



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VANESCA FERREIRA DE OLIVEIRA

**CONVERGÊNCIA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS NAS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DA ASSOCIAÇÃO TABOARTE**

Salvador
2014

VANESCA FERREIRA DE OLIVEIRA

**CONVERGÊNCIA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS NAS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DA ASSOCIAÇÃO TABOARTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

Salvador
2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities

Oliveira, Vanesca Ferreira de

Convergência das racionalidades instrumental e substantiva no ambiente organizacional: evidências nas ações de responsabilidade social empresarial da Associação Taboarte. / Vanesca Ferreira de Oliveira. – Salvador: UNIFACS, 2014.

125 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros.

1. Administração. 2. Racionalidade Instrumental. 3. Racionalidade Substantiva. 4. Responsabilidade Social Empresarial . I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de , orient. II.Título.

CDD: 336

VANESCA FERREIRA DE OLIVEIRA

CONVERGÊNCIA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS NAS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DA ASSOCIAÇÃO TABOARTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Estratégica da Universidade Salvador – UNIFACS, para obtenção do título de Mestre, avaliada pela seguinte banca:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros, PhD – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA / Université
Montréal
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Vanessa Brasil Campos Rodríguez _____
Doutora em Ciências de la Información (Comunicação Social) pela Universidad el
Paris Vasco - EHU, Espanha
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Maribel Oliveira Barreto _____
Pós-doutora em Educação, Consciência e Transdisciplinaridade pela Universidade
Católica de Brasília; Pós-doutora em Criatividade e Educação pela Universidade
Católica de Brasília
Instituto Superior de Educação Ocidentemnte

Salvador, 30 setembro 2014.

Dedico este trabalho acadêmico a todas as pessoas que acreditam na convergência das racionalidades instrumental e substantiva, num ambiente organizacional, e na gestão administrativa mais humanizada, proporcionando, assim, aos seres humanos, a sua emancipação frente aos ditames impostos pelo sistema econômico presente na sociedade, tornando-os pessoas mais felizes e com senso de responsabilidade social.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à energia Divina que me proporcionou força e coragem para encarar o desafio do Mestrado em Administração e por ter colocado, no meu caminho, pessoas tão especiais, inteligentes, com senso de humanidade e que muito contribuíram para o meu desenvolvimento, crescimento, minha aprendizagem, não só na condição de mestrandas, mas, acima de tudo, como ser humano. Os meus agradecimentos são dirigidos a minha amada mãe, Ana Amelia Ferreira, que tanto me apoia nos estudos e na vida; às Professoras Elvia Fadul e Vanessa Brasil, que abriram as portas do Mestrado para mim, ou seja, foi através delas que se iniciou o processo de avaliação para o ingresso no referido curso; a meu querido mestre e orientador Professor Dr. Manoel Joaquim Fernandes de Barros, pessoa esta por quem tenho verdadeira admiração e respeito - vale ressaltar que, sem os seus ensinamentos e sua paciência para comigo, não conseguiria chegar ao final desta caminhada munida de tantos conhecimentos; à Professora Maribel Barreto, que me apresentou à temática Conscienciologia e que muito contribuiu para o meu despertar interior; às funcionárias da UNIFACS e, hoje, minhas amigas Iracema Moura, Taiana Souza e Regina Rocha, visto que a presença delas tornou o meu caminhar nessa trilha do Mestrado mais suave; a bolsista e aluna da UNIFACS Ester Pereira da Silva, pessoa esta que muito me ajudou nas pesquisas; Marineuza Barbosa, consultora do Sebrae/Ba; Dona Leu (Marlene Campos Santos), tesoureira da Associação Taboarte; e a todas as associadas, além dos moradores do distrito de Maracangalha/BA, que me apoiaram e contribuíram para a realização da minha pesquisa *in locu*.

Maracangalha

Eu vou prá Maracangalha
Eu vou!
Eu vou de liforme branco
Eu vou!
Eu vou de chapéu de palha
Eu vou!
Eu vou convidar Anália
Eu vou!
Se Anália não quiser ir
Eu vou só!
Eu vou só!
Eu vou só!
Se Anália não quiser ir
Eu vou só!
Eu vou só!
Eu vou só sem Anália
Mas eu vou!...
Eu vou só!...

Música de Dorival Caymmi

RESUMO

Este trabalho visa, através de uma pesquisa de campo realizada na Associação Comunitária Empreendedora de Maracangalha Taboarte, localizada no Recôncavo Baiano, verificar se, nessa organização produtiva, as suas ações organizacionais corroboram ou refutam a hipótese proposta por essa dissertação – as racionalidades instrumental e substantiva podem ser convergentes num ambiente organizacional, tendo como produto as ações de responsabilidade social empresarial. Para tanto, o objetivo deste trabalho consiste em demonstrar a hipótese cuja operacionalização se deu através dos objetivos específicos que têm caráter exploratório e realizaram-se por intermédio da coleta dos estudos de materiais acadêmicos, visando: a) demonstrar as evidências da coexistência das racionalidades; b) conceituar a racionalidade instrumental e substantiva, além de discutir a sua convergência; c) conceituar a responsabilidade social nas organizações; d) caracterizar a Associação Taboarte. A fundamentação teórica do estudo se deu, sobretudo, a partir das referências dos estudos organizacionais, racionalidade instrumental e substantiva e responsabilidade social empresarial – RSE. Como procedimentos metodológicos, realizaram-se as pesquisas bibliográfica e documental, o protocolo de observação e o estudo de caso da Associação Taboarte, que é uma sociedade sem fins lucrativos, com intuito econômico e social. Todo esse contexto proporcionou uma análise crítica sobre a possibilidade da convergência das racionalidades. As análises e interpretações dos dados revelaram que a referida Associação enfrenta conflitos de ordem econômica, política, de infraestrutura e social, ocasionando, assim, o desequilíbrio das racionalidades. As análises revelam, ainda, que a convergência se demonstrou exatamente pelo efeito do desequilíbrio das racionalidades na percepção da eficácia das ações de responsabilidade social, portanto, nesta perspectiva, a referida pesquisa corrobora totalmente com a hipótese proposta por este estudo.

Palavras-chave: Racionalidade Instrumental. Racionalidade Substantiva. Responsabilidade Social Empresarial.

ABSTRACT

This paper aims, through field research conducted in Entrepreneurial Community Association of Maracangalha Taboart, located in the Reconcavo Baiano, check, this productive organization, their organizational actions corroborate or refute the hypothesis proposed by this dissertation - "instrumental rationalities and substantive may be convergent in an organizational environment, with the product to Corporate Social Responsibility. "That is, if there TABOARTE in the presence of rationalities and, if so, whether they converge towards corporate social responsibility. Initially, it provided a theoretical framework on the topic, which addresses the issues of Organizational Studies, instrumental and Substantive Rationality and Social Responsibility - CSR. Utilizing the bibliographical, documentary research and Case Study Taboarte Association which is a non-profit society, with economic and social order. The objective of this work is to demonstrate the hypothesis whose operation will be demonstrated through specific objectives that have been conducted exploratory and through the collection of studies of academic materials, in order to: a) demonstrate evidence of the coexistence of rationalities; b) conceptualize instrumental and substantive rationality and demonstrates its convergence; c) conceptualize social responsibility in organizations; d) characterize the Taboarte Association. Exposing the diagnosis of history and reality of Taboarte, we analyze the dynamics of your everyday life, through their organizational processes, their actions and constituent elements of rationality. It is noteworthy that data from case study were extracted from bibliographic, documentary research, in addition to field research. All this context provides a critical analysis of the convergence of rationalities, in an organizational environment, with the product to Corporate Social Responsibility.

Keywords: Instrumental Rationality. Substantive Rationality. Corporate Social Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Temas centrais para uma organização	64
Figura 2 - Artesãos trabalhando	85
Figura 3 - Produtos de artesanato cuja matéria-prima é a taboa	85
Figura 4 – Continuum da Intensidade de racionalidade	92
Figura 5 - Continuum da Intensidade de racionalidade	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das teorias da Administração	24
Quadro 2 - Quadro de análise	53
Quadro 3 - Movimentos da Responsabilidade Social	59
Quadro 4 - Princípios Diretivos e Instrumentos Gerenciais - RSE	61
Quadro 5- Elaboração da ISO 26000	63
Quadro 6- Quadro de Análise- Questionário modelo 1	77
Quadro 7 – Quadro de Análise – Questionário Modelo 2.....	79
Quadro 8 – Pesquisa documental	81
Quadro 9 – Linha do Tempo do Processo de Constituição da Taboarte.....	84
Quadro 10 – Questionário aplicado à Taborte.....	88
Quadro 11 – Cálculo dos questionários	100
Quadro 12 – Responsabilidade Social Empresarial	103
Quadro 13 – Etimologia da Racionalidade	108
Quadro 14 - Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade	109
Quadro 15 - Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Racionalidades	100
Gráfico 2 – Responsabilidade social e empresarial.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APA/Joanes	Agência de Proteção Ambiental/ Joanes
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
GRI	Global Reporting Initiative
IGHB	Instituto Geográfico e Histórico da Bahia
ISO	International Organization for Standardization
ISO 14001	Norma sobre sistema de gestão ambiental
ISO 14063	Norma Gestão ambiental (Comunicação ambiental, Diretrizes e exemplos)
ISO 26000	Norma sobre boas práticas de responsabilidade social
ISO 9001	Norma de Gestão da qualidade
ISO/ TBM WG SR	Working Group on Social Responsibility
MITI	Ministério da Indústria e Comércio Japonês
NRB 16001	Norma de Sistema de Gestão da Responsabilidade
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OSHA 18001	Norma sobre gestão da saúde e segurança no trabalho
PNQ	Programa Nacional da qualidade
RS	Responsabilidade Social
RSAE	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade social empresarial
SA 8000	Norma de relações da organização com seu público interno
SAG	Strategy Advisory Group
SEBRAE-Ba	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / Bahia
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 EVIDÊNCIAS DA COEXISTÊNCIA DAS RACIONALIDADES NAS TEORIAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS	18
2.1 TEORIAS ORGANIZACIONAIS	20
2.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS	28
2.3 COEXISTÊNCIA DAS RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
3 RACIONALIDADE	35
3.1 ÊNFASE DO PENSAMENTO CLÁSSICO NA DELIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE	37
3.1.1 Trajetória de um guerreiro: defensor de uma administração humanizada	44
3.2 ÊNFASE DO PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO NA DELIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE	47
3.3 CONVERGÊNCIA DAS RACIONALIDADES NUM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	50
4 RESPONSABILIDADE SOCIAL	55
4.1 ORIGEM DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO UNIVERSO CORPORATIVO	55
4.2 ÊNFASE DOS PENSAMENTOS CLÁSSICO E CONTEMPORÂNEO NA DELIMITAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	65
5 METODOLOGIA	73
5.1 QUADRO DE ANÁLISE.....	74
5.2 COLETA DE DADOS	80
5.3 ANÁLISE DE DADOS.....	91
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
6 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	112
Apêndice A - Questionário modelo 1: Associação Taboarte	122
Apêndice B - Questionário modelo 2: Comunidade Maracangalha	123
Apêndice C - Protocolo de Observação: Associação Taboarte	124

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro momento, far-se-á uma breve apresentação do conteúdo deste estudo acadêmico e descrever-se-ão a contextualização e a justificativa do referido estudo, além de apresentar a sua hipótese de base com seus objetivos e estrutura desta dissertação de mestrado.

Em virtude de o mundo dos negócios encontrar-se em processo de grandes transformações, desde o século XVIII até os dias atuais, nas áreas tecnológica, política e econômica, observa-se que a base de tais mudanças visava ao progresso e ao desenvolvimento, cujo cunho é de caráter predominantemente capitalista.

Segundo Filgueiras (2012), esse processo de grandes transformações configurou-se como um movimento de continuação e expansão do modo de produção capitalista. Conforme o mesmo autor (2012, p.61), “o mundo vem se tornando cada vez mais semelhante, tanto no uso de altas tecnologias e nos padrões de consumo sofisticado, quanto nas desigualdades econômicas e na exclusão social”.

Contudo, o modo de gerenciar as organizações teve que se adequar ao processo evolutivo do ambiente externo, em que estão inseridas. Pois, conforme a teoria da evolução de Darwin, descrita por Strathern (2001), a evolução acontece devido ao processo de seleção natural, ou seja, evolui aquela “espécie” que possui características mais dominantes e aquelas que detêm características enfraquecedoras desaparecem. Transpondo esta realidade para o mundo dos negócios, isto significa dizer que permanece no mercado aquela organização que detiver características dominantes, como vantagem competitiva diante das demais. Conforme Porter (1999, p. 167):

A vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo.

Por outro lado, Motta (2004, p.3) diz que o processo evolutivo “[...] fundamenta-se no progresso contínuo e na finalidade histórica única. Todos os povos caminham com a mesma finalidade: justiça, liberdade e felicidade”.

Verifica-se, portanto, que, com o passar dos tempos, aquele progresso e desenvolvimento, cujo cunho era econômico, eclodiu na chamada “crise da modernidade”, que, segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 22), teve, como produto: “A insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta”.

Por conta de tal fato, teóricos, como Guerreiro Ramos (1989), Maurício Serva (1997), entre outros, passaram a defender a criação de organizações substantivas, cujo objetivo era a emancipação do ser humano dos ditames do capitalismo.

Mas, o mundo dos negócios e a sociedade contemporânea encontram-se inseridos neste mesmo sistema capitalista, que, segundo Weber (2012, p.26), “[...] identifica-se como a busca do lucro, do lucro sempre *renovado* por meio de empresa permanente, capitalista e racional”.

Por outro lado, esta mesma sociedade também vivencia a crise de cunho social provocada pelo sistema capitalista vigente e que em paralelo existe um movimento em torno da solução de tal crise como a criação de organizações substantivas, ou organizações mais flexíveis, que admitam as duas racionalidades (instrumental e substantiva).

Vale salientar que a construção deste trabalho se deve em particular as experiências e observações adquiridas através das vivências organizacionais e pessoais, as quais possibilitaram verificar as divergências entre as racionalidades instrumentais e substantivas no tocante ao sentido do trabalho, proporcionando, deste modo, um desequilíbrio em relação aos objetivos existentes - pessoais e os da própria organização, num ambiente organizacional.

Neste contexto, os valores e princípios do ser humano eram ignorados, prevalecendo, assim, os anseios econômicos da organização, cujo meio de obtenção se deve através dos recursos disponibilizados como financeiros, materiais, e o 'recurso humano'.

Contudo, sabe-se que o ambiente organizacional é constituído dos elementos do capitalismo e do capital humano, da razão instrumental e substantiva, tendo este último foco na autorrealização e autonomia do ser humano diante dos ditames impostos pelo mercado.

Tendo em vista as observações supracitadas e inquietações pessoais, no que diz respeito à discrepância entre capital e social, numa organização, propôs-se uma pesquisa, no sentido de averiguar a possibilidade da convivência e convergência harmoniosa entre essas racionalidades, que apresentam-se como antagônicas, mas que podem ser vistas como complementares nas ações de responsabilidade social organizacional, equilibrando, deste modo, os objetivos tanto econômicos quanto sociais, num mesmo ambiente.

Para tal pesquisa, fez-se necessário a escolha de uma organização que permitisse a verificação e análise de tão convergência entre as racionalidades, além de proporcionar acessibilidade aos membros, comunidade envolvida, documentos, e observação da situação organizacional atual.

Dentre as organizações existentes no mercado classificadas como indústrias, empresas, micro e pequenas empresas, ONGs, cooperativas e associações, a escolha se fez a uma cooperativa de artesanato, TABOARTE, em virtude de esta possuir as características almejadas e por ter sido indicada pelos consultores do SEBRAE/Bahia.

Baseando-se nos fatos acima elencados, como a solução dos problemas advindos da modernidade que esta pesquisa tem como hipótese de base, a defesa de que as racionalidades instrumental e substantiva podem ser convergentes no ambiente organizacional, tendo, como produto, a responsabilidade social empresarial.

Portanto, a referida pesquisa tomará como recorte espacial a Associação Comunitária Empreendedora de Maracangalha (Taboarte), localizada no distrito de mesmo nome, pertencente ao município de São Sebastião do Passé, na Bahia, e, como recorte temporal, o ano de 2013.

Os objetivos deste estudo consistem em demonstrar a hipótese, uma vez que esta sugere a possibilidade da convergência e permanência das racionalidades instrumental e substantiva, no ambiente externo e interno das organizações, e, como uma de suas consequências, as ações de responsabilidade social empresarial.

A operacionalização da hipótese será desenvolvida através dos objetivos específicos, que são: a) conceituar a racionalidade instrumental e substantiva; b) demonstrar as evidências da coexistência das racionalidades, através da

investigação dos Estudos Organizacionais, a partir da Era Moderna até os dias atuais; c) trazer conceitos da responsabilidade social nas organizações; d) demonstrar a convergência das racionalidades através do estudo de caso da Associação Taboarte.

No que diz respeito à estrutura desta dissertação, a mesma, além desta introdução, compreenderá mais três partes. A primeira parte diz respeito ao referencial teórico, que é subdividido em três capítulos: 1) Evidências da coexistência das racionalidades nas teorias e modelos organizacionais que visa relatar o desenvolvimento dos Estudos Organizacionais, a partir da Era Moderna, até os dias atuais, perpassando pela Revolução Industrial, globalização e atualidade, visando, assim, demonstrar a origem das organizações produtivas e suas consequências, além de descrever: a) as Teorias Organizacionais; b) os modelos organizacionais e c) a coexistência das racionalidades nas organizações; 2) Racionalidade – apresenta as referidas racionalidades: instrumental e substantiva, através do pensamento clássico e contemporâneo, além da trajetória de um expoente desta discussão, Guerreiro Ramos; 3) Responsabilidade Social nas organizações – apresenta a origem do termo responsabilidade social, além da perspectiva do pensamento clássico e contemporâneo em torno do referido tema.

Na segunda parte do trabalho, é apresentada a estratégia utilizada nos procedimentos metodológicos, como: o quadro de análise, a coleta de dados, os instrumentos de pesquisa e a análise dos dados, além da escala de *continuum* a ser utilizada como parâmetro de medição das racionalidades presentes na Associação a ser investigada. A parte final conterá os resultados e a análise da referida pesquisa de campo, realizada no período de abril a maio de 2014, com o intuito de verificar a hipótese, além de apresentar a conclusão do trabalho, que demonstrará se, de fato, os dados da referida organização, em análise, corroboram ou refutam a hipótese proposta por esta dissertação.

2 EVIDÊNCIAS DA COEXISTÊNCIA DAS RACIONALIDADES NAS TEORIAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo visa discorrer sobre os Estudos Organizacionais a partir da Era Moderna até os dias atuais, perpassando pela Revolução Industrial, globalização e atualidade, procurando, assim, demonstrar a origem das organizações produtivas e suas consequências, além de detalhar: a) as teorias organizacionais; b) os modelos organizacionais e c) a coexistência das racionalidades nas organizações.

Os Estudos Organizacionais, como uma área do campo da Administração de Empresas, visam descrever: as transformações ocorridas desde o surgimento das primeiras empresas, que eram do tipo familiar e artesanal; perpassando pela Revolução Industrial, com o surgimento das fábricas manufatureiras e das organizações empresariais; e a situação na contemporaneidade com o processo da globalização e as consequências oriundas da Era Moderna.

Esta pesquisa vai se preocupar em descrever os Estudos Organizacionais a partir dessa Era, com o advento do sistema capitalista, conforme Silva (2001, p. 3), o capitalismo é “um dos fatores de maior significação na constituição do desenvolvimento ocidental que ocorre da forma mais racionalizada possível, na lógica da modernidade”.

Segundo Serpa (1993, p.5), a modernidade é o resultado “[...] do processo histórico do expansionismo europeu do século XVI, do renascimento, da revolução científica, da Revolução Industrial e da revolução francesa”.

Completando a citação acima, Motta (2004, p. 5) afirma que ela está, intrinsecamente, associada à Revolução Industrial que "alterou substancialmente as formas de produção com o fim das corporações medievais, do artesanato familiar, e com o aparecimento do sistema fabril".

Surge, também, nesse período, o pensamento administrativo, que, conforme Motta e Vasconcellos (2010, p. 3), consolida-se a partir da “[...] estrutura burocrática no processo de modernização da sociedade”; e, por conseguinte, da figura do dirigente organizacional (Administrador), que possuía, como base racional, a racionalidade instrumental; e como funções: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar as atividades inerentes de determinada organização. Segundo Wood

Jr.(1992, p. 9), a racionalidade instrumental “[...] indica o ajuste das pessoas e funções ao método de trabalho ou a um projeto organizacional predefinido”.

Vale ressaltar que essas organizações eram do tipo burocrático e conduzidas pela racionalidade instrumental, pois o seu foco é estritamente mecanicista e econômico, ou seja, produtividade x lucratividade. Segundo Pizza Jr. (1994, p. 10), as organizações são:

Entidades artificiais criadas com objetivos determinados, voltadas para a produção de bens e/ou serviços. Sua existência regular é relativamente recente e coincide com a predominância da chamada economia de mercado; dessa forma, funcionam como mediadoras do processo de produção e consumo.

Já na visão de Motta e Vasconcelos (2010, p.3), a burocracia é conceituada como sendo “uma estrutura organizacional que permite a coordenação da atividade humana para a realização de objetivos comuns dentro de uma perspectiva de longo prazo”.

Sendo assim, o perfil do referido dirigente organizacional pautava-se nesta característica instrumentalizada e mecanicista, imposta pela sociedade capitalista da época.

Na modernidade, não existiam escolas de formação para dirigente organizacional (Administrador). Assim, o processo de aprendizagem se dava apenas na prática. Com o passar do tempo, houve a necessidade de aperfeiçoar tal atribuição e foi no ano de 1881, nos Estados Unidos da América (EUA), que deram início à formação dos cursos na área de Administração. E, em seguida, surgiram, também, nos demais países, como: França, Inglaterra, Suíça, Alemanha e Holanda. Conforme descrito por Barros e Passos (2000, p. 164):

Os primeiros cursos na área de administração iniciaram-se [...] com a criação da *Wharton School*, em 1881, nos EUA. [...] *Écoles de Commerce* francesas e nos *Technical Colleges* da Inglaterra. Em seguida, foi criado o *Administrative Staff College*, em 1948, em Henley, na Suíça, considerado o protótipo de outras experiências exitosas de ensino de gestão, como os centros de *Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises*, em *Jouy-en-Josas*, os *Badener Unternehmerrgespräche*, na Alemanha e o *Studie centrum Bedrijfsbeleid* na Holanda.

2.1 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Como o processo de aprendizagem dos dirigentes se dava apenas com a prática, o objetivo dessas escolas de formação para Administrador era o de transmitir e ensinar as chamadas Teorias Organizacionais. Wood Jr. (1992, p. 8) discorre acerca da referida origem das teorias administrativas, afirmando que as mesmas se encontravam vinculadas aos ditames do militarismo e da engenharia. E que “[...] o gerenciamento, sob este prisma, é visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”. O autor supracitado, ainda afirma que “o modelo mecanicista enfocava a organização como um conjunto de partes ligadas por uma rede de comando e controle” (WOOD JR., 1992, p. 15).

Motta e Vasconcelos (2010, p. 24) também descrevem o surgimento das Teorias e suas causas, oriundas do pensamento racional do trabalho, conforme citado a seguir:

[...] no início do século XX, surgiram os pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas ideias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom Administrador à medida que seus passos forem planejados, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional. (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 24).

Essas teorias surgiram, portanto, para melhor orientar o funcionamento e ordenamento das organizações, contudo, sofriam fortes influências da racionalidade imposta pelo sistema capitalista, originário da Era Moderna, cuja mentalidade era de teor econômico. Segundo Wood Jr. (1992, p. 9):

O início do ciclo de produção capitalista caracterizou-se fundamentalmente pela separação do trabalhador dos meios de produção. Mas foi o surgimento das grandes fábricas e das linhas contínuas que aceleraram as mudanças, alterando radicalmente os sistemas organizacionais.

Conforme Barros e Oliveira (2012, p. 247), o que ocorreu, com as Teorias Organizacionais e com o ensino de Administração, foi a “reprodução da lógica capitalista através do uso inadequado e ideológico do atributo de racional às ações administrativas”.

Vários teóricos, como Taylor e Fayol, ambos engenheiros, defendiam a Teoria Administrativa Científica Clássica. Conforme Motta e Vasconcellos (2010, p. 24):

A formação norte-americana de Taylor e suas atividades como consultor técnico levaram-no a preferir sempre a experiência e a indução ao método dedutivo e, conseqüentemente, a interessar-se mais pelos métodos e sistemas de racionalização do trabalho na linha de produção, enquanto a formação francesa de Fayol e suas experiências como administrador de cúpula conduziram-no a uma análise lógico-dedutiva para estabelecer os princípios da boa administração, voltada para a definição das tarefas dos gerentes e executivos.

Na Teoria da Administração Científica, segundo Corrêa (2003, p. 38): “Coube então a Frederick Taylor, em torno de 1901, o pioneirismo no desenvolvimento de técnicas efetivas que visavam sistematizar o estudo e análise do trabalho”.

Taylor defendia os seguintes princípios: a) a centralização do poder da organização nas mãos de uma única pessoa, que era paga para pensar, ou seja, para planejar e organizar o trabalho dentro da organização, chamada de executivo-chefe; b) a especificação do trabalho; c) a seleção e o treinamento de pessoal feitos para escolher e treinar pessoas para o trabalho especificado; d) fiscalização do trabalho desempenhado pelos operários, era a forma de avaliar o desempenho desses trabalhadores, para proporcionar o aumento da produtividade. Conforme Wood Jr. (1992, p. 8), "Taylor desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas. Estes princípios são aplicados até hoje tanto nas fábricas como nos escritórios".

Para Taylor, o trabalho deve ser planejado. Neste caso, o homem/operário faz parte do maquinário, sendo, assim, um acessório da máquina. Desta maneira, o trabalho era rotineiro, causava problemas humanos, como, por exemplo, os efeitos da fadiga na produtividade do operário, que são: a diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho, ocorrendo a perda do tempo, uma variável importante dentro de uma organização.

Os operários sofriam acidentes e ficavam doentes e, por esta razão, aumentava a rotatividade de pessoal, e os operários incapazes eram substituídos por outros, capazes de executarem as mesmas tarefas. Conforme Motta e Vasconcellos (2010, p.28):

[...] Taylor segue com o 'homem de primeira classe', que deve servir como base para o estudo de tempos e movimentos. Essas leis, de caráter evidentemente simplista, além de não levarem em conta as diferenças individuais, reduzem a fadiga a um problema exclusivamente fisiológico, quando se sabe que se trata realmente de um fenômeno psicofisiológico.

Já Henry Fayol defendia os seguintes itens: a) a centralização do poder, uma unidade de comando representada por único superior, que cabia o direito de dar ordens e exigir obediências; b) as assessorias que ofereciam importante ajuda na orientação da organização; c) o espírito de equipe, fundamental para que todos os componentes da organização trabalhassem em harmonia e com a mesma finalidade: atingir o objetivo da organização (alta produtividade / lucro).

Os principais enfoques da Teoria da Administração Científica para a organização formal foram os princípios gerais da administração e as funções do administrador, que, segundo Motta e Vasconcellos (2010, p. 24), mostram que “o estudo de Fayol é esquemático e bem estruturado. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”.

A abordagem clássica de Fayol tinha como finalidade a melhor utilização dos recursos, a substituição do empirismo e da improvisação, a abordagem científica mais apurada, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, a concorrência e a competição entre as empresa e a substituição do capitalismo liberal pelo monopólio.

Fayol tinha, ainda, como um de seus objetivos, a formação de departamentos para cada área da organização. O departamento seria responsável pela organização e planejamento de cada área, pois, segundo Motta e Vasconcellos (2010, p. 30), “a boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados”.

