

ANDREI LUCAS ANDRADE

**RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA
E AS PEQUENAS EMPRESAS:
ESPECIFICIDADES DE GESTÃO RELACIONADAS À RAZÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Engenheiro de Produção Mecânico

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
2010

FOLHA DE JULGAMENTO

DEDICATÓRIA

À minha mãe e ao meu pai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente meu amigo e mestre Edmundo Escrivão Filho.

À minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão.

Aos meus amigos cosmopolenses.

Aos meus amigos sãocarlenses.

Aos meus amigos da Universidade Federal de São Carlos

Aos meus amigos da Universidade Estadual de Campinas

Aos meus amigos do Departamento de Engenharia de Produção.

Aos meus amigos da Escola de Engenharia de São Carlos

À Universidade de São Paulo.

À cidade de São Carlos.

EPÍGRAFE

Fomos nós que inventamos a noção de *finalidade*: a finalidade está ausente da realidade.

Friedrich W. Nietzsche

RESUMO

ANDRADE, Andrei Lucas. **Racionalidade administrativa e as pequenas empresas:** especificidades de gestão relacionadas à razão. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção).

O objetivo da pesquisa é investigar como age o dirigente diante da tensão entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva na gestão das pequenas empresas. A partir dos estudos de Max Weber, Guerreiro Ramos e Álvaro Vieira Pinto inicia-se o resgate dos dois conceitos de razão e suas implicações à ação gestora. O estudo sobre a racionalidade administrativa das pequenas empresas fundamentou-se na metodologia de pesquisa proposta pelo professor Maurício Serva, a qual visa representar ambas as racionalidades por meio de seus elementos constitutivos e estabelecer como se concretizam nos processos organizacionais. Desse modo, foram realizados dois estudos de caso em duas pequenas empresas do interior paulista com o intuito de verificar empiricamente o que significa o conflito entre as duas racionalidades para seus dirigentes. Os resultados encontrados compreendem o dilema entre responder às exigências ambientais e organizar as competências técnicas entregando um serviço competitivo e, simultaneamente, construir um sistema humano de coordenação ponderando o peso de cada individualidade.

Palavras-chave: pequena empresa, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva, ação administrativa.

ABSTRACT

ANDRADE, Andrei Lucas. **Administrative rationality and small business:** management specificities related to reason. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção).

The purpose of this research is to investigate how the manager acts on the tension between instrumental rationality and substantive rationality in the management of small businesses. From the studies of Max Weber, Guerreiro Ramos and Álvaro Vieira Pinto begins the rescue of the two concepts of reason and its implications to management action. The study on administrative rationality of small enterprises was based on the research methodology proposed by Professor Maurício Serva, which aims to represent both rationalities through its constituent elements and to establish how they concretize in organizational processes. Thus, we conducted two case studies in two small companies from upstate São Paulo in order to verify empirically what means the conflict between the two rationalities for its managers. The results include the dilemma of responding to environmental demands and organize the technical skills delivering a competitive service, and simultaneously build a humane system of coordination pondering the weight of each individual.

Keywords: small business, instrumental rationality, substantive rationality, administrative action.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo organizacional com quatro variáveis determinantes	30
Figura 2 - Modelo organizacional com sete variáveis determinantes	31
Figura 3 - Variáveis da pesquisa	43
Figura 4 - <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva	50
Figura 5 - Posição das empresas no <i>continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre as variáveis determinantes e os processos organizacionais...	48
Quadro 2 - Quadro de análise	49
Quadro 3 - Quadro de análise da empresa A	55
Quadro 4 - Quadro de análise da empresa B	58
Quadro 5 - Síntese dos quadros de análise	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de porte das empresas segundo o número de funcionários	28
Tabela 2 - Classificação de porte das empresas segundo a receita operacional bruta anual	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
GERIC	Gerenciamento de Risco de Crédito
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PE	Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização do tema da pesquisa.....	1
1.2	Caracterização do tema da pesquisa	1
1.3	Formulação do problema da pesquisa.....	2
1.4	Objetivos da pesquisa	3
1.5	Relevância da pesquisa	3
2	RAZÃO.....	5
2.1	Conceito clássico de razão	5
2.2	Conceito moderno de razão.....	6
3	ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	11
3.1	Os conceitos de razão e a mudança.....	11
3.2	Os conceitos de razão e a teoria de max weber	13
3.3	Os conceitos de razão e a tensão entre éticas	18
3.4	Alienação: o estudo de guerreiro ramos.....	20
3.5	Poder e dominação	21
3.6	Os conceitos de razão e a gestão.....	25
4	AS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES	27
4.1	Relevância e critério de definição	27
4.2	Especificidades de gestão das pequenas empresas	33
5	TIPOS E MÉTODOS DE PESQUISA	37
5.1	Caracterização da pesquisa	37
5.2	Técnicas de coleta de dados	40
5.3	Técnicas de análise de dados	41
5.4	Questões da pesquisa.....	42
5.5	Delineamento da pesquisa	42

5.6	Escolha dos casos.....	51
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
6.1	Empresa A	53
6.2	Empresa B.....	55
6.3	Análise da intensidade de racionalidade substantiva.....	58
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

O processo histórico hoje conhecido como período moderno da humanidade é lembrado essencialmente pela abundância de recursos disponíveis e pelos intensos avanços científicos e tecnológicos. A ebullição tecnológica ganha força notadamente pelo acirramento do esforço europeu em colonizar as províncias restantes do globo, não só em termos territoriais, mas agora também em outra magnitude: a econômica. O historiador inglês Eric Hobsbawm bem sintetiza o episódio: “guerra em massa exigia produção em massa” (HOBSBAWN, 1995).

Esse ambiente de marcante contemplação às tecnologias e de ampliação do domínio humano sobre a natureza cria o espaço propício à retomada da visão antropocêntrica nas concepções sociais. O homem passa a ser novamente sujeito e objeto de estudo culminando no aparecimento de novas disciplinas científicas e áreas de pesquisa. É nesse contexto que a administração começa a ser proposta como ciência, junto ao despertar da industrialização mundial.

A legitimidade à produção continuada foi adquirida por meio da manipulação nefasta de conceitos fundamentais que agora inibe a continuidade da vida coletiva íntegra e tranquila. A literatura administrativa torna-se ambiente extremamente propício para a consolidação dessas distorções conceituais. O imperativo de maximização da produção alinhada à minimização de esforços e recursos contamina a produção cultural – científica ou não.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Os valores e as expressões da modernidade são de exaltação às técnicas que propiciam uso eficiente dos recursos e dos esforços. As demandas se mostram sem limites nem restrições. Começa a se configurar o processo de fortalecimento e domínio das grandes empresas. A literatura administrativa trata a pequena empresa como uma grande empresa em estágio embrionário, ou até mesmo, uma grande empresa ainda em fase rudimentar, incipiente.

Entretanto, na segunda metade do século XX, as incertezas e as mudanças sociais começam a se acelerar. A consolidação de novos mercados de significância como a aeronáutica, a informática e a eletrônica aliada à entrada dos asiáticos no mercado com uma filosofia de gestão inovadora impulsionam a competição pela produção de produtos e serviços. Somente oferecer bens de forma eficiente já não era garantia de continuidade. É o surgimento do processo de interiorização da produção contínua de inovações.

Uma nova percepção sobre as exigências de consumo e de trabalho sinaliza sobre a relevância da institucionalização dos meios de adaptação e das práticas de diferenciação. A busca pela flexibilidade estimula uma transformação profunda na produção científica, porém tardam as pesquisas que sinalizam as competências e vocações das pequenas empresas nesse contexto. Lentamente os estudos críticos ganham corpo, no entanto ainda pouco se produz sobre as especificidades de gestão das pequenas empresas.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

As pequenas empresas possuem características únicas que as diferem das grandes empresas tanto no funcionamento operacional quanto no uso das técnicas e práticas de gestão organizacional. Portanto, a gestão das pequenas empresas jamais deve ser entendida como “a utilização em menor escala dos modelos e princípios de administração surgidos nas grandes unidades empresariais” (LEONE, 1999).

A teoria funcionalista, construída a partir do estudo da grande empresa, conduz a gestão das pequenas empresas à racionalização distorcida do trabalho. Práticas administrativas que se fundam na impessoalidade, no formalismo, na lógica do poder utilitário e dos resultados tangíveis irrompem no parecer das organizações produtivas como soluções padronizadas e inquestionáveis devido à “eficácia”.

A compreensão sobre as propriedades exclusivas das pequenas empresas se mostra imprescindível, pois propicia fundamento científico sobre as técnicas de gestão que atuam em consonância com ações de entendimento, autonomia, julgamento ético e autorealização. A função gestora nas pequenas empresas presencia intensamente o dilema de mediar diariamente entre a decisão fundada nos fins econômicos, de

racionalidade instrumental e a ação administrativa embasada nos valores emancipatórios e de satisfação com as condições de trabalho, de rationalidade substantiva. Desse modo, a presente pesquisa pretende compreender:

Como age o dirigente da pequena empresa diante da tensão entre a rationalidade instrumental e a rationalidade substantiva?

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

A proposta desta pesquisa consiste em: *investigar o comportamento do dirigente diante da tensão entre as rationalidades substantiva e instrumental na gestão das pequenas empresas.*

Nesse sentido, compreender os três tópicos que seguem permitirá explorar de forma válida a proposta da pesquisa:

- Esclarecer qual o sentido que o dirigente estabelece para a tensão entre as duas rationalidades. Responder o que significa essa tensão para ele;
- Determinar como a tensão entre as duas rationalidades se concretiza nos processos organizacionais e nas práticas administrativas da pequena empresa;
- Entender sobre os mecanismos de mediação utilizados que atenuam a tensão entre as duas rationalidades na gestão das pequenas empresas.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Em senso divulgado pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos em conjunto com o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, as micro e pequenas empresas em 2008 constituíam 99,12% de um total de 5.838.070 (cinco milhões, oitocentos e trinta e oito mil e setenta) estabelecimentos contabilizados (SEBRAE; DIEESE, 2010). Esta pesquisa visa essencialmente contribuir ao conhecimento sobre as técnicas gestoras da pequena empresa brasileira: a *teoria da pequena empresa*. O compromisso é com o desenvolvimento de tecnologias nacionais que possibilitem às pessoas a concretização

de suas potencialidades e exigências existenciais em consenso com o desempenho organizacional competitivo.

2 RAZÃO

2.1 CONCEITO CLÁSSICO DE RAZÃO

O professor baiano Alberto Guerreiro Ramos em seu último livro “*A nova ciência das organizações – uma reconceituação das riquezas das nações*” faz uma análise sobre os escritos de Max Weber, Karl Mannheim e Eric Voegelin, da Escola de Frankfurt - Horkheimer, Adorno e Habermas, e da Escola de Atenas – Platão e Aristóteles, imprescindível à sua formulação crítica e teórica.

Guerreiro Ramos (1989) tem o intuito de resgatar o conceito clássico de razão, iniciado pelos pensadores da antiguidade, de significado amarrado à construção existencial e à avaliação moral. Desse modo, o autor afirma: “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” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23).

O professor Wilson Pizza Junior, em artigo de 1994, lembra que “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” (PIZZA JUNIOR, 1994, p.8). Pizza Junior (1994) explica que para os gregos, a razão é o conceito ordenador da vida, sendo exercida e percebida por meio da *polis*, o local terreno de representação da existência.

Dessa maneira, Pizza Junior (1994) procura enfatizar que o conceito clássico de razão é indissociável do julgamento ético. Nesse sentido, o autor expõe o seguinte trecho de “*Ética a Nicômaco*” do filósofo grego Aristóteles: “A excelência moral e a deficiência moral respectivamente preservam e destroem a razão, e em matéria de conduta o objetivo final é o ponto de partida das ações, da mesma forma que as hipóteses em matemática; mas nem no caso da ética nem no da matemática a razão nos ensina o ponto de partida; é a excelência moral, seja ela natural ou produzida pelo hábito que ensina a opinar corretamente acerca dos pontos de partida na esfera moral” (PIZZA JUNIOR, 1994, p.8).

Alinhado ao pensamento da antiguidade também se encontra a definição de razão dada pelo filósofo brasileiro Álvaro Vieira Pinto em sua obra “*O conceito de tecnologia*”. Para Vieira Pinto (2005) a razão é entendida como a capacidade de produção da própria existência, atributo exclusivo do hominídeo.

O animal antropóide em via de hominização originou em si uma nova faculdade da organização nervosa superior, a racionalidade, a saber, a capacidade de representar em si, sob forma de idéias abstratas, as propriedades dos corpos e as leis dos fenômenos naturais (VIEIRA PINTO, 2005, p. 488).

O autor elucida que a razão define o aspecto da propriedade humana de pensar que gera, prescreve e dirige a produção (VIEIRA PINTO, 2005, p. 484). Contudo, Vieira Pinto (2005) lembra que a noção de produção não deve ser tomada na acepção de mera fabricação de bens de consumo imediato.

(...) Tendo ingressado no plano da subjetividade, o homem foi obrigado a descobrir os mecanismos que permitissem a instituição da produção da espécie, isto é, foi elevado a conquistar a representação das forças naturais que explicam a existência, as propriedades e transformações dos corpos, assumindo pelo conhecimento da dinâmica interna, das leis lógicas dialéticas que movimentam os processos exteriores, a responsabilidade de fazer-se a si mesmo (VIEIRA PINTO, 2005, p. 486).

Em suas palavras, o filósofo explica:

(...) enquanto o animal permanece condicionado às necessidades de consumo e tem toda sua estrutura nervosa orientada para o aperfeiçoamento das oportunidades de melhor captura de presa, que não cria mas acontece achar-se ao seu alcance, e para isso recebe a necessária constelação de instintos favoráveis, transmitidos por via genética aos descendentes, formando o conjunto dos conhecimentos que lhe importa possuir, o homem, ao contrário, condiciona-se às exigências da produção daquilo que precisa. Cria então novos mecanismos de herança, não mais estáticos, bioquímicos e predeterminados no genoma, mas representados por um acervo cultural, de forma que nesse animal se reveste a possibilidade de sua distinta atitude vital, a de produtor. Tal é o significado do conceito filosófico que define o homem como o ser que produz o seu ser (VIEIRA PINTO, 2005, p. 479-80).

