
CATIVOS ORGANIZACIONAIS: OS SUBPRODUTOS NÃO DESPREZÍVEIS DAS TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEAS

ENSAIO

Alex Coltro

Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Doutor e Mestre em Administração pela FEA/USP. Bacharel em Filosofia,
Administração e Engenharia de Produção.
E-mail: alcoltro@usp.br

Every image as a way of seeing is at the same time a way of not seeing.

Morgan

RESUMO

Desde os primeiros momentos da cultura ocidental, os pensadores têm demonstrado que os seres humanos não estão amarrados a uma lei determinística e universal, mas são essencialmente entidades a desabrochar, isto é, suas vidas são constantes e desafiantes tarefas. Em cada decisão livre, o que realmente se considera é a constituição de seus seres ainda por completar.

A conquista humana da autonomia, da liberdade e da felicidade implica a ruptura com o mundo fechado do eu e significa o início de construção de uma sociabilidade real. A liberdade é autêntica quando o eu é reconhecido e promove a liberdade de todos os potenciais humanos fundados no reconhecimento mútuo de possibilidades assentadas na solidariedade.

Baseado em tais considerações, este artigo principia apresentando o embasamento teórico-conceitual da pesquisa empírica realizada, discorrendo sobre a racionalidade e a ética que sustentam a prática cotidiana dos agentes institucionais. Feito isto, aborda o método da pesquisa, de natureza fenomenológico-hermenêutica, inicialmente apresentando o seu arcabouço conceitual e, a seguir, os sujeitos participantes da pesquisa. Finalmente, são apresentados os resultados alcançados e as preocupantes considerações finais.

ABSTRACT

Since the earliest days of Western Culture, philosophers have shown that human beings are not bound to a deterministic and universal law, but are budding, that is their lives are continued and challenging tasks. At each willful decision, what is really taken into account is the essence of their beings which is still to be completed.

Human conquest of autonomy, freedom and happiness implies in the rupture with the closed world of the self and means the beginning of the building of a true sociability. The freedom is authentic when the self is recognized and encourages all human potentials based upon mutual recognition of the possibilities inherent to solidarity.

In view of these considerations, the article begins by presenting a theoretical conceptual basis for the empirical research undertaken. It discourses on the rationality and the ethics that support the daily practice of the institutional agents. It follows with an approach to the research methodology, of a phenomenological-hermeneutical nature, initially presenting its conceptual framework complemented by the subjects participating in the research. The results achieved are finally presented, together with the disturbing final considerations.

1. INTRODUÇÃO

A razão não é nem exclusivamente razão objetiva nem exclusivamente subjetiva, mas ela é a unidade necessária do objetivo com o subjetivo.

Hegel

Ao abordar a ação administrativa, SIMON (1947), no seu famoso e conceituado livro *Administrative Behavior*, intuiu que o cerne da questão, na prática da Administração, é a definição da racionalidade pertinente a esse tipo de ação. Também WALDO (1948), em seu *Study of Public Administration*, dá relevância a esse assunto quando diz que o conceito de ação racional está colocado no centro do estudo da ação administrativa.

1.1. A razão

A racionalidade constitui uma das principais questões relativas ao conhecimento. Através da razão, em seu significado lato, o homem define o sentido de sua vida interior e compartilhada, exercendo sua autonomia e conquistando sua liberdade de ser.

De acordo com essa ótica, nota-se que é possível a existência de vários significados do termo razão, de acordo com MORA (1982: 322):

1. chama-se razão a certa faculdade atribuída ao homem e por meio da qual foi distinguido dos demais animais; usualmente esta faculdade é definida como a capacidade de atingir conhecimento do universal, ou do universal e necessário, de ascender ao reino das idéias quer seja como essências quer seja como valores ou ambos;
2. admite-se a razão como equivalente ao fundamento: a razão explica então porque que algo é como é e não de outro modo;
3. às vezes é definida como um dizer (*logos*) que se fundamenta num modo de ser racional.

Note-se que alguns autores, como por exemplo FORGHIERI (1993: 41), argumentam de modo mais abrangente, afirmando que:

(...) as possibilidades de nossa existência não se reduzem à adequação entre a inteligência e o real e, conseqüentemente, às fronteiras do racional, pois este encontra-se fundamentado em algo anterior a ele, que é originário em nossa vida: a vivência cotidiana imediata. É ela que constitui o ponto de partida sobre o qual as reflexões se realizam e, também, a possibilidade para que as elaborações racionais – que

sempre são incompletas – sejam continuamente revistas e ampliadas.

Segundo NOZICK (1993: 122),

(...) o acompanhamento evolucionário da racionalidade e de suas limitações (...) [tem demonstrado que a] (...) Racionalidade é uma adaptação evolucionária com propósitos e funções delimitados que foi selecionada e configurada pelo trabalho desempenhado pelos homens em seu processo evolucionário.

Vários autores contemporâneos dedicaram-se ao estudo da transmutação conceitual da idéia de razão, das suas origens, do processo em si, e também das conseqüências observadas na configuração da sociedade industrial. Nestas análises, uma noção de razão mais próxima da clássica é denominada razão substantiva ou substancial, racionalidade substantiva, racionalidade de valor, enquanto o conceito sistematizado a partir de Hobbes denomina-se racionalidade instrumental, razão instrumental, racionalidade técnica, racionalidade formal, racionalidade tecnológica ou, ainda, racionalidade funcional.

1.2. A racionalidade instrumental

De acordo com WEBER (1944: 20), a ação racional com relação a fins é tida como tal se “(...) for determinada por expectativas de comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, utilizando essas expectativas como condições ou meios para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos”.

A racionalidade que subjaz a este tipo de ação é a denominada racionalidade instrumental ou funcional, na qual não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter tais ações.

MANHEIN (1942: 63) denomina essa racionalidade de funcional e observa que ela é caracterizada por

(...) uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido, recebendo todos os elementos dessa série de atos uma posição e um papel funcionais (...) e tal série de atos estará em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios mais eficientemente.