Enfim, os teóricos Taylor e Fayol acreditavam que as Teorias Clássicas da Administração eram as únicas formas de administrar uma organização. Porém, de acordo com Motta e Vasconcellos (2010, p.32):

A administração não era a ciência pronta de Taylor e Fayol (quando muito uma ciência em sua infância) e que querer reclamar para ela o grau de exatidão das ciências naturais era totalmente inútil, ainda que entre as ciências sociais a administração devesse ser considerada a mais dependente das demais, visto que se usam muito a sociologia, a psicologia e a economia.

As referidas Teorias Clássicas da Administração, até os dias atuais, continuam sendo utilizadas por muitas organizações. Foram introduzidas pelas indústrias americanas, principalmente as automobilísticas e, em seguida, pelas européias.

Neste desenvolvimento, surgiram outras teorias, como: Teoria das Relações Humanas, Teoria Estruturalista, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contingência, entre outras, conforme descrito a seguir.

A Teoria das Relações Humanas, conforme Motta e Vasconcellos (2010), revelava uma complexidade no comportamento humano dentro das organizações, ou seja, o indivíduo não dependia apenas de estímulos econômicos, mas também era influenciado por necessidades de ordem social e afetiva. A Teoria das Relações Humanas surgiu em face aos problemas do homem no mundo industrial e dos aspectos não econômicos das fábricas e máquinas. Segundo Wood Jr. (1992, p. 11), "no início do século, a idéia de que empregados são pessoas com necessidades complexas, que precisam ser preenchidas, para que possam ter uma performance adequada no trabalho, não era nada óbvia".

Têm-se, como exemplos desses problemas: a divisão do trabalho e suas consequências sociais, a desumanização da vida do trabalhador e da sociedade de classe, como consequência da organização social da indústria.

A Teoria Estruturalista, para Motta e Vasconcellos (2010, p. 154), incluiu "[...] em sua análise tanto os incentivos e as recompensas psicossociais quanto os materiais, bem como as suas influências mútuas". Dessa forma, essa teoria classifica as organizações segundo correlação do poder utilizado pela hierarquia, como forma de controle e orientação dos seus subordinados. Conforme os mesmos autores (2010, p.43), "Os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humanas e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulação social".

A seguir, tem-se o quadro comparativo das teorias supracitadas e suas características no que diz respeito: a) às concepções da organização; b) às concepções da natureza humana; c) à relação da administração com os empregados; d) ao sistema de incentivos; e) aos resultados pretendidos.

Quadro 1 – Comparação das teorias da Administração

TEORIAS	CONCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	RELAÇÕES ADMINISTRAÇÃO-EMPREGADO	SISTEMAS DE INCENTIVOS	CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA
Administração Científica	Organização Formal	Identidade de Interesses	Incentivos Monetários	<i>Homo Economicus</i>
Relações Humanas	Organização Informal	Identidade de Interesses	Incentivos Psicossociais	<i>Homo Socius</i>
Estruturalismo	Sistema social deliberadamente Construído	Conflitos inevitáveis e, muitas vezes, Desejáveis	Incentivos mistos	Homem Organizacional

Fonte: Motta e Vasconcellos (2010).

Este quadro permite visualizar a atuação dos gestores no que se refere à administração das organizações e sua relação com os funcionários. Analisando cada teoria, verifica-se que: a) a Teoria da Administração Científica tem foco no capital, geração de mais recursos econômicos; b) a Teoria de Relações Humanas objetiva dá foco à questão humanística, preocupando-se com as pessoas inseridas nas organizações, procurando vê-las como seres humanos e não como parte do maquinário, como é feito pela Teoria de Administração Científica; c) por outro lado, a Teoria Estruturalista propõe a convergência das teorias acima citadas, para tanto, o sistema de incentivo é misto: monetário e psicossocial, ou seja, reconhecendo a importância do capital econômico e humano dentro da organização.

Outra teoria que merece destaque é a Teoria da Contingência, que, segundo Wood Jr. (1992, p. 11):

[...] teve seus primeiros trabalhos desenvolvidos nas décadas de 50 e 60 por Burns Stalker, correlacionando o ambiente e as características das organizações, e por Joan Wood Jr. enfocando a questão do impacto da tecnologia na estrutura. A moderna teoria contingencial tem tido

contribuições dos trabalhos de Lawrence e Lorsch. Eles enfocam essencialmente a necessidade de diferenciação das organizações para fazer frente aos diferentes tipos e mercados e o imperativo da flexibilidade.

Mas, com o passar dos tempos, a sociedade modificou-se e, portanto, os modelos mecanicistas, utilizados no passado, passaram a ser questionados, pois a sociedade e o mundo dos negócios aspiravam por novos paradigmas organizacionais. Conforme Wood Jr. (1992, p. 8-9):

Ocorre que a aceleração das mudanças sócio culturais e econômicas tem levado ao desaparecimento dessas condições. Além disso, as organizações orientadas pelo enfoque gerencial mecanicista tendem a gerar um comportamento caracterizado pela acefalia, falta de visão crítica, apatia e passividade. O foco do controle sobre as partes inibe o autocontrole e o controle entre as partes, resultando num baixo grau de envolvimento e responsabilidade e provocando nessas organizações uma fragilização diante do ambiente. [...] Vivemos, entretanto, um novo período, caracterizado pela alteração acelerada do ambiente. Tanto do ponto de vista do mercado de trabalho, quanto sob o aspecto organização, a realidade é diferente daquela que gerou a visão mecanicista.

Em virtude de tais mudanças, os administradores das grandes organizações verificaram que as teorias organizacionais criadas no passado, cuja característica é mecanicista, não podiam mais continuar sendo aplicadas. Foi, então, que surgiram novos paradigmas, ou seja, novos modelos organizacionais, condizentes com o processo de mudança vivenciado pela sociedade e pelo mundo dos negócios. Mas, esses modelos organizacionais tiveram como parâmetro as teorias organizacionais, portanto, pode-se dizer que as referidas teorias foram reformuladas para atender à nova demanda de mercado e sociedade.

Vale ressaltar um episódio que retrata o marco do declínio das antigas teorias organizacionais e a formulação de novos paradigmas, como a criação de novos modelos organizacionais. O episódio em questão ocorreu após o fim da Grande depressão, iniciada na década de 30 e finalizada com o término da Segunda Guerra Mundial, em meados dos anos 40, período em que países, como o Japão, ficaram destruídos e tiveram que se reerguer economicamente. Diante desse fato, conforme Wood Jr. (1992, p. 13), o estado japonês, na década de 50, através do “[...] Ministério da Indústria e Comércio Japonês (MITI) propôs uma série de planos protegendo o mercado interno e forçando a fusão das indústrias locais [...]”. Surge, portanto, o Sistema Toyota de produção, que visava uma produção mais ágil, de qualidade, menor custo, além de proporcionar melhores condições de trabalho.

Wood Jr. (1992, p. 12-14) descreve as características pertencentes a este sistema, como, por exemplo:

[...] redução dos custos de inventário e, mais importante, a possibilidade quase instantânea de observação dos problemas de qualidade, que podiam ser rapidamente eliminados; [...] operários bem treinados e motivados; [...] construção de um novo modelo de relação capital-trabalho que acabou se tornando a fórmula japonesa, com seus elementos característicos como emprego vitalício; promoções por critérios de antigüidade e participação nos lucros; [...] a quantidade de defeitos caiu, como a qualidade geral dos produtos melhorou significativamente; [...] rede de suprimentos; [...] estrutura piramidal; [...] Just-in-time. Esse sistema, que opera com a redução dos estoques intermediários.

Neste contexto histórico, observou-se o declínio do modelo clássico de produção, que gerou uma crise econômica nos países capitalistas centrais. Questões como aceleração das taxas de inflação, redução da produtividade e dos níveis de crescimento, elevação dos déficits públicos e aumento do desemprego, caracterizaram a crise que se instalou nestes países. Conforme Filgueiras (2012, p.51), a crise:

[...] a partir dos anos 70, não se resume apenas à crise de um padrão de acumulação de capital, nem muito menos à crise de um padrão de organização da produção. Ela anuncia, com todas as conseqüências daí advindas, a crise de um determinado “modo de vida”, a quebra de um pacto social, caracterizado pela busca do “pleno emprego”, por certa estabilidade no trabalho e por amplas garantias sociais. É justamente a destruição desse “modo seguro de se viver”, construído entre a Segunda Guerra Mundial e o início dos anos 70, que dá origem ao profundo “mal-estar” específico deste final de século.

Em resposta à referida crise, surge, no Japão, conforme já mencionado acima, o Toyotismo, que se configura através da reestruturação produtiva, iniciada na década de 70. Conforme Reis (2007, p. 301):

Os processos de globalização e reestruturação do setor produtivo, que, pela introdução de novas tecnologias, vêm transformando o contexto econômico e social do capitalismo mundial e produzindo grandes avanços em todas as esferas da sociedade capitalista mundial, também trazem em seu bojo profundas transformações sociais, cujas conseqüências representam aumento dos problemas de ordem social em suas tradicionais e novas formas, atingindo países tanto desenvolvidos quanto em desenvolvimento e redimensionando os valores que regem a vida em sociedade.

Diante desta concepção, Gounet (1992, p. 33) afirma que “[...] o Toyotismo adapta-se melhor às mudanças tecnológicas, que permitem maior flexibilidade e integração dos sistemas de produção”. Corroborando com a citação acima, Wood Jr.(1992, p. 14 - 15) afirma ainda que:

[...] O sistema flexível da Toyota foi especialmente bem-sucedido em capitalizar as necessidades do mercado consumidor e se adaptar às mudanças tecnológicas. [...] Sua vantagem competitiva, na comparação com o fordismo, seria uma maior adaptabilidade às condições ambientais. Mas mesmo esta adaptabilidade talvez esteja se aproximando de um limite de ruptura.

A tentativa dessa reestruturação produtiva era superar a rigidez do modelo clássico de produção, tornando as relações de produção flexíveis para atender a esse novo momento do capitalismo. Conforme Wood Jr. (1992, p. 13), a produção flexível da Toyota diz respeito a:

[...] uma série de inovações técnicas que possibilitavam uma dramática redução no tempo necessário para alteração dos equipamentos de moldagem. Assim, modificações nas características dos produtos tornaram-se mais simples e rápidas. Isso levou a uma inesperada descoberta: tornou-se mais barato fabricar pequenos lotes de peças estampadas, diferentes entre si, que enormes lotes homogêneos. As conseqüências foram a redução dos custos de inventário e, mais importante, a possibilidade quase instantânea de observação dos problemas de qualidade, que podiam ser rapidamente eliminados. É claro que tudo isto exigia a presença de operários bem treinados e motivados.

Na gestão do trabalho, o modelo *Just-in-time* remodela todo o ciclo produtivo, evitando desperdícios tanto de produtos quanto de tempo, além da busca constante pela eficiência e diminuição dos custos, em um processo de melhoria constante (FILGUEIRAS, 2012).

Wood Jr. (1992, p. 15) afirma que o Sistema Toyotista de Produção, que também pode ser associado à Teoria da Contingência, “[...] trouxe os conceitos de integração ao ambiente, estrutura matricial, flexibilidade e motivação”.

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva iniciou-se na segunda metade da década de 1980, acelerando-se rapidamente a partir dos anos 90 com a abertura econômica no Governo Collor e consolidou-se com a implantação do Plano Real.

2.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS

Diante do exposto, verifica-se que a Teoria Clássica teve seu momento de declínio em meados dos anos 50. Conforme Wood Jr.(1992, p. 10), foi a partir de 1955 que o modelo clássico de produção "começava a dar sinais de esgotamento", pois a sociedade passava por transformações, além de sofrer consequências negativas da Era Moderna.

Para compreender tais transformações, é fundamental relacioná-las a um panorama internacional, datado desde o início dos anos 70, que orquestrou, neste período, a modificação dos processos produtivos, culturais, sociais e econômicos na ordem mundial.

Tais transformações dizem respeito a um determinado evento, que se instalou na maioria dos países: a hegemonia cultural do neoliberalismo, enquanto ideologia e conjunto de políticas econômico-sociais. O neoliberalismo significou uma retomada às ideias liberais do século XIX. Do ponto de vista político, estabeleceu-se em oposição ao estado de bem-estar social, ou seja, a não intervenção do estado para promoção da igualdade social (FILGUEIRAS, 2012).

No plano econômico, o neoliberalismo se expressou na contrariedade a qualquer tipo de regulação do estado na política econômica. O mercado seria autorregularizado naturalmente, não necessitando de políticas estatais intervencionistas. Filgueiras (2012, p.45) afirma que:

A decorrência dessa visão se expressa do ponto de vista econômico, na recusa em aceitar o exercício de políticas ativas por parte do Estado, quer sejam macroeconômicas, no sentido de estimular em geral a atividade produtiva e o emprego, quer sejam políticas setoriais (industrial, por exemplo) e regionais. [...]O objetivo maior da política econômica é defender a moeda e garantir o cumprimento dos contratos e da livre concorrência.

A concretização desta hegemonia neoliberal no plano econômico se deu através da desregulamentação e da flexibilização do trabalho, associada à abertura comercial total e livre circulação de capital financeiro.

Do ponto de vista político, a democracia representativa, o estado de direito e os direitos individuais formam as bases da estrutura social. No plano social, a

referência maior do pensamento neoliberal são os indivíduos, negando qualquer tipo de ação coletiva (FILGUEIRAS, 2012).

A Reestruturação Produtiva iniciada nos anos 70 configurou-se, a partir da crise do modelo clássico de produção, gerando um contexto de crise econômica nos países capitalistas centrais, além da crise do petróleo¹, que levou a uma situação de recessão no cenário mundial naquele momento. Questões como aceleração das taxas de inflação, redução da produtividade e dos níveis de crescimento, elevação dos déficits públicos e aumento do desemprego, caracterizaram a crise que se instalou nesses países.

Wood Jr. (1992, p. 11) descreve as causas do declínio do modelo taylorista-fordista, que foram:

[...] falta de políticas industriais melhor definidas e orientadas, o declínio da qualidade da educação em vários níveis, o fenômeno do capitalismo de papel e os movimentos sociais em geral podem e devem ser considerados se quisermos estabelecer um quadro referencial mais amplo.

A reestruturação produtiva, associada às novas tecnologias e às novas formas de gestão e organização do trabalho, teve como escopo, sobretudo, propiciar a reorganização e modernização nos setores industriais, através de investimentos em tecnologias de ponta, assim como, remodelar também as relações trabalhistas e a organização do trabalho, em um esforço para destacar o indivíduo e enfraquecer a coletividade.

Verifica-se, portanto, que o mundo dos negócios, de fato, vem passando por grandes processos de transformação, interferindo no modo de gerenciar das empresas e organizações. Segundo Mintzberg (2010, p.105), “a gestão é quase tão variada quanto a própria vida, pois seu tema é quase tudo que acontece nela.”

¹ “As crises do petróleo de 1973 e 1979 interfeririam de maneira decisiva no desencadeamento do fim do estado de bem-estar social. No ambiente da Guerra Fria, essas crises, além de quadruplicar o valor do petróleo e do gás natural da URSS, representaram uma das jogadas do bloco soviético para estrangular o abastecimento de combustíveis da potência norte-americana. [...] Essas crises do petróleo, somadas à insatisfação das empresas privadas com o modelo de estado vigente, isto em razão das altas cargas de impostos cobradas pelo estado de bem-estar social, levaram à consolidação das críticas das correntes defensoras de outras concepções de estado e de sociedade. A expansão do estado de bem-estar social começou a ser ameaçado em um momento crítico, em que a carga tributária atingiu níveis alarmantes para a lucratividade e o desempenho do setor privado, o que também cooperou para intensificar a crise no final da década de 1970 e início dos anos 1980” (VICENTE, 2014, p.124-125).

Por analogia, cumpre entender que as questões que de fato interferem na maneira *como* esta gestão é processada objetivam tornar o gestor um agente ativo no contexto onde este se insere. A não compreensão de tais relações, a que são submetidos diariamente os gestores, torna a efetividade dele mais efêmera.

As organizações, por sua vez, adéquam-se ao processo evolutivo do ambiente externo em que estão inseridas. Conforme Wood Jr. (1992, p. 12), “[...] a Teoria da Evolução de Darwin, a visão da Ecologia Populacional diz que o ambiente é o fator crítico na definição de quais organizações têm sucesso e quais falham”.

Portanto, as inovações, atualmente vivenciadas pelo mundo dos negócios, tiveram, basicamente, suas origens na Revolução Industrial, que, segundo Motta (2001, p. 3), deve ser entendida como “um longo processo que se inicia em fins do século XVIII e que implica uma mudança radical na cultura material do Ocidente”; e cujas origens secundárias, dizem respeito ao processo de globalização.

2.3 COEXISTÊNCIA DAS RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme descrito acima, a Revolução Industrial foi um conjunto de transformações técnicas e econômicas, que se caracteriza pela substituição da ferramenta pela máquina, da manufatura pela fábrica e da força física pela mecânica, no processo de produção capitalista. Segundo Motta (2004, p. 5), a Revolução Industrial “marcou a diferença mais fundamental na história da produção e de sua gestão: alterou não só a forma de organizar e produzir, mas também a vida das pessoas”.

Para Wood Jr. (1992, p. 7), essas transformações que a humanidade sofre profundamente ocorreram da seguinte maneira: “[...] a produção manual deu lugar à produção em massa; a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo”.

Vale ressaltar que as causas gerais desta Revolução Industrial foram: a) Revolução Comercial, que correspondeu ao incremento do comércio em consequência da descoberta dos novos continentes; b) acumulação primitiva de capital, proporcionando os recursos necessários à deflagração da Revolução Industrial e c) introdução de máquinas no processo de produção de mercadorias, e como consequências: o surgimento da indústria fabril, o crescimento das cidades e a

formação da classe operária. Motta (2001, p. 3) descreve esse período como sendo de “grande mobilidade e de grandes deslocamentos sociais. A burguesia dá um salto em sua trajetória ascendente, e grandes massas populacionais dirigem-se para os centros industriais”.

Neste contexto de modernidade, advinda com a Revolução Industrial, há uma característica marcante neste processo: a supremacia da racionalidade instrumental sobre a racionalidade substantiva.

Isso ocorre, pois, em virtude da busca incessante pela obtenção da lucratividade, através da alta produtividade, que exigia que os operários fossem mais eficientes, os gestores organizacionais acabavam por não se importarem com os referidos trabalhadores, que são seres humanos dotados de valores, desejos de autorrealização, sonhos e que têm limites físicos. Nesse contexto, o operário era tratado, segundo Rohden (2007), como um homem primitivo, que possuía apenas a matéria. E, conforme Motta (2004, p.8):

Ao acentuar a racionalidade econômica e a conquista material como as inspirações principais do progresso, a modernidade esbarrou nos valores da solidariedade, da equidade no bem-estar da espiritualidade humana e da sobrevivência da terra.

Deste modo, ocorreram graves crises à sociedade, como, por exemplo, as precárias condições de vida no trabalho, baixos salários, longa jornada de trabalho, a que os operários eram submetidos, além da situação de desemprego constante. Serpa (1993, p.5) descreve as consequências negativas como sendo a crise da modernidade, e esta, por sua vez, é definida como:

1. A crise do paradigma de valores da ciência, ou seja, um questionamento básico ao modo de produção do conhecimento explicitado por Galileu – a manipulação da natureza pela razão;
2. A questão do combustível fóssil, fonte produtora essencial do efeito estufa;
3. A questão do declínio do Estado - Nação, em face da internacionalização da economia;
4. A questão das desigualdades sociais entre os países e no interior de cada país.

Completando essa descrição, Motta (2004, p.7) acrescenta, ainda, que a modernidade "serviu apenas a uma pequena parcela da humanidade. [...] acentuaram-se as desigualdades entre os povos, e o mundo viu-se diante de desesperanças, além de sofrer danos profundos ou irreversíveis ao meio ambiente".

Outro fato importante que contribuiu para a ocorrência da transformação organizacional foi o processo da globalização, que, desde meados do século XX, trouxe grandes alterações em vários âmbitos, como o social, econômico, político, administrativos, entre outros. Essas alterações, por conseguinte, interferem diretamente nas organizações e em sua maneira de exercer suas atividades junto à sociedade. De acordo com Cardoso, Pereira e Guerreiro Ramos (2007, p. 177):

O fenômeno de globalização das economias e dos mercados arrasta uma tendência para a convergência de gostos, de normas, de comportamentos, de expectativas, de padrões de qualidade e de desempenho, constituindo uma pressão suplementar para todas as organizações e empresas, independentemente do nível em que operam – local, regional, nacional ou mundial.

O fenômeno da globalização, para Filgueiras (2012), configura-se como um movimento de continuação e expansão do modo de produção capitalista, naquilo que ele tem de essencial.

O mundo dos negócios, após a globalização, transformou-se em um ambiente volátil, insondável e instável, onde as mudanças passaram a ser rotinas tanto nas organizações como na vida pessoal e profissional de qualquer executivo, seja ele o próprio empresário ou o gerente ou, até mesmo, os colaboradores de uma organização. Em virtude desses processos de mudanças instrumentais e de transformações, o mundo dos negócios passou a exigir, tanto da organização, quanto dos seus colaboradores, uma nova atitude gerencial. Segundo Cardoso, Pereira e Guerreiro Ramos (2007), "O ambiente econômico e social tem-se modificado profundamente nas últimas décadas, levando muitas empresas a adotarem novos modelos de gestão empresarial e, conseqüentemente, a novas demandas por informações".

As empresas têm, ao longo de suas trajetórias, passado por processos evolutivos que variam desde mudanças internas e externas em suas estruturas até adequações de pessoal, de forma que este se encaixe ao perfil da organização.

Nessa perspectiva, também se encaixa o perfil daquele que é o responsável por conduzir a organização aos seus objetivos – o gestor. As características exigidas para este líder são inúmeras, a depender do tamanho, perspectivas futuras e anseios da organização, bem como a forma de conduzi-la. Isso fará com que os princípios que o gestor carrega e o que, provavelmente, irão nortear suas decisões e as relações desenvolvidas em seu exercício de trabalho com o seu ambiente interno e externo, sejam repensados. Sauaia e Zerrenner (2009, p. 191) classificam o gestor como sendo “[...] um agente racional e otimizador, plenamente orientado para o uso eficiente dos recursos escassos”.

Assim, gestor deste novo milênio deve ser capaz não apenas de gerir o uso eficiente dos recursos escassos, mas, principalmente, ser capaz de proporcionar a humanização da organização, através de uma gestão consciente. Ou seja, deve ser capaz de reconhecer os seus colaboradores como seres humanos dotados de subjetividade, um ser dotado não apenas de corpo físico, mas sim mental sentimental e espiritual. Segundo Serpa (1993, p.5), para solucionar as crises advindas da modernidade, deve haver a ruptura dos antigos paradigmas, como a supremacia dos ditames econômicos sobre os sociais, ou seja, o que deve de fato ocorrer é "a ruptura da modernidade e o surgimento de um novo homem, vivendo em uma nova sociedade, com um novo modo de produção da ciência e de bens matérias e uma nova ordem política e econômica internacional, justa e distributiva".

Completando Serpa, Barreto (2011, p. 79) acrescenta que os administradores devem despertar a sua consciência para "a necessidade do cultivar a subjetividade do ser humano, os valores, as atitudes humanizadas, resgatando a espiritualidade nas ações humanas, temas que, no século passado, foram relegados a segundo plano pelo materialismo científico".

Observa-se, também, que os princípios pregados pelas teorias administrativas, no início do século passado, não mais cabem no tempo presente, visto que a sociedade perpassou por diversos momentos de transformações, conforme descrito acima, e vislumbra uma realidade mais humanizada. Conforme Wood Jr. (1992, p. 11), “[...] os princípios administrativos próprios deste paradigma tendem a se tornar impraticáveis diante do quadro de mudanças que hoje ocorrem”.

Segundo Guerreiro Ramos (2001), os problemas do passado, como a carência de bens materiais e serviços, exigiam que as organizações tivessem

características técnico-burocráticas, ou seja, que as teorias administrativas da época tinham que, de fato, possuir a razão instrumental como sua base. Mas, na era atual, os problemas sociais vão além da sobrevivência do ser humano, incluem, por exemplo, o desemprego, a falta de qualidade de vida do ser humano. Portanto, sugere-se a ruptura do velho paradigma e a criação de uma nova teoria organizacional, que atenda aos anseios desta sociedade, que preza por sua autonomia, autorrealização e emancipação dos ditos instrumentalizados. Segundo o autor citado,

[...] não basta administrar organizações; é necessário administrar a sociedade toda. O ambiente das sociedades industriais avançadas, em que a sobrevivência não constitui mais a principal razão para se trabalhar, está gerando uma nova atitude frente às organizações. (GUERREIRO RAMOS, 2001, p. 9)

Percebe-se, diante do exposto, que os Estudos Organizacionais nos induzem à reflexão de que, numa organização, não há apenas uma única racionalidade presente, que pode existir tanto a instrumental, quanto a substantiva na prática administrativa. Segundo Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p. 210), “a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica na presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental”.

No capítulo a seguir, será exposto, de modo mais específico, o tema racionalidade e suas variações, segundo a visão de literatura clássica e contemporânea.

3 RACIONALIDADE

Neste capítulo, serão apresentadas as referidas racionalidades: instrumental e substantiva; através dos pensamentos clássicos e contemporâneos, além da trajetória de um dos expoentes nesta discussão, Guerreiro Ramos.

Abordar-se-á, a partir de agora, a temática racionalidade, na sua dimensão instrumental, que teve sua origem na modernidade com o advento do sistema capitalista; além da substantiva, que foi referenciada na Era Clássica e resgatada na Contemporaneidade. Pizza Jr. (1994, p. 13) afirma ainda que, nesta Era Clássica, a razão é identificada como sendo “[...] atributo inerente ao ser humano, enquanto que para os modernos ela é adquirida”.

Ainda segundo o mesmo autor:

O conceito de razão faz parte da herança clássica, e foi proposto inicialmente por Platão, que não fez qualquer tipo de distinção ou particularização da razão, como ocorre modernamente. [...] O conceito de razão proposto pelos clássicos está intimamente associado à noção de bem. (PIZZA JR, 1994, p. 8).

Numa perspectiva cronológica, conclui-se que foi, no período Clássico, através do filósofo grego Platão, que se iniciou a discussão em torno da temática razão, que representa “o conceito ordenador da vida”. (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012, p. 207).

Portanto, para entender o significado das racionalidades, é preciso conhecer a sua etimologia, ou seja, a palavra racionalidade é derivada do vocábulo razão, que, por sua vez, origina-se do termo latino “*ratione*”, que significa raciocínio. Logo, racionalidade é, conforme Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p.206), “uma capacidade que se presume ser exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar bom senso”.

Na Era Moderna, com o aparecimento das organizações burocráticas, o termo razão ganhou uma nova conotação, cujo foco não era mais para o sentido de ser da vida, mas sim para a análise meramente calculista, utilitária, das grandes organizações, ou seja, segundo Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p.207), o ponto

de convergência desta nova racionalidade era para “[...] a acumulação de bens e riquezas ou de dominação econômica”. Conforme Pizza Jr. (1994, p. 9):

o conceito de razão começa a sofrer um tipo de interpretação bastante peculiar. [...] O homem se transforma em um ‘animal racional’, assim entendido como capaz de ‘prever as conseqüências’. Desse momento em diante são lançadas as bases da sociedade moderna, já que a preocupação com o entendimento do mundo, de si próprio e da natureza deixa de ser relevante e prioritária, passando a prevalecer o que é ‘útil’. Com isso, valores até então tidos como perenes são substituídos pelo cálculo utilitário de conseqüências, adquirindo prestígio e predominância atitudes consideradas menores ou indignas do cidadão, como por exemplo, a acumulação de bens como objetivo principal da vida.