Segundo a obra de Vieira Pinto (2005), a capacidade exclusiva do hominídeo de produzir sua existência denomina-se razão. A ação racional somente ganha legitimidade mediante a conformidade com o conjunto de princípios e valores éticos intrínsecos ao homem. Para o filósofo portanto a ação só pode ser considerada racional à medida que promove uma considerável melhoria das condições de existência do homem.

2.2 CONCEITO MODERNO DE RAZÃO

Guerreiro Ramos (1981) esclarece que no período moderno da história intelectual do ocidente, que começou no século XVII e continua até os nossos dias, o significado previamente estabelecido daquelas palavras que constituem uma linguagem

teórica fundamental mudou drasticamente numa direção determinada. “O que se chama hoje de razão, na sociedade centrada no mercado, bem como nas ciências sociais em geral é uma corruptela do termo tal como ele mesmo e seus equivalentes sempre foram universalmente entendidos até o limiar dos tempos modernos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.XV).

Pizza Junior (1994) sintetiza com clareza o argumento: “com Descartes e Hobbes o conceito de razão começa a sofrer um tipo de interpretação bastante peculiar. De centro ordenador da existência, a razão se transforma em instrumento de previsão de consequências” (PIZZA JUNIOR, 1994, p.9).

Pizza Junior (1994, p.9) elucida o assunto: “O homem se transforma em um animal racional assim entendido como capaz de prever as consequências”. Desse modo 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 (PIZZA JUNIOR, 1994, p.9).

O pensador inglês Francis Bacon em seu livro *“Aforismos sobre a interpretação da natureza e o reino do homem”* oferece sua conceituação sobre a razão: “Para efeito de explanação, chamamos à forma ordinária da razão humana voltar-se para o estudo da natureza de *antecipações da natureza* (...). E à que procede da forma devida, a partir dos fatos, designamos por *interpretação da natureza*” (BACON, 1999, p.37). Para Bacon (1999) a razão capacita o homem a antecipar a natureza através de sua interpretação, apreendendo uma configuração conceitual condescendente com a de Hobbes, onde tudo é passível de alguma ordenação.

Thomas Hobbes, em seu famoso *“Leviatā”* dá início ao quinto capítulo denominado *“Da razão e da ciência”* da seguinte maneira: “quando alguém raciocina, nada mais faz do que conceber uma soma total, a partir da *adição* de parcelas, ou conceber o resto a partir de uma *subtração* de uma soma por outra” (HOBES, 1999, p.51). Por conseguinte, no trecho que segue o autor sintetiza: “Em suma, seja em que matéria for que houver lugar para a *adição* e para a *subtração*, há também lugar para a *razão*, e onde aquelas não tiverem o seu lugar, também a razão nada tem a fazer” (HOBES, 1999, p.51). Os grifos nas palavras *razão*, *adição*, e *subtração* foram feitos pelo próprio autor e, portanto, podem ser considerados como conceitos-chave em sua apreensão sobre o funcionamento da razão.

Tal situação se repete quando Hobbes expõe sua definição de razão humana:

Pois, *razão* (...) nada mais é do que *cálculo* (isto é *adição* e *subtração*) das consequências de nomes gerais estabelecidos para *marcar* e *significar* nossos pensamentos. Digo marcar quando calculamos para nós próprios e significar quando demonstramos ou aprovamos nossos cálculos para os outros homens (HOBBES, 1999, p.51-2).

Para Guerreiro Ramos (1989) os trabalhos de Hobbes definem a razão como uma capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e que habilita o homem a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de consequências”, e assim pretendem despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada. (...) e assim, a racionalidade assume com frequência conotações antiéticas relativamente aos propósitos fundamentais da existência humana (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.3).

A compreensão da razão como antecipação da natureza em Bacon (1999) ou como cálculo em Hobbes (1999) encontra legitimidade ao condicionar a aquisição da racionalidade ao esforço. O argumento se corrobora pelas palavras do próprio Hobbes (1999, p.54):

Por aqui se vê que a razão não nasce conosco como a sensação e a memória nem é adquirida apenas pela experiência, como a prudência, mas obtida com esforço, primeiro através de uma adequada imposição de nomes, e em segundo lugar através de um método bom e ordenado de passar dos elementos, que são nomes, a asserções feitas por conexão de um deles com outro, e daí para os silogismos, que são as conexões de uma asserção com outra, até chegarmos a um conhecimento de todas as consequências de nomes referentes ao assunto em questão, e é a isto que os homens chamam *ciência* (HOBBES, 1999, p. 54).

Estudos como o de Hobbes e Bacon que reconhecem o conceito de razão como cálculo, ou seja, tomam o “pensar” como “calcular”, fundamentam o padrão científico da modernidade contaminando as ciências em geral, o que inclui a teoria administrativa que toma consciência de si como ciência autônoma simultaneamente com o processo histórico em questão.

Prêmio Nobel de Economia, respeitado e aplaudido mundialmente, o professor estadunidense Herbert A. Simon, em seu livro “*Models of Man – Social and Rational*”, nos capítulos intitulados respectivamente de “*A Behavioral Model of Rational Choice*” e “*Rational Choice and the Structure of the Environment*”, Simon (1957) propõe o modelo do comportamento racional, pelo qual busca traduzir a “decisão racional” através do equacionamento matemático e da avaliação estatística, simplificando a dinâmica da racionalidade em maximização e minimização da “utilidade” do comportamento.

Ludibriado pela visão moderna, Simon (1957) assume o pensamento como cálculo numa degeneração conceitual dupla, negando o costume filosófico de expor o que, em síntese, pode ser entendido como “o pensamento de como pensamos” com o intuito de prover “o cálculo de como calculamos”. Todavia, o engodo conceitual não é de modo algum exclusividade de Simon (1957) e é comumente encontrado na literatura científica moderna.

3 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

3.1 OS CONCEITOS DE RAZÃO E A MUDANÇA

Cooper e Burrel (1988) explicitam que os rudimentos do pensamento organizacional estavam presentes na filosofia iluminista e revelam que com a modernidade ocorre um cisma dentro da própria razão, mostrando que ela também está sujeita aos deslocamentos intrínsecos da auto-referência: a razão é apropriada por uma forma pioneira de pensamento sistêmico, que subverte sua força crítica às exigências funcionais dos grandes sistemas (COOPER E BURREL, 1988).

A entrega da literatura administrativa ao conceito moderno de razão impulsiona o professor Guerreiro Ramos argumentar que a moderna ciência social e administrativa nada mais é do que uma ideologia legitimadora da sociedade centrada no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. XV).

Vieira Pinto (2005) elucida que a distorção do significado de racionalidade é que cria margem a diversas formas de alienação e instauração de ideologias degradantes e/ou condicionantes. Nesses moldes, Vieira Pinto (2005, p.379) propõe diferenciar os dois modos de compreender a razão denominando de consciência crítica e ingênua respectivamente a pessoa com ausência e a presença do conceito de razão corrompido.

O próprio filósofo explica:

(...) a racionalização ingênua é aquela que mede a eficiência do sistema pela simples produtividade, quantitativa e qualitativa, *a posteriori*, ou seja, ignorando ou não desejando levar em conta os determinantes, na verdade a história, da produtividade, na qual têm de destacar-se com caráter primordial os atos criadores humanos. É, por conseguinte, uma simplificação errada e, mais que isso, uma “racionalização” irracional. A racionalização “racional” define-se como aquela que concebe o processo produtivo em função do homem, em todos os momentos do desenrolar dos atos criadores, desde a invenção da máquina e dos métodos de operação, a aquisição dos materiais até a eficiência do recolhimento dos produtos e de sua distribuição social dirigida por um critério humano, igualitário e não espoliativo. Mas, para se chegar a esse conceito de racionalização da produção faz-se preciso antes possuir a noção correta do significado da razão em suas operações sobre o mundo, o que vem a ser, em resumo, o papel do ser humano na construção de si e da sociedade, mediante os bens necessários, que colhe, inventa e constrói. (...) Os novos modos de produzir, com melhores máquinas e métodos, são mais racionais não porque signifiquem maior rendimento financeiro, fenômeno valioso apenas para a ínfima minoria que o aufere, mas porque representam maior penetração da razão humana na trama do processo natural, propiciam melhores condições para que se reflitam na consciência dados mais profundos da realidade material, física e social (VIEIRA PINTO, 2005, p. 379).

Para Vieira Pinto (2005) é nessa distinção central entre os dois conceitos de razão que reside uma poderosa base ideológica para a manutenção da servidão do trabalhador. “Enquanto a concepção ingênua exalta com o nome de “racionalização do trabalho” as condições mais adiantadas e lucrativas da obtenção de determinado produto, a concepção crítica coloca-se na perspectiva dos verdadeiros valores humanos, considera não haver racionalização do trabalho senão quando há melhora da realidade existencial do homem trabalhador” (VIEIRA PINTO, 2005, p. 379).

Em seu livro *“Consciência e Realidade Nacional - a consciência crítica”* o filósofo esclarece que a lógica dialética aplicada ao conceito de razão serve de instrumento de inestimável valor ao homem do país subdesenvolvido. Vieira Pinto (1960) afirma que a racionalidade da consciência crítica exprime-se na compreensão dialética do processo de realidade, a qual conceitualmente significa a amarração do sujeito ao processo histórico inserido.

Para Vieira Pinto (1960), a lógica dialética rompe com o conceito moderno de razão, enxergando-se numa nova realidade existencial promovida pela consciência crítica. Nesse sentido, o autor explana:

(...) tal conceito (moderno) de razão abandona o mundo a própria sorte e impõe ao homem apenas a tarefa intelectual de organizar racionalmente, isto é, coerentemente, à vista do grupo de postulados ou princípios escolhidos na base de suposta intuição, ou de modo arbitrário, os dados da experiência. Desencoraja o homem do esforço ingente de revolucionar as condições de sua existência, convidando-o apenas ao ameno trabalho intelectual de encontrar o sistema de idéias que apresente como racional o estado de coisas existente. Eis porque dizíamos que essa atitude se torna desencorajante para a consciência emergente do país atrasado, cuja missão capital é proceder à transformação do seu contorno vital (VIEIRA PINTO, 1960, p. 64).

Vieira Pinto (1960, p. 64) lembra, portanto, que:

(...) não são somente as atitudes irrationais, negadoras do valor da razão, as que entorpecem a atividade criadora da consciência em luta contra o subdesenvolvimento econômico. Igualmente nocivas são as teorias que, embora justificando-se como maneiras racionais de pensar, porque se equivocam nos princípios metodológicos adotados, conduzem a um comportamento passivo, intelectualista, imobilizante em face da realidade, impedindo a consciência de se tornar fonte de iniciativas modificadoras. Não basta, portanto, defender em sentido geral o caráter de racionalidade do mundo para acreditar que, só com isso, assumimos a consciência crítica eficaz; é preciso especificar a maneira pela qual entendemos essa racionalidade. Porque, se for de natureza formal, isto é, abstrata e meramente configurativa dos dados de experiência, de nada vale para enfrentar o trabalho que a realidade vivida nos impõe. É preciso, assim, encontrar outro conceito de razão e a ele nos vincularmos, para proceder de maneira não apenas justa na tarefa de interpretar o mundo, mas sobretudo eficaz no afã de modificá-lo. Essa concepção da racionalidade é a de caráter dialético (VIEIRA PINTO, 1960, p.64).

De maneira similar, Guerreiro Ramos, em seu artigo “*Modelos de Homem e Teoria Administrativa*”, denomina de homem parentético o indivíduo que possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.7). De acordo com Guerreiro Ramos (1984), o homem parentético encontra-se compromissado com a concepção crítica de razão e decidido em resguardar seus valores, o que acaba por fomentar a adaptação organizacional, isto é, instaura alterações no modelo de gestão da organização.

3.2 OS CONCEITOS DE RAZÃO E A TEORIA DE MAX WEBER

O pensador alemão Max Weber foi pioneiro ao teorizar a corrupção da definição de racionalidade em sua apreensão pela modernidade, voltada agora somente aos fins e desprovida de qualquer conteúdo ético. Em seu livro “*Administração e Contexto Brasileiro*”, o brasileiro Guerreiro Ramos (1983) recorre aos estudos de Weber, hoje considerado um dos pais da sociologia, para embasar sua teorização sobre a ação administrativa. Nesse sentido, utiliza-se dos conceitos sociológicos fundamentais propostos por Weber em seu livro “*Economia e Sociedade*” de 1922, onde descreve o que denomina de *tipologia de ação social*.

Se para Weber (1944) a ciência social deve esclarecer necessariamente a ação humana, que é entendida como a ação dotada de sentido, para Guerreiro Ramos (1981, 1983) a ciência administrativa (ou a teoria organizacional) deve esclarecer necessariamente a ação administrativa. Sendo assim, parece válido uma análise mais profunda sobre o conceito de ação social. Weber (2009, p. 14) em suas palavras elucida:

1. A ação social (incluindo omissão e tolerância) orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro (vingança por ataques anteriores, defesa contra ataques presentes ou medidas de defesa para enfrentar ataques futuros). Os “outros” podem ser indivíduos e conhecidos ou uma multiplicidade indeterminada de pessoas completamente desconhecidas (“dinheiro”, por exemplo, significa um bem destinado à troca, que o agente aceita no ato de troca, porque sua ação está orientada pela expectativa de que muitos outros, porém desconhecidos e em

número indeterminado, estarão dispostos a aceita-lo também, por sua parte, num ato de troca futuro).

2. Nem todo tipo de ação – também de ação externa – é “ação social” no sentido aqui adotado. A ação externa, por exemplo, não o é, quando se orienta exclusivamente pela expectativa de determinado comportamento de objetos materiais. O comportamento interno só é ação social quando se orienta pelas ações de outros (WEBER, 2009, p.14). Entretanto, Weber (2009, p.14) ressalta que não se deve identificar ação social como a) uma ação *homogênea* de várias pessoas; b) uma ação *condicionada* pela massa.