A absolutização da racionalidade instrumental é a mitificação da racionalidade e, conseqüentemente, dos seus constructos. Assim, a deformação mítica transforma um tipo de racionalidade (instrumental) em A RACIONALIDADE, elevando à expressão máxima do ser humano a capacidade de realizar cálculos exatos na combinação entre meios e fins, e transferindo para a organização a possibilidade de alcançar um alto grau de racionalidade, traduzido pela eficiência e eficácia. De acordo com GUERREIRO RAMOS (1989: 23), “A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente eleitos”.

Discorrendo a respeito da racionalidade instrumental, WEBER (1980: 169) afirma: “Decisivamente, o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do direito racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia”

MANHEIN (1942) sublinha o fato de que a racionalidade funcional está despojando o indivíduo de sua capacidade crítica e de sadio julgamento na proporção do desenvolvimento da industrialização, deixando-lhe pouca escolha além da desistência da própria autonomia e de sua própria interpretação dos eventos, em favor daquilo que os outros lhe dão.

A razão instrumental é o próprio substrato das burocracias organizadas, e, no domínio da teoria organizacional, o compromisso com a racionalidade instrumental leva a um falso pragmatismo – a busca desenfreada pelas soluções dos problemas organizacionais acaba por ocultar a essência destes, isto é, a sua razão de ser.

1.3. A racionalidade substancial

A racionalidade substancial consiste em processos de associação que permitem elaborar quadros de referências, que acabam por resultar nos fins, objetivos e metas que serão operacionalizados pela racionalidade instrumental.

Para MANHEIN (1942), esse tipo de racionalidade designa uma ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo. Em princípio, a pessoa não está presa a objetivos. Ela pensa e age obedecendo a um imperativo categórico

da razão. Pode-se dizer que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseie num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

Essa modalidade de racionalidade está relacionada aos valores, de forma que, de acordo com WEBER (1944: 20), a ação racional com relação a valores é tida como tal se “determinada pela crença consciente no valor – interpretável como ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma – próprio e absoluto de uma determinada conduta, considerada de per si e independente de êxito”.

De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade, de acordo com GUERREIRO RAMOS (1983). Este autor também a define como a “força ativa na ‘psique’ humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar a sua vida pessoal e social” (GUERREIRO RAMOS, 1989: 25).

1.4. A racionalidade administrativa

Segundo GUERREIRO RAMOS (1983), a razão da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente. É simplesmente a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, que visa a alcançar objetivos predeterminados, contingentes.

Essa racionalidade tem reformado o mundo, segundo WEBER (1944), que trabalhou esta temática nos seus escritos: cálculos econômicos e monetários, racionalização burocrática, procedimentos e regras gerais das organizações sobrepuseram-se a ações realizadas em bases individuais.

Quando entregue a um processo cego, essa é a racionalidade que a tecnologia, as novas técnicas administrativas, os novos modelos de administração importados de culturas distintas e distantes e a industrialização difundem. É essa mesma racionalidade que submete o homem a critérios funcionais, antes que substanciais, de entendimento e compreensão, e é nesta perspectiva que se fala

hoje dos perigos da massificação e da robotização da conduta humana.

A razão administrativa compreende o homem como recurso, e tem gerado confrontos entre o sistema organizacional e o mundo-da-vida humana. Esse embate tem sido tradicionalmente vencido pela razão instrumental, que, ao conceber o homem como força de trabalho, toma-o como objeto de estudo, despotencializando-o como sujeito. Note-se que a racionalidade funcional, por meio de uma linguagem anticrítica, absorve os eventuais elementos humanos transcendentais e os nega.

Ao estudar criticamente a racionalidade instrumental expressa pela racionalidade administrativa, HORKHEIMER e ADORNO, no texto *Dialética do Esclarecimento* (1980), alertam para o fato de que a classe dirigente coloca a serviço da dominação uma racionalidade tecnológica que é uma traição à essência da razão em sua concepção clássica, que teria que ser, por princípio, emancipadora, isto é, um processo de desenvolvimento da consciência do homem.

2. A QUESTÃO MORAL

Há verdades das quais não basta que nos persuadamos; é preciso senti-las. Tais são as verdades relativas à moral.

Montesquieu

Segundo CHAUI (1994: 336), "...não é o sujeito solitário que se torna moral, pois a moral se funda na solidariedade: é pela descoberta e pelo reconhecimento do Outro que cada homem se descobre a si mesmo."

Diferentes formações sociais e culturais instituíram conjuntos distintos de valores éticos, fomentadores de padrões de conduta, de relações intersubjetivas e interpessoais, e de comportamentos sociais que puderam garantir a integridade física e psíquica de seus membros e a conservação do grupo social.

Assim, ainda de acordo com CHAUI (1994: 340),

(...) os sentimentos, condutas, ações e comportamento das pessoas são modelados pelas condições [sociais e culturais] em que vivem (...) são formados pelos costumes da sociedade, que as educam para respeitarem e reproduzirem os valores propostos por ela como bons, e portanto, como obrigações e deveres.

A existência ética é estruturada pelos valores e pelas obrigações que formam o conteúdo das condutas morais. Estas condutas, porquanto morais, possuem aspectos normativos (normas e regras da ação que enunciam o dever ser), fatuais (atos humanos realizados efetivamente), e devem ser de natureza voluntária (um ato de vontade), livres, conscientes e solidárias. Destes aspectos decorre a exigência da responsabilidade dos agentes morais pelos seus atos.

No caso da ética, nem todos os meios são justificáveis, mas apenas aqueles que estão de acordo com os fins éticos da própria ação. Fins éticos exigem meios éticos. Esta relação entre meios e fins pressupõe que a pessoa moral não existe como um fato dado, mas é instaurada pela vida intersubjetiva e social, precisando ser educada para os valores morais e para as virtudes.