Já na Contemporaneidade, observou-se o resgate da razão abordada no período Clássico, mas considerando as particularidades vivenciadas pela sociedade neste novo tempo. Houve, portanto, a inclusão de uma razão, racionalidade substantiva, que possibilita a flexibilização do trabalho nas organizações, a humanização das relações e a emancipação do ser humano. Segundo Barros e Oliveira (2012, p.248), a concepção desta racionalidade no período Clássico:

[...] construía um significado bastante diferenciado do que encontramos hoje, na sociedade capitalista de consumo de massa: voltada para o convívio na *polis*, tendo o interesse social preponderância sobre questões de qualquer outra natureza, essa perspectiva aristotélica punha o discernimento e o juízo moral no primeiro plano.

Este estudo aborda as racionalidades: instrumental e substantiva, por se acreditar que estas são as variáveis presentes no universo organizacional. Conforme Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p. 207), “As racionalidades instrumental e substantiva representam os dois tipos de racionalidades geralmente investigados nos Estudos Organizacionais”.

Como as organizações produtivas e a sociedade podem ser detentoras de tais racionalidades, e, por consequência, terem o poder de influenciar o sentido do trabalho, pode-se, então, acreditar que as racionalidades podem ser elementos norteadores das ações individuais, ou melhor, podem motivar os seres humanos às atividades laborativas, sejam elas econômicas e/ou sociais.

Os itens a seguir apresentarão o pensamento clássico e contemporâneo que delimitam as categorias estudadas de racionalidade instrumental e substantiva, contribuindo, assim, para uma análise mais aprofundada sobre essas categorias.

3.1 ÊNFASE DO PENSAMENTO CLÁSSICO NA DELIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE

Neste capítulo, abordar-se-á a referida temática, racionalidade, através da delimitação proposta pelo pensamento clássico. Para tanto, serão descritos os conceitos acerca da racionalidade instrumental, em seguida, far-se-á uma contraposição a esta, através de uma abordagem da racionalidade substantiva, além da trajetória de um dos expoentes nesta discussão, Guerreiro Ramos.

A racionalidade instrumental surgiu na Era Moderna, com o sistema capitalista, que, segundo Weber (2012, p. 31), “não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas também de um sistema legal calculável e de uma administração baseada em termos de regras formais”. Isso porque, naquela época, havia a necessidade de suprir a escassez de bens materiais e de serviços, por este motivo, as práticas administrativas tinham que possuir características técnico-burocráticas, calculistas e utilitárias. Vale ressaltar que a racionalidade instrumental influenciou as teorias administrativas, que até hoje vigoram.

A racionalidade instrumental é a base da Era Moderna, que desencadeou o surgimento das organizações burocráticas e mecanicistas. Segundo Pizza Jr. (1994, p. 10), as organizações burocráticas “[...] estão comprometidas com uma moral típica, peculiar, voltada para o aspecto produtivo, e os resultados do seu desempenho são justificados por esse tipo particular de ética”.

Conforme Morgan (1996, p. 24), as organizações são “planejadas e operadas como se fossem máquinas [...] comumente chamadas de burocráticas”. Desta citação, a terminologia “máquina” remete à instrumentalização, à padronização e à rotina. As organizações, portanto, “são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes de máquinas” (MORGAN, 1996, p. 24). Eis o conceito, subentendido através da citação de Morgan, sobre racionalidade instrumental.

Segundo Weber (2012, p.32), o desenvolvimento da racionalidade instrumental “[...] é parcialmente dependente da técnica e do direito racional, mas é ao mesmo tempo determinado pela habilidade e disposição do homem em adotar certos tipos de conduta racional prática”.

Já Serva (1997, p. 19) complementa ao dizer que as ações das organizações produtivas dizem respeito à razão instrumental, que é denominada como “[...] a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico [...]”. Ou seja, a razão instrumental considera apenas os objetivos organizacionais como a lucratividade, através da comercialização de seus bens e serviços, atuando, assim, conforme a lei do mercado. Neste tipo de ambiente organizacional, os interesses individuais como a autorrealização, a satisfação social, entre outros, acabam sendo desprezados.

Ressalta-se ainda que, na maioria das organizações, há predominância da razão instrumental, uma vez que atua numa “[...] sociedade centrada no mercado [...]” (SERVA, 1997, p. 19). Enfim, a sociedade segue os ditos impostos pela economia capitalista, cujo foco é a busca pela lucratividade, através da competitividade acirrada.

A razão instrumental é:

[...] aquela que amplia o controle da natureza, transformando-a em instrumento de produção, encontrou campo propício de expansão junto à teoria administrativa convencional, o que é compreensível pelo caráter de agentes de disseminação da economia de mercado assumido pelas organizações formais. (PIZZA JR., 1994, p. 10).

Pereira (1993, p. 77) aborda o conceito do termo racional, que “[...] refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos”. Verifica-se, nesta citação, que o autor aborda a questão da racionalidade instrumental, uma vez que se refere aos mecanismos utilizados nas organizações de produção.

Conforme Guerreiro Ramos (1989, p.23), “[...] a racionalidade funcional tem escorado o esforço das populações do ocidente central para dominar a natureza, e aumentar a própria capacidade de produção”.

De acordo com Oliveira (1993, p. 16), a razão instrumental é classificada como o “[...] instrumento para manutenção do poder através da dominação e repressão. É esta a racionalidade da ciência e da técnica, elementos centrais nas sociedades modernas”.

Silva (2001, p. 3), em suas pesquisas bibliográficas acerca da racionalidade, cuja fonte foi Max Weber, diz que a racionalidade instrumental é caracterizada por possuir “[...] um aspecto utilitarista, que os meios estão justificados na busca de determinados fins, fundamentados pela individualização da ação social”. Complementa, ainda, ao dizer que tal racionalidade é fruto da cultura ocidental, uma vez que é possuidora de particularidades técnico–administrativas burocráticas.

A razão instrumental é tida como o desvio do objetivo da razão proposta pelo Iluminismo, que visava à autonomia e à emancipação do homem. Portanto, a razão instrumental, segundo Freitag (2004, p. 35), é a “[...] razão que hoje se manifesta na ciência e na técnica [...], repressiva”. A mesma autora complementa ao dizer que “[...] essa razão tinha sido parte integrante da razão iluminista, mas no decorrer do tempo ela se autonomizou, voltando-se inclusive contra as suas tendências emancipatórias.” (FREITAG, 2004, p. 35).

Para Enriquez (1997), a racionalidade instrumental é a causa do que ele chama de “mal-estar de nossa sociedade”, ou seja, a referida racionalidade é a causa primeira das crises vivenciadas por nossa sociedade, principalmente, no que diz respeito à aplicabilidade distorcida dos princípios éticos. Segundo o mesmo autor, “[...] a racionalidade ocidental triunfou no mundo moderno em forma perversa através da racionalidade instrumental.” (ENRIQUEZ, 1997, p. 7).

Chanlat (1991), através de sua proposta acerca de um modelo construtivista para a organização, a antropologia e a cultura, descreve, de modo indireto, a noção de racionalidade instrumental, quando cita o tempo em que as sociedades eram máquinas, que “[...] priorizavam as regras, as estratégias, as ações dos atores-jogadores, e não determinismo que atuam acima dos homens e apesar deles” (CHANLAT, 1991, p. 232).

Enriquez (1997, p.8) ainda cita as consequências advindas da racionalidade instrumental à sociedade moderna e contemporânea:

A empresa, trazendo ao seu apogeu os “valores” do capitalismo racional e instrumental, contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos. [...] a empresa [...] mobilizará os afetos para poder aparecer como um pólo idealizado que tenta satisfazer o narcisismo de cada um convidando-o a participar da tarefa grandiosa que representa o seu desenvolvimento ininterrupto. [...].

Polanyi (2000, p.164) também descreve as consequências advindas da racionalidade instrumental:

[...] os perigos acarretados pela exploração da força física do trabalhador, a destruição da vida familiar, a devastação das cercanias, o desnudamento das florestas, a poluição dos rios, a deteriorização dos padrões profissionais, a desorganização dos costumes tradicionais e a degradação geral da existência, inclusive a habitação e as artes, assim como as inúmeras formas de vida privada e pública que não afetam os lucros.

As consequências negativas nada mais são do que as crises advindas da modernidade, pois, com o advento das organizações produtivas e suas demandas estritamente econômicas, estas provocaram efeitos negativos, como, por exemplo: a formação de uma sociedade de organizações; valores sociais distorcidos; desemprego constante, entre outros. Conforme Serva (1997, p. 109):

Nunca uma sociedade histórica foi tão dependente de organizações com tal grau de padronização dos comportamentos humanos; nunca a satisfação das necessidades dos seres humanos foi tão açambarcada pela forma impessoal de associação que hoje traduz a solução burocrática de organização. Ora, numa *sociedade de organizações*, onde os interesses das grandes corporações são legitimados como preponentes. [...] A sociedade industrial e suas organizações instituíram exageradamente o trabalho [...] como um dos valores sociais fundamentais, tornando-se a sociedade do produtivismo. [...] o chamado desemprego estrutural, apoiado pela tecnologia que tem objeto a eliminação dos postos de trabalho, ao lado da desintegração dos direitos sociais e do neoliberalismo do Estado.

Enfim, a racionalidade instrumental é fruto da civilização moderna, cujas características são funcionalistas, técnico-burocráticas, sistêmicas, lógicas; com foco calculista utilitário, conforme os ditos do sistema capitalista. Neste cenário, o ser humano é tido como um aporte do maquinário, um recurso humano, um meio operacional, que possibilita a consecução do fim pretendido pelas organizações produtivas burocráticas. Conforme Guerreiro Ramos (2001, p.3), o ser humano aqui descrito equivale "[...] ao *homo economicus*. [...] Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável".

Por outro viés, há a necessidade de suprir os objetivos individuais, solucionar as crises da modernidade e, neste contexto, as organizações e os seres humanos

deparam-se numa dualidade entre as duas razões: instrumental versus substantiva, como se ambas fossem antagônicas, impossibilitando a existência destas razões num mesmo ambiente organizacional. Conforme Serva (1997, p.29):

Vive-se permanentemente numa dualidade tensa, pois tenta-se construir uma empresa fundada numa ética "substantiva", mas no seio de uma sociedade que já oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, todos esses elementos fundantes intuídos de uma racionalidade utilitária, instrumental.

Diante desta dualidade entre as racionalidades instrumental e substantiva, e das crises provocadas pela modernidade, considera-se a criação das organizações substantivas como um processo de ruptura do velho paradigma. Pizza Jr. (1994, p.13) descreve que, neste momento de crise, se vive uma contradição, que era:

[...] sem contato com o grupo, com o social, o indivíduo não pode desenvolver sua capacidade crítica nem alargar sua consciência e seus horizontes; submetido a imperativos grupais, tem que se anular em benefício de opiniões e conveniências coletivas.

Verifica-se que a existência e a fundamentação das organizações substantivas não estão pautadas nas teorias administrativas, uma vez que a premissa desta é funcionalista, burocrática, com foco nas atividades a serem realizadas no futuro (planejamento), ou seja, é um "[...] paradigma funcionalista que tem abordado as organizações burocráticas na teoria da administração, baseado num ponto de vista mecânico – físico hoje já ultrapassado [...]" (SERVA, 1993, p. 43). Segundo Guerreiro Ramos (1989), a organização substantiva orienta-se não pela visão mecanicista, mas sim pela racionalidade substantiva, que se preocupa com a condição humana. Desse modo, "o principal objetivo desta forma de organização é permitir a auto-realização e a emancipação de seus membros, sob um conjunto mínimo de prescrições, que são estabelecidas por consenso". (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.150).

Serva (1997) complementa, ao dizer que as teorias administrativas só visam, de fato, os objetivos organizacionais, como, por exemplo, a vantagem competitiva, sem ao menos se preocupar com as consequências negativas que tais práticas administrativas podem ocasionar na sociedade.

[...] a maior parte dos autores das teorias administrativas ou organizacionais, em nome da modernidade ou do desenvolvimento, continua a produzir textos que abordam única e tão-somente a questão da ampliação das vantagens competitivas das organizações, sob variados rótulos e modas, sem a mínima consideração dos efeitos nefastos que tais práticas causam quando empregadas sem a devida consideração do contexto social onde a organização está situada, e também quando não submetidas ao julgamento ético. (SERVA, 1997, p. 109).

Então, uma das justificativas do novo modelo de organização - substantiva - está relacionada a solucionar os problemas de cunho social, uma vez que foram ignorados na modernidade.

Portanto, com o advento da pós-modernidade, surgem as organizações substantivas, como um contraponto às burocráticas, prezando pelo bem-estar do indivíduo e da coletividade, valorizando, assim, princípios éticos, que já eram citados e defendidos desde a Era Clássica. Infere-se que a razão de ser, deste tipo de organização substantiva, possibilita habilitar:

o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorealização pela plena concretização de suas potencialidades humanas. (SERVA, 1993, p. 41).

Depreende-se, desta citação, que o homem age no mundo, porque é um animal dotado de razão, sendo esta a sua maior característica, que o diferencia dos demais seres vivos. E, por conta desta racionalidade, o ser humano possui qualidades morais, capacidade de identificar o bem e o mal, o justo e o injusto, sendo suas ações pautadas de uma decisão, que requer um julgamento moral, cujos princípios são baseados no pensamento ético.

Chanlat (1991, p. 232) cita o término do “tempo das grandes certezas em que as teorias funcionalista, estruturalista e marxista dominavam as ciências sociais”. Neste sentido, inicia-se a criação de um novo paradigma, cujo mundo social dos homens, passa a ser “um grande desejo e uma vontade de explorar, cada vez mais minuciosamente.” (CHANLAT, 1991, p. 232).

Verifica-se, então, a presença da noção de racionalidade substantiva no momento em que o autor sugere a construção de um novo modelo que possibilite a reflexão acerca das organizações. Ou seja, o referido autor descreve três movimentos, nessa nova perspectiva de sociedade, que são: “[...] o primeiro é a

volta vigorosa dos conceitos centrados na pessoa; o segundo enfatiza as práticas sociais dos atores; e o terceiro centrado nos significados e nas representações" (CHANLAT, 1991, p. 232).

Dialogando com o autor supracitado, os autores a seguir trazem conceitos acerca racionalidade substantiva.

Conforme Enriquez (1997, p.8), a racionalidade substantiva pode ser assim descrita:

O que faz de cada indivíduo um ser humano e social é a sua capacidade de viver em estado de abstinência, de formular novos desejos, de se deixar levar pela imaginação criadora, que é a origem de toda reflexão e de todo projeto, e de estabelecer com outros relações que intui, e com razão, como sendo essenciais à sua integridade e mesmo à sua vida.

Já para Serva (1997, p. 111), a razão substantiva é:

[...] um atributo natural do ser humano, ela residiria na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo.

Pizza Jr, por sua vez, descreve a razão substantiva como:

[...] um resgate da herança clássica. Para os gregos, a proposta de dicotomização da razão certamente soaria como um absurdo; jamais poderiam entender a diferenciação entre razão utilitária (ou instrumental) e razão substantiva, simplesmente porque razão, no sentido clássico, é tudo o que diz respeito à vida humana. (PIZZA JR., 1994, p. 13).

De acordo com Oliveira (1993, p. 19), a razão substantiva:

[...] valoriza a inteligência, a capacidade de pensar dos indivíduos e, portanto, o uso da razão em seu sentido mais amplo, o que permite ao homem o exercício de pensar com independência, possibilitando o questionamento de dogmas estabelecidos.

Conforme Guerreiro Ramos (1989, p. 23), a racionalidade substantiva:

[...] sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da

ciência social em geral, do que o estudo sistêmico da organização constitui domínio particular.

Enfim, apesar de a racionalidade substantiva ter surgido na Era Clássica, com o discurso acerca da ética e da moral nas ações humanas, foi na pós-modernidade que se consolidou o seu conceito, como sendo, conforme já foi mencionado, uma razão própria do ser humano, e que, por meio dela, o ser humano é capaz de emancipar-se dos ditames do sistema capitalista, além de atuar eticamente em prol dos objetivos sociais.

3.1.1 Trajetória de um guerreiro: defensor de uma administração humanizada

Após listar os conceitos acerca da temática racionalidade instrumental e substantiva, descrever-se-á a trajetória de Guerreiro Ramos, defensor de uma proposta de Administração mais humanística (BARIANI, 2010; BARROS, 2012; OLIVEIRA, 2012; PASSOS, 2000; SERVA, 1997).

Alberto Guerreiro Ramos foi um dos autores clássicos nacionais pioneiros na reflexão acerca do novo modelo de organização, que valoriza as questões sociais e humanistas.

Criticou a racionalidade instrumental, que surgiu na Era Moderna, servindo, assim, de referência para as ações das organizações burocráticas, mais precisamente, do sistema de mercado, pois este visava atingir os seus fins meramente econômicos, de modo, nem sempre, ético.

Conforme Bariani (2010, p.17), “Guerreiro Ramos refletiu sobre a administração, racionalidade e burocracia num contexto de busca pela modernização”.

Vale ressaltar que Guerreiro Ramos teve como influência autores internacionais: Weber, Mannheim e Freyer, entre outros, além de brasileiros: Gilberto Freyre, Nestor Duarte e Oliveira Vianna. Conforme descrito, as referências teóricas de Guerreiro Ramos foram:

[...] racionalização (pensada por Weber) [...] ação transformadora (Mannheim e Freyer) [...] Gilberto Freyre e sua crítica ao mandonismo, de Nestor Duarte e a análise da ordem privada e, principalmente, de Oliveira

Vianna e sua enfática condenação da organização clânica, do familiarismo e do idealismo das elites. (BARIANI, 2010, p. 23).

Guerreiro Ramos, diante de tantas referências teóricas dos temas supracitados, acabou por idealizar um processo de modernização para a administração, a *priori* pública, através da aplicabilidade de uma racionalidade e de uma burocracia, que alavancasse este tipo de organização, mas o referido processo não prosperou devido à resistência à mudança, por parte da mentalidade política e da cultura patrimonialista da época.

Pautado pela transformação histórica, o avanço desse tipo de organização dependeria de uma análise social que identificasse e tornasse possível a superação de resistências à mudança entrincheiradas em mentalidades, formas culturais e hábitos cristalizados pelo tradicionalismo, substituindo-os por formas modernas, congruentes com a efetivação da nova ordem. (BARIANI, 2010, p.22).

Segundo Bariani (2010, p. 27), Guerreiro Ramos, diante da desesperança do processo de modernização da referida organização, exila-se nos EUA e, com isso, “[...] distanciando-se da política e pondo em causa a razão (instrumental), a seriação histórica e a idéia de planejamento racional e democrático [...]”, não mais vislumbra um processo de modernização, mas sim passa a defender uma administração mais humanística, conforme sua obra *A nova ciência das organizações*, lançada em 1981.

Guerreiro Ramos, na obra supracitada, defende, de fato, a criação de “*uma nova ciência das organizações*”, que seria uma reformulação da teoria organizacional, já que esta é “[...] incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente auto gratificantes” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 23), além da criação de um novo modelo de organização, a chamada organização substantiva.

Vale ressaltar que essas teorias organizacionais, que vigoram até os dias atuais, foram formuladas sobre os princípios da racionalidade instrumental, em que o sucesso das organizações associa-se ao desenvolvimento econômico das mesmas. Mas, a sociedade, desde a Revolução Industrial vem atravessando grandes processos de transformações e de crises sociais, como: “[...] insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à

exaustão dos limitados recursos do planeta [...]” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 22).

Diante destes eventos negativos, Guerreiro Ramos passa, de fato, a defender uma nova forma de administrar e uma ciência social mais humanística, que emancipa o ser humano dos limites impostos pelo sistema de mercado, pois afirma que a razão não pode ser algo imposto, e sim que a mesma habita na psique humana, sendo, assim, inerente ao ser humano. Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 23), “A razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”.

Pode-se dizer, então, que o sistema de mercado, que é regido pela lei da oferta e da procura, e pelos princípios econômicos, é um instrumento de manipulação do ser humano, em que este deve ser eficiente para não ser penalizado. Este tipo de imposição não leva em conta o homem na sua integralidade, que é constituído de corpo, mente e espírito. Apenas o considera como ser intelectual, fortalecendo, assim, o seu ego, que, por sua vez, amplifica o egoísmo, ocasionando, muitas vezes, o caos interior e exterior, como, por exemplo, os crimes, terrorismos, desemprego, misérias, entre outros.

Segundo Rohden (2007, p.40), “enquanto os governos e as igrejas não derem à verdadeira educação a mesma importância que até agora estão dando às instituições, a humanidade não tem esperança alguma de melhores dias [...]”.

Conclui-se que, enquanto a razão instrumental é produto da modernidade e anseia pelos fins econômicos das organizações burocráticas, a racionalidade substantiva se opõe aos propósitos calculistas, que instrumentalizam o ser humano, focando-se, assim, na emancipação deste em relação ao aprisionamento do sistema de mercado.

No item a seguir, dar-se-á continuidade à temática de racionalidade na visão dos autores contemporâneos.

3.2 ÊNFASE DO PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO NA DELIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE

Além dos pensamentos clássicos acerca da referida temática, tem-se também as abordagens e conceitos trazidos pelos pensadores contemporâneos.

Como já descritos em capítulos anteriores, as formas sociais referendadas dizem respeito ao surgimento do sistema capitalista, das indústrias, dos grandes centros urbanos, da classe operária, fatos estes que desencadearam o período da modernidade, que, segundo Moraes *et al* (2012, p.121-122), foi o período em que a sociedade centrou-se “no mercado, funcional, instrumental e capitalista. [...] visando apenas os fins, não se importando com os valores éticos e subjetivos do indivíduo”.

Entretanto, pode-se dizer que foi, na modernidade, que houve ênfase na prática, nas ações humanas, no pragmatismo, representado pela racionalidade. Esta, por sua vez, de cunho calculista, já que, neste mesmo período histórico, dava-se início ao sistema econômico capitalista, que tem como um de seus focos a obtenção de lucro e acúmulo de capitais.

Houve, portanto, na modernidade, segundo Silveira (2008, p. 1112), “[...] um projeto de criação de uma linguagem racional simbólica e de caráter completamente calculístico, [...] uma espécie de cálculo universal para o raciocínio”. Esse raciocínio calculista foi denominado racionalidade instrumental, a qual é conceituada por diversos autores, conforme citações a seguir.

Para Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), a racionalidade instrumental diz respeito às imposições do sistema que regem o mercado, o capitalismo, contudo prima pela obtenção da lucratividade, acúmulo de riquezas, regras, normas, padronização, enfim, elementos estes contidos nas organizações modernas burocráticas, existentes até hoje. Portanto, a racionalidade instrumental é:

[...] pautada no cálculo utilitário, no êxito econômico e no poder, e constituída pelos seguintes elementos: cálculo, fins, maximização dos recursos, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade, e estratégia interpessoal. (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012, p. 208).

Moraes *et al.* (2012, p.121) afirmam que a racionalidade instrumental “[...] foi amplamente difundida, visando atingir os resultados desejados, principalmente no que diz respeito à esfera financeira e de mercado”.

Segundo Paula, Cabral e Pessoa (2009, p. 5), a racionalidade instrumental “[...] possui como premissa que os objetivos organizacionais devem pautar-se na lógica padronizada e no determinismo”.

Já França Filho (2010, p. 177), sugere que a racionalidade instrumental é “[...] a capacidade que possuem os meios para atingir os objetivos pré-fixados”.

Conforme Barros e Oliveira (2012, p. 249), a racionalidade instrumental “[...] privilegiava os fins em detrimento dos meios para atingi-los, considerando racional toda forma de ação que servisse para a consecução de fins, de forma eficiente e eficaz”.

Observa-se, pois, que tanto os valores da modernidade quanto o conceito de racionalidade instrumental se confundem, apresentando, assim, uma definição convergente, ou melhor, com o mesmo objetivo: atingir os fins, os resultados esperados, como, por exemplo, a alta produtividade e, por consequência, a lucratividade de determinada organização.

Conforme descrito acima, a racionalidade instrumental não só buscava a concretização do fim maior da organização, como também determinava o meio, o comportamento dos funcionários, para que estes atuassem conforme os objetivos organizacionais.

Descreveu-se, até aqui, o surgimento de uma racionalidade, advinda do tempo Moderno. Mas, esta racionalidade tão instrumentalizada, além de trazer benefícios para as organizações burocráticas, conceituadas por Silveira (2008, p. 1109) como sendo uma “estrutura social formal, racionalmente organizada com normas e papéis claramente definidos”, ocasionou também sérios problemas para a sociedade, especificamente para a classe operária, que era vista como parte acoplada do maquinário, desconsiderando, assim, os seus objetivos pessoais junto aos organizacionais.

Verifica-se, portanto, que este processo da supremacia dos ditames do sistema capitalista sobre a sociedade fez surgir uma lógica pautada nos critérios

econômicos, onde a razão de existir do ser humano estava intimamente relacionada às regras impostas pelos sistemas econômico e político vigentes.

Mas, com o advento da Contemporaneidade e suas consequências advindas da Idade Moderna, como, por exemplo: processo de urbanização; avanço nos meios de comunicação; grandes avanços tecnológicos; conflito de grandes proporções, além dos problemas sociais e ambientais, surge a necessidade de resgatar a razão substantiva tão presente na Era Clássica, que tende a promover valores e princípios humanísticos.

Portanto, a racionalidade substantiva encontra-se relacionada aos valores e princípios do ser humano, as ações sociais, ambientais, qualidade de vida e a ética. Consoante com Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p.208), os elementos que a constituiriam são “[...] a auto-realização, o entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia”. Outros autores, conforme mencionados a seguir, conceituam também este tipo de racionalidade substantiva.

Para França Filho (2010, p. 177), a racionalidade substantiva tem como substrato avaliar a:

[...] qualidade intrínseca de cada ação empreendida, já que o propósito dessa razão é o entendimento humano. Nela, a escolha e definição dos fins não podem ser jamais exteriores à condição humana. Isto é, os fins definem-se como valores.

Segundo Barros e Oliveira (2012, p. 248), esta racionalidade substantiva visa “[...] valores humanísticos na ordenação da vida humana, voltada para a procura da felicidade, no sentido clássico, ou seja, visando o bem comum”.

A racionalidade substantiva, segundo Guasselli e Abreu (2009, p. 2), além de ser “[...] um ativo intangível estratégico”, também pode ser definida como sendo aquela que é:

[...] fundamentada em valores e percebida como categoria de análise do indivíduo, vista como algo que existe há muito tempo e pode ser harmonizado no senso comum, derivado no processo de realidade e que envolve uma superordenação ética das questões da vida humana associada ética e responsável, cujo lugar é definido como sendo na psique humana – a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para ordenação da vida social. (GUASSELLI; ABREU, 2009, p. 8).

Conforme Paula, Cabral e Pessoa (2009, p. 5), a racionalidade substantiva é aquela que “[...] quer a liberdade do indivíduo, sua emancipação e o desenvolvimento de sua autoconsciência”. Complementam ainda esse conceito ao afirmarem que “[...] a ação racional substantiva explica o comportamento orientado por valores sociais e pela ética, pela preocupação com o bem-comum e com padrões socialmente justos e aceitáveis.” (PAULA; CABRAL; PESSOA, 2009, p. 5).

Observa-se que a racionalidade supracitada visa uma administração mais humanizada, uma gestão mais participativa, que é classificada por Paula, Cabral e Pessoa (2009, p. 1) como sendo “[...] o caminho sustentável para a inserção de uma nova forma de trabalho, por possibilitar a inclusão dos funcionários e agregar valor à tomada de decisão”.