Freund (1987) esclarece que a atividade social se caracteriza pelo fato de regular o agente de sua conduta segundo a esperança de que os outros se comportem de uma certa maneira, de sorte que ele encontre nisso uma razão favorável ou uma oportunidade de levar a bom termo a ação encarada. (...) A oportunidade exprime pois que em média, ou segundo toda probabilidade, os homens orientarão sua atividade de acordo com um sentido (FREUND, 1987, p. 89)

Max Weber eleva o compromisso com a investigação do sentido da ação ao mesmo grau de relevância da explicação a partir da evidência causal, numa relação de complementaridade. Para Weber, toda relação inteligível pela compreensão deve ao mesmo tempo se deixar explicar casualmente (FREUND, 1987, p. 76). Desse modo, Weber (1944) inaugura os princípios da sociologia compreensiva, a qual pode ser entendida como um método lógico orientado para a captação do sentido subjetivamente visado de uma atividade ou de um comportamento (FREUND, 1987, p. 74). Assim lembra Freund (1987, p. 74): “Weber considera que compreender é captar a evidência ao sentido de uma atividade”.

O segundo conceito fundamental a investigar é o de tipologia. Esse estudo se mostra vital porque Max Weber propõe seu modelo científico calcado na proposição dos tipos-ideais.

Moraes, Maestro Filho e Dias (2003) elucidam que os tipos ideais possuem três características básicas que definem suas possibilidades e limites: 1. *racionalidade (ou estrutura lógica)* – quando são avaliados os meios e as consequências previsíveis, examinadas as condições que podem afetar o plano construído abstratamente sob a forma de um tipo ideal da ação futura; 2. *unilateralidade* - permite dar rigor ao tipo ideal, por ser a condição ao mesmo tempo de amplificação dos traços característicos e da elaboração do quadro de pensamentos em conjunto coerente e não contraditório; 3.

caráter utópico – o tipo ideal não é, e nem pretende ser reflexo ou repetição da realidade (MORAES, MAESTRO FILHO e DIAS, 2003, p. 64).

E assim, prosseguem:

Dessa maneira, o verdadeiro papel do tipo ideal é constituir-se num fator de inteligibilidade nos níveis da pesquisa e da exposição. Com relação à pesquisa, a construção de um tipo ideal permite ao cientista a formação e julgamentos de imputação causal que (...) serve de guia para elaboração de hipóteses com base na imaginação fundamentada na experiência e disciplinada por um método rigoroso. No tocante à exposição, o tipo ideal não pretende, absolutamente, reproduzir a realidade, mas dotar a descrição de meios de expressão unívocos e precisos” (MORAES, MAESTRO FILHO e DIAS, 2003, p. 64).

Carvalho e Escrivão Filho (2008, p.212) explicam:

(...) a palavra “ideal” não expressa nenhum juízo valor, isto é, que um seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento; portanto, só muito raramente a ação se orienta exclusivamente para uma ou outra dessas maneiras. Esses modos de orientação de forma alguma representam uma classificação completa de todos possíveis, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a ação real aproxima mais ou menos ou – ainda mais frequentemente – ela se compõe (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2008, p.212).

A tipologia de Max Weber que busca representar as diferentes formas de agir socialmente possui como referência conceitual a racionalidade, distinguindo quatro tipos de ação social: dois tipos de ação racional e outros dois tipos de ação irracional. Weber (1944, p.20) apresenta a definição dos quatro tipos distintos de ação social como segue abaixo: A ação social, como toda ação, pode ser determinada: **1. ação racional referente a fins:** por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar a fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente; **2. ação racional referente a valores:** determinada pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer outra forma – próprio e absoluto a determinado comportamento, independente do resultado, ou seja, puramente por méritos desses valores; **3. ação afetiva,** especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais e **4. ação tradicional:** por costume arraigado (WEBER, 1944, p.20).

No que se refere ao eixo irracional, Weber (2009) destaca que os comportamentos, estritamente tradicional ou o estritamente afetivo estão, de mesmo modo, no limite ou além daquilo que é ação conscientemente orientada pelo sentido.

Aqui é oportuno salientar que a obra de Weber (1944) frisa a interferência contínua entre os comportamentos racional e irracional inerentes ao ser humano e que, portanto, não pretende desconsiderar o legado brilhante de Friedrich W. Nietzsche a respeito da impossibilidade de controle sobre as forças inconscientes (NIETZSCHE, 2009).

Já no referente ao eixo racional, sobre os tipos de ações sociais racionais Weber (2009) elucida:

(...) age de maneira racional referente a valores quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma causa de qualquer natureza (WEBER, 2009, p.15). Age de maneira racional referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis entre si: isto é, quem não age nem de modo afetivo nem de modo tradicional (WEBER, 2009, p.16).

A respeito dessa construção teórica elaborada por Weber, Guerreiro Ramos (1983) comenta:

A ação social afetiva e a tradicional são respectivamente determinadas por estados emotivos ou sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências. *A ação racional no tocante a valores* é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que o inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados. *A ação racional no tocante a fins* é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar as condições e meios a fins deliberadamente elegidos (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.38).

Sobre o assunto, Carvalho e Escrivão Filho (2008) explicam:

(...) a ação racional com relação a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Atos ou indivíduos são funcionalmente racionais quando articulados ou relacionados com outros atos ou indivíduos, contribuem para a consecução de um objetivo predeterminado. Na racionalidade funcional não se mede propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas a sua maior ou menor concorrência, entre outras, para atingir um fim preestabelecido, independente do conteúdo que elas possam ter" (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2008, p.214).

A razão instrumental é aquela que visa ampliar o controle da natureza, transformando-a em instrumento de produção (PIZZA JUNIOR, 1994, p.10). Por outro lado, a ação racional com relação a valores é baseada na racionalidade substantiva ou substancial. Guerreiro Ramos (1983) expõe:

Diz-se que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo das relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura

dotada de razão. Aqui, a razão, preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. De ordinário, a racionalidade substantiva é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.39).

Contudo, não só Max Weber teorizou a corrupção conceitual de razão, outros pensadores trabalharam com a comparação entre racionalidade *substantiva e instrumental* como explica Guerreiro Ramos (1983, p.39): o húngaro Karl Manneim utilizando-se da nomeação de racionalidade *substancial e funcional* e o alemão Eric Voegelin com a nomeação de racionalidade *noética e pragmática*.

Guerreiro Ramos (1983) explica que a inspiração para as fundamentações de sua “teoria organizacional substantiva” que denominava de *teoria substantiva da vida associada*, encontra-se nos estudos do pensador austríaco Karl Polanyi, fundador da “teoria econômica substantiva”.

Segundo Serva (1997), Polanyi criou a expressão *concepção substantiva* que preocupa-se com “os valores, motivação e a política”. Serva (1997, p. 19) elucida que a racionalidade substantiva deve ser entendida como o atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalanceando essa busca de emancipação e autorealização com o alcance da satisfação social (SERVA, 1997, p. 19). Por fim, o autor alerta que as chaves para esse balanceamento residem na negociação racional e no julgamento ético-valorativo das ações.

Guerreiro Ramos (1983, p.37) declara ser passo preliminar para uma definição clara de ação administrativa apreender a distinção entre racionalidade funcional (instrumental) e racionalidade substantiva. Nesses termos, é válido consolidar a amarração existente entre a nomeação dos conceitos de razão e seus respectivos significados, o que de forma sucinta é a compreensão de que enquanto o conceito clássico de razão dá suporte à definição de racionalidade substantiva, o conceito moderno de razão sustenta a definição de racionalidade funcional ou instrumental.

Guerreiro Ramos (1983) pretende construir sua teoria da ação administrativa embasado na tipologia de ação racional de Weber, pois com ela consegue resgatar uma linha de pensamento legítima e, simultaneamente, atingir o tema da distinção entre os conceitos de razão, trazendo assim a discussão ética à tona, como o próprio autor afirma: “acreditamos que idêntico destino poderão ter dois pares conceituais de origem

weberiana. Trata-se de “racionalidade funcional - racionalidade substancial” e “ética da responsabilidade – ética do valor absoluto ou da convicção”. A nosso ver, ambos os pares são conducentes a um satisfatório equacionamento teórico da ação administrativa” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.37).

3.3 OS CONCEITOS DE RAZÃO E A TENSÃO ENTRE ÉTICAS

De acordo com Guerreiro Ramos (1983) a ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referida a valores, enquanto que a ética da responsabilidade está contida nas ações referida a fins. O autor entende que as duas éticas não são necessariamente antagônicas, ou seja, “pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores do indivíduo. Consequentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.43).

Na organização o indivíduo assume um cargo ou uma função acompanhada por uma responsabilidade inerente à execução do trabalho. Surge assim, a ética da responsabilidade, o primeiro referencial moral: o indivíduo julga o certo e o errado mediante uma respectiva simplificação ou complicação da consecução de suas atividades.

Guerreiro Ramos (1983, p.44) argumenta que:

(...) a ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência. Os que a adotam, em todos os níveis de autoridade, chefes e subordinados, por definição, tácita ou explicitamente, se acham sob o vínculo de um compromisso: o de, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até crenças e ideologias, auto-racionalizarem a sua conduta tornando-a parte funcionalmente racional da ação administrativa (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.44).

Entretanto, existe um segundo referencial moral, como salienta Guerreiro Ramos (1983):

(...) o indivíduo está orientado, em seu comportamento, por valores, isto é, por estimações e avaliações, das quais decorre sua concepção de mundo, e seu ideal de realização própria e social, e que consubstanciam sua ética de convicção. (...) Seria utópico admitir-se que houvesse a possibilidade de instalar-se harmonia perfeita entre os valores do indivíduo e os da organização.

Nas situações administrativas ou organizacionais o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.43).

O professor baiano salienta que o excesso de divergência conceitual entre a racionalidade instrumental da organização e a racionalidade substantiva do trabalhador eleva a tensão entre as duas respectivas éticas imanentes. Desse modo, o autor conclui que, portanto, “um mínimo de consenso social é necessário para que a tensão entre as duas éticas se mantenha num grau que permita as organizações operarem segundo suas expectativas de produtividade e eficácia” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.44).

É importante atentar que a tensão varia conforme o modelo de funcionamento da organização, assim como lembra Guerreiro Ramos (1983): “não há dúvida de que a tensão entre as duas éticas é condicionada pelo estado geral da sociedade”. De modo semelhante, Benze (2008, p.217) afirma que “o grau dessa tensão pode ser mais ou menos deteriorante de acordo com as qualificações estruturais da organização”.

Guerreiro Ramos (1983, p.47) ressalta ainda que “a tensão entre as duas éticas, varia de intensidade de acordo com as singularidades da personalidade do trabalhador”. Em síntese, quanto maior a dedicação a princípios e valores conflitantes aos da organização, maior será a tensão entre as duas éticas. Para o autor, “a análise da ação administrativa à luz da dualidade “ética da responsabilidade – ética da convicção” toca diretamente em aspectos relevantes do trabalho” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.45).

Portanto, a ação administrativa pode agora ser expressa por meio dos dois pares conceituais weberianos da seguinte forma: “a ação administrativa é a modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.47). Guerreiro Ramos (1983) lembra que desse modo se destaca a dissensão conceitual entre a razão da ação administrativa, entendida como eficácia produtiva, e a razão humana, entendida como a capacidade de produzir a existência.

Em suas próprias palavras, o autor esclarece:

De um lado constitui temerário erro apresentar a racionalidade do mundo das organizações e das ações administrativas como se fosse congruente com a racionalidade substancial. (...) Uma organização pode satisfazer às exigências habituais de racionalidade funcional e, no entanto, não ser, globalmente, satisfatória à luz de critérios racionais substanciais. Mas, de outro lado, erro também é pedir à organização que seja o que jamais, por constituição, poderia ser, uma unidade social em que se realiza perfeita harmonia entre indivíduo e as condições de trabalho. Aqui se trata de uma questão de medida. A

organização e a ação administrativa tendem, com o progresso histórico-social, a procurar como objetivo limite, conciliar a eficiência com a racionalidade substancial (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.48).

3.4 ALIENAÇÃO: O ESTUDO DE GUERREIRO RAMOS

Guerreiro Ramos (1983, p.53) argumenta que “a alienação pode clarificar alguns aspectos conceituais da tensão intrínseca em todo comportamento administrativo, precisamente, entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção ou do valor absoluto”.

Segundo Guerreiro Ramos (1983, p.54),

(...) alienação é um conceito de origem hegeliana e de acordo com Hegel toda exteriorização ou objetivação do homem o aliena. Toda exterioridade, do domínio cultural e do natural, é fonte alienante para o homem. Esta tensão subsiste sempre, pois jamais o homem pode-se reconhecer totalmente no outro, numa representação externa, como a administração, por exemplo. Desse modo, Hegel afirma que a alienação é, de fato, insuperável (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.54).

Por conseguinte, Guerreiro Ramos (1983, p.54) expõe que, em discordância com Hegel, o alemão Karl Marx não identifica objetivação como alienação. “Para Marx, a alienação é modalidade histórica de exteriorização humana, que nunca admite solução no pensamento” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.54).

Guerreiro Ramos (1983) apresenta três significados diferentes para o termo *alienação* com o intuito de enriquecer a análise sobre o tema. Entretanto, adverte que:

(...) tal discriminação de sentidos é meramente instrumental. Destina-se a ajudar a compreender esse complexo fenômeno. Efetivamente, nenhum deles se concretiza separadamente. Implicam-se reciprocamente. A análise pode isolá-los, mas isso jamais é possível na realidade (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.56).

1. Alienação como auto-alienação - esse sentido verifica-se mediante a constatação do estado psicológico o qual se imprime ao trabalhador quando tido apenas como mero instrumento passivo e impossibilitado de atender suas convicções e preferências como indivíduo. Nessas circunstâncias, o ajustamento ao trabalho só é conquistado pelo homem através de um esforço penoso de auto-racionalização de sua conduta (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.56).

2. *Alienação como reificação* – a reificação (ou coisificação) ocorre quando o sistema de gestão apresenta-se aos indivíduos sob a feição de relações e fatos, submetidos a leis abstratas, objetivamente vigentes como necessárias, independentes e não sujeitas à sua influência. A essência da reificação reside numa forma de objetividade em que as relações humanas e sociais são equiparadas a relações entre coisas, o que substitui o qualitativo pelo quantitativo e o concreto pelo abstrato (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.59).