Ser ético é uma das formas mais eficazes de simbolizar o que mais se valoriza. Segundo NOZICK (1993: 28),

(...) as ações éticas podem ser símbolo de [e expressar] uma criatura racional, que dá a si própria leis (...) as ações simbólicas freqüentemente são ações expressivas (...) [que conectadas] a uma situação, capacitam a ação a ser expressiva de alguma atitude, crença, valor, emoção, ou outra coisa qualquer.

2.1. A ética e a moral

Segundo SANTOS (1991: 360), "A Filosofia Moral ou Ética é a explicitação teórica do fundamento último do agir humano, na busca de uma satisfação individual (a felicidade) no contexto da sociedade". Assim, a reflexão crítica baseada nas noções e nos princípios que fundamentam a vida moral é da alçada da ética. Tais princípios estabelecem como se comportar com os outros de modo apropriado aos seus valores e aos sentimentos amigáveis do agente em relação aos outros.

Esse comportar-se torna-se possível graças à dimensão individual da ética, que se concretiza por um ato de escolha pessoal e individual, que, se livre e consciente, é então denominado moral. Esta responsabilidade moral, segundo HODGKINSON (1983: 159) "(...) pode reduzir-se ao indivíduo. Ela é singularmente fenomenológica. É a responsabilidade de uma pessoa para consigo mesma por sua aderência aos valores com os quais ela se tornou autenticamente engajada". O indivíduo ético é o indivíduo consciente.

Muito embora o agente ético seja a pessoa, o indivíduo, a natureza da ética é primordialmente social. O indivíduo segue o seu plano de vida tentando alcançar a felicidade; porém, existe a herança dos valores do grupo social no caminho dessa realização individual. Esta herança toma como referência uma consideração sobre o bem-estar generalizado, que, ao passar novamente pela dimensão pessoal, readquire a perspectiva existencial humana enfatizada na intersubjetividade essencial da moral.

Assim, segundo ARANHA e MARTINS (1992: 276),

(...) existem dois pólos contraditórios da moral: de um lado o caráter social da moral e de outro a intimidade do sujeito (...) gerando uma relação dialética, ou seja, uma relação que implica ao mesmo tempo a adaptação e a desadaptação à norma, a aceitação e a recusa da interdição, a implicação conflituosa entre o determinismo e a liberdade.

Além do aspecto social, a moral também possui um caráter histórico: o comportamento, na esfera moral, varia de acordo com o tempo e o lugar; varia também conforme as exigências das condições nas quais os homens se organizam para estabelecer as formas efetivas e práticas do trabalho. E como tem se dado a reflexão a respeito da moral ao longo da história?

2.2. A ética no mundo organizacional

As pessoas, como gestores profissionais no âmbito da organização, possuem um *ethos* específico, diverso do mundo-da-vida humana em geral. É claro que aquele assimila deste muitos aspectos, mas é normal a aceitação da distinção entre um âmbito privado e um âmbito profissional nas existências dos que trabalham, e o administrador, enquanto profissional, não é agente anônimo, despersonalizado, de acordo com HODGKINSON (1983: 156),

(...) incumbido de papel. Pelo menos quatro condições amplificam e compõem a complexidade moral de sua tarefa: 1) ele desenha e cria papéis para si e para os outros; 2) tem o encargo geral de conciliar os aspectos nomotético e ideográfico de sua organização; 3) determina em parte, ou no todo, os valores organizacionais; 4) tem de fazer tudo isto dentro dos limites impostos por valores que estão além de disputa ou contenção (metavalores).

Assim, o administrador, enquanto profissional atuante, delibera e decide sobre o possível, ou seja, sobre tudo aquilo que, para ser e acontecer, depende da vontade e da ação dos membros da organização. Este ato moral é bem diferente da moral do dever pelo dever. É a moral segundo a qual o indivíduo deve fazer tudo que está em seu poder para realizar os fins a que a organização se propôs, pois o administrador sabe, desde o início, que será julgado pelo sucesso com relação ao alcance destas metas.

Portanto, no âmbito organizacional, o exercício de qualquer cargo, função ou carreira requer a autorracionalização da conduta de seu ocupante ou titular, para torná-la parte funcionalmente racional da ação administrativa. Naturalmente, as organizações não ocupam todo o espaço existencial humano; corresponde-lhe apenas o cotidiano profissional, onde predomina uma moral voltada para a responsabilidade, para a parte do mundo da existência do indivíduo, onde predominam outras condutas, voltadas para os seus valores.

Esses aspectos éticos da ação administrativa e do cotidiano do profissional organizacional foram inicialmente trabalhados por WEBER (1944), que os classificou em um par conceitual denominado de “ética da responsabilidade e ética do valor absoluto ou da convicção”.

Desta feita, a ética da responsabilidade corresponde à ação racional com relação a fins, fundamentando-se na racionalidade instrumental ou pragmática. Já a ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referente a valores, fundamentando-se na racionalidade substancial.

A ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência. Os que a adotam, tácita ou explicitamente, acham-se sob o vínculo de um compromisso: o de, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até das crenças e ideologias, auto-racionalizarem a sua conduta, tornando-a parte funcional da ação administrativa. A ética da responsabilidade é vivência, por assim dizer, habitual de quem quer que tenha alguma função na empresa.

INGRAN (1987), ao comentar sobre a ética da responsabilidade, destaca que o pensador e filósofo contemporâneo Jürgen Habermas define tal modalidade de ação como teleológica (em busca de

um certo objetivo) e estratégica (quando as decisões e o comportamento de pelo menos uma outra pessoa são incluídos no cálculo correspondente dos meios e fins).

Essa ação teleológica é racional, uma vez que o agente calcula o meio mais eficiente para alcançar o fim desejado. De acordo com esse modelo de racionalidade, no modo estratégico os atores se relacionam como meios objetificados ou obstáculos para a realização dos objetivos procurados.

3. LIBERDADE

O homem nasce livre e, por toda parte, é posto a ferros.