Diante da fragmentação do mundo e do ser humano, causada pelas ações instrumentalizadas, que “[...] reforça uma visão unilateral da natureza humana, que, por outro lado, também legitima a racionalidade instrumental que a engendrou” (BARROS; OLIVEIRA, 2012, p. 249), far-se-á necessária uma transformação, que resgate os valores humanísticos da sociedade, no intuito de reduzir os conflitos sociais e ambientais, além de proporcionar o bem-estar individual e social.

3.3 CONVERGÊNCIA DAS RACIONALIDADES NUM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Abordaram-se, até aqui, os conceitos, de modo isolado, das racionalidades instrumental e substantiva. A primeira razão como sendo pertencente apenas às organizações burocráticas, e, a segunda, as organizações do tipo substantivas; como se essas racionalidades fossem, portanto, antagônicas.

Mas há quem afirme a possibilidade da convivência e convergência das racionalidades na organização, uma vez que as corporações possuem características relacionadas às racionalidades: instrumental e substantiva, que, por conseguinte, influenciam no sentido do trabalho, na prática administrativa, enfim, nas ações humanas.

Os sentidos do trabalho podem sofrer preponderâncias de variáveis tanto pessoais, quanto sociais, tornando-se um fenômeno multifacetado, dotado de particularidades diversas, no que tange à motivação do indivíduo no processo de

realização de suas atividades laborativas. Esses motivos podem ser pautados nos objetivos econômicos como a remuneração e a segurança no trabalho, além da autonomia e da realização de um trabalho interessante, que possibilite a aplicação das competências (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012).

De acordo com os autores supracitados, infere-se que o conhecimento acerca das peculiaridades do sentido do trabalho possibilita crescimento e desenvolvimento à organização, como, por exemplo: significância para os executores das atividades, instruções nas tomadas de decisões dos gestores, qualidade de vida no trabalho e ampliação da eficácia organizacional – tanto nos termos econômicos quanto sociais.

Seguindo esta linha de raciocínio, Guasselli e Abreu (2009) também defendem a inclusão da racionalidade substantiva à prática administrativa nas organizações, uma vez que esta é tida como um ativo estratégico, com seus elementos, como: valorização do ser humano, ética, responsabilidade social, proporcionando, assim, vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Segundo Pizza (1994, p.14), a razão substantiva não é contrária ao sistema burocrático, é na verdade:

Uma tentativa de devolver ao ser humano uma característica de pensar e de agir criticamente a partir de critérios substantivos, e não apenas de conveniência, consumistas, de acumulação perversa e ilimitada de bens e de dinheiro, como se torna rotineiro e normal a partir do cálculo utilitário de conseqüências, ou, ainda, de capitulação a palavras de ordem. Ou, retornando à herança clássica, trata-se não apenas de viver, mas de viver bem, sem aprisionamento a ideologias.

Serva (1997, p.125) reconhece a existência das duas racionalidades no ambiente organizacional, ao dizer que:

A dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental. Os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos, suas ações desenrolam-se por meio de trajetos tortuosos, isto é, de avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental, gerando contradições, estabelecendo contrapontos.

Lima, Hopfer e Souza-Lima (2004, p.17) defendem também a complementaridade das racionalidades instrumental e substantiva nas ações organizacionais, uma vez que as mesmas: “[...] podem ser interpretadas como dimensões de um mesmo projeto, o da auto-realização humana, fica demonstrada a

complementaridade entre as racionalidades que orientam as decisões dos profissionais”.

Ramos (1989, p.33) descreve um ponto de convergência entre as duas racionalidades: instrumental e substantiva, quando diz que:

Há um traço comum entre os teóricos substantivos e os teóricos formais do ocidente: ambos inferem que reduzir o indivíduo a um ser puramente social equivale a afirmar que sua principal preocupação na sociedade é meramente com sua autopreservação.

Concordando com os pensamentos supracitados, Cabral e Pessoa (2009) acreditam, também, que as ações das organizações devem possuir elementos da razão instrumental e substantiva, pois, uma vez presentes as racionalidades na organização, a mesma poderá contar com uma gestão mais participativa, humanitária e, acima de tudo, consciente, em que os funcionários não serão vistos apenas como um apêndice do maquinário, e sim como seres capazes de contribuir, com suas experiências e conhecimentos, para o processo de desenvolvimento, crescimento e melhoria da organização, além de realizar e solucionar ações sociais e individuais.

Neste sentido, os interesses organizacionais e dos indivíduos que atuam na empresa podem ser satisfeitos, de modo que nenhum se sobreponha ao outro. Para tanto, a razão instrumental e a razão substantiva devem atuar de dentro para fora da organização, proporcionando, assim, o equilíbrio das forças destas razões, que aparentemente parecem ser diversas, mas que, na verdade, podem ser convergentes.

Apesar de as organizações atuarem num mercado altamente competitivo e volátil, em que as leis do capitalismo são as que imperam, ainda assim, há possibilidade de atuar com foco na coletividade, no social, na busca da autorrealização, da autonomia, do julgamento ético e dos valores emancipatórios.

Considerando a coexistência das racionalidades no ambiente organizacional, será mostrado nesse estudo o modelo derivado de Serva (1997, p. 24), que objetiva operacionalizar a hipótese de base deste trabalho, oferecendo, assim, categorias para verificar as racionalidades nas organizações. Segue o quadro de análise, adaptado ao proposto por Serva:

Quadro 2 - Quadro de análise

RACIONALIDADE	AÇÕES	ELEMENTOS CONSTITUÍDOS
SUBSTANTIVA	Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
	Entendimento	Ações pelos quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
	Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
	Autenticidade	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
	Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
	Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
INSTRUMENTAL	Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
	Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
	Maximização dos recursos	Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
	Êxito, resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
	Desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
	Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
	Rentabilidade	Medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
	Estratégia interpessoal	Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Fonte: Adaptado de Serpa (1997).

O quadro acima procura materializar, através deste projeto de pesquisa, os conceitos das racionalidades (instrumental e substantiva), ou seja, procura verificar, nas atividades realizadas pela Associação em análise, os elementos constitutivos

das ações pertinentes do mundo organizacional, que correspondem as referidas racionalidades.

Considerando que possa haver evidência desta convivência das racionalidades, o estudo de ações de RSE, para onde aquelas parecem convergir, propondo uma discussão, nos capítulos a seguir, do tema Responsabilidade Social, uma vez que esta pode ser o ponto de confluência de ambas as racionalidades rumo ao bem-estar individual e social e aos interesses organizacionais.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Neste capítulo, serão descritos a origem, o conceito, os objetivos e a evolução da Responsabilidade Social Empresarial – (RSE), seus movimentos pelo mundo e pelo Brasil, cuja finalidade era implantar sua cultura, a qual contempla princípios diretivos e instrumentos de gestão organizacional, além da criação da ISO 26000. Vale ressaltar que, neste período, eclodiu com a decadência estatal em suprir as necessidades da sociedade como, saúde, educação, entre outras. Em virtude de tal fato, esta mesma sociedade passou a exigir das organizações e do Governo a delimitação de suas ações, no sentido de minimizar os efeitos negativos causados nas áreas sociais e ambientais. Para tanto, surge a necessidade de humanização das organizações, um despertar consciente por parte dos empresários, ou seja, um despertar da sua responsabilidade social perante a sociedade que pertence. Serão apresentados os pensamentos clássicos e contemporâneos acerca da responsabilidade social empresarial (RSE).

4.1 ORIGEM DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO UNIVERSO CORPORATIVO

Diante das consequências negativas à sociedade contemporânea, provocadas pela crise da modernidade, conforme já descritas nos capítulos anteriores, as empresas vêm passando por novos desafios de ordem gerencial, uma vez que há "[...] a emergência de medidas de enfrentamento para os problemas sociais, pois já não é mais possível conviver com o paradoxo de importantes inovações tecnológicas, de um lado, e a degradação da vida humana, de outro" (REIS, 2007, p. 279).

Subtende-se que houve um movimento em torno de soluções significativas, que contribuam para a redução e, até mesmo, o fim de alguns efeitos negativos da referida crise, pois a causa destas crises sociais e ambientais, que estamos vivenciando, tem relação direta com a racionalidade instrumentalizada, calculista e utilitária, aplicadas pelas organizações públicas e privadas, onde, conforme Barbieri e Cajazeira (2012, p. 65), “as empresas cumprem papel central nesse processo, pois muitos problemas socioambientais foram produzidos ou estimulados pelas suas atividades”.

Os debates sobre este tema apontam algumas alternativas para solucionar tais problemas sociais, como, por exemplo: a) a reformulação das teorias organizacionais, uma vez que, segundo Guerreiro Ramos (1989), as mesmas encontram-se focadas no mercado, com isso, dificultando o surgimento de um novo sistema social; b) a criação de organizações substantivas, que se baseiam na questão do bem-estar do indivíduo e da coletividade, valorizando, assim, princípios éticos; c) a implantação de uma gestão mais consciente, que teria como instrumento a responsabilidade social empresarial - RSE, que nada mais é do que empresas detentoras de uma gestão consciente, que, além de comprometer-se com as questões econômicas da organização, também se preocupam com as questões sociais que afligem tanto o ambiente interno quanto o externo, em que estão inseridas (ARRUDA; PEREIRA, 2009; PIZZA JR., 1994).

Mas, *a priori*, analisar-se-á a palavra ética, que tem sua raiz no vocábulo grego *ethos*. Segundo Karkotli e Aragão (2008), a expressão traz, em seu contexto, costumes, hábitos, comportamento e índole.

Para Lama (2000, p.11), a ética “[...] é uma ciência e um ramo da Filosofia, estuda os princípios motivadores e orientadores do comportamento humano e constitui sempre um caminho possível da virtude e do aperfeiçoamento humano”.

Segundo Confúcio (551-479 a.C. apud MAXIMIANO, 2007, p. 373):

[...] a ética trata essencialmente das relações humanas. Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as organizações. Ética, portanto, é uma questão de qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento social. Dentro das organizações, representa normas de conduta, desenvolvidas com base nos seus objetivos estratégicos.

Do mesmo modo, o termo moral tem sentido similar e é proveniente do latim, vem da palavra *moris*, derivando mais tarde em moral. Conforme Mendes e Ichikawa (2010, p. 3):

[...] a moral está ligada à maneira como os indivíduos ou grupos se conduzem frente a essas regras e valores, com que margem de variação ou transgressão eles se submetem aos códigos morais, do qual eles têm uma consciência mais ou menos clara.

Portanto, percebe-se que ética e moral estão intimamente ligados e servem como baliza para a ação do homem, especialmente em questões que afetam o ecossistema.

Enfim, a ética empresarial prima pela qualidade das relações humanas, ou seja, relação entre seus clientes internos e externos (fornecedores, governo, consumidores, credores, entre outros). Significa dizer que os compromissos sociais de uma organização devem ser colocados a serviço do bem-estar social. Para atingir tal objetivo, a organização cria ações que beneficiam tanto o seu ambiente interno como o externo.

Essas ações sociais visam retribuir à sociedade e ao meio ambiente, uma vez que estes disponibilizam os recursos, que são utilizados pelas organizações para atingirem o seu objetivo de ser e existir no mercado.

Neste contexto de sistema aberto, complexo e de grande envolvimento com os ambientes acima especificados, a organização tem responsabilidade com a sociedade. Segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 82), Responsabilidade Social é “[...] um conceito fundamentalmente ético, pois responsabilidade é, em essência, um termo moral que implica obrigação para com alguém ou alguma coisa”. Conforme, Schommer e Fischer (1999, p. 104): “Os novos padrões de comportamento gerados na discussão do espaço público, a idéia de cidadania ou responsabilidade social está fortemente relacionada à discussão sobre ética empresarial.”

Então, ser responsável ou ter responsabilidade é algo que está ligado diretamente à dicotomia *causa e consequência*, uma vez que a expressão “obrigação para com alguém ou alguma coisa” remete à condição de agentes ativos e passivos das ações, que estão condicionadas a algum tipo de norma, sejam elas as constituições, contratos, entre outras.

Já no que diz respeito à origem da Responsabilidade Social, conforme Barbieri e Cajazeira (2012), tem relação direta com a pobreza oriunda da Era Moderna, período este em que eclodiu o Iluminismo e as Revoluções Liberal e Industrial. Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000), foi após as consequências negativas oriundas da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial que as organizações começaram de fato a vislumbrar e aplicar ações de responsabilidade social em suas atividades organizacionais.

Reis (2007, p. 281) descreve a origem e a evolução da responsabilidade social como sendo um movimento:

[...] cuja projeção nos EUA e na Europa aconteceu em meados dos anos 1960, passou a ser pauta na agenda dos empresários brasileiros, com mais visibilidade, ao longo dos anos 1990, incentivado pelo período de redemocratização e abertura econômica do País e pelos direitos conquistados com a Constituição Federal de 1988. No meio acadêmico, as reflexões sobre o tema iniciaram nos anos 1980, trazendo à tona as peculiaridades da RS² em um país como o Brasil, cuja gravidade dos problemas sociais e a responsabilidade das empresas, seja no agravamento desses problemas, seja na contribuição para o seu enfrentamento, já não podiam mais passar despercebidos.

De outro lado, vale ressaltar a decadência do Estado, no tocante a suprir as necessidades da sociedade, ou seja, em resolver os problemas advindos da crise social, como, por exemplo: desemprego, violência, poluição, fome, enfim, questões que contribuem para a baixa qualidade de vida dos cidadãos. Neste sentido, fez-se necessária a reformulação do Estado, conforme Martins (2008, p. 6):

A Reforma Estatal tem de ser entendida como um movimento de resposta à crise, como a substituição de uma forma de Estado por outra, mais adequada ao projeto político dominante. Deve-se ter em mente, portanto, não apenas o Estado tal qual ele se apresenta nos dias de hoje, mas também aquele que este visa substituir.

Enfim, a decadência estatal diante das crises sociais foi um dos fatores que contribuiu para que as empresas começassem a repensar e introduzir ações de cunho social, ou seja, passaram a adotar a RSE. Segundo Schroeder (2004, p. 5):

[...] a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa. A empresa, então, deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais.

Vale salientar que existem inúmeros movimentos em prol da questão da responsabilidade social empresarial, segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 133),

² RS - Responsabilidade Social

"Não faltam iniciativas locais, nacionais, regionais e empresariais nas formas de diretrizes, normas de gestão voluntárias e outros instrumentos administrativos e operacionais que traduzem as perspectivas desses movimentos".

Reis (2007) ainda descreve alguns desses movimentos com vistas à implantação da cultura de responsabilidade social no Brasil, que teve início na década de 60 do século XX, mas somente se tornou visível a partir dos anos 90, conforme quadro resumo, a seguir:

Quadro 3 - Movimentos da Responsabilidade Social

ANO	MOVIMENTO	OBJETIVO
1961	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE)	[...] à luz do pensamento social-cristão, congregava empresários comprometidos com a transformação de sua empresa em um ambiente de melhoria pessoal, de modo a contribuir para uma sociedade solidária, justa, livre e humana. A ADCE foi pioneira no lançamento do debate sobre o Balanço Social.
1982	Câmara Americana de Comércio de São Paulo	[...] instituiu o Prêmio ECO-Empresa e Comunidade, com a finalidade de reconhecer e divulgar esforços realizados por empresas que desenvolvessem projetos sociais para a promoção da cidadania.
1986	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES)	[...] reunindo empresários de São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul, iniciou debates, eventos e atividades, em níveis nacional e internacional, sobre a responsabilidade social das empresas, com a missão de promover o diálogo e o entendimento em prol do desenvolvimento humano entre as várias instâncias que compunham a sociedade.
1989	Outro grupo de empresários, em parceria com a Câmara de Comércio de São Paulo	[...] já vinham em processo de discussão e de troca de experiências sobre ações que pudessem contribuir para diminuir as desigualdades sociais do País, criou um subcomitê de filantropia, que, em 1995, resultou no Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE).
1990	Fundação Abrinq pelos direitos da Criança e do Adolescente	A Abrinq é uma entidade de utilidade pública federal, mantida também por recursos de empresas, dentre outros, e não tem fins lucrativos. Sua missão é promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania das crianças e dos adolescentes, mobilizando e articulando a sociedade civil e o Poder Público, com atuação pautada pela ONU, pela Constituição Federal do Brasil de 1988 e pelo ECA de 1990.
1993	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)	[...] uma organização não governamental e sem fins lucrativos, criada em 1981, pelo Sociólogo Herbert de Souza, que, em parceria com o jornal Gazeta Mercantil, lançou o Selo do Balanço Social. O Ibase representa um marco no Terceiro Setor, através da Campanha Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, que, em 1993, mobilizou todo o País contra a fome que assolava grande parcela de sua população.

1994	Instituto Ayrton Senna	[...] uma organização não governamental de origem empresarial cujo objetivo é oferecer condições de desenvolvimento humano a crianças e jovens do Brasil, promovendo o desenvolvimento pleno de seu potencial como pessoas e cidadãos por meio da criação, da implementação e da disseminação de métodos, técnicas e instrumentos de atuação social, denominados tecnologias sociais, em parceria com o Poder Público e o setor privado.
1995	Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE)	Seu objetivo era instrumentalizar melhor e qualificar tecnicamente as empresas, as fundações empresariais e os indivíduos que quisessem realizar investimentos sociais, por meio da difusão de conceitos e práticas de gestão que otimizassem melhor os recursos que seriam aplicados no desenvolvimento de ações de bem-estar e projetos sociais.
1998	Instituto Ethos	[...] criado em 1998, é uma associação de empresas interessadas em desenvolver suas atividades, de forma socialmente responsável, em um permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento, por meio do desenvolvimento de atividades de informação, conferências, debates e encontros, assistência técnica, comunicação, articulação e mobilização.

Fonte: Adaptado de Reis (2007).

Observa-se, através do quadro acima, que, de fato, o movimento em torno da temática responsabilidade social no Brasil iniciou-se nos anos 60, com a participação de um grupo de empresários que acreditavam na melhoria do ambiente organizacional, através do comprometimento com os seres humanos inseridos nas suas empresas e com o bem-estar da sociedade. Este movimento do despertar da responsabilidade social no Brasil atingiu vários grupos de empresários, fundações e institutos, que visavam o bem estar do individuo e do coletivo. Mas foi na década de 90, mais especificamente no ano de 1998, que o movimento ganhou maior visibilidade através do Instituto Ethos³, que propôs, na época, um Fórum de Construção da Norma de responsabilidade social empresarial, com a finalidade de identificar a performance das empresas em relação às práticas de responsabilidade social.

A introdução da Responsabilidade Social Empresarial (ser), no ambiente corporativo no Brasil, ainda é embrionária, segundo Grohmannetal (2011, p.2), o referido tema “começou a despertar interesse por volta da década de 90”.

Arruda e Pereira (2009) afirmam que a temática em questão, de fato, carece de mais pesquisas, pois, no Brasil, o estudo sobre o tema é muito primário e os

³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável (INSTITUTO ETHOS)

motivos que levam a tais pesquisas e estudos sobre RSE são diversos, como, por exemplo: intenção do consumidor ao adquirir determinado produto; marketing; público interno e externo, entre outros.

Segue outro quadro informativo que contempla as fontes dos princípios diretivos e os instrumentos de gestão utilizados nos níveis estratégico e operacional de uma organização, que visam desenvolver responsabilidade social em suas atividades. Conforme Barbieri e Cajazeira (2012, p. 133), os princípios diretivos servem “para a formulação de políticas empresariais de responsabilidade social como meio para contribuir para o desenvolvimento sustentável”; enquanto que os instrumentos gerenciais “promovem procedimentos específicos sobre responsabilidade social para que essas diretrizes se tornem realidade”.

Quadro 4 - Princípios Diretivos e Instrumentos Gerenciais - RSE

FONTES DOS PRINCÍPIOS DIRETIVOS	INSTRUMENTOS GERENCIAIS	
<ul style="list-style-type: none"> · Movimento pela qualidade; · Modelo de excelência do Programa Nacional de qualidade – PNQ; · Organização Internacional do Trabalho – OIT. 	PRINCÍPIOS DIRETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> · Declaração Universal dos Direitos do Homem; · Agenda 21; · Carta Terra; · Metas do Milênio; · Pacto Global.
	CÓDIGOS E REGULAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> · Convenções da OIT; · Acordos multilaterais e regionais específicos; · Diretrizes da OCDE para as multinacionais; · Convenções contra a corrupção.
	PROCESSOS E NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> · ISO 9001; · ISO 14001; · OSHA 18001; · NBR 16001; · AA 1000; · SA8000; · ISO 26000; · Códigos de boas práticas do setor.
	PADRÕES DE RELATÓRIOS	<ul style="list-style-type: none"> · Balanço Social; · GRI⁴; · Indicadores Ethos; · ISO 14063.

Fonte: Adaptado de Barbieri e Cajazeira (2012).

⁴ - GRI - Global Reporting Initiative é a metodologia mais difundida e adotada atualmente para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade em todo o mundo.

O quadro acima permite verificar os movimentos e documentos criados em torno da responsabilidade social, seja ela com foco no meio ambiente e/ou nas empresas. O que se observa, de fato, é que há diversos grupos de pessoas, instituições, empresas e países que estão preocupados em melhorar as condições socioambientais do nosso planeta, estipulando, assim, normas que regulem o uso e as relações entre recursos naturais e seres humanos.

Dentre as fontes e instrumentos gerenciais, abordados anteriormente, este estudo irá se ater à Norma ISO 26000:2010, que discute as diretrizes brasileiras sobre responsabilidade social. Segundo a ABNT NBR ISO 26000:2010:

Esta Norma fornece orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, reconhecendo a responsabilidade social e o engajamento das partes interessadas, os temas centrais e as questões pertinentes à responsabilidade social e formas de integrar o comportamento socialmente responsável na organização. Esta Norma salienta a importância de resultados e melhorias no desempenho em responsabilidade social.

A ISO 26000 é uma norma internacional de responsabilidade social empresarial, que tem como objetivo: a) a orientação e não a certificação, no sentido de colaborar com as organizações para que elas incorporem práticas socialmente responsáveis nos seus modelos de gestão; b) enfatizar os resultados e melhoria de desempenho; c) mostrar as maneiras de implementar e se sensibilizar com a responsabilidade social. É uma norma que não se dirigirá apenas às empresas, mas também a qualquer tipo e porte de organização (empresas, governo, organizações não governamentais, etc.).

As suas principais características são: a) norma de diretrizes, sem propósito de certificação; b) não terá caráter de sistema de gestão; c) não reduzirá a autoridade governamental; d) será aplicável a qualquer tipo e porte de organização (empresas, governo, organizações não governamentais); e) é construída com base em iniciativas já existentes (não será conflitante com tratados e convenções existentes); f) enfatizará os resultados e melhoria de desempenho; g) prescreverá maneiras de implementar a responsabilidade social nas organizações; e h) promoverá a sensibilização para a responsabilidade social.

Segue um quadro contendo o cronograma do processo de elaboração da Norma Internacional ISO 26000, cujo foco é a RSE:

Quadro 5- Elaboração da ISO 26000

ANO	AÇÕES
2001	“[...] o Conselho da ISO (ISO/TMB) aprovou uma resolução que ressalta a importância dos assuntos emergentes em relação à responsabilidade social”. Criação de um grupo, que teve como objetivo analisar a viabilidade de criação da Norma 26000.
2004	O grupo <i>Strategy Advisory Group (SAG)</i> através de um relatório “[...] recomendou que a ISO prosseguisse com o desenvolvimento de uma norma de responsabilidade social”.
Junho/ 2004	Conferência Internacional da ISO sobre responsabilidade social, em Estocolmo, “[...]o ISO/TMB confirmou a necessidade de desenvolvimento de uma norma contendo diretrizes sobre responsabilidade social e não uma norma de requisitos direcionados à conformidade”.
2005	Criação de um grupo de trabalho sobre responsabilidade social “ISO/ TBM WG SR – <i>Working Group on Social Responsibility</i> .”[...] o Brasil e a Suécia, que passaram a presidir e secretariar, respectivamente, esse grupo na condução do processo de construção dessa norma internacional”.
Mar/ 2005 - 1ª Reunião Plenária do ISO/ TBM WG SR	Ocorreu em Salvador /BA – “[...] deliberou e aprovou o <i>modus operandi</i> dos trabalhos de construção de norma, estabelecendo uma estrutura de grupos com tarefas específicas”.
Set/2005 - 2ª Reunião Plenária do ISO/ TBM WG SR	Ocorreu em Bangkok, Tailândia – “[...] aprovou a estrutura da norma ISO 26000”.
Mai/2006 - 3ª Reunião Plenária do ISO/ TBM WG SR	Ocorreu em Lisboa/ Portugal – “[...] foram analisados mais de 2.000 comentários ao documento de caráter preparatório (<i>working draft</i>) emitido pelo grupo. Surge nesta reunião uma definição provisória de responsabilidade social ressaltando o seu vínculo com o desenvolvimento sustentável”.
2010 - 4ª Reunião Plenária do ISO/ TBM WG SR	Ocorreu em Copenhague – “[...] foi concluída a definição de responsabilidade social”.
Dezembro/2010	Norma Internacional ISO 26000 entra em vigor.

Fonte: Barbieri e Cajazeira (2012).

O quadro supracitado informa que a discussão em torno da elaboração da Norma Internacional ISO 26000 foi iniciada em 2001 com a decisão do Conselho da ISO (ISO/TMB) em torno da temática responsabilidade social, perpassando pelas Reuniões Plenárias do ISO/ TBM WG SR, que aprovaram os procedimentos e a estrutura da referida norma de RSE. E, em 2010, a ISO 26000:2010 entra em vigor. A mesma é conceituada, segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 209), como uma

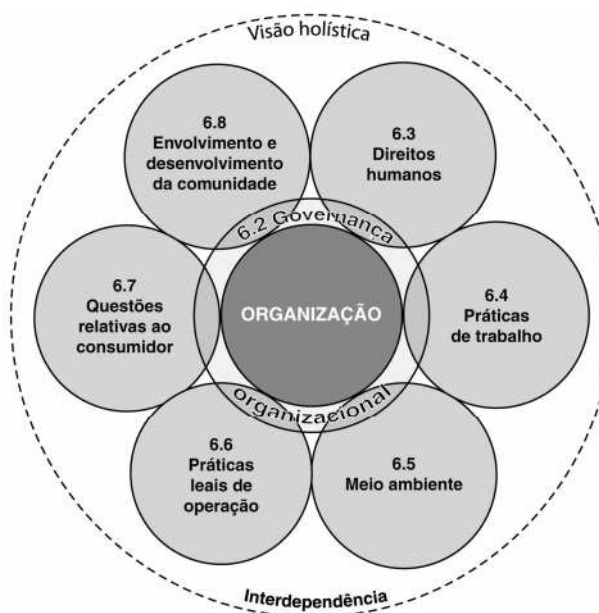
“[...] norma que fornece orientações sobre princípios e práticas de responsabilidade social”.

Vale salientar que o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social participou como parte da comissão da ABNT no processo de criação da Norma Internacional ISO 26000. Além de ter desenvolvido a norma ABNT NBR 16001, que diz respeito ao sistema de gestão de responsabilidade social, sendo esta publicada no final de 2004.

Portanto, a ISO 26000 diz respeito às diretrizes que formam pré-requisitos básicos para o direcionamento da organização rumo às suas estratégias. Servem, também, para avaliar a eficácia das metas indicativas, planejadas para a transformação do método de gestão socialmente responsável na empresa.

A figura, a seguir, extraída da norma ISO 26000:2010, representa os sete temas centrais que uma organização deve abordar e priorizar, no sentido de implementar ações de responsabilidade social em suas atividades.

Figura 1 – Temas centrais para uma organização



Fonte: ABNT NBR ISO 26000 (2010).

