

Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de cordas e cadarços Ltda. em Análise

Autoria: Simone Bochi Dornelles, Eloise Helena Livramento Dellagnelo

RESUMO

Este artigo apresenta a análise da racionalidade em uma organização autogestionária. A organização escolhida para o estudo foi a Bruscor - Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda, uma pequena indústria que atua no setor têxtil, produzindo cordas, cordões, elásticos e fitas, localizada em Santa Catarina. O objetivo principal do estudo foi interpretar os padrões de interação dos membros da organização autogestionária Bruscor, buscando conhecer o tipo de racionalidade predominante nela. Foram utilizadas onze categorias - autoridade/tomada de decisão, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social, diferenciação, educação, atuação social/ reflexões sobre a organização, comunicação - que permitiram responder as perguntas de pesquisa formuladas. O estudo permitiu concluir que a Bruscor caracteriza-se como uma organização autogestionária e existe nela o predomínio da racionalidade substantiva. Esta racionalidade apresentou-se fortemente presente em pelo menos oito categorias analisadas. Observou-se também em três categorias a presença de um nível médio de racionalidade instrumental.

INTRODUÇÃO

As burocracias vêm sendo questionadas como forma organizacional capaz de responder aos desafios da sociedade contemporânea caracterizada por um contexto de fortes mudanças, quer sejam em tecnologia, concorrência, estilos de vida, regulamentações, etc. Acredita-se que este questionamento esteja sendo refletido sobre dois aspectos básicos do modelo: um operacional, caracterizado pelas dimensões básicas da burocracia (hierarquia, normas, divisão do trabalho) e outro, pela racionalidade instrumental subjacente a estas dimensões.

Observa-se em grande parte dos estudos existentes que a flexibilização da estruturação das organizações burocráticas vem ocorrendo principalmente considerando as suas dimensões operacionais, entretanto, discute-se pouco a respeito da racionalidade subjacente a estes novos modelos de organização do trabalho (Dellagnelo, 2000).

Neste sentido, este trabalho buscou, através de um estudo de caso, analisar um modelo organizacional alternativo, a autogestão, considerando seus processos de interação e o tipo de racionalidade predominante. Discute-se, assim neste estudo, até que ponto pode-se observar em uma sociedade orientada para o mercado (RAMOS, 1989), organizações autogestionárias cuja racionalidade predominante seja a substantiva.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiramente será desenvolvido o referencial teórico utilizado no estudo, ele se apóia em duas linhas mestras, a racionalidade e a autogestão. Em seguida, serão apresentados os métodos da pesquisa e, na sequência, os processos de interação observados na Bruscor. Nas considerações finais realiza-se uma reflexão sobre a autogestão e a racionalidade, considerando-se os dados obtidos.

RACIONALIDADE

A raiz do termo racionalidade está na palavra razão do latim *ratione*, que consiste no raciocínio. Segundo Holanda (1986) a racionalidade consiste no conjunto das faculdades

anímicas que distinguem o homem dos outros animais; a faculdade de compreender as relações das coisas e de distinguir o verdadeiro do falso, o bem do mal; pensamento; opinião, julgamento, juízo.

Ao conceituar a razão, Barreto (1993) esclarece a origem do termo lembrando tratar-se de uma capacidade supostamente exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso. As origens filosóficas do conceito de razão encontram-se entre os filósofos gregos. Sócrates (469-399 a.C.) preocupou-se em descobrir o limite que separa os homens dos animais, postulando que a razão era a principal característica humana diferenciadora. Pizza Júnior (1994), ao analisar as origens da razão salienta que Platão (428-347 a.C.) a concebeu como um instrumento com o qual o homem tem acesso ao conhecimento genuíno, contrastando com as opiniões de senso comum baseada na percepção sensorial. Aristóteles (384-322 a.C.), é o herdeiro do pensamento de Platão. Ele faz um tratado à virtude e a classifica como virtudes morais (baseadas na vontade) e virtudes intelectuais (baseadas na razão). Como analisa Valenti (1995), para ele a razão é que estabelece a boa medida da ação, o seu ponto de equilíbrio.

Por volta do ano de 1840, Hobbes (*apud* ABBAGNANO, 1992) defende que a razão também se manifesta em nível inferior nos animais. Mas no homem esta possibilidade de previsão, que é também possibilidade de controle é muito maior.