J.J. Rousseau

Mal entendida, negada, almejada, sobretudo usurpada, a liberdade sempre foi uma questão fundamental na história da humanidade. Vida e liberdade quase se confundem. “Eu sou minha liberdade”, diz um dos personagens de Sartre.

A liberdade humana é uma liberdade condicionada: assim como não existe liberdade zero (por mais escravizada que se encontre uma pessoa, sempre lhe sobra algum poder de escolha), também não existe liberdade infinita (ninguém poder escolher tudo). A liberdade humana é condicionada por uma série de fatores que nem sempre dependem de nossa vontade individual. É na organização social e política, porém, que são engendrados os maiores entraves à liberdade.

O direito à liberdade é um dos direitos fundamentais do homem; contudo, a liberdade, enquanto direito, possui como corolário a responsabilidade, enquanto dever. O homem racional e livre tanto constrói quanto destrói: tanto ergue escolas, hospitais e catedrais como inventa bombas capazes de destruir o planeta. Não há como não se espantar com o incrível poder que a liberdade confere ao ser humano – para o bem e para o mal. No entanto, o ser humano está condenado a ser livre, segundo Sartre.

A liberdade é a capacidade de dar um sentido novo ao que parecia fatalidade, transformando a situação de fato numa realidade nova, criada por nossa ação. Esta força transformadora, que torna real o que era somente possível e que se achava apenas latente como possibilidade, é o que faz surgir uma obra de arte, uma obra de pensamento,

uma ação heróica, um movimento anti-racista, uma luta contra a discriminação sexual ou de classe social, uma resistência à tirania e a vitória contra ela.

O possível não é pura contingência ou acaso. O necessário não é fatalidade bruta. O possível é o que se encontra aberto no coração do necessário e que nossa liberdade agarra para fazer-se liberdade. Nosso desejo e nossa vontade não são incondicionados, mas os condicionamentos não são obstáculos à liberdade, e sim o meio pelo qual ela pode se exercer.

Se nascemos em uma sociedade que nos ensina certos valores morais – justiça, igualdade, veracidade, generosidade, coragem, amizade, direito à felicidade, etc. – e, no entanto, impede a sua concretização porque está organizada e estruturada de modo a impedi-la, o reconhecimento da contradição entre o ideal e a realidade é o primeiro momento da liberdade e da vida ética como recusa da violência. O segundo momento é a busca das brechas pelas quais possa passar o possível, isto é, uma outra sociedade que concretize no real aquilo que a nossa propõe no ideal. Esse segundo momento, se um possível existe e se temos o poder para torná-lo real, é o que nos obriga a passar da pena de viver a uma felicidade que enfim esteja onde nós estamos. O terceiro momento é o da nossa decisão de agir e de escolher os meios de ação. O último momento da liberdade é a realização da ação para transformar um possível num real, uma possibilidade numa realidade.

A liberdade humana está no poder fundamental que tem o ser humano de ser o sujeito de todas as suas experiências. Por atos de liberdade ele interpreta a situação; dessa interpretação de valores, normas e princípios nasce a aceitação ou a recusa, a interiorização ou a transgressão, a continuidade ou a criação, que culminam no máximo poder que cada indivíduo tem de avaliar seus próprios e mais profundos valores, segundo Nietzsche.

Conquistar humanamente autonomia, liberdade e felicidade implica romper o círculo fechado de si mesmo e construir uma sociabilidade real: é a antropogênese, um processo através do qual o sujeito busca sua autonomia. A liberdade é autêntica quando se reconhece e se promove a liberdade de toda alteridade, com base no reconhecimento recíproco de liberdades e na solidariedade.

4. O TRABALHO E SEUS PRODUTOS

O trabalho não causa sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho.

C. Dejours

A realização humana é sempre um vir-a-ser, um projeto eternamente inacabado. Tanto a felicidade como a realização absolutas não são propriedades do ser humano. O ser humano é um eterno irrealizado: é a busca incessante dessa realização que permite ao homem a transformação do seu meio, fazendo assim história.

É na ação transformadora que o ser humano encontra momentos de satisfação, de realização de seus projetos, mesmo que concomitantemente esteja gerando novas ansiedades.

Se por trabalho se entende toda ação transformadora (material ou intelectual) do ser humano, realizada na natureza e na sociedade em que vive, a relação entre trabalho e realização humana aparenta-se evidente – relação tão antiga quanto a própria história humana.

Mas por que trabalho e realização parecem viver um eterno conflito? O assunto torna-se complexo quando se consideram as condições do trabalho e as possibilidades concretas de o homem realizar-se por meio dele.

Essa complexidade deve-se ao fato de o ser humano ter organizado a sociedade de tal modo que, para a maioria dos indivíduos, o trabalho que fazem não é projeto seu, como também não são seus os frutos dos seus próprios esforços. Longe de ser sinônimo de criação e de transformação, o trabalho que desenvolvem torna-se opressivo e estafante.

No entanto, o ser humano, mesmo quando se sente impotente, é inventivo e produz seus espaços de liberdade e criação, onde encontra felicidade. É dessa maneira que se explica a existência de espaços que são próprios desse ou daquele segmento social. São verdadeiros guetos de resistência que possibilitam o prazer, como por exemplo os espaços invioláveis de resistência cultural entre os trabalhadores contemporâneos. Mesmo que essas resistências sejam destruídas, como muitas vezes são, elas são reconstruídas em outros lugares sociais e de modos diferenciados. É uma eterna luta, inerente às contradições sociais nas quais os seres humanos produzem e se reproduzem.

Para que a sociedade atual, totalmente voltada para o trabalho, se desenvolvesse, houve necessidade da construção de um corpo disciplinar que envolvesse todos os indivíduos, dentro e fora da fábrica: a ordem burguesa da produtividade torna-se a regra para gerir todas as instâncias do social, bem como as do físico. E quanto ao mental ?