3. *Alienação como privação de poder* – esse sentido resulta da separação do indivíduo em relação à formulação de decisões, ao trabalhador é privado de meios de decisão. A privação de poder decorre de um sistema de relações políticas em que os alienados nada mais são que agentes passivos de comando, ordens e decisões (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.61).

Guerreiro Ramos (1983) ressalta que “toda alienação vem acompanhada de uma prévia privação de conhecimento”. O trabalhador privado de conhecer não adquire condições técnicas para decidir. O professor destaca que é o conjunto de decisões tomadas, isto é, o processo decisório que determina o comportamento da organização. Em outras palavras, “o comportamento é composto por um conjunto de escolhas e preferências, creditadas como racionais, mas certamente condicionadas eticamente” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.61).

Nesse sentido, participar do processo decisório significa manifestar mediante o trabalho sua visão de mundo e sua existência. A possibilidade de transparecer valores e princípios pessoais na realização do trabalho é questão primordial para a minimização da tensão entre as éticas e o resgate da racionalidade em sua qualidade substantiva, como capacidade de produzir a existência.

3.5 PODER E DOMINAÇÃO

Amitai Etzioni, em seu livro “*Análise Comparativa de Organizações Complexas*” entende o estudo do poder na organização como indissociável do estudo sobre o consentimento. Para Etzioni (1974) o consentimento é universal e elemento central da estrutura organizacional, sendo presente em qualquer unidade social. O consentimento, segundo o autor, “se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se

comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado” (ETZIONI, 1974, p. 31).

Desse modo, para Etzioni (1974, p. 32) “o poder é entendido como a habilidade de um indivíduo para induzir o comportamento de outro segundo suas próprias intenções, ou, em outras palavras, poder é a habilidade de obter consentimento dentro de uma relação”.

Todavia, Etzioni (1974) salienta que o poder difere segundo os meios empregados para fazer os subordinados concordarem. Esses meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos.

O poder **coercitivo** reside na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas para a aceitação do poder, o que inclui imposição de castigo ou controle pela força da satisfação de necessidades como alimentação, sexo, conforto e outras. O poder **utilitário** (*remunerativo*) é baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas, através da distribuição de salários e gratificações de acordo com o rendimento. E, por fim, o poder **normativo** (*persuasivo*) que reside na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio de emprego de líderes, manipulação de meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, administração de rituais, e influência sobre a distribuição de concordância (ETZIONI, 1974, p. 33).

Nesses termos, pode-se afirmar que a organização burocrática fundamenta a gestão organizacional por meios materiais e simbólicos, isto é, estão estruturadas pela lógica do poder utilitário e normativo.

De acordo com Weber (2009), poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Nesses moldes, o autor define o poder legitimado ou a dominação como:

(...) a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis (WEBER, 2009, p. 33). Certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse na obediência, faz parte de toda relação autêntica de dominação (WEBER, 2009, p. 139).

Obediência para Weber (2009) significa que

(...) a ação de quem obedece ocorre substancialmente como se este tivesse feito do conteúdo da ordem e em nome dela a máxima de sua conduta e isso, unicamente em virtude da relação formal de obediência, sem tomar em consideração a opinião própria sobre o valor e o desvalor da ordem como tal (WEBER, 2009, p. 140).

Segundo Weber (2009) toda ação social e por sua vez, toda relação social podem ser orientadas, pelo lado dos participantes, pela representação da existência de ordem legítima. “A probabilidade de que isto ocorra de fato chama-se vigência da ordem em questão” (WEBER, 2009, p. 19).

Weber mostra que há três tipos ideais de dominação legítima. A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:

1. de caráter *racional*: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (**dominação legal**);
2. de caráter *tradicional*: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles, que em virtude dessas tradições, representam a autoridade (**dominação tradicional**);
3. de caráter *carismático*: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (**dominação carismática**).

Weber (2009) explica:

(...) no caso da dominação baseada em estatutos, obedece-se à ordem *impessoal*, objetiva e legalmente estatuída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência destas. No caso da dominação tradicional, obedece-se à pessoa do *senhor* nomeada pela tradição e vinculada a esta (dentro do âmbito de vigência dela), em virtude da devoção aos hábitos costumeiros. E, por fim, no caso da dominação carismática obedece-se ao líder carismaticamente qualificado como tal, em virtude da confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença de seu carisma (WEBER, 2009, p. 141).

Weber (1999, p. 193) argumenta que “toda dominação manifesta-se e funciona como administração”. Além disso, afirma que “toda administração precisa de alguma forma da dominação, pois para dirigi-la, faz-se necessário que haja poder de mando concentrado em alguma pessoa”. Naturalmente, a subsistência de toda dominação depende, no mais alto grau, da autojustificação mediante o apelo aos princípios de sua legitimização.

Na organização a validade de um poder de mando é representada num sistema de regras racionais estatuídas (pactuadas ou impostas) que, como normas universalmente compromissórias, encontram obediência quando a pessoa por elas “autorizada” a exige. Neste caso, o portador individual do poder de mando está legitimado pelo sistema de

regras racionais, sendo seu poder legítimo, na medida em que é exercido de acordo com aquelas regras (WEBER, 1999, p. 198).

Weber (2009) elucida que a dominação legal baseia-se na vigência dos seguintes pressupostos entrelaçados entre si:

1. todo direito, mediante pacto ou imposição pode ser estatuído de modo racional – racional referente a fins e racional referente a valores;
2. todo direito é, em essência, um *cosmos* de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções;
3. o senhor legal ou “superior”, enquanto ordena e, com isso, manda, obedece por sua parte à ordem impessoal pela qual se orienta suas disposições;
4. quem obedece só o faz como membro da associação e só obedece “ao direito”;
5. quem obedece está obrigado à obediência dentro da competência objetiva, racionalmente limitada, que lhe foi atribuída por essas ordens.

Weber (2009, p. 144) frisa que “o tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um *quadro administrativo burocrático*. Somente o dirigente da associação possui sua posição de senhor, em virtude ou de apropriação ou de eleição ou de designação da sucessão”.

Weber (2009) ressalta ainda que “a administração puramente burocrática mediante a documentação, segundo toda experiência, é a forma “mais racional” de exercício de dominação, porque nela se alcança *tecnicamente* o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade” (WEBER, 2009, p. 145). Sendo assim, Weber (2009, p. 147) afirma que a dominação imposta pelo quadro administrativo burocrático se dá por meio do conhecimento, “sendo este seu caráter fundamental especificamente racional”. Portanto, para Weber (2009) a burocracia ou a sociedade racional-legal se caracteriza pelo exercício do poder mediante o conhecimento.

Pizza Junior (1995, p. 53) explica que:

a autoridade é o exercício de mando. Nas organizações, trata-se de atribuição inerente aos cargos de chefia, nos diversos níveis existentes e com maior ou menor amplitude, dependendo da posição hierárquica. A autoridade é a relação formal, estruturada, entre os atores organizacionais e que possui um grau de coerção claramente definido nas regras e regulamentos que disciplinam os pontos de contato entre chefias e entre chefias e subordinados (PIZZA JUNIOR, 1995, p. 53).

Em contrapartida, o autor ressalta que “não há exercício da autoridade sem uma relativa capacidade de exercer influência, seja por força do cargo, seja por traços de personalidade ou nível de conhecimento profissional do titular” (PIZZA JUNIOR, 1995, p. 53).

3.6 OS CONCEITOS DE RAZÃO E A GESTÃO

A função gestora é certamente uma função técnica, assim como todas as outras funções exercidas pelo ser humano. Os gestores são técnicos, pois utilizam as técnicas gestoras ou administrativas.

Uma análise criteriosa deve buscar compreensão sobre atuação da função técnica e da função administrativa quando alinhadas pelo propósito organizacional. Nesse sentido, Pizza Junior (1995) argumenta que a função executiva se contrapõe a função técnica, pois “não se concentra em executar, mas sim em fazer com que uma ação seja executada” (PIZZA JUNIOR, 1995, p. 50). Portanto, para o autor, a ação administrativa preocupa-se em criar condições propícias à prática da função técnica.

Entretanto, a ação administrativa pode se fundamentar em conceitos distintos de razão, gerando características de gestão diferentes. Em outras palavras, o domínio da racionalidade instrumental no embasamento da gestão exige uma gama de habilidades gestoras que certamente difere do conjunto de habilidades necessárias à gestão direcionada prioritariamente pela racionalidade substantiva.

Pizza Junior (1995) constata que a teoria funcionalista exige três atributos de um gestor: lealdade, comunicação e motivação.

Lealdade e comprometimento à organização, mesmo que implique incremento de atividades predatórias, desnecessárias, ou desagregadoras de atitudes ou de níveis de convivência. Comunicação de informações previamente elaboradas para dirigir e padronizar condutas e opiniões. Motivação, ou melhor, criação de condições propiciadoras da motivação, para estimular outras pessoas à ação sem reflexão ou à escalada funcional que muitas vezes ele próprio empreendeu. Nesse sentido, o executivo assegura a sobrevivência organizacional à medida que anula a individualidade de cada um e retira sua capacidade crítica de julgar (PIZZA JUNIOR, 1995, p. 59).

Na verdade, o domínio da racionalidade instrumental na gestão das empresas provém da necessidade de racionalização do trabalho visando à ampliação de desempenho e de eficiência no uso dos recursos. As grandes organizações produtivas,

preocupadas em tornarem-se competitivas, principalmente as inseridas em ambientes instáveis, constroem modelos de gestão como uma perseguição implacável e insensível à minimização de perdas e esforços e à maximização dos recursos disponíveis. Portanto, o imperativo da razão instrumental, paradoxalmente é necessário, mas pode ser espoliativo quando sem limites. Necessário enquanto doutrina de eficiência dos recursos e espoliativo à medida que aliena e anula a individualidade na organização.

Em contrapartida, a gestão calcada na razão substantiva, de acordo com Serva (1997, p. 29) se caracteriza pelo “comprometimento efetivo dos seus membros com os valores emancipatórios, de autonomia, integridade e julgamento ético”. Sendo assim, para o autor uma organização se distingue pelo domínio da racionalidade substantiva na doutrina gestora quando assegura o comprometimento com os valores emancipatórios no desenrolar da ação administrativa.

Vê-se, portanto, que a função do gestor muda conforme o conceito de razão adotado pelo modelo de gestão organizacional. O gestor pode decidir tanto enfatizando a racionalidade utilitária quanto a racionalidade substantiva segundo as necessidades da organização, numa mediação que garanta a produção eficiente de bens e serviços de qualidade, porém, sobretudo que assegure a autonomia individual intrínseca à nossa espécie.

4 AS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES

4.1 RELEVÂNCIA E CRITÉRIO DE DEFINIÇÃO

Benze (2008, p. 191) relata que “as pequenas empresas foram consideradas por um longo período, exemplos ineficiência, elevando a necessidade de crescimento como fator crítico para a sobrevivência da organização”. Segundo Motta (2001), o ganho de desempenho empurrado pelo modelo da produção em massa e pela racionalização do trabalho perdurou até meados da metade do século XX, quando “irrompe-se uma revolução científica e tecnológica que inaugura no globo um período de mudanças radicais e dramáticas” (MOTTA, 2001). De acordo com o autor, esse momento para as empresas pode ser entendido como o início do movimento para a institucionalização da inovação.

Motta (2001) adverte que nesse momento histórico a mudança aparece não só como inevitável mas necessária à sobrevivência. Para Motta (2001) “a velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber, a informação e o conhecimento”. Benze (2008, p. 191) elucida que:

(...) nesse contexto, as pequenas empresas levam vantagem por sua maior flexibilidade, favorável em ambientes instáveis. A flexibilidade das pequenas empresas se traduz em respostas mais rápidas às oportunidades e atendimento mais adequado a pequenos mercados especializados, graças à possibilidade de produção em pequenas séries (BENZE, 2008, p. 191).

Benze (2008, p. 192) lembra que apesar do alto grau de mortalidade, apontado em 39% até o final do primeiro ano, as pequenas empresas são responsáveis hoje no Brasil por 59% dos empregos, o que equivale a cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas. Além disso, a existência de significativo número de pequenas empresas leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política (BENZE, 2008, p. 192).

Segundo Terence (2008), o termo “pequena empresa” comumente encontrado na literatura administrativa carrega uma variedade de possíveis definições. Com o objetivo de caracterizar a empresa de pequeno porte, os pesquisadores utilizam diferentes variáveis de análise, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo.

De acordo com a autora os parâmetros de análise quantitativa adotados em geral são: o volume de ativos, faturamento, volume de vendas e o número de funcionários, sendo os dois últimos os mais usados. Duas categorias de empresas classificam-se como de pequeno porte – a micro e pequena – assim definidas a partir do número de pessoas ocupadas, critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e apresentado pela tabela 1 (TERENCE, 2008, p. 65).

Tabela 1 - Classificação de porte das empresas segundo o número de funcionários

Fonte: Terence (2008, p. 65)

PORTE	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Escrivão Filho (2006) apresenta a classificação de porte de empresa segundo a receita bruta anual, adotada pelo BNDES e ilustrada pela tabela 2.

Tabela 2 - Classificação de porte das empresas segundo a receita operacional bruta anual

Fonte: Escrivão Filho (2006, p. 96)

PORTE	Receita operacional bruta anual
Microempresa	até R\$ 1.200 mil
Empresa de pequeno porte	de R\$ 1.200 mil a R\$ 10.500 mil
Empresa de médio porte	de R\$ 10.500 mil a R\$ 60.000 mil
Empresa de grande porte	superior a R\$ 60.000 mil

Valores em R\$1.000,00

Escrivão Filho (2006) salienta que há ainda outro critério quantitativo de considerável relevância às pequenas empresas, a classificação de acordo com a contribuição ao regime simplificado de tributação SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.