O iluminismo, movimento que caracterizou o século XVIII, defendia, segundo Matos (1997), o uso da razão sábia para libertar o homem do obscurantismo, de sua minoridade. A proposta do iluminismo era livrar o homem do feitiço, dissipar os mitos, anulando assim a imaginação em nome do saber (MATOS,1997). Este saber foi sendo direcionado para a ciência e para a técnica em detrimento da emancipação humana. O saber direcionado para técnica transformou a razão iluminista em razão instrumental, e esta, é o eixo central da sociedade moderna.

Kant (2002) considera o comando da razão dividido em dois imperativos: o imperativo hipotético (diz que se deve atingir um objetivo agindo de forma coerente com tal fim) e o imperativo categórico (diz respeito a uma ação social independente de fins específicos). O movimento frankfurtiano que se dedica, entre outras questões, ao estudo da dialética da razão iluminista busca o resgate da razão emancipatória. Segundo Ramos (1989) os autores da escola de Frankfurt procuram restabelecer o papel da razão como categoria ética e como elemento de referência da sociedade moderna.

Weber foi o primeiro a realizar o questionamento do domínio da racionalidade instrumental na sociedade moderna, no fim do século XIX. Ao classificar os tipos de ação social Weber salienta que ela, como toda a ação pode ser determinada por: **fins**: quando motivada por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas; **valores**: quando a ação é motivada pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação- absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado que este possa trazer; **afetividade**: sendo de modo afetivo quando a ação é especialmente emocional, ou seja, motivada por afeto ou estados emocionais atuais; e pela **tradição**: sendo de modo tradicional quando a ação é motivada por costume arraigado (WEBER,1994).

Os tipos de ação social não estão associados diretamente aos tipos de racionalidade propostos por Weber, pois a ação social tradicional e a ação social afetiva não são ações racionais (são ações irracionais). A racionalidade substantiva está associada a ação social com relação a valores, a racionalidade formal e a racionalidade prática estão vinculadas a ação social com relação a fins e a racionalidade teórica pode ser produzida indiretamente, relacionando-se a vários tipos de ação social.

Habermas é outro autor a trabalhar o tema em questão. O interesse primordial de Habermas foi construir uma teoria crítica da sociedade que possibilitasse a emancipação do

homem na vida social, através do desenvolvimento de suas potencialidades de auto-reflexão, e, dessa forma, a racionalidade foi o ponto central de sua discussão.

Segundo Habermas (1999) existem diferentes tipos de ação de acordo com a relação que se estabelece com o mundo: o agir racional com respeito a fins e o agir orientado ao entendimento. O agir racional com respeito a fins é aquele que se realiza em relação a objetivos definidos em condições dadas (orientado ao êxito). Ele se manifesta de duas formas: o agir instrumental - que organiza os meios adequados ou inadequados segundo os critérios de um controle eficaz da realidade; e o agir estratégico - que depende de uma avaliação correta das possíveis alternativas do comportamento, que resulta exclusivamente de uma dedução feita com o auxílio de valores e de máximas.

O agir orientado ao entendimento ocorre por meio do agir comunicativo que se caracteriza por ser uma interação mediatizada simbolicamente. Esta interação é regida por normas que valem obrigatoriamente, que definem as expectativas de comportamento recíprocas e que precisam ser compreendidas e reconhecidas por, pelo menos dois sujeitos agentes (GRUNNEWALD et al, 1983, p. 321).

Ao abordar a estrutura do agir orientado para o entendimento mútuo, Habermas (1989) diferencia a orientação para o entendimento mútuo da orientação para o sucesso (estratégica). Explicando que na medida em que os atores são exclusivamente orientados para o sucesso (para as conseqüências de seu agir) eles tentam alcançar os objetivos de sua ação influenciando externamente por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seu adversário. As ações de sujeitos que se relacionam estrategicamente, depende de como interpretam os cálculos de ganhos egocêntricos. Nos processos de entendimento mútuo o acordo não pode ser imposto a outra parte, nem pode ser extorquido por meio de manipulações, este se assenta sempre em convicções comuns.

Segundo Mannheim (1962) os sociólogos usam a palavra “racional” e “irracional” em dois sentidos que os chamou de “substancial” e “funcional”. Dessa forma, tem-se atos racionalmente substantivos e racionalmente funcionais como também irracionalmente substantivos e irracionalmente funcionais. O autor classifica como racional substancial “um ato de pensamento que revele percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma dada situação” (MANNHEIM, 1962, p.63).