Toda doença física é prejudicial à produtividade e à rentabilidade da empresa. Mas o sofrimento mental não se deixa encerrar em esquemas explicativos forjados fora de sua coerência. Esta é a diferença essencial que funda a oposição entre a medicina e a psicanálise. Nas tarefas repetitivas, os comportamentos condicionados não são unicamente conseqüências da organização do trabalho. Mais do que isso, estruturam toda a vida externa ao trabalho, contribuindo deste modo para submeter os trabalhadores aos critérios da produtividade. A erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção. O sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo. O trabalhador transforma-se em artesão do seu próprio condicionamento/sofrimento. Nos ambientes típicos das organizações, a única saída para a agressividade é trabalhar mais depressa: a produtividade aumenta pela exasperação e sofrimento do trabalhador, de sorte que o trabalho não causa o sofrimento, mas é o sofrimento que produz o trabalho.

O que é explorado pelas organizações de trabalho não é propriamente o sofrimento, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento, por meio de um trabalho automatizante/coisificante, que expulsa o desejo do próprio sujeito, cujas frustrações e agressividades resultantes, bem como a tensão e o nervosismo, são utilizadas especificamente para aumentar o ritmo de trabalho.

5. ALIENAÇÃO

Ao mesmo tempo que trabalho humaniza a natureza, desumaniza o ser humano.

Octávio Paz

O trabalho nas sociedades industriais é cada vez mais sinônimo de alienação do homem em relação à sua natureza. O ser humano moderno, apesar de haver conquistado uma série de direitos e liberdade,

de certa forma guarda alguma semelhança com o escravo ou o servo.

Milhões de indivíduos assalariados produzem riquezas, mas somente acumulam misérias, como inúmeras pesquisas têm demonstrado, especialmente no Brasil. Mesmo entre os que recebem altos salários, não é difícil constatar o elevado grau de insatisfação, pois falta identidade entre a sua vontade e as tarefas que executam. Os altos índices de alcoolismo, uso de drogas, violência sexual e suicídios em países considerados desenvolvidos também atestam tal insatisfação.

O trabalho, nas sociedades modernas, ao mesmo tempo que é a realização do ser humano, enquanto sujeito social e histórico, também é a sua negação. O homem só cria e se realiza como homem quando trabalha, quando age transformando o seu meio social e natural. No entanto, é esse mesmo trabalho que rouba sua liberdade e sua vontade própria. O ser humano nega-se ao construir sua identidade nas relações de trabalho.

Como trabalhador, o indivíduo não possui vontade própria em relação ao que e como produzir – esse poder de decisão não lhe pertence, como não lhe pertence o fruto do seu trabalho. A identidade que o trabalho proporciona é algo estranho à sua própria vontade. Essa identidade lhe é imposta.

Confinado ao seu local de produção, o trabalhador não define seu ritmo de trabalho, seu salário ou suas condições de moradia e seu tempo de lazer. Transforma-se em um sujeito alienado. Sua identidade, ao mesmo tempo que é sua, não lhe pertence. Foi-lhe atribuída por outro. Ou, mais precisamente, é o mercado que a define.

Aquilo que o trabalho produz tem mais importância que ele próprio, o produtor. O que importa, no mercado, não é o trabalhador, mas o valor que ele produz para esse mercado – a mercadoria. É essa mercadoria que define as suas condições de vida e de trabalho, e sua identidade.

A alienação é um processo de coisificação do próprio homem por meio do trabalho: aquilo que era sem vida (a matéria, o produto), ao ganhar existência, passa a determinar o valor do seu próprio produtor. Por outro lado, o próprio ser humano, ao se subordinar às imposições do mercado e não exercer a vontade própria, transforma-se em coisa, perdendo sua humanidade.

6. A PESQUISA

Contra o positivismo, que pára perante os fenômenos e diz: “Há apenas fatos”, eu digo: “Ao contrário, fatos é o que não há: há apenas interpretações”.

F. Nietzsche

6.1. O embasamento conceitual da pesquisa

As ciências sociais consideram o ato social como unidade básica e admitem que o homem pode compreender as suas próprias intenções, bem como interpretar os motivos da conduta de outros homens. Assim, elas se voltam para um particular fenômeno significativo, apreendido em uma totalidade intersubjetiva.

O método fenomenológico caracteriza-se pela ênfase ao “mundo-da-vida cotidiana” – um retorno à totalidade do mundo vivido. Este método possui uma abordagem que não se apega tão somente às coisas factualmente observáveis, mas visa a “(...) penetrar seu significado e contexto com um refinamento e previsão sempre maiores”, de acordo com BOSS (1979: 3-4). Utiliza-se de procedimentos que levam a uma compreensão do fenômeno através de relatos descritivos da vida social, e que, segundo MARTINS e BICUDO (1989), são particularmente utilizados pelos pesquisadores quando estes estão voltados para os fundamentos filosóficos de algum fenômeno, como por exemplo as questões a respeito da racionalidade e da ética das ações sociais.

Assim, de acordo com MASINI (1982: 46), “(...) essa postura implica a recusa dos mitos da neutralidade e da objetividade [da ciência]; obriga o pesquisador a assumir plenamente a vontade e a intencionalidade de rever os próprios valores e atitudes que contribuem para a manutenção do *status quo* atual.”

Tal postura/atitude fenomenológica corresponde sobremaneira às questões de natureza não-fáticas voltadas para as ciências sociais, haja vista que “a objetividade da ciência do homem é uma objetividade diferente: os seres humanos não são objetos e suas atividades não são simples reações. Em síntese, a relação básica, neste caso, não é de sujeito-objeto, mas de sujeito-sujeito”, de acordo com ASTI-VERA (1980: 77) e com SANDERS (1982: 353), que complementa, argüindo que a fenomenologia “(...) procura tornar explícita a estrutura e o significado implícito da experiência humana.”