Observa-se que os temas centrais, especificados na figura anterior, são de extrema importância e relevância para aquelas organizações que prezem pelo seu

desempenho, desenvolvimento e permanência neste mercado, que é altamente volátil e instável. As organizações podem ampliar o seu foco de atuação, ou seja, podem ir além das suas metas econômica, podem praticar, assim, ações de cunho social e ambiental, que beneficiarão a comunidade interna e o entorno. Enfim, esses sete temas centrais que uma organização pode abordar e priorizar, no sentido de implementar ações de responsabilidade social em suas atividades, dizem respeito à questão da governança corporativa, que, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 26):

[...] tem fundamentos sólidos, definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Seu desenvolvimento e sua afirmação têm razões macro e microeconômicas. E sua sustentação já se estabeleceu não só pelos princípios e razões que se encontram em suas origens, mas também pelos instintos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão e que, cada vez mais, aperfeiçoam-se com base nos valores que regem a boa governança.

Como a RSE possui multiplicidades de aplicabilidade em diversas áreas, este estudo irá tratá-la apenas no campo da Administração de Empresas, ou seja, no universo organizacional e sua relação como o meio que faz parte, incluindo também o meio ambiente. Portanto, tratar-se-á, nos itens a seguir, a temática responsabilidade social empresarial – RSE, na visão dos autores clássicos e contemporâneos. Deste modo, a partir deste estudo serão conhecidos os diversos conceitos e a evolução do referido tema.

4.2 ÊNFASE DOS PENSAMENTOS CLÁSSICO E CONTEMPORÂNEO NA DELIMITAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Após conhecermos os argumentos que deram origem ao termo responsabilidade social, far-se-á, neste item, um levantamento bibliográfico, que contemplará os pensamentos clássico e contemporâneo sobre o tema em questão e suas causas - as crises da modernidade.

Conforme relatado em capítulos anteriores, o período da modernidade trouxe consigo consequências tanto positivas quanto negativas. Neste último caso, estão inseridas as chamadas “crises da modernidade”, que, segundo Silva (2001, p. 78), são “[...] fenômenos negativos do processo econômico e social – principalmente, os custos sociais da degradação do meio ambiente no sentido físico e sócio-cultural”.

Schommer e Ficher (1999, p. 100) citam, ainda, que o século XX foi palco de grandes feitos para a humanidade, sejam eles positivos, como os progressos nas diversas áreas como tecnologia, comunicação, medicina, economia, ou negativos, como "os elevados níveis de pobreza, exclusão e desigualdade social".

Reis (2007) descreve as crises que ocorreram na Europa e nos EUA, que tiveram um cunho mais voltado para as questões do meio ambiente e do direito do consumidor, além das crises de cunho social que afligiram a população brasileira, como: "Questões relativas à sobrevivência, à fome, ao desemprego e à exclusão social, dentre outras." (REIS, 2007, p. 286).

Vale ressaltar que as organizações, muitas vezes, para atingirem os seus objetivos, principalmente os econômicos, acabam por utilizar, de forma exacerbada, os recursos (naturais ou não), conseqüentemente, poluindo e desperdiçando os recursos do meio ambiente. Conforme Silvia (1993, p. 79), a utilização dos recursos naturais, em prol da ciência e da técnica, transforma "[...] a relação entre sociedade e natureza numa medida monetária". Schroeder (2004, p. 8) corrobora com a sentença anterior, uma vez que afirma que, "[...] tudo é possível para que o lucro seja atingido [...]", desta maneira comprometendo-se a qualidade de vida das pessoas.

Diante dos fatos descritos, a sociedade passou a exigir a delimitação das ações das empresas e do Governo. Exigiu-se que as organizações utilizem ferramentas que reduzam os impactos negativos nas áreas sociais e ambientais. Serpa (1993, p. 9) afirma que, para exterminar as crises ocasionadas pela modernidade, far-se-á necessária "[...] a ruptura da modernidade e o surgimento de um novo homem, vivendo em uma nova sociedade, com um novo modo de produção da ciência e de bens materiais e uma nova ordem política e econômica internacional, justa e distributiva". Segundo Schroeder (2004, p.8), "a delimitação social das empresas, por meio da cobrança de ações de responsabilidade social tem grande mérito por alertar a sociedade das práticas empresariais nem sempre justas".

Para Silva (1993, p.1), a solução refere-se a um processo de reformulação da ética, ou seja, a mesma deve passar por "[...] uma certa transformação, quando nada, um alargamento de seu campo formal e tradicionalmente instituído".

Esta exigência, por minimizar os problemas de cunho social, eclodiu com o surgimento de um movimento que consiste em um despertar consciente, por parte do 'mundo dos negócios', mais precisamente dos gestores. Esse despertar consciente baseia-se na ampliação do foco, dos valores e da missão das empresas para as questões sociais. Segundo Salmon (2007, p.16):

O despertar de uma exigência ética apresenta-se inicialmente como a afirmação de uma conscientização, por parte dos atores do campo econômico, de seu papel e de sua responsabilidade com relação aos grandes problemas que agitam nossa sociedade moderna.

Reis (2007) discorre acerca da necessidade desse despertar por parte dos empresários, no que tange a sua responsabilidade frente aos problemas sociais. Segundo ele (2007, p. 296), há "[...] a necessidade de uma maior conscientização das empresas a respeito de sua responsabilidade na transformação da realidade social vigente". Em outro momento, Reis (2007, p. 285) afirma que "[...] está despertando maior conscientização das empresas sobre seu papel no desenvolvimento humano e social do Brasil".

Corroborando com a assertiva citada anteriormente, Barreto (2011), também, discute acerca deste despertar consciente por parte dos gestores, no sentido destes contemplarem ações mais humanizadas dentro e fora das linhas limítrofes da organização. Segundo a mesma autora: "[...] o despertar de consciência do Gestor para que, refletindo sobre sua práxis, estabeleça uma aliança entre gestão e o desenvolvimento de sua consciência, para humanizar a Gestão Organizacional" (BARRETO, 2011, p.77).

Esse despertar consciente, no mundo dos negócios, remete a um novo paradigma, que está calcado na visão sistêmica e não em partes fracionárias, como era pregado pelas Escolas Clássicas da Administração. Outrossim, esse despertar tem o foco numa visão do todo, conhecendo desde o início até o fim de qualquer processo, além dos valores objetivos e subjetivos organizacionais, neste caso, referindo-se ao ser humano na sua integralidade. Conforme Barreto (2011, p. 78), "[...] o ser humano tem seu olhar ampliado com relação ao objeto, ou seja, busca enxergar o outro na sua totalidade e não em partes separadas".

Segundo Reis (2007), a conscientização da necessidade de humanização das organizações, além, é claro, do reconhecer-se como agente ativo do processo de

geração das crises sociais e ambientais, sugere que o empresariado assuma responsabilidades junto à sociedade, à comunidade em que se encontra inserido.

Mas, para se entender melhor esta temática, é preciso, antes, compreender os seus conceitos e objetivos, trazidos pelos referidos autores, a seguir relacionados.

Conforme Schommer e Fischer (1999, p.103), a responsabilidade social:

[...] traz a noção de que a atividade empresarial envolve uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa – clientes, funcionários, fornecedores -, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 1), responsabilidade social é um conceito "[...] intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa".

Para Ferrell (2001, p. 68), a responsabilidade social:

[...] no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo.

Pena *et al* (2002, p. 85) conceituam responsabilidade social como sendo:

[...] compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para 'fora' da empresa, com a sociedade em geral, mas também para 'dentro' da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores.

Schroeder (2004) aborda a questão da responsabilidade social corporativa (RSC), que nada mais é do que outra nomenclatura dada a RSE. Para o referido autor, a RSC é

[...] justificada e defendida, tanto pelas empresas, sociedade e Estado, como um fenômeno que delimita as ações empresariais. No entanto, argumenta-se que ao invés de delimitar as ações, a responsabilidade social pode acabar por ampliar o poder das empresas. (SCHROEDER, 2004, p.2).

Nesse sentido, a RSE amplia o poder das empresas devido às suas ações de cunho social direcionadas para o seu público interno e externo, pois, uma vez que procura gerenciar suas atividades organizacionais de modo humanizado, objetivando o bem-estar individual e coletivo, além de tentar minimizar os efeitos negativos causados nas áreas sociais e ambientais, a organização amplia o seu poder de atuação, pois passar a adquirir com essas ações vantagem competitiva perante a concorrência.

Vale salientar que, tanto o Estado quanto as empresas podem interferir, através da utilização da responsabilidade social, nas questões estruturais e sociais que afligem a sociedade, com a finalidade de proporcionar o bem-estar social e a qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte. Segundo Schroeder (2004, p. 5):

[...] a sociedade passou a reconhecer as empresas como grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais.

Conforme Campos e Bertucci (2005, p. 52), a responsabilidade social corporativa tem relevância “[...] em virtude da necessidade de se obter o comprometimento dos segmentos sociais e empresariais com uma perspectiva mais ética, digna e humana”.

Para Reis (2007, p. 290), a responsabilidade social da empresa é:

[...] o estabelecimento de um comportamento ético, transparente e socialmente responsável com os *stakeholders*, baseado em princípios e valores que norteiam as decisões, as ações e as relações, respeitando todas as partes interessadas, como funcionários, clientes, fornecedores, Governo, comunidade, acionistas, meio ambiente, concorrentes, dentre outros, e incorporando os diferentes interesses à gestão do negócio como orientação para a promoção do desenvolvimento social.

Observa-se que, quando as organizações aderem à responsabilidade social em suas atividades, as mesmas direcionam suas ações tanto para o ambiente interno quanto ao externo, neste caso referindo-se aos *stakeholders*, ou seja, segundo Pena *et al* (2007), o público externo seria composto pelos clientes,

acionistas, terceirizados, jovens diplomados e políticos. Nesta perspectiva, a responsabilidade social destina-se:

[...] a remobilizar os assalariados e a restaurar uma ética no trabalho grandemente fragilizada pelas orientações gerenciais dos anos 1980 (competitividade, concorrência, individualização) e pela dissociação cada vez mais visível entre o econômico e o social, essa 'ética gerencial' ultrapassa, amplamente, as fronteiras da empresa e procura se impor bem além; ou seja, em toda a sociedade. (SALMON, 2007, p.15).

No que tange ao ambiente interno, Pena *et al* (2007, p.81) afirmam que a responsabilidade social trata de assuntos relacionados à “[...] gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; e saúde e segurança do trabalhador [...]”. Esses itens dizem respeito à política de recursos humanos atrelados à estratégia organizacional, conforme os mesmos autores (2007, p.81):

[...] a estratégia subjacente à política de recursos humanos parece ter a acepção de plano (direção de ação para o futuro), em função do uso instrumental da participação dos empregados e do estabelecimento de participação nos lucros e resultados a partir do alcance de metas.

De acordo com Fachin, Pena e Neto (2008, p.2), a RSE faz parte de um movimento, que visa “[...] a necessidade de uma gestão mais humanizada, tanto para dentro de si mesma, com seus trabalhadores, quanto para fora da empresa, com a comunidade, o meio-ambiente, os fornecedores, os clientes e os concorrentes”.

Na perspectiva de Martins (2008, p. 1), RSE é conceituada como sendo:

[...] uma súbita tomada de “consciência social” por parte das empresas, como a principal arma no combate aos problemas socioeconômicos, como, finalmente, o meio pelo qual serão “incluídos” os indivíduos carentes; a gestão “socialmente responsável” ganha visibilidade a galope.

Segundo Custódio, Kato e Belache (2009, p. 1), a RSE “[...] pode ser caracterizada como uma cultura organizacional, pois está fundamentada em valores,

crenças e atitudes da organização, permitindo direcionar as estratégias corporativas”.

Conforme Arruda e Pereira (2009, p.4), a RSE é conceituada como sendo “[...] a idéia de que empresas tomaram a decisão de se comprometer com questões sócias e ambientais e vão além das suas obrigações legais”.

Lessa, Mendonça e Gomez (2009, p.1) amplificam o nome e o conceito de RSE, chamando-o de: “Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE)”, conceituando-o como sendo “[...] uma nova forma de fazer negócios baseada na mudança de valores e na busca de atuações mais éticas, ou, como estratégias de mercado que visam fortalecer a imagem e a marca da empresa”.

Já Sauerbronn e Paula (2009, p. 2), também afirmam que, no conceito de RSE, houve evolução, uma vez que perpassa:

[...] de uma visão conservadora onde a empresa socialmente responsável é aquela que responde apenas às expectativas de seus acionistas, até uma visão que indica que a empresa deve também encorajar o desenvolvimento político e legal a favor do interesse público, pois deve estar atenta também às expectativas de seus stakeholders atuais e futuros.

Corroborando com esses autores, Oliveira e Freitas (2010, p. 6) abordam a evolução do conceito de RSE, que:

[...] passa pela sua obrigatoriedade por razões de natureza ética, pelo compromisso com colaboradores, famílias e comunidade onde a empresa está inserida, pela visão de filantropia estratégica e de cidadania corporativa.

Para Grohmannetal (2011, p.2), a RSE “[...] é uma série de práticas adotadas pela organização com o objetivo de se relacionar com a sociedade, buscando satisfazer suas necessidades”.

Barbieri e Cajazeira (2012, p. 133) conceituam a RSE como sendo: “[...] um meio para alcançar a sustentabilidade empresarial, que pode ser definida como a empresa que orienta a sua gestão para obter resultados positivos em termos econômicos, sociais e ambientais.”

E, por fim, a definição de RSE fornecida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO 26000:2010, diz que é a:

[...] responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Depreende-se dos conceitos supracitados duas vertentes da RSE, uma que diz respeito à gestão consciente – atuação de modo ético em suas atividades e ações – e a outra que se refere à gestão estratégica, cujo foco seria a valorização e fortalecimento da imagem e marca da organização, com vistas à vantagem competitiva.

Neste sentido, a RSE pode se tornar aplicável em instituições que possuam conduta ética na estratégia de negócios com todas as partes envolvidas, incluído, assim, os chamados *stackholders*⁵.

Portanto, as organizações, que porventura venham a aderir ao uso deste instrumento - Responsabilidade Social Empresarial – em prol de causas sociais, podem ampliar o seu poder de atuação no mercado (SCHROEDER, 2004), pois, a partir do momento que justificam suas ações, poderão conquistar a confiança e o respeito da população com um todo, além, é claro, de manter a sua permanência no mercado.

No próximo capítulo, este estudo abordará a metodologia a ser adotada na pesquisa de campo, que terá como objetivo identificar se, de fato, as práticas adotadas pela organização em análise corroboram ou refutam a hipótese deste trabalho acadêmico.

⁵*Stackholders* - pessoas detentoras de ações, títulos ou oficialmente ligadas à empresa: clientes, fornecedores, sócios, funcionários, governo e a sociedade de forma geral.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, foi feito o desenvolvimento do projeto de pesquisa, qual seja: os procedimentos metodológicos, o quadro de análise, os instrumentos de trabalho e a escala de *continuum* a serem adotados na coleta das informações necessárias, que irão fornecer os subsídios para verificação da hipótese do estudo de caso. Neste sentido, as opções metodológicas adotadas para este projeto de pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, documental, protocolo de observação e de estudo de caso, pois essas estratégias irão permitir coletar as informações necessárias para averiguar se o objeto de estudo, em análise, corrobora ou refuta a hipótese, qual seja, as racionalidades instrumental e substantiva convergirem num ambiente organizacional, tendo como produto as ações de responsabilidade social empresarial.

Conforme Deslandes, Gomes e Minayo (2011, p. 31):

Um projeto de pesquisa constitui a síntese de múltiplos esforços intelectuais que se contrapõem e se complementam: de abstração teórico-conceitual e de conexão com a realidade empírica, de exaustividade e síntese, de inclusões e recortes, e, sobretudo, de rigor e criatividade.

Segundo Yin (2005, p. 41), projeto de pesquisa é: “um plano lógico para se sair daqui e chegar lá, onde aqui pode ser definido como conjunto inicial de questões a serem respondidas, ela é um conjunto de colusões (respostas) sobre essas questões.”

Portanto, nos próximos itens abordaremos de modo mais detalhado os procedimentos metodológicos, o quadro de análise, os instrumentos de trabalho e a escala de *continuum* adotados por este projeto de pesquisa. Sendo que o quadro de análise visa à verificação da tangibilização da hipótese, uma vez que apresenta os elementos necessários para caracterizar as racionalidades num ambiente corporativo. Enquanto que os instrumentos de trabalho, ou seja, questionários, pesquisa documental e protocolo de observação, visam a coletar dados que irão enriquecer o processo de verificação da hipótese, através de uma investigação *in loco* e em documentos da organização.

5.1 QUADRO DE ANÁLISE

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que visou conhecer e descrever o referencial teórico dos temas abordados no referido trabalho de dissertação, qual sejam: Estudos Organizacionais; racionalidades instrumental e substantiva, e por fim, a responsabilidade social empresarial. Conforme Chizzotti (2001, p. 127):

a bibliografia quer indicar que o pesquisador pode encontrar uma farta documentação para desenvolver a própria pesquisa e resolver os problemas teóricos e práticos que a investigação exige. A bibliografia reúne a atividade impressa em uma ampla tipologia de obras criadas no curso da sua evolução histórica, nos diferentes campos do saber.

Diante da pesquisa bibliográfica realizada, adotaram-se os seguintes conceitos como norteadores para este trabalho:

A) racionalidade instrumental é como a organização utiliza os recursos de modo eficiente na realização dos objetivos previamente planejados pelos executivos, visando, assim, tornarem-se mais competitivas diante dos seus concorrentes (PAULA; CABRAL; PESSOA, 2009; FRANÇA FILHO, 2010; MORAES *et al* 2012; BARROS; OLIVEIRA, 2012; ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012).

B) racionalidade substantiva é o princípio ordenador da vida, pois possibilita ao ser humano a sua emancipação diante dos ditames impostos pelos sistemas econômico e político, seu desenvolvimento, sua autoconsciência, enfim, conduzir sua vida pessoal conforme os valores humanísticos e sociais (SERVA, 1997; GUERREIRO RAMOS, 1989; PAULA; CABRAL; PESSOA, 2009; BARROS; OLIVEIRA, 2012).

C) responsabilidade social empresarial como sendo ações que dizem respeito a uma gestão consciente, que, além de comprometer-se com as questões econômicas da organização, também se preocupam com as questões sociais que afligem tanto o ambiente interno quanto o externo, nos quais estão inseridas (ARRUDA; PEREIRA, 2009; PIZZA JR., 1994).

Já as diretrizes adotadas para este estudo, que orientarão em parte este projeto de pesquisa, foram retiradas de Serva (1997), visando detectar, na organização em análise, as ações de racionalidade e sua convergência.

Em virtude da realização de uma pesquisa feita pelo autor supracitado, resolveu-se tê-la como parâmetro para a realização deste estudo, uma vez que o objetivo é semelhante, ou seja, visa identificar a predominância das racionalidades instrumental ou substantiva, ou se havia a existência de ambas, na prática administrativa, sendo que Serva (1997) buscou o comparativo entre três empresas de serviço de pequeno porte em Salvador/Ba, enquanto este trabalho optou pela realização de um estudo de caso único.

Portanto, tem-se, assim, a confiabilidade da referida pesquisa, feita por Serva (1997), para a realização deste projeto de pesquisa, visto que serão seguidos, de modo análogo, alguns procedimentos metodológicos adotados pelo autor.

Segundo Serva (1997, p. 23), após a definição das ações das racionalidades e seus elementos, "partiremos para o reagrupamento lógico desses elementos face a cada processo organizacional, estabelecendo dessa forma o quadro de análise". Ainda segundo este autor, "por processos organizacionais, entendemos aqueles que os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal o qual participam." (SERVA, 1997, p. 23).

É através desses processos organizacionais, ou seja, das ações cotidianas da Associação que será possível verificar se, de fato, a mesma, por meio desses processos, realiza ações da racionalidade instrumental e/ou substantiva.

Para tanto, este estudo seguiu a proposta de Serva (1997), no que tange à escolha dos processos organizacionais, uma vez que os mesmos fornecem subsídios suficientes e necessários para a detecção ou não das ações de racionalidades nas atividades da Associação em estudo.

No caso específico deste estudo, tem-se como base a hipótese supracitada e foi feita uma relação de elementos que influenciam as ações de racionalidades dentro e fora do ambiente organizacional da Associação Taboarte. Para tanto, fez-se necessária a montagem de um quadro de análise, que verifique a convergência dos elementos das racionalidades instrumental e substantiva na implicação das ações de responsabilidade social.

O quadro de análise para verificação da tangibilização da hipótese apresenta os elementos necessários e suficientes para caracterização da racionalidade instrumental e substantiva, contidas num ambiente organizacional, que influenciam

as ações de responsabilidade social empresarial. A identificação de tais elementos na Associação de Maracangalha (Taboarte) foi feita através da aplicação de questionários, porque este instrumento, segundo Gil (2012), é uma técnica de investigação muito importante para a obtenção de dados, por ser composta por um número mais ou menos elevado de questões, que consegue investigar diversos aspectos da vida social. Além de o questionário possuir as seguintes vantagens:

- a) possibilita atingir grande numero de pessoas;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais convenientes. (GIL, 2012, p. 128-129).

Segue o referido quadro de análise para verificação da tangibilização da hipótese, conforme descrito acima, adaptado do modelo de Serva (1997, p. 22 - 23):

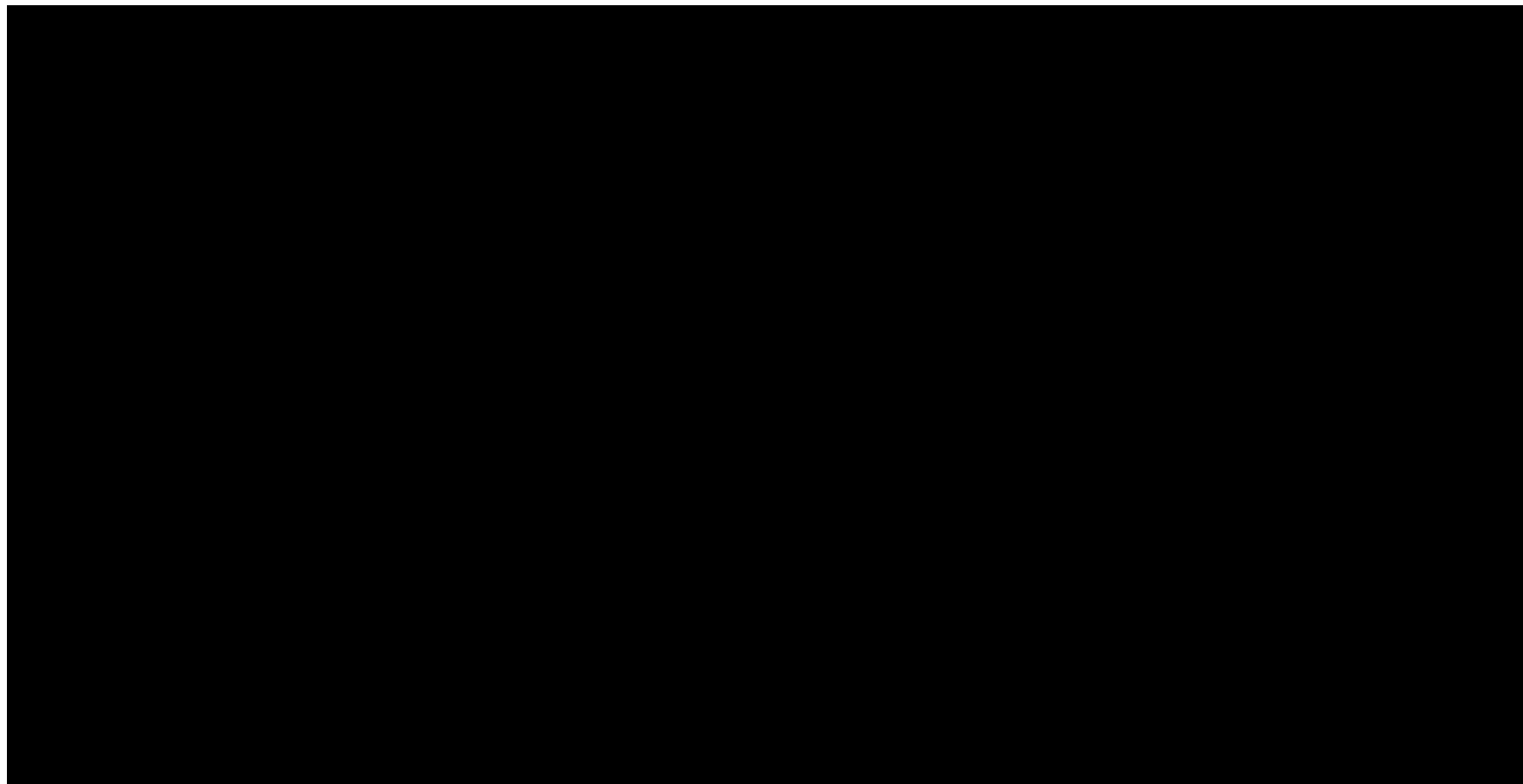
Quadro 6- Quadro de Análise- Questionário modelo 1

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	RACIONALIDADES		INSTRUMENTO DE PESQUISA (QUESTIONÁRIOS - Modelo 1)		
	SUBSTANTIVA	INSTRUMENTAL	QUESTÕES	RESPOSTAS	PONTUAÇÃO
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Maximização de recursos	7. quem participa do processo de decisão da associação:	A. Apenas o presidente decide	(-1) Racionalidade Instrumental
				B. A decisão é compartilhada com os associados	(+1) Racionalidade Substantiva
		Utilidade	8. a associação toma decisão que vão além de suas obrigações legais, como as questões sociais e ambientais da comunidade e de toda a sua cadeia produtiva (clientes, associados, fornecedores, produtores, etc.)?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. NÃO	(-1) Racionalidade Instrumental
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal	9. o comportamento dos associados dentro da associação é:	A. Controlado pela alta administração da Associação com vista a atingir os objetivos da mesma	(-1) Racionalidade Instrumental
				B. Não há imposição de comportamento pré-estabelecido	(+1) Racionalidade Substantiva
Divisão do trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo	10. em relação as atividades da associação pode-se dizer que elas são realizadas:	A. De modo individualizada	(-1) Racionalidade Instrumental
				B. Em equipe	(+1) Racionalidade Substantiva
Comunicação e relação interpessoal	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/ resultado Estratégia interpessoal	11. há dialogo entre os membros da associação, possibilitando aos mesmos exteriorizarem suas intenções e ideias sem receio?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. NÃO	(-1) Racionalidade Instrumental
			12. as relações pessoais são:	A. Individualizadas	(-1) Racionalidade Instrumental
				B. Grupais	(+1) Racionalidade Substantiva
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/ resultado	13. a associação em relação ao meio ambiente:	A. Busca sua preserva	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. Polui	(-1) Racionalidade Instrumental
			14. a associação utiliza recursos que são limitados na natureza?	A. SIM	(-1) Racionalidade Instrumental
				B. NÃO	(+1) Racionalidade Substantiva
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade	15. a associação realiza uma gestão a qual suas ações são humanizadas dentro e fora da organização?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. NÃO	(-1) Racionalidade Instrumental

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	RACIONALIDADES		INSTRUMENTO DE PESQUISA (QUESTIONÁRIOS - Modelo 1)		
	SUBSTANTIVA	INSTRUMENTAL	QUESTÕES	RESPOSTAS	PONTUAÇÃO
Satisfação Individual e Social	<i>Autorealização</i>	<i>Fins</i>	16. qual o seu grau de satisfação social em fazer parte dessa associação?	A. Totalmente Satisfeito	(+1) Racionalidade Substantiva
	<i>Autonomia</i>	<i>Êxito</i>		B. Muito Satisfeito	(+1) Racionalidade Substantiva
		<i>Desempenho</i>		C. Satisfeito	(+1) Racionalidade Substantiva
				D. Pouco Satisfeito	(-1) Racionalidade Instrumental
				E. Não Satisfeito	(-1) Racionalidade Instrumental
			17. a renda a qual os associados adquirem ao final de cada mês garante a sua sobrevivência?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. NÃO	(-1) Racionalidade Instrumental
			18. você se auto-realiza ao fazer parte dessa associação?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
				B. NÃO	(-1) Racionalidade Instrumental
			19. a associação possibilita que os associados atuem com liberdade (autonomia em suas atividades)?	A. SIM	(+1) Racionalidade Substantiva
		B. NÃO		(-1) Racionalidade Instrumental	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 7 – Quadro de Análise – Questionário Modelo 2



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Portanto, os quadros acima apresentam um panorama que justifica a relação de questões abordadas nos instrumentos de pesquisa e que serão feitas ao público-alvo: administradores e associados da Associação em análise, e membros comunidade local de Maracangalha. Através deste quadro de análise para verificação da tangibilização da hipótese, é possível visualizar a correlação da hipótese base com seus elementos (racionalidade instrumental e substantiva, além da RSE) e destes com suas ações relacionadas aos processos organizacionais da Associação Taboarte. Para identificar se a Associação de fato possui características predominantes ou não de racionalidade instrumental e/ou substantiva, ou se ainda há a convergência dessas racionalidades resultando em ações de RSE, a partir das questões elaboradas, foram obtidas informações necessárias acerca das ações praticadas pela Associação possibilitando a análise proposta.