Escrivão Filho (2006) esclarece que “o desejo de usar critérios de análise qualitativos para classificar o porte das empresas e, consequentemente, alcançar uma definição de pequena empresa surge de uma insatisfação quanto aos resultados obtidos com os critérios quantitativos” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 98). Benze (2008) relata que “o renomado autor Peter Drucker também dedicou esforços por uma definição segundo o porte a partir de critérios não quantitativos”. Para Drucker (apud Benze, 2008) as pequenas empresas diferenciam-se das microempresas ou negócios pessoais, pois há um nível na estrutura organizacional que diferencia o proprietário-dirigente dos funcionários. Por outro lado, a pequena empresa também não possui um dirigente totalmente centrado em funções da gestão, propriedade que define a média empresa.

Welsh e White (1981, p. 18) advertem que “por muito tempo se considerou a pequena empresa uma grande empresa reduzida, aplicando-se os mesmos princípios de gestão das grandes organizações em menor escala”. Nesse sentido, Leone (1999) ressalta que “as pequenas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características únicas e que as distinguem das empresas de grande porte”.

Benze (2008) revela que muitos pesquisadores têm buscado compreender as especificidades da pequena empresa para promover a eficácia da gestão organizacional. Ao longo dos anos, integrantes do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – GEOPE com sede na EESC/USP estudam as especificidades da pequena empresa, testando e reformulando o conjunto de variáveis determinantes na gestão das pequenas empresas.

Segundo Leone (1999) “as especificidades das pequenas empresas despertaram a atenção de seus observadores, os quais acreditam que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e favoreça, eventualmente, a diminuição da alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas”.

Para Leone (1999) “as especificidades da pequena empresa obedecem a um critério de três variáveis determinantes: (1) *organizacionais*, apresentam estrutura simples e centralizada, estratégia intuitiva e pouco formalizada e gestão personalizada pelo dirigente; (2) *decisionais*, inexistência de dados quantitativos, tomada de decisão intuitiva e elevado grau de autonomia; (3) *individuais*, onipotência do proprietário-dirigente e simbiose entre patrimônio social e pessoal”.

O modelo conceitual da pequena empresa que fundamenta as pesquisas do GEOPE pode ser apresentado tanto de forma sintetizada considerando a congruência de

quatro variáveis determinantes como na figura 1 quanto de modo mais aprofundado, considerando a congruência de sete variáveis determinantes, como representado pela figura 2.

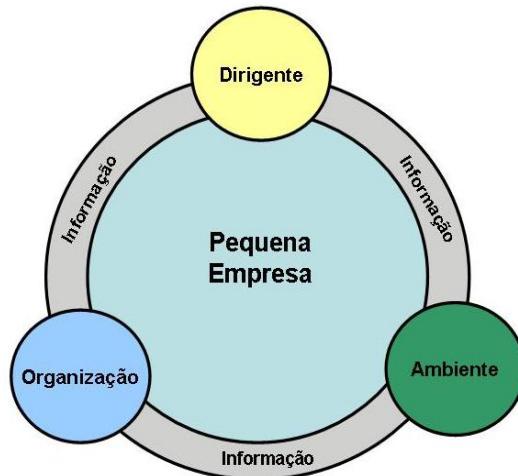


Figura 1 - Modelo organizacional com quatro variáveis determinantes
Fonte: Terence (2008)

Dessa maneira, os estudos realizados pelo GEOPE costumam adotar uma das versões do modelo organizacional de representação da pequena empresa que fundamentam o critério de sistematização das especificidades das empresas de pequeno porte. Assim, alguns pesquisadores dão preferência pela distinção entre as especificidades conforme o modelo sintético: (1) contextuais ou ambientais, referentes às características próprias da ambência a que se insere; (2) organizacionais, referentes às particularidades estruturais (atividade, autoridade e comunicação) e de construção de competências; e, por fim, (3) do dirigente, referentes à exclusividade comportamental dos indivíduos, especialmente o empresário.

De outro lado, diante da necessidade de detalhamento das especificidades organizacionais outros pesquisadores optam pela descrição do modelo aprofundado, ampliando assim o número de variáveis determinantes para a análise. Pelo modelo da figura 2, a pequena empresa é entendida como a interação entre estrutura, estratégia, tecnologia e comportamento e a gestão organizacional depende essencialmente do alinhamento entre os componentes e a ambência através da troca de informações. Desse modo, a classificação conforme as especificidades ambientais, estruturais, estratégicas, tecnológicas, comportamentais, decisionais e informacionais torna possível criar uma definição de pequena empresa com maior rigor e em consonância com os temas relevantes prioritários para a literatura administrativa.

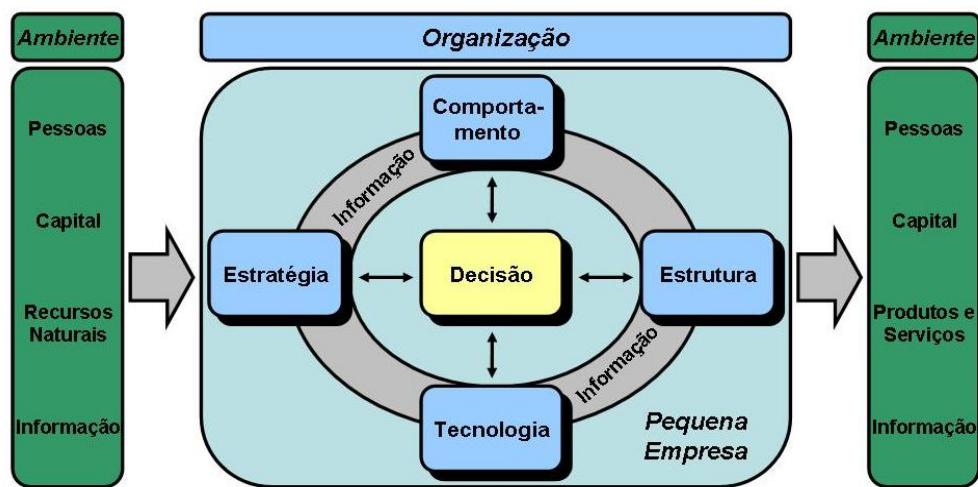


Figura 2 - Modelo organizacional com sete variáveis determinantes

Fonte: Escrivão Filho et al. (2005)

De acordo com Escrivão Filho (2005), por esse critério é possível frisar as especificidades como seguem:

1) Especificidades ambientais:

- complexidade da legislação fiscal
- dificuldade para obtenção de financiamento
- elevada carga tributária
- elevadas taxas de juros
- modelo econômico desfavorável
- pressões das grandes empresas
- tratamento indiferenciado da legislação

2) Especificidades estruturais:

- administração não profissional
- centralização
- estrutura inadequada, reduzida ou simples
- flexibilidade
- acúmulo de funções no trabalho
- baixa formalização
- pouca divisão do trabalho

- relacionamento estreito entre os atores

3) Especificidades estratégicas:

- busca por resultados imediatos
- falta de formulação da estratégia
- falta de comunicação da estratégia
- criação de estratégia intuitiva
- falta de habilidade na gestão do tempo

4) Especificidades tecnológicas:

- não dispõe de processos automatizados
- uso de tecnologia simples e escassa
- fonte de inovação e criação de conhecimento

5) Especificidades comportamentais:

- falta de comprometimento dos funcionários
- forte cultura organizacional
- pessoalidade

6) Especificidades decisionais:

- conservadorismo
- aspectos pessoais do empresário refletidos em seu estilo de administrar
- comportamento paternalista do dirigente
- individualismo do dirigente
- tomada de decisão intuitiva
- não utilização das técnicas gerenciais

7) Especificidades informacionais:

- informações fluem naturalmente
- pouca disponibilidade de informações (análises e medições do processo)

Entretanto, apesar das numerosas possíveis classificações, Benze (2008) lembra que existe uma ampla diversidade e heterogeneidade entre as pequenas empresas o que dificulta o trabalho dos pesquisadores na medida em que impede generalizações –

fundamentais quando se pretende criar uma *teoria da pequena empresa* (BENZE, 2008, p. 196).

4.2 ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Leone (1999) afirma que “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas” (LEONE, 1999). De acordo com Leone (1999) “as teorias e modelos organizacionais nasceram e evoluíram enfatizando as dificuldades surgidas nas grandes organizações”. No entanto, os trabalhos científicos reafirmam a atuação de características exclusivas às pequenas empresas, as quais determinam suas particularidades de comportamento e de gestão.

Como visto no capítulo anterior, são diversas as formas de classificar ou sistematizar as especificidades das pequenas empresas. Contudo, nenhum desses critérios consegue abranger as especificidades de gestão das pequenas empresas relacionadas à conceituação de razão atuante nas ações administrativas.

Essa questão é erguida por Benze (2008, p. 198) no capítulo “*Todas as empresas visam, em primeiro lugar, ao lucro. Sempre?*”. Nele, a pesquisadora expõe que o conceito de razão que calca a literatura funcionalista é enfaticamente o de racionalidade instrumental. A visão da teoria funcionalista construída para a grande empresa conduz a gestão se fundar na impessoalidade, no formalismo, na lógica do poder utilitário e dos resultados tangíveis. Entretanto, como frisa Benze (2008, p. 198), tem-se observado entre dirigentes de pequenas empresas que outros princípios que não o lucro, podem nortear as ações dos dirigentes em sua ação administrativa.

Especificidades de gestão surgem de uma maior intensidade na atuação da racionalidade substantiva perante as ações administrativas na pequena empresa. De acordo com Benze (2008) o dirigente da pequena empresa não está preso às ações racionais referentes a fins como o dirigente da grande empresa, possuindo autonomia para “trilhar” por toda tipologia de ação social de Weber desde as ações racionais referentes a valores assim como as temidas ações irracionais - as ações afetivas e tradicionais.

Benze (2008, p. 199) explica que o dirigente age afetivamente, por exemplo, “quando emprega um membro da família simplesmente por ser seu parente, mesmo que

essa pessoa não tenha as habilidades necessárias para atuar na função” e age tradicionalmente quando se nega a mudar sua forma de administrar, alegando que sua técnica “sempre deu certo” (BENZE, 2008, p. 199).

A autora lembra que apesar de entendidas como irracionais, as ações afetivas e tradicionais são resultado dos valores e dos princípios individuais do dirigente e que, portanto, constituem o conjunto de ações que irão garantir sua autonomia existencial. Sendo assim, pode-se afirmar que o dirigente da pequena empresa tem possibilidades de autonomia que lhe asseguram a melhor oportunidade de minimização da tensão entre as éticas – a ética do valor absoluto e da responsabilidade.

Para o filósofo Vieira Pinto (2005, p. 444)

(...) o trabalhador das grandes organizações é reduzido a sua condição vital de técnico. Em vez de ser o portador do saber que o torna executor dos atos transformadores da realidade e por isso o perfeito exemplar do indivíduo humano livre, converte-se em antítese de sua devida realidade ao se deixar prender pela empresa, em razão da alta especialização dos seus conhecimentos e habilidades, que às vezes não encontram aplicação ou emprego noutra parte, outro setor de produção e pelos altos salários que o imobilizam no território onde serve (VIEIRA PINTO, 2005, p. 444).

O pensador prossegue:

Há uma escala crescente de perda de liberdade, correlativa à perfeição dos conhecimentos e serviços que, em caráter individual, prestam à organização. Nas pequenas e médias empresas, sobretudo nos países atrasados, os técnicos têm maiores possibilidades de demonstrar e exercer seu valor individual do que nas grandes corporações de âmbito internacional, onde a rigidez do sistema os empareda em funções ao mesmo tempo elevadíssimas e nulas. Tal rigidez é exigida pelo gigantismo do sistema, por ser condição de coesão e funcionamento coincidente, de modo que não está no poder de ninguém, muito menos serviços técnicos, quebra-la ou altera-la, porquanto torna-se indispensável à sobrevivência de todos. A perda da liberdade individual não constitui por isso um fato acidental mas retrata uma imposição funcional do sistema em que o técnico terá permanentemente de gravitar. Como indivíduos, assumem alta importância pelo vulto dos interesses que manejam e das responsabilidades assumidas, mas ao preço de se incorporarem a um conjunto, à “tecnocracia” ou ao governo dos técnicos, que só os aceita na proporção em que admitem a anulação pessoal pela identificação com a totalidade da empresa (VIEIRA PINTO, 2005, p. 444).

Vieira Pinto (2005) quer mostrar o embuste que existe no conceito de tomada de decisão presente na gestão das grandes empresas. Nesse modelo de organização, o papel decisivo está trancado à racionalidade instrumental aceita como a racionalidade gestora. Obrigado a agir conforme o propósito determinado pela organização, o homem

corporativo não possui autonomia nem legitimidade para agir conforme seus valores ou para atuar de forma irracional – afetiva ou tradicionalmente.

Na pequena empresa, quando o dirigente atua racionalmente segundo seus valores ou irracionalmente exerce uma especificidade de gestão das pequenas empresas, um modo de vida atualmente exclusivo que imuniza o conceito de tomada de decisão diante da avaliação substantiva. Caso deseje, a racionalidade administrativa das pequenas empresas pode se conformar segundo o conceito clássico de razão e desempenhar seu papel mais estimável: a capacidade humana de produção da existência.

5 TIPOS E MÉTODOS DE PESQUISA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar e discutir as técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho de campo.

Esta pesquisa se caracteriza:

a) quanto à natureza, possui perspectiva **qualitativa** pois se utiliza de técnicas de coleta e análise de dados de abordagem qualitativa;

Segundo Strauss (2008, p. 23) “o termo pesquisa qualitativa refere-se a qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Strauss (2008, p. 24) esclarece que “os métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas substanciais sobre as quais pouco se sabe ou sobre as quais sabe-se muito, para ganhar novos entendimentos”. Além disso, “podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa convencionais” (STRAUSS, 2008, p. 24).

Ragin (1994, p. 83) salienta que devido à ênfase sobre o conhecimento aprofundado e sobre o refinamento e a elaboração de imagens e conceitos, a pesquisa qualitativa é especialmente apropriada para inúmeros intuítos da pesquisa social. Isso inclui (1) dar voz, (2) interpretar significados históricos e culturais, e (3) contribuir para o avanço da teoria.