Ao promover um isolamento do fenômeno em foco, dentro do seu contexto, o estudo do fenômeno permite questionar e discutir os pressupostos tidos como naturais, óbvios, da intencionalidade do sujeito ante a realidade de sua ação. Aplicado à pesquisa na esfera social, segundo CAPALBO (1979: 83):

(...) é uma exposição do mundo vivido através de uma descrição direta de nossa experiência tal como ela é, sem outras explicações causais. Trata-se de descrever e não de explicar nem de analisar (...) pois para Husserl (...) todo o universo da ciência (social) é construído sobre o mundo vivido (...) buscando (...) a fenomenologia colocar as idéias básicas e em seguida tratar de esclarecê-las.

A pesquisa fenomenológica parte da compreensão do viver e não de definições ou conceitos, e esta é uma compreensão voltada para os significados do perceber, ou seja, “(...) para expressões claras sobre as percepções que o sujeito tem daquilo que está sendo pesquisado, as quais se expressam pelo próprio sujeito que as percebe”, segundo MARTINS e BICUDO, (1989: 93). Esta compreensão, que orienta a atenção para aquilo que se vai investigar, é advinda, segundo MASINI (1989: 62), da “(...) volta ao mundo da vida, no confronto com o mundo dos valores, crenças, ações conjuntas, no qual o ser humano se reconhece como aquele que pensa a partir desse fundo anônimo que aí está e aí se visualiza como protagonista nesse mundo da vida”.

Segundo ASTI-VERA (1980: 71), “(...) as investigações fenomenológicas mostram a consciência do sujeito, através dos relatos de suas experiências internas, e trata de viver em sua consciência – por empatia – os fenômenos relatados pelo outro”. Esta empatia, de acordo com MARTINS e BICUDO (1989: 53), “(...) é uma essência que não se dá primordialmente àquele que percebe, mas é um ato intencional – empatia é uma penetração mútua de percepções”.

A fenomenologia exalta a interpretação do mundo que surge intencionalmente à consciência, enfatizando a experiência pura do sujeito, e, segundo REZENDE (1990), “(...) não ensina uma dialética unidimensional mas polissêmica”. Segundo o mesmo autor, esta interpretação se faz na forma de um conflito de interpretações, conflito este indispensável para que a interpretação se aproxime o mais possível da estrutura simbólica do fenômeno.

Já segundo BECK (1994: 2), esta experiência pura do sujeito “(...) não é limitada à consciência sensorial como na ciência tradicional. Ao invés disto, a experiência incorpora múltiplos modos de consciência como uma evidência integral e que se referem aos princípios de intencionalidade”.

De acordo com COHEN e OMERY (1994: 148), a “hermenêutica como um método de pesquisa assenta-se na tese ontológica de que a experiência vivida é em si mesma essencialmente um processo interpretativo. A tarefa fenomenológica é uma auto-interpretação explicitamente ontológica”, iluminando os modos de ser no mundo, onde o entendimento da interação entre as pessoas é interpretado por meio do uso da linguagem.

Assim, nota-se que o método fenomenológico-hermenêutico propõe uma reflexão exaustiva, constante e contínua sobre a importância, validade e finalidade dos questionamentos, indagações e respostas obtidos. Apresenta-se como de natureza exploratória, ou seja, como interpretação aberta a outras interpretações muitas vezes conflitantes e que marcam o seu caráter polissêmico, sendo este o maior sinal de sua fertilidade.

A compreensão do mundo social reenvia à intersubjetividade, e, para a fenomenologia, as ciências sociais devem conhecer o mundo social tal como ele é vivido na atitude natural; para isto, precisam adotar o ponto de vista compreensivo, o único capaz de apreender as coisas sociais enquanto significativas, e significativas graças à ação dos atores da cena social nas suas funções típicas: “(...) a possibilidade de entender é que constitui a essência da existência humana: é pelo entendimento que as coisas podem ser ou ter significado no mundo de um ser humano” (MASINI, 1982: 38).

Segundo CAPALBO (1979: 97),

(...) o modo de colaboração indica que o vivido comum é que faz parte do conjunto da experiência, e que ele é um co-operar, co-realizar. Colaborar é poder agir sobre as coisas em comum, é exercer uma mesma profissão, viver a rede das funções sociais, etc. A compreensão entre os homens se faz, portanto, quando se realiza uma obra comum. É esta tarefa que faz com que a multiplicidade de perspectivas e de interesses possa convergir para um centro comum.

6.2. Os Sujeitos da Pesquisa

O trabalho vivencial intencional que permitiu a elaboração dos relatos descritivos desta pesquisa foi

desenvolvido em um hospital público estadual localizado no Estado de São Paulo. Trata-se de uma instituição hospitalar que possui cerca de 4000 funcionários, distribuídos em quatro departamentos, que por sua vez se distribuem em doze divisões. Estas são segmentadas em setenta e duas seções e duzentos e trinta serviços, e em um número ainda maior de equipes, comissões e setores.

Esse trabalho vivencial foi desenvolvido durante dois anos e meio diretamente com os mais altos níveis hierárquicos dos gestores institucionais, e, no último ano e meio, também com a diretoria responsável pela divisão A, onde se desenvolveu especificamente um programa de desenvolvimento organizacional denominado de “Programa de Controle de Qualidade Total”, que tornou possível a execução da presente pesquisa.

Os principais motivos que levaram ao desenvolvimento deste trabalho nessa particular instituição são os seguintes:

- a instituição é tipicamente uma organização humanitária voltada para os aspectos mais substanciais da existência (por exemplo, as questões que envolvem decisões a respeito da vida e da morte de indivíduos) e, ao mesmo tempo, paradoxalmente, necessita e faz ocorrer determinadas ações administrativas, nas quais, aparentemente, somente a visão instrumental com relação aos esforços dos agentes administrativos do hospital é considerada;
- a instituição passa por um momento particular de sua história, quando ocorre o desenvolvimento de inúmeros projetos de aprimoramento organizacional, que tem levado a difíceis e complexas decisões e ações administrativas;
- finalmente, a instituição possibilitou o desenvolvimento deste trabalho, que se deu mediante a convivência do pesquisador com a alta administração do hospital.