5.2 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, foi feita a verificação da hipótese, enriquecendo-a, através de uma pesquisa documental, que visa historiar o *loco* da pesquisa, descrevendo o surgimento, missão e visão da Associação de Maracangalha (Taboarte), através da consulta realizada no seu estatuto e documentos afins. Segundo Gil (2012, p. 51):

[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. [...] O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. [...] existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornais, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Segue o formulário contendo os itens que foram investigados na pesquisa documental:

Quadro 8 – Pesquisa documental

PESQUISA DOCUMENTAL DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO MARACANGALHA (TABOART)	
ITENS	DADOS
NOME DA ASSOCIAÇÃO	
NOME FANTASIA	
DATA DE CONSTITUIÇÃO	
LOCALIDADE	
RAMO DE ATUAÇÃO	
MISSÃO	
VISÃO	
OBJETIVO	
FOCO	<input type="radio"/> Econômico <input type="radio"/> Social <input type="radio"/> Econômico e Social
ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	
PRINCÍPIOS ÉTICOS	
QUANTIDADE DE ASSOCIADOS	
HISTÓRICO	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Observou-se que os itens contidos nesse formulário propõem uma investigação minuciosa em documentos da organização como, relatórios, estatuto da Associação e fotografias, que possibilitaram compreender os motivos que levaram a constituição da Associação, sua situação atual, além da caracterização do distrito Maracangalha.

A pesquisa documental, realizada no mesmo período da aplicação dos questionários, revelou, entre outras informações, o verdadeiro nome da organização, objeto de estudo de caso deste trabalho, que é Associação Comunitária

Empreendedora de Maracangalha Taboarte, cujo nome de fantasia é Taboarte Artesãs de Maracangalha, pioneira no estado da Bahia no artesanato de taboa⁶.

Verificou-se que Maracangalha é um distrito do município de São Sebastião do Passé-BA, localizado a 60 km da capital baiana, Salvador. Segundo os dados estatísticos de 2010, divulgados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia - SEI, o município supracitado possuía: a) 42.153 habitantes, sendo 16.980 mulheres; b) PIB⁷ (2009) de R\$317,99 (R\$ milhões) e o seu PIB per capita de R\$7.615,17, sendo a cana-de-açúcar, o principal produto agropecuário da região, com produção, em 2010, de 52.000 toneladas (SEI, 2010).

Conforme Enciclopédia dos Municípios Brasileiros (1958), São Sebastião do Passé encontra-se situada:

em terrenos de grande fertilidade, particularmente propícios à cultura da cana-de-açúcar. São Sebastião do Passé, como é atualmente conhecido, cedo atraiu as atenções de colonizadores interessados no desenvolvimento desta cultura que, na época, ocupava relevante posição na economia do Brasil colônia.

A referida Associação Taboarte é uma sociedade sem fins lucrativos, com intuito econômico e social. O seu objetivo, conforme descrito no seu estatuto de constituição, é a

defesa econômica e social de seus associados, mediante a viabilidade de alternativas de geração de trabalho e renda, visando à melhoria de qualidade de vida dos associados (as) e suas famílias, através de produção de artesanato utilizando, como matéria-prima, a taboa e material reciclável. (ESTATUTO DE CONSTITUIÇÃO DA TABOARTE, 2009).

Para a consecução do seu objetivo principal, a Taboarte tem como objetivos secundários: a) incentivar jovens e adultos ao desenvolvimento de competências e habilidades, valorizando a cultura e a ecologia, percebendo-se como norteadores da sua qualidade de vida, transformando a sociedade; b) adquirir parcerias e receber subvenções de organizações governamentais, não governamentais e privadas nacionais e internacionais para a implementação e desenvolvimento e a

⁶Taboa - é uma planta aquática, muito frequente em margens de lagoas ou represas, reservatórios, canais de irrigação e drenagem. (MARTINS *et al*, 1999, p.290);

⁷PIB - Produto Interno Bruto. Refere-se ao valor do conjunto de todos os bens e serviços produzidos dentro do território econômico de um país em um determinado período. (BCB).

continuidade do Projeto; c) incentivar a produção e comercialização de artesanatos, utilizando a taboa como matéria-prima e outros que utilizem materiais recicláveis, de forma a contribuir com a preservação do meio ambiente; d) resgatar a identidade cultural local; e) viabilizar projetos econômicos e sociais, entre outros.

Observou-se, através da descrição dos objetivos, que a Associação direciona seus valores, seu foco e sua missão às questões sociais e econômicas, ou seja, há indícios da presença das racionalidades instrumental e substantiva na organização e em suas atividades laborativas.

A Taboarte é composta por 15 membros. Vale ressaltar que todos são do sexo feminino e que o sistema de trabalho é o associativismo⁸.

A constituição da referida Associação ocorreu em 3/5/2009, logo após um trabalho realizado, nos anos de 2007 e 2008, pela COELBA, SEBRAE-Ba e APA/Joanes no distrito de Maracangalha - Bahia, sobre o destino a ser dado à fibra de taboa.

O fechamento da Usina Cinco Rios, na década de 80, produtora da cana-de-açúcar, proporcionou desemprego na região. A represa da referida usina, por falta de manutenção, ficou desativada e acabou por produzir a taboa, que foi considerada uma praga, um problema ambiental no distrito de Maracangalha.

USINA CINCO RIOS foi totalmente desativada em abril de 1987, deixando de absorver mão-de-obra direta de mais de 1.000 trabalhadores na indústria e na lavoura, trazendo dias amargos ao trabalhador rural, homem nativo da terra, escravo do solo, filho do recôncavo, neto do sertão. (PAIVA, 1992, p.19).

Decorrente desta situação, surge o Projeto de Produção de artesanato, cuja matéria-prima é a fibra de taboa, como uma alternativa de renda, fruto de uma parceria entre a COELBA, o SEBRAE e a APA/Joanes, que também contribuem na preservação do meio ambiente.

A Associação dos Moradores e Amigos de Maracangalha (AMAM) criou o Núcleo Produtivo que foi constituído por artesãs da Taboa de Maracangalha. Esse núcleo passou a vislumbrar a sua autonomia e independência em relação a AMAM, face aos seus objetivos econômicos e sociais. Por conta de tal possibilidade, propôs

⁸Associativismo - O conceito de associativismo está relacionado à adoção de métodos de trabalho que estimulem a confiança, a ajuda mútua, o fortalecimento do capital humano, entre outros fatores. (SEBRAE).

a constituição da Associação Comunitária Empreendedora de Maracangalha - Taboarte.

Após contar com o apoio do SEBRAE-Ba, no período de dois anos (2007 e 2008), a Associação alcançou um nível de organização grupal satisfatório, com produtos de taboa e acessórios de moda cujo padrão de qualidade lhe garantiu acesso ao mercado, tendo dentre seus principais clientes: TOK & STOK, Le Lis Blanc, Instituto Mauá, Projeto Terra (São Paulo), entre outros.

Conforme informação dos membros da Associação, segue a linha do tempo do processo de constituição da Taboarte:

Quadro 9 – Linha do Tempo do Processo de Constituição da Taboarte

ANO	AÇÕES
2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na tentativa de resgatar a área de lazer (represa/lagoa), moradores da região começaram a fazer queimadas da região que tinha invadido a lagoa. ▪ O presidente da AMAM aciona a APA para relatar o problema ambiental na região. ▪ A APA aciona a COELBA para uma possível parceria de apoio à comunidade. ▪ A COELBA convida o SEBRAE para desenvolver projeto da Taboa. ▪ APA, AMAM, COELBA, SEBRAE abraçam o projeto Taboa. ▪ SEBRAE procura parcerias. ▪ Instituto Mauá⁹, Prefeitura de São Sebastião do Passé, Banco do Nordeste aceitam a parceria. ▪ O SEBRAE contrata a equipe de design (<i>Overbrand</i>¹⁰). ▪ A equipe <i>Overbrand</i> faz diagnóstico da comunidade cadastrando 95 famílias.
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em 18/03/08 aconteceu o lançamento do projeto Taboa. ▪ O SEBRAE reuniu-se na sede da AMAM para selecionar pessoas que tivessem capacidade de frequentar a oficina de treinamento com teares.
2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em 03/05/09 aconteceu a constituição da Associação TABOARTE.

Fonte: Relatório da Associação Taboarte (2009).

⁹Instituto Mauá: Reconhecidamente uma instituição de legitimidade na valorização de parte importante do patrimônio artístico e cultural do estado, o Instituto de Artesanato Visconde de Mauá, autarquia da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte – Setre, completou 70 anos em 2009 com a marca de sucesso e competência na preservação, fomento, promoção e comercialização do artesanato baiano.

¹⁰A *Overbrand* é uma empresa de consultoria e projetos de Desenvolvimento Territorial e Acesso a Mercado, que utiliza a sua base cultural local como diferencial competitivo.

As imagens, a seguir, apresentam as artesãs da Taboarte em seus ofícios, na confecção dos produtos artesanais, cuja matéria-prima é a taboa.

Figura 2 - Artesãs trabalhando



Fonte: Conjunto de fotografias Taboarte (2009).

Na Figura 2, observa-se a colheita da matéria-prima, taboa, na represa que abastecia a antiga Usina Cinco Rios, pelas artesãs, além da confecção dos produtos de artesanato.

Figura 3 - Produtos de artesanato cuja matéria-prima é a taboa



Fonte: Conjunto de fotografias Taboarte (2009).

Na Figura 3, encontram-se os produtos finais da Taboarte: bolsas, caixas ornamentais, flores, prendedores de guardanapos, entre outros.

A Taboarte é a organização sobre a qual se fará o estudo de caso, sendo que essa estratégia metodológica será apresentada com base nos recortes, espacial e temporal, definidos na hipótese.

A referida metodologia, estudo de caso, buscou analisar a situação atual de um determinado objeto, no caso deste trabalho, uma Associação, e, a partir disso, conforme já mencionado acima, analisar se há ou não a convergência das racionalidades nas ações de RSE desta organização. Segundo Yin (2007, p.26), estudo de caso é:

[...] a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Conforme Chizzotti (2001, p. 127), estudo de caso é:

[...] uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Para a efetivação deste estudo, será considerado o estudo de caso único, que, segundo Yin (2005, p. 62), "é análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único". Um estudo de caso único, conforme o mesmo autor, deve ter uma razão que justifique a opção por realizá-lo, neste caso, a fundamentação lógica que o justifica é: o "[...] terceiro fundamento lógico para caso único é o caso representativo ou típico.

Portanto, a Taboarte torna-se um estudo de caso único, devido as suas circunstâncias organizacionais apresentadas desde o princípio de sua constituição até os dias atuais, possibilitando, assim, observar de modo único e representativo a sua situação, enquanto cooperativa disposta a sobreviver numa região que oferece poucos recursos naturais e financeiros, em prol de um objetivo maior, conforme descrito em seu estatuto, "[...] geração de trabalho e renda, visando à melhoria da qualidade de vidas dos seus associados e de sua família".

Neste trabalho, o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia". (YIN, 2005, p. 63). Para isso, foram utilizados, como instrumento de pesquisa, os questionários, que, segundo Gil (2012, p. 121), são considerados:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Complementando a citação acima, Chizzotti (2001, p. 55) conceitua questionário como sendo:

[...] um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

Foram utilizados dois modelos de questionários. O *modelo 1* – que foi aplicado aos membros da Associação (administradores e associados), totalizando 15 membros. Vale ressaltar que o questionário *modelo 1*, que abordou questões das ações de racionalidade, foi aplicado a públicos diferentes, com a finalidade de comparar respostas, ou seja, promover uma triangulação que possibilite confrontar os dados advindos de fontes distintas. Esse tipo de técnica de coleta de dados, conforme Martins (2008, p. 80), "oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias".

Já o *modelo 2*, foi aplicado à comunidade local, abordando apenas questões de responsabilidade social, visando verificar se o público externo identifica as ações de responsabilidade social da Taboarte para com a comunidade.

Para responder ao questionário do *modelo 2*, foram escolhidos dez (10) membros do Distrito de Maracangalha, de um total de 42.153 da população do município de São Sebastião do Passé. A escolha de apenas dez pessoas se deve à disponibilidade das mesmas em responder ao questionário, além da aproximação que têm com as associadas. Este caso possibilitou acesso a informações relevantes,

por meio de protocolo de observação, acerca da realidade atual da Associação, na visão de um público externo ao ambiente organizacional.

O total de entrevistados foi 25, sendo 15 membros da Taboarte e 10 membros da comunidade Maracangalha.

Os referidos instrumentos de trabalho (questionários) foram constituídos de perguntas que remetem à racionalidade das ações, *modelo 1*, e as ações de RSE, *modelo 2*, conforme será descrito a seguir.

As perguntas contidas nos questionários aplicados na Associação, direcionadas aos membros da Associação (administradores e associados), são pontuadas da seguinte maneira:

Quadro 10 – Questionário aplicado à Taborte

PERGUNTA	RESPOSTA	PONTUAÇÃO	EXPLICAÇÃO
1. Existe hierarquia de comando na associação (por exemplo: presidente, diretor, gerente, supervisor, equipe):	A. <input type="radio"/> Sim	(-1) racionalidade instrumental	Possuir hierarquia numa organização é evidência de desempenho organizacional, portanto associada à racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Não	(+1) racionalidade substantiva	
2. A Associação desenvolve e segue algum tipo de planejamento, cuja finalidade é a realização de seus objetivos:	A. <input type="radio"/> Sim	(-1) racionalidade instrumental	Realizar planejamento numa organização é evidência de desempenho organizacional, portanto associada à racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Não	(+1) racionalidade substantiva	
3. Existem procedimentos operacionais a serem seguidos para a execução das atividades?	A. <input type="radio"/> Sim	(-1) racionalidade instrumental	Numa organização, possuir procedimentos operacionais é evidência de desempenho organizacional, portanto associada à racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Não	(+1) racionalidade substantiva	
4. A Associação tem conhecimentos e aplicabilidade da norma ABNT ISO 26000:2010 - norma internacional de responsabilidade social?	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	Normas, procedimentos operacionais presentes em uma organização, nos remete à presença de desempenho organizacional, portanto associada à racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	
5. Os valores e objetivos da associação são de ordem:	A. <input type="radio"/> Social	(+1) racionalidade substantiva	Valores sociais encontram-se associados à racionalidade substantiva, e os econômicos à racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Econômico	(-1) racionalidade instrumental	
	C. <input type="radio"/> Outro _____	Com base na análise subjetiva dos dados levantados a classificação do item	

		será realizada após sua coleta, podendo ser substantiva ou instrumental.	
6. O desempenho da associação está relacionado à:	A. <input type="radio"/> Utilização de modo econômico dos recursos da matéria-prima com o intuito de produzir mais produtos.	(-1) racionalidade instrumental	Quando a organização utiliza produtivamente, ou de modo econômico, seus recursos para a realização dos seus objetivos pré-definidos, há neste caso a presença da racionalidade instrumental, já no que diz respeito à autorrealização, satisfação dos funcionários, estão nos referindo à racionalidade substantiva.
	B. <input type="radio"/> Realização dos objetivos pré-definidos.	(-1) racionalidade instrumental	
	C. <input type="radio"/> Autorrealização de seus associados	(+1) racionalidade substantiva	
	D. <input type="radio"/> Outros: _____	Com base na análise subjetiva dos dados levantados, a classificação do item será realizada após sua coleta, podendo ser substantiva ou instrumental.	
7. Quem participa do processo de decisão da associação:	A. <input type="radio"/> Apenas o presidente decide.	(-1) racionalidade instrumental	Quando a decisão é compartilhada com os associados, prevalece a autonomia, pois não há a dependência da capacidade dos gestores, além de contribuir para a facilitação do desenvolvimento da equipe de trabalho.
	B. <input type="radio"/> A decisão é compartilhada com os associados.	(+1) racionalidade substantiva	
8. A Associação toma decisões que vão além de suas obrigações legais, como, por exemplo, assuntos relacionados às questões sociais e ambientais da comunidade?	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	Organizações que apenas preocupam-se com as obrigações legais são do tipo burocrático, portanto possuem evidências da racionalidade instrumental.
	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	
9. O comportamento dos associados dentro da associação é:	A. <input type="radio"/> Controlado pela alta administração da associação com vista a atingir os objetivos da mesma	(-1) racionalidade instrumental	Quando o comportamento dos membros de uma organização não é preestabelecido, e sim espontâneos, neste caso há evidências das ações de racionalidade substantiva.
	B. <input type="radio"/> Não há imposição de comportamento preestabelecido.	(+1) racionalidade substantiva	
10. Em relação às atividades da	A. <input type="radio"/> de modo individualizado	(-1) racionalidade instrumental	Quando o trabalho é realizado em equipe, cria-

associação, pode-se dizer que elas são realizadas:	B. <input type="radio"/> em equipe	(+1) racionalidade substantiva	se um esforço coletivo no sentido de se dedicar a realizar uma tarefa, neste caso há evidências da racionalidade substantiva.
	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	
11. Há dialogo entre os membros da associação, possibilitando aos mesmos exteriorizarem suas intenções e ideias sem receio?	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	Quando o dialogo é espontâneo, podendo cada membro expor suas ideias sem serem recriminados, neste caso há evidências da racionalidade substantiva.
	A. <input type="radio"/> Individualizadas	(-1) racionalidade instrumental	
12. As relações pessoais são:	B. <input type="radio"/> Grupais	(+1) racionalidade substantiva	Relações pessoas individualizadas dificultam o trabalho em equipe, que, por sua vez, não motiva a autorrealização, criatividade, o dialogo espontâneo, portanto há evidências da racionalidade instrumental, em que o indivíduo possui comportamento mecânico perante as atividades laborativas.
	A. <input type="radio"/> Busca sua preserva	(+1) racionalidade substantiva	
13. A Associação, em relação ao meio ambiente:	B. <input type="radio"/> Polui	(-1) racionalidade instrumental	Organização que presa pelo meio ambiente, realiza atividades de responsabilidade ambiental, neste caso, há evidências da racionalidade substantiva.
	A. <input type="radio"/> Sim	(-1) racionalidade instrumental	
14. A Associação utiliza recursos que são limitados na natureza?	B. <input type="radio"/> Não	(+1) racionalidade substantiva	Quando a organização utiliza como matéria-prima, recursos advindos da natureza, que são limitados, verifica-se, neste caso, que a organização pode não estar se preocupando com a questão do desenvolvimento sustentável. Portanto, há evidências da racionalidade instrumental, pois o agir é calculista.
	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	
15. A Associação realiza uma gestão na qual suas ações são tidas como socialmente responsáveis dentro e fora da organização?	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	Ações de cunho social, realizadas pela organização, são evidências da presença da racionalidade substantiva, uma vez que visam ao bem-estar social.
	A. <input type="radio"/> Totalmente Satisfeito	(+1) racionalidade substantiva	
16. Qual é o seu grau de satisfação social em fazer parte dessa associação?	B. <input type="radio"/> Muito Satisfeito	(+1) racionalidade substantiva	Quando os funcionários se sentem satisfeitos em fazer parte de uma organização, podemos
	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	

	C. <input type="radio"/> Satisfeito	(+1) racionalidade substantiva	defini-los como motivados, realizados, felizes em pertencer àquela instituição. Neste caso, há evidências da racionalidade substantiva.
	D. <input type="radio"/> Pouco Satisfeito	(-1) racionalidade instrumental	
	E. <input type="radio"/> Não Satisfeito	(-1) racionalidade instrumental	
17. A renda que os associados adquirem ao final de cada mês garante a sua sobrevivência?	A. <input type="radio"/> Sim	(-1) racionalidade instrumental	Quando a renda mensal do funcionário de uma organização não garante a sua sobrevivência, ocasiona problemas de ordem financeira e social, neste caso há evidências da racionalidade instrumental, uma vez que tem como característica o calculista.
	B. <input type="radio"/> Não	(+1) racionalidade substantiva	
18. Você se sente autorrealiza em fazer parte dessa associação?	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	Quando os membros de uma organização se autorrealizam, concretizam o seu potencial inato, se sentem satisfeitos com a atividade desempenhada, há neste caso, evidências da racionalidade substantiva.
	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	
19. A Associação possibilita que os associados atuem com liberdade (autonomia em suas atividades)?	A. <input type="radio"/> Sim	(+1) racionalidade substantiva	Quando os membros de uma organização atuam de modo pleno e livre nas suas atividades laborativas, há neste caso, evidências da racionalidade substantiva.
	B. <input type="radio"/> Não	(-1) racionalidade instrumental	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A pesquisa supracitada foi realizada através de uma abordagem pessoal, onde foi efetivada uma breve apresentação aos entrevistados acerca da intenção do questionário (anexo A) e de como preenchê-lo.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, os mesmos foram conferidos, tabulados e analisados. Enfim, a interpretação dos dados colhidos deu subsídios para a elaboração do capítulo de conclusão deste estudo. Conforme Chizzotti (2001, p. 48), analisar os resultados: “trata-se de classificar, categorizar, compilar os dados,

descrevê-los, analisá-los e chegar às conclusões a respeito da hipótese aventada no início, seja para confirmá-la, seja para infirmá-la”.

Vale ressaltar que os questionários abordaram elementos que levam a identificar se a Associação pratica ações de racionalidade instrumental e/ou substantiva, se há a prevalência de uma racionalidade sobre a outra, e se há a convergência das referidas racionalidades nas ações de responsabilidade social. Deste modo, de posse dos elementos indicados no quadro de análise, buscou-se inferir a convergência dessas ações no sentido de materializar a responsabilidade social.

Enfim, para identificar, no questionário de *modelo 1*, a preponderância ou não das racionalidades, foi adotada a mesma escala de *continuum de intensidade* utilizada por Serva (1997).

O *continuum*, visto unicamente em si mesmo, deslocado de todo o trabalho analítico que o precede e o determina, não possui a essencialidade e a profundidade que o exame minucioso, a análise exigente e elaborada de todos os tipos de dados disponíveis. O *continuum* é apenas um instrumento auxiliar na avaliação da racionalidade nas organizações. Trata-se de uma solução de sintetização das avaliações meticulosamente efetuadas. Deve ser concebido apenas como um instrumento anexo para facilitar a visualização da classificação relativa das empresas estudadas. Se o continuum espelha razoavelmente a análise, ao passo que adiciona uma informação visual qualitativa e útil, então ele cumpre o seu papel. (SERVA, 1997, p.25)

Segue a figura do *continuum* de intensidade de racionalidade, adaptado do modelo utilizado por Serva:

Figura 4 – Continuum da Intensidade de racionalidade



Fonte: Adaptado de Serva (1997).

O *continuum* de intensidade de racionalidade é estruturado na escala de - 19 a +19, então, devido à quantidade de questões abordadas no questionário aplicado ao público da Associação (associados e administração).

Vale ressaltar que esse parâmetro de medição das racionalidades foi utilizado por Serva (1997) e que a sua interpretação se dava da seguinte maneira:

seja qual for o ponto em que a organização esteja situada, isto é, da intensidade mínima à muito elevada, significará sempre que a racionalidade instrumental também estará presente, fazendo parte da dinâmica daquela organização. Seguindo esse princípio e transpondo-o para um raciocínio lógico, cada ponto do *continuum* equivale ao seu inverso se quer medir a intensidade de razão instrumental, ou seja, a intensidade mínima de razão substantiva equivale à muito elevada de razão instrumental, ou ainda a intensidade baixa de razão substantiva equivale à elevada de razão instrumental, e assim por diante.

Para este estudo, a análise dos dados, ou seja, o cálculo, que tem a escala de *continuum* como parâmetro de medição, foi feito da seguinte forma: após a apuração dos questionários aplicados na Associação, foi atribuído, para cada resposta de cada questão, um ponto positivo (+1) para a evidência de racionalidade substantiva ou um ponto negativo (-1) para a evidência de racionalidade instrumental. A soma das pontuações de cada questão assinala um ponto do *continuum*, que indica a predominância da racionalidade para o questionário analisado. De posse desses números, realizou-se a média de todos os questionários para poder discernir a predominância da racionalidade.

Mas, para este trabalho, a interpretação seguiu a orientação acima, acrescentando mais uma informação, ou seja, o segmento médio do *continuum* é o ponto de equilíbrio e de convergência das racionalidades. Portanto, se o resultado da intensidade das racionalidades for o segmento médio (valores no intervalo entre -1,9 e +1,9), significará que a pesquisa corrobora com a hipótese proposta por este trabalho.

Para fins deste estudo, entende-se que o equilíbrio necessário à convergência pode ser admitido no ponto de tendência central, com variação para mais ou para menos dez pontos percentuais.

Em relação ao questionário *modelo 2*, o objetivo é verificar se a comunidade local identifica ações de RSE praticadas pela Associação, que, neste caso, configurarão evidências da convergência das racionalidades instrumental e substantiva no ambiente organizacional. A base de cálculo para este modelo de questionário foi atribuído, para cada resposta de cada questão, um ponto positivo

(+1) para a evidência da presença de RSE ou um ponto negativo (-1) para a evidência da ausência de RSE.

Visando à qualidade da pesquisa do estudo de caso, optou-se por combinar diversas técnicas de coleta de dados primários e secundários, como questionários, triangulação, pesquisa documental, observação, pois, através dessas diversas fontes de evidências, pode-se avaliar, de modo quantitativo e qualitativo, as informações colhidas, tornando, assim, a pesquisa mais confiável. Segundo Martins (2008, p.80), "a confiabilidade de um Estudo de caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas".

Complementando os instrumentos de coleta de dados, questionários, utilizou-se a técnica de observação, que consiste em:

um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise dos dados. Para tanto, a observação deve ser precedida por um levantamento de referencial teórico e resultados de outras pesquisas relacionadas ao estudo. Formalmente, é desejável a construção de um protocolo de observação, que evidentemente, fará parte do protocolo do Estudo de Caso. (MARTINS, 2008, p. 24).

O protocolo de observação (Anexo C) foi aplicado no mesmo momento dos questionários, em virtude da possibilidade de colher dados da situação atual da organização, de seus colaboradores, além de dados da localidade - Maracangalha. Conforme Martins (2008, p. 24), "a observação, ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, distinguindo-se, enquanto prática científica da observação da rotina diária".