Ragin (1994) elucida que o estudo empírico aprofundado faz da abordagem qualitativa apropriada para a difícil tarefa de representar grupos que escapam da compreensão de outras abordagens, possibilitando desse modo o detalhamento no estudo das minorias. Por conseguinte, o autor argumenta que “o ponto importante é que a abordagem qualitativa impõe cuidado íntimo ao detalhe histórico no esforço de construir novos entendimentos sobre o significado histórico e cultural do fenômeno” (RAGIN, 1994, p. 84). Por fim, Ragin (1994, p. 84) afirma que a abordagem qualitativa tem enorme contribuição para o refinamento teórico, ou seja, a reformulação de conceitos. Para o autor, “o conhecimento em profundidade fornece, sobretudo, um material genuíno para o avanço teórico e a expansão de idéias”.

Segundo a abordagem qualitativa, a pesquisa científica para Deslauriers e Kérisit (2010, p. 131) “recusa se deixar levar pelo senso comum proposto pelos atores sociais, e

também recusa reduzir-se a uma ficção teórica que aniquilaria o vivido desses atores”. Um dos objetos privilegiados da pesquisa qualitativa é, portanto, o sentido que adquirem a ação da sociedade na vida e os comportamentos dos indivíduos, assim como o sentido da ação individual quando ela se traduz em ação coletiva (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2010, p. 131).

Por outro lado, Deslauriers e Kérisit (2010, p. 131) advertem: “afirmar que a pesquisa qualitativa privilegia o vivido dos atores sociais não significa que ela se reduza a uma descrição minuciosa de ações ou de fenômenos observáveis”. Nesse sentido, os autores expõem que “o objeto por excelência da pesquisa qualitativa é ação interpretada, simultaneamente, pelo pesquisador e pelos sujeitos da pesquisa; de onde a importância da linguagem e das conceituações que devem dar conta tanto do objeto “vivido”, como do objeto “analisado”” (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2010, p. 131).

González Rey explana que:

(...) a pesquisa qualitativa também envolve a imersão do pesquisador no campo de pesquisa, considerando este como o cenário social em que tem lugar o fenômeno estudado em todo o conjunto de elementos que o constitui, e que, por sua vez, está constituído por ele (GONZÁLEZ REY, 2005, p.81).

Para González Rey (2005, p. 81),

(...) o pesquisador vai construindo, de forma progressiva e sem seguir nenhum outro critério senão o de sua própria reflexão teórica, os distintos elementos relevantes que irão se configurar no modelo do problema estudado. É precisamente esse processo que foi nomeado pelo autor como a lógica configuracional (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 81).

De acordo com Deslauriers e Kérisit (2010, p. 147) “a natureza dos dados qualitativos reside em sua resistência à conformação estatística”. Para os autores os dados sobre a experiência, as representações, as definições da situação, as opiniões, as palavras, o sentido da ação e do fenômeno, embora escapem à padronização estabelecida, descrevem uma grande parte da vida social e, portanto, negligenciá-los é privar-se de um conhecimento essencial (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2010, p. 147).

Deslauriers e Kérisit (2010, p. 148) ressaltam que a pesquisa qualitativa enfatiza o campo não apenas como reservatório de dados, mas também como uma fonte de novas questões. Os autores esclarecem que o pesquisador qualitativo não vai a campo somente para encontrar respostas, mas também para descobrir questões, surpreendentes sob alguns aspectos, entretanto, mais pertinentes e relevantes que as questões iniciais.

De acordo com Deslauriers e Kérisit (2010, p. 149), para o pesquisador qualitativo “a revisão bibliográfica permanece como um instrumento ao qual ele não pretende se subordinar: sem negligenciá-lo, nem ignorar suas vantagens, o pesquisador qualitativo recorre a ele parar construir seu objeto e elucidar a análise dos dados, tentando manter um equilíbrio entre o trabalho empírico e o trabalho teórico” (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2010, p. 149).

Deslauriers e Kérisit (2010, p. 149) argumentam também que na pesquisa qualitativa o objeto de pesquisa se elabora a medida que a coleta dos dados e a análise se realizam. Para os autores franceses esse processo de construção progressiva do objeto de pesquisa surge, portanto da dinâmica entre os processos de coleta e de análise durante o ato de pesquisa.

b) quanto aos propósitos, pode ser definida como do tipo **exploratória**;

A pesquisa exploratória implica na investigação de um fenômeno com o objetivo de melhor defini-lo ou diferencia-lo de outros fenômenos. De acordo com Terence (2008) a pesquisa exploratória visa proporcionar fundamento ao conhecimento sobre o problema que se investiga “para torná-lo claro ou construir hipóteses”.

c) quanto aos procedimentos, como um **estudo de caso**;

De acordo com Yin (2005, p.32), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”; é utilizado como estratégia de pesquisa para compreender fenômenos sociais complexos, tais como fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, pois ele permite investigar as características holísticas e significativas dos acontecimentos na vida real (YIN, 2005).

*d) quanto à ênfase, é **aplicada**;*

Terence (2008) explica que a pesquisa aplicada tem o intuito de gerar conhecimentos que podem ser postos em prática, ou seja, utilizados na solução de problemas específicos.

5.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados usadas neste trabalho são: a entrevista de tipo qualitativo e a observação livre.

Rosa (2008) revela que

(...) a entrevista é uma ferramenta imprescindível para se trabalhar buscando-se contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo a sua vinculação com os sentimentos, crenças, valores e permitindo, sobretudo, que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo, de maneira explícita, porém tranquila, e em comunhão com o seu entrevistador que deverá, inicialmente, transmitir atitudes que se transformem em transferência e troca mútua de confiabilidade (ROSA, 2008, p. 16).

Para Rosa (2008, p. 16) a opção pela técnica de coleta de dados através da entrevista deve ser feita quando “o pesquisador/entrevistador precisar valer-se de respostas mais profundas, para que os resultados de sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna”. Por fim, a autora ressalta: “só os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto” (ROSA, 2008, p. 16).

Poupart (2010) afirma que três tipos de argumentos se destacam como justificativas habitualmente alegadas pelos pesquisadores que recorrem à entrevista de tipo qualitativo. De acordo com o autor,

(...) os argumentos de ordem epistemológica, ética-política e metodológica se aplicam igualmente ao conjunto de métodos qualitativos e aborda-los em três âmbitos interdependentes se faz indispensável para compreender os múltiplos usos que se pretende fazer das entrevistas (POUPART, 2010, p. 216).

Poupart (2010) relata que as condutas sociais não poderiam ser compreendidas, nem explicadas, fora da perspectiva dos atores sociais. A entrevista seria, portanto, indispensável não somente como método para apreender a experiência dos outros, mas, igualmente, como instrumento que permite elucidar suas condutas, na medida em que estas só podem ser interpretadas, considerando-se a própria perspectiva dos atores, ou seja, o sentido que eles mesmos conferem às suas ações (POUPART, 2010, p. 217).

Ao argumento de ordem epistemológica, invocado para defender o recurso às entrevistas de tipo qualitativo, soma-se o argumento de ordem ética e política. Como a entrevista permite uma exploração em profundidade das condições de vida dos atores, ela é vista como um instrumento privilegiado para denunciar, de dentro, os preconceitos

sociais, as práticas discriminatórias ou de exclusão (POUPART, 2010, p. 220). E, por fim, Poupart (2010) completa que são diversos os argumentos de ordem metodológica para adoção da entrevista de tipo qualitativo: Primeiro, porque é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações sobre as entidades sociais; segundo porque é um instrumento oportuno de inserção e exploração à experiência dos atores sociais.

Em contrapartida, Poupart (2010, p. 225) adverte que nenhuma forma de entrevista pode apreender a totalidade de uma experiência, nem mesmo a entrevista que se prolonga por várias seções; contudo, a entrevista não-dirigida permitiria vasculhar com mais profundidade a experiência do entrevistado, já que ela visa, principalmente com a ajuda das técnicas da reformulação, levar a descrever as dimensões abordadas. Nesse sentido, “uma boa entrevista se definiria como aquela em que o entrevistado fala sobre o que é verdadeiramente importante para ele, e em que o pesquisador obtém certa saturação dos temas tratados” (POUPART, 2010, p. 225).

A técnica de observação livre se caracteriza por não conter uma estruturação antecedente, ou seja, um planejamento prévio, bem como se diferencia da observação participativa por não possuir um pesquisador interagindo na coleta de dados (TERENCE, 2008).

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise do material coletado em campo será feita por meio de uma técnica de abordagem qualitativa. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados qualitativos bem aceita na academia e será a técnica utilizada neste trabalho.

Segundo Hair Jr. (2005) os dados observacionais são coletados com o registro sistemático da observação de pessoas, eventos ou objetos, resultando em dados descritivos ou numéricos. A análise de conteúdo obtém os dados através da observação e análise da mensagem de texto escrito. Por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto (HAIR JR., 2005, p.154).

Segundo Cellard (2010) a análise documental possibilita a realização de alguns tipos de reconstrução, portanto, permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. Além disso, pode ser considerada como “um método de análise

de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência – a ser exercida pela presença ou intervenção do pesquisador – do conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida” (CELLARD, 2010, p. 295).

5.4 QUESTÕES DA PESQUISA

De acordo com o propósito de *investigar as ações do dirigente diante da tensão entre as rationalidades substantiva e instrumental na gestão da pequena empresa* é plausível observarmos que desse modo, busca-se a compreensão adequada sobre as seguintes proposições:

- *Como o dirigente percebe e significa a tensão entre as duas rationalidades na gestão das pequenas empresas?*
- *Quais os processos organizacionais e as práticas administrativas que concentram maior tensão entre duas as rationalidades?*
- *Quais os meios de mediação utilizados que atenuam a tensão entre as duas rationalidades na gestão das pequenas empresas?*

5.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os esforços do professor Maurício Serva se concentraram para a resolução do que ele mesmo denominou de impasse. Serva (1996, 1997) afirma que esse impasse ou o problema central dos estudos sobre a rationalidade gestora das organizações a ausência de evidências que demonstrem claramente a concretização da rationalidade substantiva nas práticas administrativas.

Serva (1997, p. 20) tem o intuito de comprovar empiricamente a atuação da rationalidade substantiva na gestão das organizações produtivas e sua relação com determinadas variáveis tipicamente administrativas. As pretensões de Serva (1996, 1997) vão de encontro aos requisitos da validação científica e, portanto, o roteiro de pesquisa proposto pelo autor em sua tese de doutorado de 1996 será usado nesse projeto

de estudo.

Investigar como se dá a tensão entre as duas racionalidades na gestão das pequenas empresas é a proposta principal dessa pesquisa, a qual foi sintetizada pela figura 3.

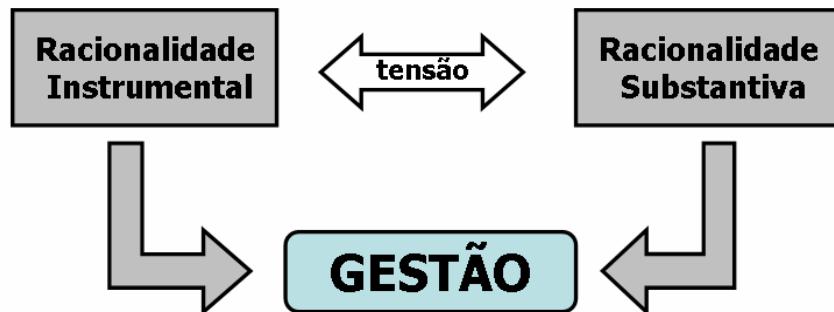


Figura 3 - Variáveis da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Serva (1996, 1997) propõe fornecer um quadro de análise que permita identificar a partir de dados empíricos, como a tensão entre a racionalidade substantiva e a instrumental se concretiza nas práticas administrativas. A operacionalização desse quadro permite traduzir a atuação das racionalidades em ações cotidianas da função gestora.

A identificação das duas racionalidades e o estudo da predominância de uma delas viabiliza-se pela comparação entre os seus indicadores. Primeiramente, Serva (1996, 1997) definiu ambas as racionalidades de forma clara e depois as representou por meio de seus elementos constituintes conforme segue abaixo:

A *ação racional substantiva* é entendida como: “ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere a autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão coletiva, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidade e satisfação sociais” (SERVA, 1997, p.22). Por conseguinte, os elementos constitutivos da ao racional substantiva são:

- a) **autorealização** - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) **entendimento** - ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) **julgamento ético** - deliberação baseada em juízos de valor que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitida pelos indivíduos nas

interações;

- d) autenticidade** - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) valores emancipatórios** - se destacam os 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;
- f) autonomia** - condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações (SERVA, 1996, 1997);

De modo similar, o autor define e apresenta os elementos constituintes da racionalidade instrumental como segue:

A *ação racional instrumental* é entendida como: “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1996, 1997). Seus elementos constitutivos são:

- a) cálculo** - projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) fins** - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) maximização dos recursos** - busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam materiais, humanos, financeiros, energéticos ou de tempo;
- d) êxito, resultados** - o alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados essenciais à competitividade.
- e) desempenho** - performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) utilidade** - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) rentabilidade** - medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) estratégia interpessoal** - entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações (SERVA, 1996, 1997);

A montagem do quadro de análise foi realizada pelo agrupamento dos diversos elementos constitutivos de racionalidade observando a relação de cada um deles com a natureza intrínseca de cada processo organizacional, de maneira que se possa verificar claramente a influência dos elementos no desenrolar dos processos.

Em outras palavras, a partir da definição dos tipos de ação racional e de seus

respectivos elementos constituintes é possível relacioná-los, criando um arranjo lógico desses elementos em face de cada processo organizacional, estabelecendo dessa forma o quadro de análise.