A finalidade desta pesquisa não foi acumular fatos do mundo existencial, mas compreendê-los, haja vista que, de acordo com FORGHIERI (1993: 54), “(...) o que percebemos não são os fatos em si mesmos, mas sim os seus significados”. Esta compreensão deu-se através da observação e do exame direto dos fenômenos, providos de uma

indagação significativa sobre a fundamentação da vida social intra-organizacional tal qual ela se apresenta na cotidianidade, em situações de contato face a face com os agentes observados; isso possibilitou a observação direta e intensa do fenômeno em estudo, observação que se prolongou por um período relativamente dilatado (aproximadamente dois anos e meio). Tal duração tornou possível contatos bastante freqüentes em situações de cooperação, numa vivência intencional caracterizada por uma longa série de atos propositais, e de acordo com o que SANDS e MCCLELLAND (1990) classificam como *emic perspective*.

7. OS MAIS SIGNIFICATIVOS RESULTADOS E ALGUMAS DE SUAS INTERPRETAÇÕES

Os resultados alcançados corroboram totalmente o pensamento de GUERREIRO RAMOS (1989), segundo o qual, entre outros aspectos, é imperativo, para a compreensão da ação administrativa, que se conheça a racionalidade instrumental, a racionalidade substancial, a irracionalidade instrumental, a irracionalidade substancial, a ética da responsabilidade e a ética da convicção. Destaque-se também que Guerreiro Ramos leva em consideração as várias tensões e conflitos existentes entre as diversas características tanto da racionalidade como da ética envolvidas com a ação humana em geral, e a administrativa em particular.

A racionalidade instrumental foi fartamente preponderante, fazendo, de certo modo, justiça ao que SIMON (1983: 7) afirma: “*We see that reason is wholly instrumental. It cannot tell us where to go; at best it can tell us how to get there*”. Assim, na prática organizacional vivenciada, a racionalidade predominante que embasa as ações administrativas tem sido a instrumental, que é a mesma difundida pela disseminação da tecnologia, das técnicas administrativas contemporâneas, e pela industrialização, como anteriormente visto.

No que diz respeito aos aspectos éticos, identificou-se com absoluta preponderância apenas uma categoria básica de princípios éticos inerentes às ações administrativas estudadas, que é a anteriormente denominada ética da responsabilidade. Já a outra categoria ética identificada, a chamada ética da convicção, ocorreu

apenas uma vez em situação normal; porém, segundo GUERREIRO RAMOS (1989), a racionalidade substancial é o substrato da ética da convicção e, portanto, esta também acaba sendo indiretamente identificada.

Como já apresentado, é sabido que a racionalidade instrumental é o substrato próprio da ética da responsabilidade; todavia, nas ocorrências que foram intuitivamente identificadas pelo método fenomenológico utilizado, a instrumentalidade da conceituação pertinente à ética da responsabilidade era tão evidente que não poderia ser deixada de parte, mas trazida a primeiro plano.

As características desta classificação híbrida formam propriamente a essência do que foi apresentado, tanto em termos da racionalidade instrumental quanto da ética da responsabilidade, ou seja:

- um conjunto de ações por meio do qual o agente administrativo deve fazer tudo o que está em seu poder para realizar os fins que foram definidos para a instituição, estando ciente, desde o início, de que será julgado pelo sucesso com relação ao alcance destas metas. Isto se dá de forma tal que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como deveres oficiais e estão aliadas à expectativa de que o comportamento, tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, seja compatível com as condições/meios para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Quanto à possibilidade de novas classificações diante dos conceitos vistos, identificaram-se características que escapam às categorias citadas e que foram denominadas de antiética da responsabilidade, irracionalidade substancial e irracionalidade instrumental, as quais podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

- Antiética da responsabilidade: esta pode ser compreendida como o oposto ou o negativo do que foi conceituado como ética da responsabilidade, e tem como características: realizar ações supostamente funcionais que não visam aos fins definidos para a instituição; não considerar que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos

executores como deveres oficiais; não ter conduta própria compatível com a funcionalidade e racionalidade da ação administrativa; ausência de punição por infração às regras e normas de conduta institucionais.

- Irracionalidade substancial: não é o oposto da racionalidade substancial, mas caracteriza-se por tornar mínimo ou não reconhecer o valor intrínseco do trabalho humano.
- Irracionalidade instrumental: também não é o negativo ou o oposto da racionalidade instrumental, mas caracteriza-se por não orientar os esforços do trabalho para os objetivos previamente definidos para a instituição e não aceitar ordens e diretrizes dos gestores, interpondo empecilhos aos fluxos comunicacionais. Estas características não ocorreram em conceitos isolados.

À semelhança do ocorrido com as categorias ética da responsabilidade e racionalidade instrumental, cabe aqui analisar um grande número de ocorrências conceituais que foram categorizadas simultaneamente como antiética da responsabilidade e irracionalidade instrumental.

A irracionalidade instrumental não foi identificada como o substrato próprio da antiética da responsabilidade; todavia, nas ocorrências identificadas pelo método fenomenológico utilizado, a conceituação pertinente à irracionalidade instrumental somente ocorreu em conjunto com a antiética da responsabilidade e também de modo evidente, de sorte que não poderia ser deixada de lado, mas trazida à luz.

Ressalte-se que uma ocorrência ímpar aconteceu no conceito denominado de aprimoramento autodestrutivo, em que a prática institucional demonstrou que a consecução do definido pela ética da responsabilidade e pela racionalidade instrumental, associadas às funções institucionais, também acaba por desenvolver o que foi categorizado como irracionalidade substancial.

Note-se, no entanto, que WEBER (1944: 55) já considerava a coexistência dessas éticas na mesma ação e em situação de tensão, quando afirmou que “(...) há uma diferença difícil de superar entre o agir segundo a máxima da ética da convicção (...) e o agir da ética da responsabilidade”. De sorte que esta tensão é de natureza permanente, suscetível sempre

de ter sua intensidade diminuída, mas nunca totalmente eliminada.