Os itens observados neste protocolo de observação complementaram os questionários, pois foram informações colhidas de modo empírico, imparcial, sem o envolvimento do observador, permitindo, assim, avaliar os fenômenos se situações organizacionais com maior precisão e qualidade.

Enfim, a metodologia adotada por este estudo buscou verificar se a referida pesquisa, realizada na Associação, corrobora ou refuta a hipótese de base. Vale ressaltar que acredita-se que a presença predominante de uma das duas racionalidades (instrumental ou substantiva), de modo isolado, em uma organização, não contribui para o crescimento, desenvolvimento e permanência da mesma no

mercado, além de não proporcionar bem-estar à sociedade. Conforme Serva (1997, p. 22), a ação na prática administrativa deve ser:

[...] orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação social.

O referencial teórico adotado leva a crer que, tanto no ambiente interno quanto ao externo de uma organização, há a presença de ambas as racionalidades. E se as mesmas se apresentarem de modo equilibrado, pode-se ter, como produto deste equilíbrio, a sua convergência nas ações de RSE, que visam ao bem-estar social, à qualidade de vida da comunidade interna e externa, além do alto desempenho organizacional. Segundo Sayeg e Balera (2013, p.15):

[...] o quadro social deficitário dos países em desenvolvimento torna necessária uma revisão no conceito do capitalismo, conjugando-o com noções como solidariedade e fraternidade, fomentando, por conseguinte, o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada.

Nesta perspectiva, as referidas racionalidades não são antagônicas, e sim complementares, uma vez que as organizações e as sociedades possuem características relacionadas tanto a racionalidade instrumental, quanto à substantiva, por conseguinte, influenciando no sentido do trabalho, na prática administrativa, enfim nas ações humanas.

Desta forma, o quadro de análise supracitado, através, dos instrumentos de pesquisa, testou a hipótese, uma vez que os elementos contidos nos referidos instrumentos permitirão informar se o estudo de caso corrobora ou refuta a hipótese proposta neste trabalho.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário, *modelo 1*, cujo objetivo era identificar as racionalidades presentes na Associação Taboarte, além do questionário, *modelo 2*, destinado à comunidade local - Maracangalha/BA, cujo foco era verificar a percepção dos

moradores em relação à presença ou não das ações de RSE pela referida Associação, foram aplicados no período compreendido entre 15/04/14 e 26/05/14. Foram respondidos ao todo 25 questionários, de um universo de 15 (quinze) associados e 10 (dez) membros da comunidade do distrito de Maracangalha.

A pesquisa documental acerca da descrição da Associação, o levantamento da localidade Maracangalha e o protocolo de observação ocorreram no mesmo período descrito acima, sendo realizado através dos seguintes documentos: a) Estatuto de constituição da Taboarte, fornecido pela tesoureira Marlene Campos Santos; b) acervo do Sebrae-Bahia; c) acervo das bibliotecas do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia (IGHB) e da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI).

Após a tabulação dos questionários, verificou-se que as respostas fornecidas, tanto pelos 9 (nove) membros que compõem a estrutura administrativa da Associação, quanto pelos 6 (seis) que são apenas associados, são semelhantes, ou seja, há convergência das informações acerca das atividades e ações realizadas dentro e fora da organização. Também as respostas, fornecidas pelos membros da comunidade em relação à Taboarte, revelam que aqueles identificam ações de responsabilidade social da Associação para o público interno e externo da mesma.

A análise das tabulações se fez em dois momentos: o primeiro analisou-se o questionário de *modelo 1* e, no segundo momento, o questionário de *modelo 2*.

Primeiro momento da Análise:

Analisou-se cada item abordado nas 19 (dezenove) questões do questionário do *modelo 1*, com o intuito de identificar as racionalidades. Vale ressaltar que as questões são produto do quadro de análise, que operacionaliza a hipótese de base deste trabalho, baseado no modelo adotado por Serva (1997, p. 24), o qual relaciona os processos organizacionais (ações do cotidiano) com as ações das racionalidades.

Verificou-se, através dos instrumentos de coleta de dados, aplicados ao universo pesquisado, além das informações colhidas pelo protocolo de observação - informações complementares a cada questão abordada pelos questionários, que a Taboarte possui:

a) Hierarquia de comando - a estrutura administrativa é bem definida e composta por: uma presidente, uma vice-presidente, duas diretoras comerciais, uma tesoureira, dois membros no conselho fiscal e mais dois membros no conselho de suplentes.

b) Normas da organização – os associados realizam planejamento estratégico e adotam procedimentos operacionais para a consecução do seu objetivo, a confecção dos produtos artesanais demandados pelos clientes. Observou-se que a Associação não segue nenhum tipo de norma técnica ditada pela ABNT, como, por exemplo, a ISO 26.000:2010. Subtende-se, da análise dos processos especificados acima, Hierarquia e normas, que há ações da racionalidade instrumental, como: fins, desempenho e estratégia interpessoal.

c) Valores e objetivos - são dos tipos: social e econômico, conforme descrito no estatuto de constituição da Associação. Neste caso, há ações de racionalidades instrumental e substantiva, como: autorrealização, valores emancipatórios, utilidade e rentabilidade, uma vez que o desempenho da Associação encontra-se relacionado à utilização econômica dos recursos da matéria-prima para a realização dos objetivos, bem como a autorrealização de seus associados.

d) Tomada de decisão - as decisões da Taboarte têm como base os valores da referida associação, portanto, vão além das obrigações legais da organização, considerando, assim, as questões sociais e ambientais da comunidade. O processo de decisão é compartilhado com todas as associadas, respeitando a opinião de todos os membros da Taboarte. As ações identificadas neste processo dizem respeito tanto à racionalidade substantiva, como o julgamento ético e o entendimento, como à racionalidade instrumental, uma vez que preza pela eficácia das suas decisões.

e) Controle - conforme as respostas fornecidas pelas associadas, não há um controle em relação ao comportamento das mesmas, ou seja, não há imposição de um comportamento preestabelecido. Observa-se, neste item, que há a presença dos valores emancipatórios - ação da racionalidade substantiva.

f) Divisão do trabalho - as atividades são realizadas em equipe, há o sentimento entre os membros da Associação de autorrealização e entendimento em relação às funções desempenhadas, portanto há a presença, neste processo

organizacional, das ações de racionalidade substantiva e instrumental, uma vez que visam o bom desempenho organizacional.

g) Comunicação e relação interpessoal - o diálogo entre as associadas é livre, ou seja, possibilita que as mesmas expressem seus sentimentos, desejos, anseios, intenções e ideias sem receio, sem ofender ao outro, de modo cordial. Já as relações interpessoais são positivas, pois há, na Taboarte, um clima de amizade entre as associadas, o que resulta em um bom ambiente dentro da Associação. Portanto, as associadas possuem autenticidade, autonomia em relação às atividades realizadas na Taboarte. Neste sentido, o processo de comunicação e a relação interpessoal contêm elementos constitutivos da racionalidade substantiva.

h) Ação social e relação como o meio ambiente - a Taboarte, desde a sua constituição, focou suas ações nas questões do meio ambiente, preservação, evitando a queimada da taboa, que antes era considerada como uma praga pela população. Neste caso, há elementos constitutivos da racionalidade substantiva.

i) Reflexão sobre a organização - a Taboarte realiza ações de cunho social e econômico, uma vez que, desde o seu processo de constituição, objetiva a defesa das questões econômica e social de seus associados, com o intuito de gerar emprego e renda a partir da produção de bens artesanais. Verifica-se, neste caso, a presença do julgamento ético, pois a organização visa à qualidade de vida das associadas e suas famílias, a partir do momento que privilegia a satisfação tanto social quanto econômica. Portanto, as ações identificadas dizem respeito à racionalidade substantiva e instrumental.

j) Satisfação individual e social - de modo unânime, todas as associadas dizem estar satisfeitas em fazer parte da referida Associação, mesmo que esta não proporcione a renda suficiente para a sua sobrevivência. Contudo, a Taboarte proporciona sentimento de autorrealização, que suas associadas sentem orgulhosas em fazer parte de um grupo de mulheres que consideram fortes, corajosas e criativas, por encararem o desafio de fazer arte, com um produto do meio ambiente, que antes era considerado uma "praga". E, também, por protegerem este mesmo meio, em que a sua comunidade encontra-se inserida e, por fim, por proporcionarem a geração de uma atividade para mulheres, que antes se encontravam a margem da sociedade, desde a desativação da Usina Cinco Rios. Portanto, há a presença,

neste processo organizacional, dos elementos constitutivos das ações de racionalidade substantiva.

Vale ressaltar que, através do protocolo de observação (Anexo C), verificou-se, na Taboarte, a presença de conflitos de ordem econômica e social, pois a mesma não tem: a) apoio do governo local, b) espaço físico próprio, e c) apoio e investimento financeiro.

Diante das causas acima relacionadas, a Taboarte não tem condições de estocar produtos, devido à ausência de um espaço físico maior, pois, atualmente, utiliza-se de um dos cômodos cedidos pela AMAM, que é pequeno.

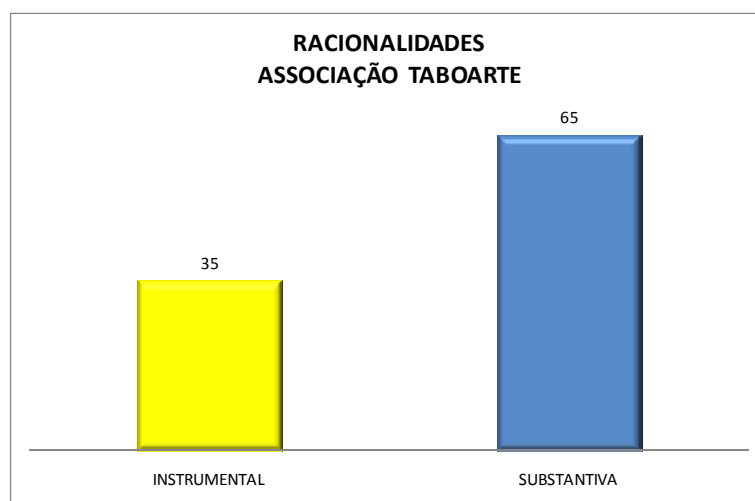
Como consequências: a) a produção fica comprometida, tendo que fabricar produtos apenas por encomenda; b) perdendo, às vezes, oportunidades para participar de feiras de artesanato, além de perder vendas de produto, pelo fato desses não estarem pontos para serem ofertados aos clientes finais; c) ocasiona tempo ocioso às associadas, que passam a trabalhar de modo sazonal e não contínuo; d) além de comprometer a sua renda.

Por essa ter se tornado baixa, em virtude da redução das vendas dos produtos de artesanato, algumas associadas e moradores de Maracangalha têm procurado outros meios de sobrevivência, que são, muitas vezes, inexistentes dentro do próprio Distrito, principalmente, após o fechamento da Usina Cinco Rios. Sendo assim, a busca pela sobrevivência, por novas oportunidades de emprego, leva as pessoas a desbravarem outras localidades e municípios.

Conforme os fatos descritos acima, a Taboarte buscou apoio junto ao Sebrae/Ba, que: a) proporcionou a participação da Associação em Rodas de Negócio de Artesanato, divulgando os trabalhos realizados pela mesma ao mundo empresarial; b) desenvolveu um plano de negócio, cujo objetivo é a captação de recursos financeiros junto às instituições financeiras, como, por exemplo: Banco do Nordeste e Caixa Econômica Federal.

Segue o gráfico que contabilizou a presença das racionalidades instrumental e substantiva na Associação, conforme as informações fornecidas pelas associadas, através dos questionários.

Gráfico 1 - Racionalidades



Fonte: Coleta de dados (2014).

Os resultados da tabulação do questionário *modelo 1*, conforme gráfico acima, foram extraídos da aplicação dos quinze (15) questionários, que apresentaram as mesmas respostas pelo público entrevistado (seis associados e nove membros pertencentes à administração da Taboarte). Vale ressaltar que cada questionário possui dezenove (19) questões, sendo que duas (5 e 6) possuem mais de uma assertiva, significa que as referidas questões podem ter mais de uma resposta com pontuações +1 e -1. Obteve-se um total de sete pontos negativos (-7), correspondentes à evidência da racionalidade instrumental, e em relação à evidência da racionalidade substantiva, obtiveram-se treze pontos positivos (+13).

O cálculo foi feito da seguinte forma: multiplicaram-se os resultados acima pelo total de entrevistados (15), chegando a cento e cinquenta pontos negativos (-105) para a racionalidade instrumental e cento e noventa e cinco pontos positivos (+195) para racionalidade substantiva.

Segue resumo do cálculo dos referidos questionários.

Quadro 11 – Cálculo dos questionários

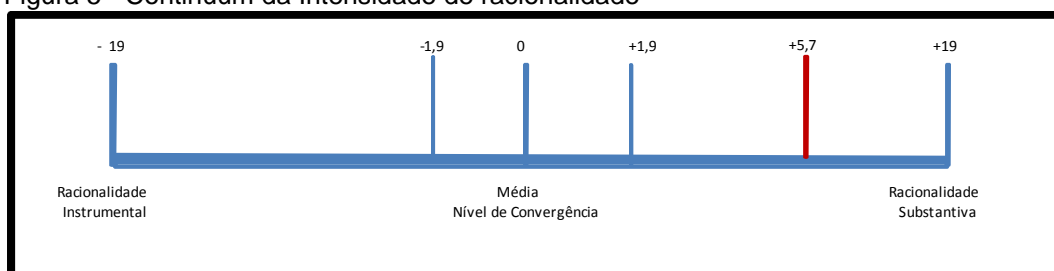
ITENS	Multiplicação dos resultados colhidos nos questionários pelo total de entrevistados	Valor Absoluto	Valor Percentual%
Racionalidade Instrumental	105	6,65	35%
Racionalidade Substantiva	195	12,35	65%
TOTAL DE QUESTÕES	300	19	100%

Fonte: Coleta de dados (2014).

A análise revela que, na Taboarte, há a presença das duas racionalidades em seus processos organizacionais, mas a racionalidade substantiva é mais predominante que a instrumental, o que é motivado por problemas de cunho financeiro, de infraestrutura e político, que a Associação vem enfrentando, nestes últimos tempos, como: a) falta de recursos financeiros para investir na produção de mais produtos e melhorar a renda das associadas; b) falta de espaço físico próprio para fabricar e estocar seus produtos artesanais; c) falta de apoio do governo local, prefeitura, no sentido de proporcionar a ampliação da geração de emprego e renda através do desenvolvimento e crescimento da Taboarte.

Portanto, na escala de *continuum*, marcou-se o ponto +5,7, por ser esta a intensidade da racionalidade substantiva em relação a instrumental. Este valor foi fruto da diferença entre as pontuações encontradas de cada racionalidade.

Figura 5 - Continuum da Intensidade de racionalidade



Fonte: Adaptada de Serva (1997).

Em virtude de o questionário *modelo 1* ter sido aplicado a públicos diferentes (associados e administradores da associação), utilizou-se o método da triangulação com vista a confrontar as respostas do público acima especificado. Observou-se que as respostas ofertadas por ambos públicos foram as mesmas e que, portanto, não há divergência acerca das respostas coletadas. Mesmo com uma diferença de +5,7 para a racionalidade substantiva, não significa dizer que não existam, nesta organização, elementos constitutivos de ações de racionalidade instrumental em suas atividades laborativas. Segundo Serva (1997, p. 23-24), "[...] a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva, quanto da razão instrumental".

Segundo momento da análise:

Os questionários do *modelo 2* foram respondidos por 10 membros da comunidade local - Maracangalha/Ba. A comunidade considera a Associação muito importante, uma vez que realiza ações de cunho social, como, por exemplo, a geração de emprego e renda para as mulheres do referido Distrito, além de preservar o meio ambiente, evitando as queimadas da taboa, que antes provocavam problemas de saúde (respiratório) à população, e contribuindo, assim, com o desenvolvimento sustentável¹¹. Os membros da comunidade sabem dos conflitos, principalmente, os de cunho econômico enfrentados pela Taboarte e acreditam que a estrutura administrativa da Associação está em busca da solução para estes problemas. Segue gráfico, demonstrando a percentagem da presença da questão da RSE na Associação, percebida pela comunidade:

Gráfico 2 – Responsabilidade social e empresarial



Fonte: Coleta de dados (2014).

O resultado da tabulação do questionário *modelo 2*, conforme gráfico acima, foi extraído da aplicação dos dez (10) questionários, que apresentaram as mesmas respostas pelo público entrevistado (dez membros da comunidade). Vale ressaltar que cada questionário possui oito (8) questões, visto que este número multiplicado pela quantidade de entrevistados, dez (10), totaliza oitenta (80) questões respondidas, portanto 100% do questionário. Sendo que as questões de numeração 1; 2; 3; 4; 5.2 e 6 foram pontuadas com um ponto positivo (+1) cada, pois havia evidência da presença de ações de RSE. Neste caso, as seis questões acima multiplicadas pelo total de entrevistados totalizam sessenta (60), que, por conseguinte, correspondem a 75% do total das questões, enquanto que as questões

¹¹ Desenvolvimento Sustentável - é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades (ONU)

de numeração 5 e 5.1 receberam a pontuação negativa (-1), em virtude da constatação da ausência da RSE. Neste caso, as duas questões acima multiplicadas pelo total de entrevistados totalizam vinte (20), que, por conseguinte, correspondem a 25% do total das questões respondidas. Segue resumo do cálculo do questionário *modelo 2*:

Quadro 12 – Responsabilidade Social Empresarial

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (R.S.E.)	Multiplicação dos resultados colhidos nos questionários pelo total de entrevistados	Valor Absoluto	Valor Percentual (%)
PRESENÇA R.S.E.	60	6	75%
AUSÊNCIA R.S.E.	20	2	25%
TOTAL DE QUESTÕES	80	8	100%

Fonte: Coleta de dados (2014).

Esses quarenta e um (41) dias de observação na referida organização permitiram coletar informações acerca da sua história, situação atual, com seus pontos fortes e a serem melhorados, além de conhecer a localidade, Distrito Maracangalha, onde está sediada a Associação.

Diante da análise feita, através das respostas fornecidas pelos entrevistados, nos questionários, concluiu-se que a pesquisa corrobora totalmente com a hipótese deste estudo, uma vez que há, de fato, nas atividades realizadas pela Associação Taboarte, a presença das racionalidades instrumental e substantiva, sendo essa última em maior evidência.

Constatou-se a presença das racionalidades no ambiente organizacional, mas não o seu equilíbrio, conforme sugerido na hipótese deste trabalho.

A Associação possui sérios problemas de ordem econômica, política e de infraestrutura, como, por exemplo: falta de apoio financeiro e do governo local; falta de espaço físico, o que compromete o seu desempenho organizacional e, por conseguinte, reduz a sua eficiência e eficácia na realização dos objetivos estratégicos, além da sua capacidade administrativa.

Portanto, observa-se que, nesta organização, existe a intenção de tentar equilibrar as racionalidades instrumental e substantiva, fazendo-se convergir nas ações de RSE, por acreditar que, deste modo, os objetivos econômicos e sociais

possam ser alcançados, conforme descrito em seu estatuto de constituição. Ou seja, a convergência se demonstra exatamente pelo efeito do desequilíbrio das racionalidades na percepção da eficácia das ações de responsabilidade social empresarial.

Nesta perspectiva, as referidas racionalidades não são antagônicas, mas sim complementares, uma vez que as organizações, assim como a Taboarte, e a sociedade possuem características relacionadas às racionalidades instrumental e substantiva, que, por conseguinte, influenciam no sentido do trabalho, na prática administrativa, enfim, nas ações humanas.

Verificou-se que a Taboarte tem muito a crescer, a se desenvolver, a superar seus conflitos de ordem econômica e social, mas não se pode deixar de referenciar a iniciativa e a coragem de um grupo de mulheres, de Maracangalha, em constituir uma Associação, cujo objetivo, conforme seu estatuto, é "a defesa econômica e social de seus associados, mediante a viabilidade de alternativas de geração de trabalho e renda, visando a melhoria da qualidade de vida das associadas e suas família [...]" (ESTATUTO DE CONSTITUIÇÃO DA TABOARTE, 2009).

Enfim, a Taboarte surgiu para resgatar a autoestima de um povo que acabou por ficar à margem da sociedade, com o fim de sua maior fonte de geração de emprego e renda, a Usina Cinco Rios.

Ressalta-se que este estudo é de caráter qualitativo e quantitativo, e que a escolha da Associação Taboarte, como estudo de caso, deve-se ao fato de acreditar-se que organizações produtivas, como associações e cooperativas, possuem as questões de cunho econômico e social, em seus objetivos, visão, metas e princípios, enfim, que possuam a presença das racionalidades instrumental e substantiva no seu cotidiano administrativo, no sentido do trabalho realizado pelos seus membros.

6 CONCLUSÃO

A hipótese de base desta dissertação consistia na defesa de que as racionalidades instrumentais e substantivas pudessem convergir num ambiente organizacional, tendo, como produto, a responsabilidade social empresarial.

Para tanto, este estudo atingiu o seu propósito, uma vez que demonstrou a hipótese sugerida. As evidências da coexistência das racionalidades foram verificadas na pesquisa, foi possível conceituar as racionalidades instrumental e substantiva, e discutir a sua convergência. Além disso, conseguiu-se conceituar a responsabilidade social nas organizações e caracterizar a organização do estudo de caso - Associação Taboarte.

Neste sentido, as diretrizes iniciais adotadas por este estudo, que orientaram, em parte, este projeto de pesquisa foram retiradas de Serva (1997), em virtude da realização de uma pesquisa semelhante, realizada pelo autor supracitado cujo objetivo era identificar, em três empresas de serviço de pequeno porte em Salvador/Bahia, a predominância das racionalidades instrumental ou substantiva, ou a existência de ambas na prática administrativa.

Foi utilizado o quadro de análise como diretriz para a operacionalização deste estudo, sendo que esse recurso visa apresentar elementos necessários e suficientes para a caracterização das racionalidades, contidas num ambiente organizacional, que se evidenciam nas ações de RSE, enfim, que visam à verificação da tangibilização da hipótese.

Com base neste quadro de análise, fez-se necessária a utilização da combinação de diversos recursos metodológicos, como, por exemplo: aplicação de questionários, triangulação, protocolo de observação, com o intuito de tornar a pesquisa mais confiável, além de proporcionar grande significância qualitativa aos achados por meio das comparações dos resultados. Conforme Martins (2008, p. 91), "uma pesquisa confiável, ou fidedigna, é consistente porque fornece resultados estáveis. Em outras palavras, confiabilidade refere-se à consistência ou à estabilidade dos resultados".

Diante da coleta e análise de dados, observou-se que a racionalidade substantiva predomina em relação a instrumental, numa diferença de +13,1 pontos.

Esta predominância não exclui a existência da racionalidade instrumental, pelo contrário, afirma a sua permanência, uma vez que o objetivo da referida Associação é a convergência de ambas racionalidades, refletidas nas ações de responsabilidade social. Conforme os objetivos especificados no estatuto da Associação, a mesma tem como objetivo a: "defesa econômica e social de seus associados, mediante a viabilidade de alternativas de geração de trabalho e renda [...]", visando, desta forma, "[...] à melhoria de qualidade de vida dos associados (as) e suas famílias, através de produção de artesanato utilizando, como matéria prima, a taboa e material reciclável." (ESTATUTO DE CONSTITUIÇÃO TABOARTE, 2009).

Observa-se que a Associação Taboarte encontra-se, atualmente, com problemas de cunho financeiro, político e de infraestrutura, que atingem negativamente o seu desempenho organizacional. E a verificação desta situação constata que a referida pesquisa corrobora totalmente com a hipótese de base, uma vez que a convergência se demonstra exatamente pelo efeito do desequilíbrio das racionalidades na percepção da eficácia das ações de responsabilidade social empresarial.

Portanto, o presente estudo revela que não há uma única racionalidade pertencente à organização, o que existe é que, em determinado momento, pode ocorrer a preponderância de uma, mas o que de fato acontece é a existência tanto da instrumental, quanto da substantiva na prática administrativa.

Já no que tange à questão da RSE, como a evidência da convergência das racionalidades num ambiente organizacional, Pizza (1994, p. 13) afirma que razão e consciência andam juntas, pois o "predomínio do individual sobre o social, ou vice-versa, é temerário e ingênuo, mas transferir para o âmbito coletivo uma característica do indivíduo é socializar a natureza humana". Ou seja, tanto a razão instrumental quanto à substantiva podem caminhar para a mesma direção, evidenciadas nas ações de Responsabilidade Social.

Arruda e Pereira (2009, p.4) complementam o julgamento supracitado ao afirmarem que "as definições de RSE parecem convergir para a ideia de que empresas tomam a decisão de se comprometer com questões sociais e ambientais e vão além das suas obrigações legais". Neste sentido, seria possível estar diante de um produto da convergência das racionalidades substantiva e instrumental, conforme a hipótese contida neste trabalho acadêmico.

Infere-se, portanto, que não há como dissociar o ser humano do seu meio ambiente, o qual é constituído não apenas dos aspectos naturais, mas sim da ciência, tecnologia, economia, indústria e valores. Contudo, o homem contemporâneo deve ser respeitado e deve respeitar o seu meio ambiente, pois, através deste respeito mútuo de interesses, tanto econômico quanto social, individual ou coletivo, é possível estabelecer, conforme Barreto (2011), a humanização das organizações, que pode proporcionar "um ambiente de trabalho mais harmonioso, mais coeso, mais criativo, mais humano." (BARRETO, 2011, p. 85).

É, nesta perspectiva, que o movimento da responsabilidade social empresarial torna-se atuante em todo o mundo, numa tentativa de solucionar as crises oriundas da Era Moderna, sem desviar ou prejudicar os objetivos fins de toda organização, a lucratividade.

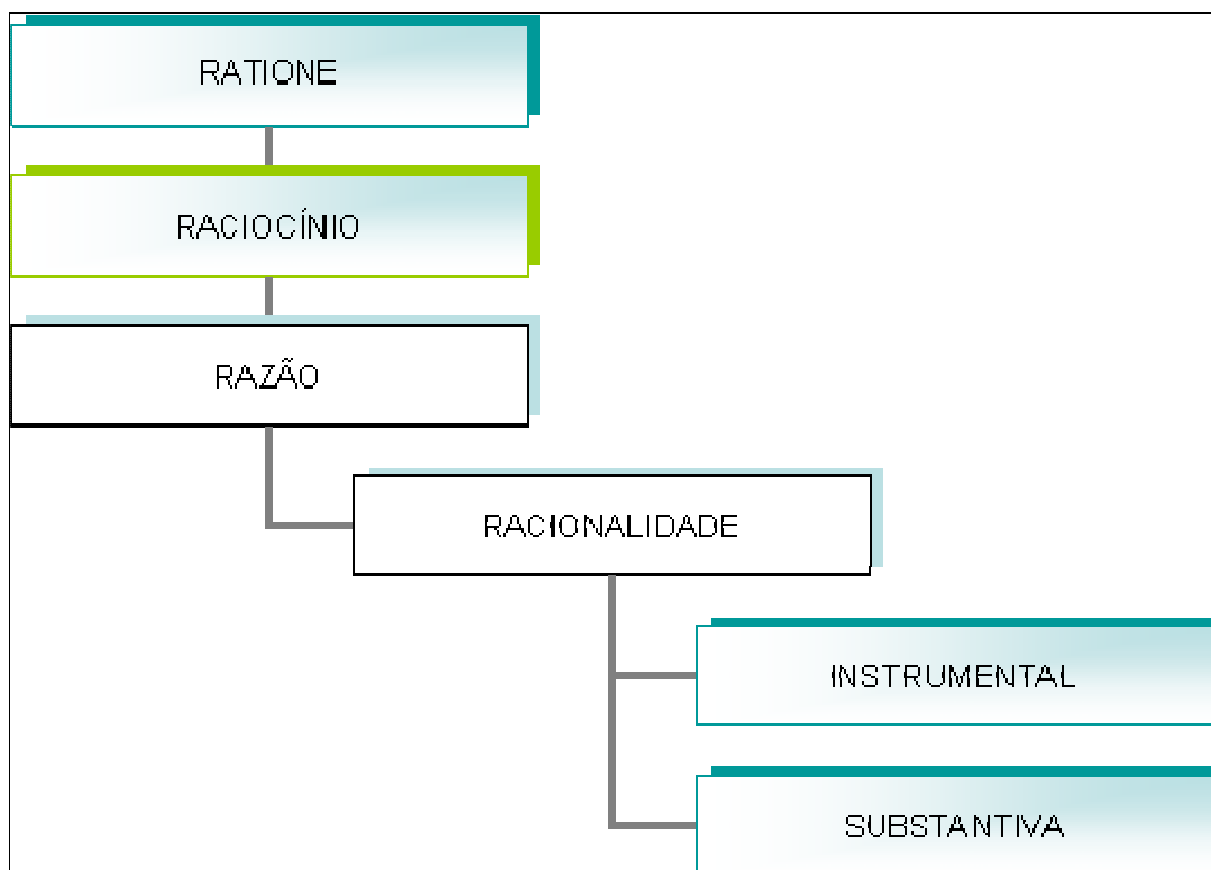
Enfim, pode-se conceituar a responsabilidade social empresarial como sendo ações de uma gestão consciente, que, além de comprometer-se com as questões econômicas da organização, também, preocupam-se com as questões sociais que afligem tanto o ambiente interno quanto o externo, nos quais estão inseridas.