Os dados obtidos pela entrevista e pela análise documental, além das notas de observação são classificados segundo conjuntos específicos denominados *rubricas*. Serva (1996, p. 311) explica: “cada *rubrica* comporta um conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, ideias, representações que concernem a uma dada dimensão do cotidiano da empresa”. As quatorze *rubricas* que direcionaram as observações são descritas abaixo:

- 1) **Ação social e relações ambientais** - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração inter-organizacional;
- 2) **Direção e objetivos** - processo de construção da imagem futura. Objetivos individuais e organizacionais. Concepção de diferenciação e inovação. Falácia da predeterminação, do desligamento e da formalização (MINTZBERG, 2004);
- 3) **Tecnologia** - acesso e aplicação das tecnologias. Utilização das tecnologias concebe ou restringe a autonomia;
- 4) **Hierarquia e normas** - natureza do sistema político e da distribuição de poder. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critério ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processo de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de criação e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de propagação das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- 5) **Divisão do trabalho** - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;

6) Comunicação e relações pessoais - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, livre e autônoma ou comunicação estratégica. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos e grau de formalização das relações pessoais; Critérios e abordagem para resolução de conflitos.

7) Valores e princípios - conjunto e valores dominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Processos de análise e reflexão sobre a atuação da empresa e suas consequências à ambiência. Consonância entre os princípios individuais e organizacionais;

8) Controle - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;

9) Tomada de decisão - processos decisórios, estilos mais frequentes. Dimensões determinantes do processo decisório.

10) Gestão da informação - acesso e veiculação das informações. Confidencialidade. Capacidade de colaboração e cooperação das pessoas. Gestão do conhecimento explícito e tácito (NONAKA, TAKEUCHI, 1997);

11) Reflexão sobre a organização – processos de análise e reflexão sobre a atuação da empresa no meio social. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realiza-la. Em qual nível da organização ocorre essa reflexão;

12) Conflitos – natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;

13) Satisfação individual – grau de satisfação dos membros por fazer parte da

organização. Principais fontes de satisfação e insatisfação;

14) Dimensão simbólica – Ideias, princípios e filosofias que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;

A escolha das *rubricas* ou conjunto de processos organizacionais é de óbvia inspiração nos trabalhos do professor brasileiro Maurício Serva (SERVA, 1993, 1996, 1997). Entretanto, agora o conjunto de *rubricas* que determina a gestão organizacional foi rearranjado e complementado conforme o modelo de gestão da pequena empresa proposto pelo GEOPE e representado pela figura 2.

Assim como Serva (1996, 1997) se fez a distinção entre os processos organizacionais essenciais e os complementares. As dez primeiras *rubricas* representam o conjunto dos processos organizacionais essenciais enquanto as quatro últimas representam o conjunto dos processos organizacionais complementares. Essa diferenciação é plausível pois trata-se da investigação de uma organização produtiva, e sendo assim, os processos organizacionais complementares atuam como referência para a interpretação dos dados coletados e “não possuem o mesmo peso definidor que o conjunto dos processos essenciais” (SERVA, 1996, p. 343).

O quadro 1 possibilita a compreensão de que o exame das *rubricas* elegidas pretende cobrir todas as variáveis determinantes do modelo organizacional do GEOPE a fim de assegurar o entendimento amplo e de totalidade sobre a tensão entre as duas rationalidades na gestão das pequenas empresas. Percorrer individualmente os processos organizacionais que compreendem todas as variáveis determinantes do modelo tem o intuito de garantir que a análise abrange em totalidade todas as perspectivas da gestão da empresa.

Variáveis do modelo de gestão da PE	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
Ambiente	Ação social e relações ambientais
Estratégia	Direção e objetivos
Tecnologia	Tecnologia
Estrutura	Hierarquia e normas Divisão do trabalho Comunicação e relações pessoais
Comportamento	Valores e princípios Controle
Decisão	Tomada de decisão
Informação	Gestão da informação

Quadro 1 - Relação entre as variáveis determinantes e os processos organizacionais
 Fonte: Elaboração própria

A partir da experiência do professor Serva (1993, 1996, 1997) foi criado um quadro de análise, como mostra o quadro 2, estruturado segundo a associação dos elementos constituintes de ambas as rationalidades presentes no tratamento de cada conjunto de processos organizacionais.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Racionalidade SUBSTANTIVA	Racionalidade INSTRUMENTAL
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
Direção e objetivos	Autorealização Valores emancipatórios Autonomia	Utilidade Fins Rentabilidade
Tecnologia	Autonomia	Fins Maximização de recursos
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações pessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Valores e princípios	Valores emancipatórios Autonomia Julgamento ético	Utilidade Êxito/resultados Rentabilidade
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Gestão da informação	Autenticidade Autonomia	Fins Estratégia interpessoal
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Quadro 2 - Quadro de análise
Fonte: Elaboração própria

A constituição do quadro de análise tem o intuito de servir de pano de fundo para a investigação e a análise dos dados coletados, direcionando e legitimando as avaliações do pesquisador. A operacionalização do quadro decorre conforme é descrito pelas três fases que seguem abaixo:

Fase 1 - Identificação dos indicadores: cada elemento constitutivo de ação racional constitui um indicador de racionalidade, seja substantiva ou instrumental. É necessário determinar os indicadores presentes nas situações observadas ou reconstituídas, além de opiniões expressas nas entrevistas e interpretadas pela análise documental.

Fase 2 - Mapeamento dos indicadores predominantes: os indicadores detectados são reunidos e é averiguada a predominância dos mesmos diante dos processos de gestão. A predominância de um determinado indicador revela o tipo de racionalidade que mais

condicionou as ações das pessoas e guiou as práticas operativas da organização em cada processo.

Serva (1997) ressalta que identificar a predominância dos indicadores assumir a presença de ambas as rationalidades em todos os processos organizacionais num dado período de tempo. Pela predominância dos elementos constituintes é possível classificar a organização segundo a preponderância da rationalidade substantiva em sua gestão cotidiana. Para isso, os resultados da análise devem atender as seguintes condições:

- 1) os elementos de rationalidade substantiva devem ser majoritariamente predominantes diante da totalidade dos elementos examinados;
- 2) os elementos desta rationalidade devem ser também predominantes na maioria dos processos organizacionais.

Fase 3 - Identificação da intensidade da rationalidade substantiva: a identificação da intensidade da rationalidade substantiva é válida somente após a detecção do conjunto de indicadores de rationalidade e da determinação de suas predominâncias diante cada processo organizacional em exame.

Serva (1997) explica que o conjunto de indicadores de rationalidade formado representa uma configuração singular coerente com as especificidades daquele processo, da empresa, das ações e dos valores compartilhados. A análise detalhada de cada indicador detectado, a composição total da configuração e a amplitude de predominância daquele indicador sobre os demais conduz à determinação da intensidade da rationalidade substantiva em cada processo organizacional.

Com a finalidade de melhor visualizar o grau de rationalidade substantiva numa organização, Serva (1996, 1997) construiu uma escala de intensidades sistematizada no *continuum* representado pela figura 4:

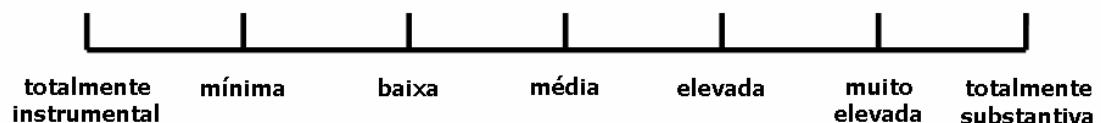


Figura 4 - Continuum de intensidade de rationalidade substantiva
Fonte: Serva, 1996, 1997

O *continuum* corrobora a concepção que não há um tipo de rationalidade apenas na função gestora, mas sim a presença de uma situação de conflito interior: a tensão entre a

racionalidade substantiva e a rationalidade instrumental.

A identificação da intensidade da rationalidade substantiva permite posicionar a organização num determinado ponto situado entre as variáveis de intensidade *mínima* a *muito elevada*. Desse modo, os pólos do *continuum* funcionam somente como valor heurístico e complementam o entendimento da proposta.

A construção duma escala nesses moldes possibilita a representação da tensão entre as rationalidades, pois cada ponto do *continuum* equivale ao inverso e se o intuito é medir a razão instrumental, ou seja, a intensidade *mínima* de rationalidade substantiva significa a presença da intensidade *muito elevada* quanto rationalidade instrumental, ou ainda a intensidade *elevada* de rationalidade substantiva equivale à intensidade *baixa* de rationalidade instrumental (SERVA, 1996, 1997).

5.6 ESCOLHA DOS CASOS

A empresa A está localizada no centro da cidade de Cosmópolis, interior do estado de São Paulo, desde 1985 e é constituída atualmente por quatro mulheres: três funcionárias e a empresária. Seus serviços auxiliam a compra e o uso de óculos receituários, solares e lentes de contato. A proprietária-dirigente é optometrista enquanto que as outras funcionárias possuem ensino médio completo.

Pelos critérios quantitativos e qualitativos pode-se afirmar que a empresa A enquadra-se como uma microempresa simples e, de modo geral, é uma representante típica do comércio do interior paulista, fator decisivo na escolha do caso.

A empresa B é uma pequena empresa situada na cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo, e desponta como uma das notáveis do ramo imobiliário na região.

Fundada em 2005, por um engenheiro civil formado na Escola de Engenharia de São Carlos, com pós-graduação em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria, pela Fundação Getúlio Vargas, a Fortefix atua na construção de imóveis comerciais e habitacionais, do popular ao médio padrão. Atualmente, a organização é composta por trinta funcionários, mas com variação conforme o planejamento das obras e seus principais projetos são os condomínios Sempre Verde I e Sempre Verde II.

Em 2008, a empresa B conquistou as certificações do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat) e do GERIC (Gerenciamento de Risco de Crédito), programas da Caixa Econômica Federal que credenciam empresas

pelo desempenho e qualidade dos serviços. Seu credenciamento no seletº grupo de construtoras aptas a trabalhar com garantia de fundos assegurou a alavancagem da empresa. Hoje a construtora sãocarlense inteta a ISO9000, a certificação de seu modelo de gestão da qualidade é exigência fundamental para assegurar a posição de destaque da empresa no mercado regional.

A construtora apesar de recente, mostra competências vitais para acumular certificações e assim ganhar espaço num mercado muito competitivo. Essa posição de destaque parece agora fomentar a incorporação de inovações para o médio e longo prazo, atributos determinantes para a seleção do caso.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é constituído respectivamente pelo estudo de duas empresas: a empresa A e a empresa B.

6.1 EMPRESA A

A empresa A nasceu como um empreendimento familiar e mantém algumas dessas características até hoje, mesmo com o acirramento da concorrência e o domínio das grandes redes de lojas.

Atualmente as óticas de destaque no mercado atuam como centros de solução em visão, isto é, oferecem serviços de auxílio no uso de óculos corretivos como lentes de contato. Simultaneamente, as grandes redes de ótica como as Óticas Carol, Óticas Diniz e Fotóptica operam segundo a política dos preços baixos e das promoções constantes, fomentando um estado geral de tensão no mercado regional.

A ótica tem estrutura simples, típica da microempresa comerciante: a proprietária direciona, motiva e acumula funções operacionais, que aos poucos são endereçadas ao restante das pessoas. A delegação das atividades ocorre segundo a habilidade pessoal, sendo costumeira a presença de atividades domésticas no cotidiano da empresa. O meio de comunicação dominante é a conversa coletiva, tanto para a transmissão da direção da organização quanto na distribuição das tarefas.

O pensamento estratégico se desenrola como resultado da percepção de intensificação da concorrência local e é sustentado através de uma filosofia de atendimento diferenciado. Entretanto, há evidências claras de preocupação prioritária em estreitar os laços de amizade com os clientes. Isso se mostra não só no atendimento diário, mas também pela realização de eventos de confraternização, sessões de maquiagem para a clientela feminina, entre outras promoções sem orientação direta aos negócios.

A pessoalidade e a proximidade entre os membros da empresa são significativas. Passeios e viagens nas horas de descanso acontecem de forma natural entre as pessoas. A atividade colaborativa é marcante e acontece em medida com uma divisão de trabalho que privilegia a autonomia. O diálogo é o mecanismo primordial tanto na troca de informações quanto como mediador das ações de entendimento e resolução de conflitos.

A distribuição das atividades ocorre de acordo com as vocações e as habilidades pessoais, como evidencia a dirigente em entrevista:

“... cada uma procura fazer o que faz melhor”.

O comprometimento das pessoas é conquistado notavelmente pela delegação de poder que acontece pela distribuição de tarefas estratégicas às funcionárias, como a escolha e aquisição das armações e novas coleções. A ausência de regras ou normas formais sinaliza a presença de uma cultura organizacional fortalecida.

Os valores de menção recorrente na entrevista foram: honestidade, confiança e dedicação. Tais valores parecem estar realmente arraigados na conduta cotidiana das pessoas. As informações sobre o funcionamento da empresa fluem de forma livre e acessível. A dirigente procura informar sobre a situação financeira da empresa e as funcionárias expõem sobre os clientes, as vendas e as condições do estoque.

Assim como nos estudos de Serva (1996), as ações orientadas ao entendimento e os valores emancipatórios se revelaram imprescindíveis para o alto grau de racionalidade substantiva encontrado nos processos da empresa. Na ótica, cabe ainda acrescentar a importância das ações que promovem autonomia.

Por outro lado, pode-se constatar que a concepção do trabalho também costuma aparecer como sobrevivência. O trabalho é encarado como forma de sustento, conforme é registrado em trecho da entrevista:

“É preciso pagar as contas e cuidar da família”.

Essa compreensão parece que fomenta e corroboram as noções instrumentais construídas na organização, como as aquisições tecnológicas e as ações sociais e ambientais. Esses processos organizacionais concentram a instrumentalização que carrega a ótica. As novas tecnologias da informação são entendidas exclusivamente como fontes de melhoria da eficiência organizacional, desconhecendo seus mecanismos integrados de colaboração.