Tais conflitos existenciais, também vivenciados pelo pesquisador quando toma suas decisões, apenas corroboraram o que INGRAN (1987: 74) já havia destacado, ao afirmar que o aspecto racional-valorativo da ética da convicção normalmente é ofuscado pelas demandas racional-propositadas da ética da responsabilidade, e que

(...) por isso as ações e a renúncia se acompanham necessariamente. A perda de liberdade trazida por tal renúncia é mais evidente para o burocrata profissional, que 'não passa de mera engrenagem num mecanismo de movimento perpétuo que lhe prescreve uma rotina essencialmente fixa'.

Pelos resultados apresentados, nota-se claramente que a racionalidade instrumental tem prevalecido como a lógica subjacente às ações dos gestores, a qual, como observa SERVA (1997: 19),

(...) acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas (...) engendrando uma sociedade (...) responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício de recursos naturais do planeta.

Pelo exposto, ficou evidente a perda de capacidade humana para a transcendência da situação organizacional imediata caracterizada na pesquisa; esta evidência levou às considerações iniciais deste trabalho a respeito da natureza da produção real das instituições como uma derivação dos resultados dos processos produtivos nos empreendimentos institucionais, os quais, nas organizações contemporâneas, são sustentados continuamente pela enorme supervalorização do mundo-do-trabalho em detrimento do mundo-da-vida, que se torna cada vez mais diminuto.

A probabilidade de os resultados finais do trabalho contemporâneo nas instituições gerarem seres humanos ou autômatos sem almas será, portanto, fundamentalmente determinada pela prática real no mundo organizacional. A esse respeito, HERBST'S (1974) afirmou que: "(...) *the product of work is people*", o que permite questionar: que tipo de pessoas? Aqueles "(...) *human beings who (are) willing to act as substitutes for machines and ...to subordinate themselves to the requirements of authoritarian hierarchical work organisations?*" (SIEVERS, 1990).

Que tipo de ser humano é o produto do trabalho contemporâneo? Cativos?

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, M. L.A.; MARTINS, M. H. P. *Temas de filosofia*. São Paulo: Moderna, 1992.

ASTI-VERA, A. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Globo, 1980.

BECK, C. T. *Phenomenology: its use in nursing research*. Disponível em: <<http://elsa.dmu.ac.uk/~elsa/GASS/ns/00000047/00000047.html>> Acesso em: 10 jan. 1994.

BOSS, M. O-Modo-de-ser-esquizofrênico à luz de uma fenomenologia Daseinanalítica. *Daseinanalyse*, [S.l: s.n], v. 3, p. 5-28, 1979.

CAPALBO, C. *Metodologia das ciências sociais: a fenomenologia de Alfred Schutz*. Rio de Janeiro: Antares, 1979.

CHAUI, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1994.

COHEN, M. Z.; OMERY, A. Schools of Phenomenology. In: MORSE, J. M. (Ed.) *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage Publications, 1994. p.136-156.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

FORGHIERI, Y. C. *Psicologia fenomenológica: fundamentos, método e pesquisas*. São Paulo: Pioneira, 1993.

GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

_____. *A nova ciência das organizações: reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HODGKINSON, C. *Proposições para uma filosofia da administração*. São Paulo: Atlas, 1983.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. *Dialética do esclarecimento*. São Paulo: Abril, 1980. (Textos escolhidos, Coleção Os Pensadores).

INGRAN, D. *Habermas e a dialética da razão*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1987.

- MANHEIN, K. *Libertad y planificación social*. México: Fondo de cultura económica, 1942.
- MARTINS, J.; BICUDO, M. L. *Psicologia fenomenológica*. São Paulo: Cultrix, 1989.
- MASINI, E. F.S. O enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In: FAZENDA, I. (Org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1982.
- MORA, J. F. *Dicionário de Filosofia*. Lisboa: Edições 70, 1982.
- NOZICK, R. *The nature of rationality*. Princeton, New Jersey: Princeton Univ. Press, 1993.
- REZENDE, M. L. C. *Métodos de pesquisa qualitativos*. Petrópolis: Vozes, 1990.
- SANDS, R. G.; MCCLELLAND. Emic and etic perspectives in ethnographic research on the interdisciplinary team. In: HEADLAND; PIKE; HARRIS (Eds.) *Emics and etics: the insider/outsider debate*. Newbury Park, California: Sage, 1990. p. 32-41.
- SANDERS, P. Phenomenology: a New way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, Amherst: University of Massachusetts, v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.
- SANTOS, F. A. As dimensões da ética e o mundo organizacional. In: REUNIÃO DA ANPAD, 15, *Anais*. Salvador: ANPAD, set. 1991. p. 359-372.
- SERVA, M. *As organizações substantivas*. São Paulo: Mestre Jou, 1997.
- SIEVERS, B. Zombies or people - What is the product of work? In: TURNER, Barry A. (Ed.) *Organization Symbolism*. Berlin/New York: de Gruyter, 1990
- SIMON, H. *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. New York: Macmillan, 1947.
- _____. *Reason in human affairs*. Stanford, Cal.: Stanford University Press, 1983.
- WALDO, D. *Study of public administration*. New York: Ronald, 1948.
- WEBER, M. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- _____. *Economia y Sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Mexicana, 1980.

9. OBRAS CONSULTADAS

- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- DENZIN, N. K. *The Research Act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Pub. Co., 1970.
- ETZIONI, A. *The moral dimension: toward a new economics*. New York: The Free Press, 1988.
- HABERMAS, J. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- RAY, M. A. The richness of phenomenology: philosophic, theoretic and methodology concerns. In: MORSE, J. M. (Ed.) *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage Publications, 1994. p. 117-135.
- VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, ética e organizações. In: REUNIÃO DA ANPAD, 17, *Anais*. Salvador: ANPAD, set. 1993. v. 9, p. 22-35.