Conclui-se, portanto, que, apesar de as pessoas estarem inseridas no sistema capitalista, cujo foco é a obtenção da lucratividade, acúmulo de bens e capitais, ênfase no poder, isto não exclui a possibilidade da existência, nas organizações produtivas, de uma racionalidade direcionada para as questões sociais, como, por exemplo: a qualidade de vida, a autonomia, a autorrealização e os valores e princípios dos seres humanos. Nesta perspectiva, a referida pesquisa corrobora totalmente com a hipótese proposta por este estudo.

Em virtude de esta pesquisa estar limitada a um estudo de caso único, que foi realizado na Associação Comunitária Empreendedora de Maracangalha Taboarte, localizada no distrito de Maracangalha, município de São Sebastião do Passé - Bahia, num contexto de associação de artesanato, cuja observação e pesquisa foram realizadas no período de 15/04/14 a 26/05/14, sugere-se a ampliação e o aprofundamento deste trabalho em outras ações administrativas e organizações para a verificação das variações do objeto de estudo, tendo em vista a possibilidade da convivência e convergência das racionalidades, num ambiente organizacional, evidenciadas nas ações de RSE, influenciando, assim, o sentido do trabalho.

Para tanto, deve-se antes compreender os primórdios da racionalidade, conforme esquema abaixo, e compreender que esta temática desmembra-se em dois segmentos, que podem ser equilibrados pelas ações de RSE.

Quadro 13 – Etimologia da Racionalidade



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p.210) apresentam os tipos de sentidos de trabalho, afirmando que “os ambientes organizacionais são contextos nos quais os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva estão imbricados entre si”. Segue quadro, titulado de “tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade”, que demonstra como os sentidos do trabalho podem possuir interferências ora da razão instrumental, ora da substantiva ou simplesmente das duas ao mesmo tempo.

Quadro 14 - Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade

Sentido instrumental do trabalho	Sentido substantivo do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garante a sobrevivência; ➤ Permite retorno financeiro; ➤ Possibilidade de segurança financeira; ➤ Possibilita de independência financeira; ➤ É útil para a empresa; ➤ Possibilita reconhecimento material e financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilita autonomia; ➤ Permite o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios; ➤ Possibilita satisfação pessoal; ➤ Possibilita autorrealização; ➤ Possibilita aprendizagem e desenvolvimento; ➤ Possibilita sentimento de vinculação; ➤ Possibilita reconhecimento simbólico; ➤ Contribui para a sociedade.

Fonte: Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012).

O quadro acima traz características das racionalidades, empregadas no sentido do trabalho. Observa-se que a coluna do lado direito revela os aspectos calculistas e utilitários do sentido do trabalho na perspectiva instrumental, enquanto que, na outra coluna, há aspectos da razão substantiva, que dizem respeito aos valores e princípios do ser humano. Este quadro pode ser utilizado como parâmetro de observação para futuras pesquisas acerca da convivência das racionalidades num ambiente organizacional.

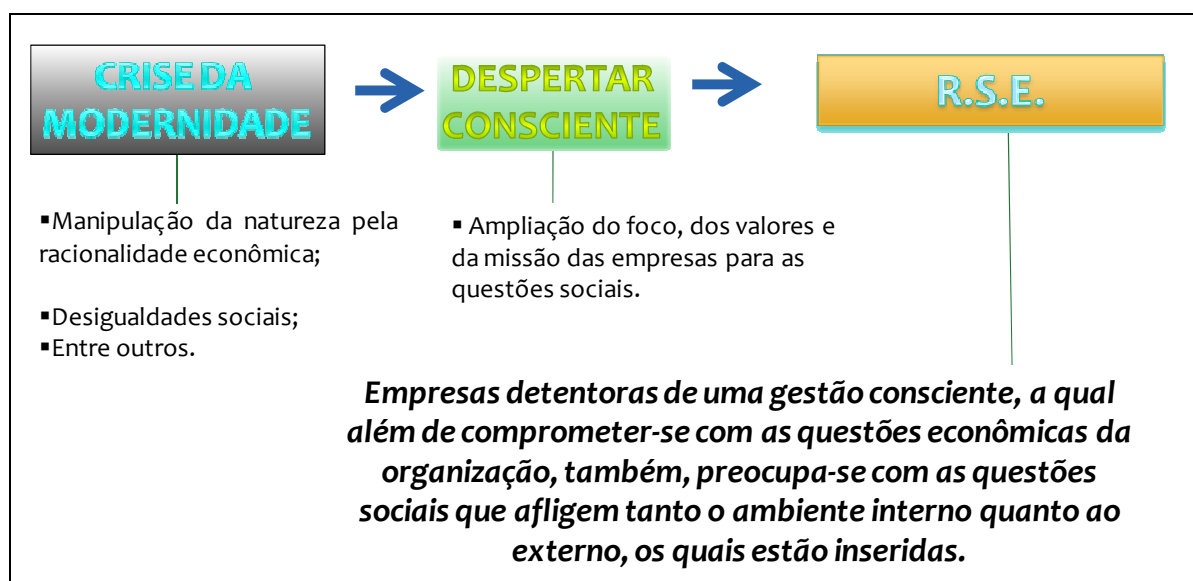
Dentro deste contexto de racionalidade, não se pode esquecer a figura que detém estas racionalidades, o ser humano, que, por sua vez, é dotado de princípios, valores, vivências que merecem ser respeitados e considerados pelo ambiente organizacional, já que são eles que gerenciam, administram e respondem pelo desempenho da mesma.

Diante destas características do homem racional, é possível dizer que ele é um ser integral e multidisciplinar, capaz de equilibrar as racionalidades supracitadas, em prol de um bem-estar maior para a humanidade - a qualidade de vida de todos os seres vivos, inclusive o planeta Terra.

Neste sentido, a racionalidade deve abordar assuntos que dizem respeito à origem, evolução e ao sentido do trabalho para o ser humano, e não só impor a

busca pela sobrevivência, segurança e pelo retorno financeiro, mas também, possibilitar a sua autorrealização, autonomia, viabilizando, assim, o despertar das potencialidades internas de cada pessoa, que nada mais é do que o despertar da consciência, a qual é constituída de saberes e ações, sendo estas as grandes contribuições para a organização e o sentido do trabalho.

Quadro 15 - Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Estes quadros podem ser utilizados como parâmetro de observação para futuras pesquisas, no sentido de procurar, discutir e refletir sobre o ser humano na sua integralidade, enquanto agente do processo de convergir às ações de racionalidade instrumental e substantiva, num ambiente organizacional, proporcionando um sentido do trabalho - capitalista humanístico.

Convém salientar que assim como outros trabalhos, essa pesquisa também contempla certas limitações. Desta forma, embora os insights aqui produzidos possam ser replicados em outros estudos, não existe a pretensão de generalizar as análises a todas as organizações, ainda que do mesmo segmento e porte da Taboarte. Por fim, espera-se que esse estudo represente uma fonte de reflexão e de incentivo para que outros trabalhos sejam realizados, obtendo-se novas contribuições quanto ao processo de convivência das racionalidades num ambiente organizacional, e os benefícios que uma análise de ambiente bem elaborada e alinhada aos objetivos organizacionais podem trazer, gerando para as estas, a

aquisição e o desenvolvimento que poderão garantir a sua permanência neste turbulento e incerto cenário atual, no qual se inserem as organizações.

Acredita-se que esta pesquisa possa ter impacto na Taboarte no sentido de servir como um parâmetro situacional, um diagnóstico organizacional, possibilitando, desta forma, a sua melhoria, crescimento, desenvolvimento e ampliação da visão empresarial, a partir do entendimento da temática racionalidade e RSE, com vista, a fortalecer o seu objetivo primário - a geração de emprego e renda associada à qualidade de vida dos seus membros.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, P. J. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloisa e Helena Livramento. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p. 200-216, mar./abr. 2012.

ARANHA, Maria Lúcia A.; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à Filosofia.** 3. ed. São Paulo: Moderna, 2003.

ARISTÓTELES. **Política.** Tradução de Mário da Gama Cury. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

ARRUDA, Giovana Silva de; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Estado da Arte dos Estudos sobre responsabilidade social empresarial (RSE) no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais... Recife / PE: 3ES – ANPAD; Divisão de Estudos em Estratégia,** 2009.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais... Florianópolis: ANPAD,** 2000.

ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA EMPREENDEDORA DE MARACANGALHA TABOARTE. **Estatuto de Constituição.** Maracangalha, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PIB - Produto Interno Bruto.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=1105&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>>. Acesso em: 27 maio 2014.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARIANI, Edison. O longo caminho: Guerreiro Ramos e a Sociologia da Administração antes de a nova ciência das organizações. **Revista organizações & Sociedade,** Itápolis, v.17, n.52, 2010.

BARRETO, Maribel. **Os ditames da consciência**. Salvador: Sathyarte, 2011. v. 3

BARRETO, Maribel. **Os ditames da Consciência**: a consciência atrai o que vai adiante. Salvador: Sathyarte, 2011.

BARROS, M. J. F.; OLIVEIRA, V. F. racionalidade administrativa: reprodução da lógica capitalista através do uso inadequado e ideológico do atributo de “racional” às ações administrativas. **Revista Gestão & Planejamento**, v.13, n.2, p. 247-263, 2012.

BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; PASSOS, Elizete Silva. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de Administração de Empresas. **Revista organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, set./dez. 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 29 out. 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 29 out. 2013.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Institui Sociedades por Ações**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 29 out. 2013.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CAMPOS, Taiane Las Casas; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Dimensões relevantes para definição de políticas para stakeholders: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental. **Revista organizações & Sociedade**, Salvador, v.12, n.34, jul./set. 2005.

CANHADA, Diego. **A organização em Análise**: Contribuições da Psicanálise para o entendimento das organizações humanas. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:E11p8vIkBrYJ:files.finessi.webnode.com.br/200000021- r>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

CARDOSO, Eliana A. **Economia brasileira ao alcance de todos**. 6. reimp. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

CARDOSO, Ricardo Lopes; PEREIRA, Carlos Alberto; GUERREIRO RAMOS, Reinaldo. Perfil das pesquisas em contabilidade de custos apresentadas no EnANPAD no período de 1998 a 2003. **Revista de Administração Contemporânea– RAC p. [online]**. Curitiba, v.11, n.3, pp. 177-198, jul./set. 2007.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **Por uma antropologia da condição humana nas organizações. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991. v.1

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CORRÊA, Luiz Henrique. **Teoria geral da Administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2003.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.6, n.3, set./dez. 2002.

COVEY, Stephen R. **7 Hábitos das pessoas altamente eficazes**. 23. ed. São Paulo: Best Seller, 2005.

CUNHA JÚNIOR, Dirleyda. **Curso de Direito Constitucional**. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2009.

CUSTÓDIO, Juliana Cândido; KATO, Heitor Takashi; BELACHE, Alcione. Cultura de responsabilidade social como instrumento para o alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de áreas funcionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife/PE:3ES-ANPAD; Divisão de Estudos em Estratégia, 2009.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

ENCICLOPÉDIA dos municípios brasileiros. Rio de Janeiro: IBGE, 1958, p.340. v. XXI

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de empresas [online]**. v.37, n.2, p. 6-17, 1997.

FACHIN, Roberto Costa; PENA, Roberto PatrusMundim; NETO, Antônio Carvalho. Liberdade da Empresa Cidadã e Liberdade na Empresa Cidadã: uma Discussão Epistemológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais....** Belo Horizonte/MG: ANPAD; Divisão de Estudos Organizacionais, 2008.

FERRELL, O. C.; FRAEDERICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos**. Rio de Janeiro: Reichman& Affonso, 2001.

FGV – GVCES. **Relatório GRI Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=33>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

FILGUEIRAS, Luiz. **Governo Lula: contradições e impasses da política econômica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais... , 2004.**

FONTOURA, Ana Elisa Sparano; BRAUN, Ani Maria Swarowsky; FREITAS, Elisete Maria de. Emoção, contrato natural e ecodesenvolvimento: parâmetros do paradigma emergente. **Revista eletrônica Mestrado em Educação Ambiental**, v. 13, jul. - dez./2004. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/remea/article/view/2726/1565>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica: ontem e hoje**. 1. reimpr. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Decifrando a Noção de Paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição. **Revista organizações& Sociedade**, Salvador, v.17, n.52, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GREGORIM, Clóvis O. et al. **MICHAELIS: dicionário prático da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2001.

GROHMANN, Márcia Zampieriet al. Responsabilidade Social Corporativa e o Comportamento do Consumidor: Revisitando o Tema. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA/3Es, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais....** Porto Alegre: ANPAD; Divisão de Estudos estratégicos, 2011.

GUASSELLI, Idair Gaudêncio Girardi; ABREU, Marcelo Faoro de. A racionalidade substantiva como um recurso estratégico para a obtenção de vantagens competitivas: o caso de uma associação de fruticultores na 'Serra Gaúcha'. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais....** Recife / PE: 3ES – ANPAD: Divisão de Estudos em Estratégia, 2009.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p. 3-12, 2001.

GUERREIRO RAMOS, Alberto **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

IMETRO - INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **Informações a ISO 26000**. Disponível em: <<http://www.imetro.com.br>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Informações sobre o Grupo de Trabalho Ethos para o ISO 26000**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

INSTITUTO MAUÁ. [Portal]. Disponível em: <http://www.maua.ba.gov.br/?page_id=3>. Acesso em: 7 jul. 2014.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; PITHON, Conrado Farah Montenegro Caulliraux. Responsabilidade social corporativa: o que há de voluntário no trabalho voluntário? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS- EnEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012. p. 1-3.

LAMA, Dalai. **Uma Ética para o novo Milênio**. Traduzido por Maria Luiza Newlands. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

LESSA, Ana Karina Marques da Cunha; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; GOMEZ, Carla Regina Pasa. Estratégias de responsabilidade socioambiental empresarial e gerenciamento de impressões organizacional: proposição de um modelo de análise com base na literatura e em um estudo empírico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais....** Recife / PE: 3ES – ANPAD: Divisão de Estudos em Estratégia, 2009.

LIMA, Sandra Mara Maciel de; HOPFER, Kátia Regina; LIMA, José Edmilson de Souza. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **Revista de Administração de Empresas – RAE eletrônica**, v.3, n.2, art. 19, jul./dez. 2004.

MARTINS, Caio. Funcionalidade da responsabilidade social empresarial ao processo de reestruturação produtiva. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais....** Belo Horizonte: ANPAD; Divisão de Estudos Organizacionais, 2008.

MARTINS, Dagoberto et al. Controle químico de plantas daninhas aquáticas em condições controladas – caixa d'água. **Planta Daninha**, v. 17, n. 2, 1999. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pd/v17n2/13.pdf> Acesso em: 26 maio 2014.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Mário Cesar Barreto *et al.* Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.14, n.33, p.119-129.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. revisada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOTTA, Roberto Paulo. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração: para o século XXI**. São Paulo: Atica, 2007.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. razão instrumental versus razão Comunicativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 15-25, 1993.

OLIVEIRA, Pâmella Gabriela; FREITAS, Ane Grasielle Gomes de. Responsabilidade Social e Tecnologia: Portais Corporativos como Ferramenta de Divulgação de Ações Sociais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis/SC: ANPAD; Divisão de Estudos Organizacionais, 2010.

ONU- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente>> Acesso em: 26 maio 2014.

OVERBRAND. **Soluções em desenvolvimento de produtos e serviços, agregando identidade e cultura**. Disponível em: <<http://www.overbranddesign.com.br/sobre>>. Acesso em: 7 jul. 2014

PAIVA, Valdevino Neves. **Maracangalha: Torrão de açúcar - Talhão de massapê**. São Sebastião do Passé: Copyrightby Valdevino Neves Paiva, 1992.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULA, Idée Maria Moreira de; CABRAL, Augusto César de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão Participativa e racionalidade substantiva no Contexto da Reestruturação Produtiva Bancária em Fortaleza e Teresina. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD - EnGPR, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PR: ENGPR- ANPAD; Divisão de Estudos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009.

PEREIRA, J.C. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p. 28-33, 1997.

PIMENTEL, Thiago Duarte; BRITO, Mozar José de. Teoria das Subjetividades Coletivas e Ação Coletiva Organizada: explorando uma base de fundamentação realista crítica para a teoria das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD; Divisão de Estudos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2012.

PIZZA JR. JR., W. razão substantiva. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro: FGV, v.28, n.2, p. 7-14, 1994.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, Carlos Nelson dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de Economia contemporânea**, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p. 279-305, maio/ago. 2007.

RESPONSABILIDADE. Origem da palavra - site etimologia. 2013. Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br/site/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

RESPONSABILIDADE. Significados, conceitos e definições no significados. 2013. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

ROHDEN, Humberto. **Educação do homem integral**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

SALMON, Anne. Ética e capitalismo. **Revista organizações & Sociedade**, Salvador, v.14, n.41, abr./jun.2007.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; ZERRENNER, Sabrina Arruda. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.13, n.2, p. 189-209, abr./jun. 2009.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; PAULA, Josiana de. Uma análise das estratégias de responsabilidade social empresarial dos fundos de investimento éticos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife/ PE: 3ES – ANPAD; Divisão de Estudos em Estratégia, 2009.

SAYEG, Ricardo; BALERA, Wagner. **Capitalismo Humanista e Direitos Humanos: Estudos em Homenagem aos professores Ricardo Sayeg e Wagner Balera**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2013.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Revista organizações & Sociedade**, Salvador, v.6, n.15, mai./ago./1999.

SCHROEDER, JocimariTres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE eletrônica**, v.3, n.1, art. 1, jan./jun. 2004.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Associativismo. Disponível em:

<<http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>>. Acesso em: 26 maio 2014.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERPA, Luiz F.P. A Crise da modernidade - Para onde vamos? **Bahia Análise & Dados**, Salvador, CEI, v.3, n.1, p. 5-11, jun.1993.

SERVA, Maurício. A racionalidadesubstantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.37, n.2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v.31, n.2, p. 108-134, mar./abr. 1997.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.33, n.2, p.36-43, mar./abr. 1993.

SILVA, Sérgio Luiz Pereira da. Razão instrumental e razão comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade. **Revista Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, v.2, n.18, p. 1-9, maio 2001.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.12, n.4, p. 1107-1130, out./dez. 2008.

STRATHERN, Paul. **Darwin e a evolução em 90 minutos.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. **Estatísticas dos municípios baianos.** Salvador: SEI, 2010. v.13.

VICENTE, MM. **História e comunicação na ordem internacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009, p. 124-125.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas [online]**, v.32, n.4, p. 6-18, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice A - Questionário modelo 1: Associação Taboarte

QUESTIONÁRIO – ASSOCIAÇÃO TABOARTE

Entrevistadora: Vanesca Ferreira

Entrevistado: _____

Data: ____/____/2014 - Nº Questionário: _____

1. EXISTE HIERARQUIA DE COMANDO NA ASSOCIAÇÃO (POR EXEMPLO: PRESIDENTE, DIRETOR, GERENTE, SUPERVISOR, EQUIPE):

A. Sim B. Não

2. A ASSOCIAÇÃO DESENVOLVE E SEGUE ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO, CUJA FINALIDADE É A REALIZAÇÃO DE SEUS OBJETIVOS:

A. Sim B. Não

3. EXISTEM PROCEDIMENTOS OPERACIONAISⁱ A SEREM SEGUIDOS PARA A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES?

A. Sim B. Não

4. A ASSOCIAÇÃO TEM CONHECIMENTOS E APLICABILIDADE DA NORMA ABNTⁱⁱ ISO 26000:2010 - NORMA INTERNACIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL?

A. Sim B. Não

5. OS VALORES E OBJETIVOS DA ASSOCIAÇÃO SÃO DE ORDEM:

A. Social
B. Econômico
C. Outro _____

6. O DESEMPENHO DA ASSOCIAÇÃO ESTÁ RELACIONADO À:

A. Utilização de modo econômico os recursos da matéria prima com o intuito de produzir mais produtos
B. Realização dos objetivos pré-definidos
C. Resolução dos problemas
D. Autorealização de seus associados
E. Outros: _____

7. QUEM PARTICIPA DO PROCESSO DE DECISÃO DA ASSOCIAÇÃO:

A. Apenas o presidente decide
B. A decisão é compartilhada com os associados

8. A ASSOCIAÇÃO TOMA DECISÕES QUE VÃO ALÉM DE SUAS OBRIGAÇÕES LEGAIS, COMO POR EXEMPLO, ASSUNTOS RELACIONADOS AS QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS DA COMUNIDADE?

A. Sim B. Não

9. O COMPORTAMENTO DOS ASSOCIADOS DENTRO DA ASSOCIAÇÃO É:

A. Controlado pela alta administração da Associação com vista a atingir os objetivos da mesma
B. Não há imposição de comportamento pré-estabelecido

10. EM RELAÇÃO AS ATIVIDADES DA ASSOCIAÇÃO PODE-SE DIZER QUE ELAS SÃO REALIZADAS:

A. De modo individualizada B. Em equipe

11. HÁ DIALOGO ENTRE OS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO, POSSIBILITANDO AOS MEMBROS EXTERIORIZAREM SUAS INTENÇÕES E IDEIAS SEM RECEIO?

A. Sim B. Não

12. AS RELAÇÕES PESSOAIS SÃO:

A. Individualizadas B. Grupal

13. A ASSOCIAÇÃO EM RELAÇÃO AO MEIO AMBIENTE:

A. Preserva B. Polui

14. A ASSOCIAÇÃO UTILIZA RECURSOS QUE SÃO LIMITADOS DA NATUREZA?

A. Sim B. Não

15. A ASSOCIAÇÃO REALIZA UMA GESTÃO A QUAL SUAS AÇÕES SÃO TIDAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS DENTRO E FORA DA ORGANIZAÇÃO?

A. Sim B. Não

16. QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO SOCIALⁱⁱⁱ EM FAZER PARTE DESSA ASSOCIAÇÃO?

A. Totalmente Satisfeito
B. Muito Satisfeito
C. Satisfeito
D. Pouco Satisfeito
E. Não Satisfeito

17. A RENDA A QUAL OS ASSOCIADOS ADQUIREM AO FINAL DE CADA MÊS GARANTE A SUA SOBREVIVÊNCIA?

A. Sim B. Não

18. VOCÊ SE AUTO-REALIZA^{iv} AO FAZER PARTE DESSA ASSOCIAÇÃO?

A. Sim B. Não

19. A ASSOCIAÇÃO POSSIBILITA QUE OS ASSOCIADOS ATUEM COM LIBERDADE (AUTONOMIA^v EM SUAS ATIVIDADES)?

A. Sim B. Não

ⁱ **Procedimentos** - "[...] também chamados de rotinas ou normas, são descrições detalhadas de seqüência de atividades, que devem ser realizadas para que um objetivo possa ser cumprido" Maximiano (2007, p. 123).

ⁱⁱ **ABNT** - "Associação Brasileira de Normas Técnicas é o órgão responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro". Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=929>. Acesso em 19 mar. 2014.

ⁱⁱⁱ **Satisfação Social** - A satisfação social está correlacionada ao respeito que o indivíduo tem além de si mesmo, ou seja, ao respeito com a coletividade. Pois o indivíduo pode se auto-realizar, mas "[...] levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo" Serva (1997, p. 19).

^{iv} **Auto-realização** - "processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação" Serva (1997, p. 22).

^v **Autonomia** - "autonomia - condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações" Serva (1997, p. 22).

Apêndice B - Questionário modelo 2: Comunidade Maracangalha

QUESTIONÁRIO – COMUNIDADE MARACANGALHA

Entrevistadora: Vanesca Ferreira de Oliveira

Entrevistado: Membro da Comunidade

Data: ___/___/2014 - Nº Questionário: _____

1. A ASSOCIAÇÃO REALIZA AÇÕES DE CUNHO SOCIAL E AMBIENTAL PARA A COMUNIDADE:

- A. Sim
B. Não

2. A ASSOCIAÇÃO EM RELAÇÃO AO MEIO AMBIENTE:

- A. Busca sua preservação
B. Polui

3. A ASSOCIAÇÃO DEMOSTRA COMPROMISSO COM A COMUNIDADE, NO SENTIDO DE GARANTIR NO FUTURO A EXISTÊNCIA DOS RECURSOS HOJE UTILIZADOS EM SUAS ATIVIDADES?

- A. Sim
B. Não

4. A ASSOCIAÇÃO TOMA DECISÃO QUE VÃO ALÉM DE SUAS OBRIGAÇÕES LEGAIS, COMO AS QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS DA COMUNIDADE?

- A. Sim
B. Não

5. PRA VOCÊ, A ASSOCIAÇÃO ENFRENTA ALGUM TIPO DE CONFLITOS?

- A. Sim
B. Não

5.1. Caso sim, de que natureza são os conflitos?

- A. Econômica
B. Social
C. Ambiental

5.2. Esses conflitos atingem a Comunidade?

- A. Sim
B. Não

6. QUAL O GRAU DE IMPONTÂNCIA DA ASSOCIAÇÃO PARA A COMUNIDADE?

- A. Totalmente importante
B. Muito Importante
C. Importante
D. Pouco Importante
E. Sem Importância

Apêndice C - Protocolo de Observação: Associação Taboarte

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO ASSOCIAÇÃO TABOARTE

Observadora: Vanesca Ferreira de Oliveira.

Data: ___/___/2014.

CONFLITOS NA ASSOCIAÇÃO DE ORDEM:

A. Econômica

Qual(is)?

B. Social

Qual(is)?

C. Ambiental

Qual(is)?

D. Não há conflitos

**RELAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO COM O GOVERNO LOCAL,
PÚBLICO INTERNO E EXTERNO, COMUNIDADE, CLINETE,
FORNECEDOR, PARCERIAS**

PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE EM RELAÇÃO À TABOARTE

PERCEPÇÃO DAS ASSOCIADAS EM RELAÇÃO À TABOARTE

HISTÓRIA E SITUAÇÃO ATUAL DA LOCALIDADE MARACANGALHA

PROCESSO ORGANIZACIONAL DA TABOARTE

CONFLITOS NA TABOARTE