A análise completa dos dados coletados possibilitou a construção do quadro 3 que representa de forma sucinta os elementos de racionalidade que predominam nos processos organizacionais da ótica.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Elementos de Racionalidade predominantes	Intensidade de Racionalidade SUBSTANTIVA
Ação social e relações ambientais	Fins	Baixa
Direção e objetivos	Entendimento	Elevada
Tecnologia	Fins	Baixa
Hierarquia e normas	Entendimento	Elevada
Divisão do trabalho	Autonomia	Muito elevada
Comunicação e relações pessoais	Autonomia	Muito elevada
Valores e princípios	Valores emancipatórios	Elevada
Controle	Entendimento	Muito elevada
Tomada de decisão	Entendimento	Elevada
Gestão da informação	Autenticidade	Muito elevada
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Elevada
Conflitos	Julgamento ético	Muito elevada
Satisfação individual	Autorealização	Elevada
Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Elevada
Empresa A Análise global	Entendimento	Elevada

Quadro 3 - Quadro de análise da empresa A

6.2 EMPRESA B

A estrutura da construtora pode ser divida em dois grupos principais: a equipe administrativa e a equipe de projetos. A equipe administrativa é formada basicamente por dois auxiliares, dois estagiários, o engenheiro-dirigente e sua irmã, a arquiteta da empresa. O grupo alimenta planilhas periodicamente que servem de embasamento nos encontros mensais. As reuniões acontecem somente entre os atuais sócios, o engenheiro e a arquiteta, geralmente acompanhados por um consultor financeiro. Esse grupo parece ser bastante estável, a não ser pelos estagiários.

A equipe de projetos é constituída pelo mestre de obras, auxiliares de obras e almoxarifado. Ao contrário do grupo anterior, a equipe de projetos sofre alterações conforme a aquisição de novos clientes e o prolongamento do cronograma geral das

obras. Cada obra é composta por equipes próprias de auxiliares técnicos, com exceção pelo mestre-de-obras que está encarregado de ambos os projetos: Condomínios Sempre Verde I e II.

A transmissão de tarefas é vertical, da administração para a equipe de projetos, e a cobrança se fundamenta tanto no prazo de entrega bem como nos procedimentos técnicos envolvidos no serviço. Em contrapartida, o mestre-de-obras afirmou possuir bom relacionamento, autonomia e poder de decisão que não encontrava antes quando trabalhava para as grandes construtoras.

A construtora assessorada por uma consultoria especializada deu início ao processo de transformação segundo as exigências técnicas ISO9000. A busca pela certificação da qualidade nos serviços desencadeou a padronização e formalização das atividades bem como a introdução de novos métodos. A auditoria está prevista para pouco mais de cinco meses.

Atualmente, o mercado de construção civil brasileiro é extremamente acirrado e dominado por grupos empresariais respaldados pelas maiores linhas de crédito do país que, ao longo dos anos, forçaram o governo a intensificar a regulamentação sobre o setor.

A empresa possui programas específicos de reciclagem de material e tratamento dos dejetos da construção que são doados às cooperativas da cidade para reutilização. De modo geral, as ações sociais e ambientais decorrem do enquadramento da organização de acordo com as normas das agências reguladoras e solicitações das instituições financeiras ou de financiamento para a consolidação de parcerias.

O dirigente ao se descrever, é enfático:

- *“Com a empresa, eu passei a ser metódico e muito organizado...”*.

Fica evidente a conformidade das características do engenheiro com a promoção de caráter instrumental. Quanto à organização, afirma que:

- *“Eu sempre tentei pensar a minha empresa como uma indústria”*.

Essa percepção é nitidamente refletida em ações estratégicas, na configuração estrutural, bem como nas tecnologias de maiores investimentos, as quais objetivam de forma predominante o uso eficiente dos recursos, a racionalização do tempo, a

diminuição de desperdícios e esforços e a estruturação financeira da empresa. Mostraram-se acessíveis aos funcionários enquanto necessárias para a execução das atividades.

O dirigente argumenta que as pressões ambientais são enormes, o que o obriga a adotar uma política de projetos com baixo nível técnico e de profissionais com menores salários e encargos. Por outro lado, o dirigente argumenta:

“Definitivamente, o que eu procuro num funcionário é competência”.

Cabe destacar que a predominância da racionalidade instrumental configura-se em boa parte nesses termos devido à necessidade de adequação a racionalização atuante nas grandes construtoras e as exigências das certificações e instituições parceiras. Sob as leis de racionalização intensa do setor, a preocupação com a eficiência é constante.

De maneira geral, os processos organizacionais da Fortefix se desenvolvem em conformidade com o modelo “*metódico/indústria*” fomentado pelo dirigente. Os instrumentos formais de controle baseiam-se na verificação da carga horária de trabalho (horas trabalhadas) e a medição de desempenho é entendida basicamente como a medição financeira da organização.

No entanto, existem processos organizacionais essenciais de predominância racional substantiva na empresa. A comunicação é opcionalmente não formalizada, não são raras as expressões de preservação dos valores emancipatórios e a tomada de decisão mesmo com toda a orientação instrumental, ainda sugere a predominância das ações de entendimento.

Pode-se constatar que também predominam as ações racionais substantivas nos processos organizacionais complementares, com exceção à mediação de conflitos, a qual parece ser fundamentada prioritariamente na leitura e medição da dinâmica operacional da empresa.

Podemos ilustrar pelo quadro 4, a relação entre os elementos de racionalidade predominantes e sua intensidade de atuação nos respectivos processos organizacionais da construtora:

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Elementos de Racionalidade predominantes	Intensidade de Racionalidade SUBSTANTIVA
Ação social e relações ambientais	Fins	Baixa
Direção e objetivos	Fins	Baixa
Tecnologia	Maximização de recursos	Baixa
Hierarquia e normas	Fins	Média
Divisão do trabalho	Maximização de recursos	Baixa
Comunicação e relações pessoais	Autonomia	Elevada
Valores e princípios	Valores emancipatórios	Média
Controle	Desempenho	Baixa
Tomada de decisão	Entendimento	Média
Gestão da informação	Fins	Baixa
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Elevada
Conflitos	Cálculo	Baixa
Satisfação individual	Autonomia	Muito elevada
Dimensão simbólica	Autorealização	Muito elevada
Empresa B Análise global	Fins	Baixa

Quadro 4 - Quadro de análise da empresa B

6.3 ANÁLISE DA INTENSIDADE DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

A síntese dos quadros de análise pode ser representada pelo quadro 5 e sustenta a determinação da posição das empresas estudadas no *continuum*.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Ótica Laser	Construtora Fortefix
Ação social e relações ambientais	Fins	Fins
Direção e objetivos	Entendimento	Fins
Tecnologia	Fins	Maximização de recursos
Hierarquia e normas	Entendimento	Fins
Divisão do trabalho	Autonomia	Maximização de recursos
Comunicação e relações pessoais	Autonomia	Autonomia
Valores e princípios	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios
Controle	Entendimento	Desempenho
Tomada de decisão	Entendimento	Entendimento
Gestão da informação	Autenticidade	Fins
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios
Conflitos	Julgamento ético	Cálculo
Satisfação individual	Autorealização	Autonomia
Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Autorealização
Intensidade de Racionalidade SUBSTANTIVA	Entendimento	Fins

Quadro 5 - Síntese dos quadros de análise

Da totalidade das *rubricas*, a ótica apresentou apenas dois processos organizacionais com a predominância de ações racionais instrumentais, sendo o elemento constitutivo *entendimento* majoritário nos processos predominantemente substantivos. Na contagem das intensidades venceu a *Elevada*.

A construtora mostrou-se composta por seis processos de dominância instrumental dos dez processos organizacionais essenciais, sendo o elemento de racionalidade *fins* predominante nos tais. Da totalidade das quatorze *rubricas*, oito processos são prioritariamente instrumentais. Na contagem das intensidades venceu a *Baixa*.

O *continuum* construído a partir dessa análise de resultados está ilustrado pela figura 5.

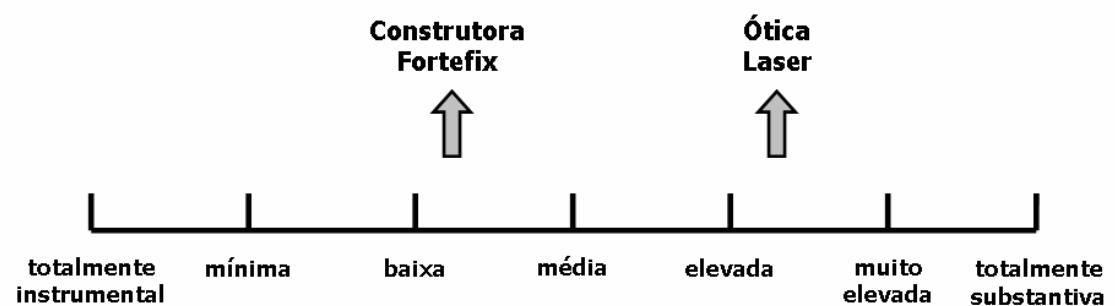


Figura 5 - Posição das empresas no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, é obrigatório ressaltarmos que a profundidade do tema exige uma análise mais criteriosa e concreta, com mais tempo de campo para a coleta e reflexão dos dados. O tempo disposto por um trabalho de conclusão de curso é demasiadamente curto para uma boa concatenação entre os elementos de racionalidade e os processos organizacionais.

Vale também salientarmos que embora marcadas por racionalidades divergentes, ambas as empresas possuem certo destaque no mercado em que atuam. Fato que comprova, mais uma vez, a necessidade de comprometimento com a construção de um corpo de conhecimento capaz de compreender as especificidades das pequenas empresas brasileiras e que comporte as técnicas de gestão em consonância com ações de entendimento, autonomia, julgamento ético e autorealização. Nesse sentido, é imprescindível destacar a necessidade de maior compromisso e fomento das ações racionais substantivas por parte das instituições governamentais e certificadoras.

Apesar das dificuldades encontradas no transcorrer do trabalho de campo, pode-se obter alguns esclarecimentos sobre as questões da pesquisa. Parece válido concluir que ambos os dirigentes percebem a tensão entre as duas racionalidades como um conflito entre responder às exigências ambientais, construir as competências técnicas entregando um serviço competitivo e, simultaneamente, construir um sistema humano de coordenação das pessoas ponderando o peso de cada individualidade.

Por outro lado, ao se refletir com auxílio do modelo organizacional da pequena empresa, representado pela figura 1, pode-se constatar que são decisivas à predominância de uma racionalidade: as características do ambiente e suas exigências, as características do produto ou serviço a ser oferecido, sua complexidade e sua demanda estrutural e as características pessoais do dirigente.

Assim como constatado em Serva (1996, 1997), é perceptível que os processos organizacionais que concentram maior tensão entre as duas racionalidades são aqueles que compõem o conjunto de processos políticos ou de poder da organização. O expoente dessa tensão encontra-se no modo pelo qual a autoridade é exercida e legitimada na empresa e as reais possibilidades de participação dos funcionários no processo decisório. A recusa à alienação se concretiza conforme se criam condições de preparo às pessoas, ao oferecer o conhecimento necessário para sua integração.

Ter a oportunidade de participar do processo decisório significa poder manifestar mediante o trabalho suas concepções de mundo. A possibilidade de concretizar o propósito da organização em consonância com a manutenção dos princípios pessoais na realização do trabalho é questão primordial para a minimização da tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental.

Nesse contexto, as pequenas empresas se sobressaem e se mostram um campo de estudo um tanto quanto inexplorado porque ainda incompreendido, mas que não tardará a proporcionar apreensões inovadoras sobre a natureza e os limites das tecnologias de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACON, F. **Novum organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza e nova atlântida.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.
- BENZE, R. P. O administrador de pequenas empresas. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Administrar é... a evolução do trabalho do administrador.** São Carlos: RiMa, 2008.
- CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tensão administrativa: a visão de Guerreiro Ramos. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Administrar é... a evolução do trabalho do administrador.** São Carlos: RiMa, 2008.
- CELLARD, A. A análise documental. In: Vários autores. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos / tradução de Ana Cristina Nasser.** 2ºed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- COOPER, R.; BURREL G. *Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction.* *Organization Studies*, v. 9, n. 1, 1988, p.91-112.
- DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos / tradução de Ana Cristina Nasser.** Vários autores. 2ºed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- ESCRIVÃO FILHO, E. et al. *Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa.* *Revista Matiz*, Matão, ano1, n.1, 2005, p 20-40.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica:** reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2006. (Tese de Livre-Docência apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção).
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas:** sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FREUND, J. **Sociologia de Max Weber.** Rio de Janeiro: Forense-universitária, 1987.
- GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade:** os processos de construção da informação – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Modelos de homem e teoria administrativa.* *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, abr./jun., 1984, p. 3-12.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HAIR JR., J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** / Joseph F. Hair Jr., Barry Babin, Arthur H. Money e Phillip Samuel; tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOBBES, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.

HOBSBAWM, Eric J. **A era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LEONE, N.M. C.P.G. *As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, Abr./Jun., 1999, p.91-94.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. (Original de 1994).

MORAES, L. F. R.; MAESTRO FILHO, A. D.; DIAS, D. V. *O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, Abr./Jun., 2003, p.57-71.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 5ºed. - Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

NIETZSCHE, F. W. **Crepúsculo dos ídolos, ou, como se filosofa com o martelo**. Porto Alegre, RS – L&PM, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIZZA JUNIOR, W. *Razão substantiva. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, abr./jun., 1994, p.7-14.

PIZZA JUNIOR, W. *Função do executivo. Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, jan./mar., 1995, p.48-62.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: Vários autores. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos / tradução de Ana Cristina Nasser. 2ºed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

RAGIN, C. C. **Constructing social research**: the unity and diversity of method. California: Pine Forge Press, 1994.

ROSA, M. V. F. P. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismo para validação dos resultados – 1. ed. 1. reimp. – Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SEBRAE (Org.) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009. 3. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento

Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

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

SERVA, M. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno da organizações substantivas. São Paulo: EAESP/FGV. Tese de doutorado, 1996.

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

SIMON, H. A. **Models of man: social and rational**. New York: John Wiley & Sons, 1957.

STRAUSS, A. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada / Anselm Strauss, Juliet Corbin; tradução Luciane de Oliveira da Rocha. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos-SP. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2008. (Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção).

VIEIRA PINTO, A. **Consciência e realidade nacional**: a consciência crítica. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros - Ministério da Educação e Cultura, 1960.

VIEIRA PINTO, A. **O conceito de tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

WEBER, M. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1944.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociología comprensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, vol. 2, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociología comprensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, vol. 1, 2009.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. *A small business is not a little big business*. *Harvard Business Review*, v. 59, n. 4, jul./aug., 1981, p. 18-32.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3º ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.