Racionalidade funcional está, segundo Mannheim (1962), relacionada a atos organizados tendo em vista a consecução de um objetivo final. São dois os critérios que definirão a funcionalidade racional: a) organização funcional com referência a um objetivo definido; b) uma conseqüente calculabilidade quando considerada do ponto de vista de um observador ou uma terceira pessoa que procure ajustar-se a ela.

Ramos (1989) questiona a base sobre a qual a teoria das organizações foi construída e apresenta uma abordagem substantiva da organização. O argumento básico de Ramos (1989) é o de que as atuais teorias das organizações apresentam pontos cegos como: o conceito de racionalidade utilizado parece repleto de implicações ideológicas; a teoria organizacional presente não distingue o significado substantivo do significado formal da organização; a teoria organizacional não tem presente a importância do universo simbólico no conjunto de relacionamentos interpessoais e; a teoria da organização apresenta uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, o que fica transparente em sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação.

A discussão sobre formas alternativas ao modelo burocrático é tema latente na área organizacional e a racionalidade predominante nestes modelos é questão central. Neste debate, acredita-se que conhecer melhor o conceito de autogestão, como um destes modelos alternativos, é uma importante etapa neste trabalho.

AUTOGESTÃO

O termo “autogestão” surgiu na década de 60 na França, mas a primeira experiência autogestionária é datada em época anterior. Segundo Guillermin e Bourdet (1976), a palavra autogestão foi introduzida na França para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura com o stalinismo, no sentido a um retorno ao marxismo autêntico. O objetivo maior da autogestão era a construção de uma sociedade sem classes como propunha Marx.

A autogestão, no sentido mais amplo, significa o exercício coletivo do poder. Surgiu como uma concepção de gestão social ou da visão da sociedade autogestionária presente em várias Teorias Socialistas. Vários pensadores estão ligados à autogestão, entre eles Mendonça (1987) cita quatro principais, os socialistas utópicos Saint-Simon, Fourier e Owen, Buchez e os cooperativistas, Proudhon e os anarquistas e Karl Marx. Eventos históricos como a Comuna de Paris, os soviets e os conselhos operários são invocados pelos teóricos como os primeiros modelos de governos autogestionários. A comuna de Paris (1871) é encarada como um modelo de autogestão porque, como aborda Mendonça (1987), os operários nomeavam seus gerentes, seus chefes de oficina e de equipe, podendo demiti-los quando o rendimento não fosse satisfatório, fixavam seus salários e horários.

Para Faria (1985) autogerir é muito mais do que uma forma simples de gestão das empresas, deve ser entendida como a transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social). A autogestão é a própria negação da heterogestão, pois visa à destruição da economia atrelada ao lucro, à destruição, à exploração e à dominação. A autogestão pretende ser uma organização social que não aliena, pois não submete, ela se sustenta no princípio da igualdade absoluta de todos os membros, se sustenta na liberdade, pois não reprime.

Cabe salientar que a organização autogestionária busca romper com a divisão do trabalho entre planejamento e execução, estabelecida no modo de produção capitalista. A divisão entre planejamento e ação rouba do trabalhador industrial a conexão entre o cérebro e a mão, impossibilitando o seu desenvolvimento intelectual como na origem do trabalho humano. Este tipo de trabalho exerce um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador como aborda Braverman (1987).

Ao pesquisar sobre organizações autogestionárias, Liboni e Pereira (2002) elencam algumas características que identificam este tipo de organização, entre elas pode-se citar: a) o controle é exercido pelos trabalhadores, b) eliminação da hierarquia entre os cargos, da separação entre a concepção e execução do trabalho, assim como da diferença de retiradas em função do tempo de trabalho, c) descentralização e participação direta dos associados nas decisões, d) valorização dos associados, e) lucro como forma de desenvolver o sistema organizacional a serviço dos associados e da coletividade f) primazia dos associados sobre o capital. Pode-se agregar ainda a preocupação com o desenvolvimento intelectual dos agentes envolvidos, pois o sistema visa a romper com o sistema de produção capitalista, o qual reduz o trabalhador apenas a força de trabalho, ignorando suas potencialidades.

Para Ferreira (1999), o contexto econômico atual favorece a desvinculação da autogestão de suas origens ideológicas de rompimento com a exploração e a dominação, transformando-a numa opção eficaz para minimizar os impactos do desemprego estrutural da era da informação. Já em sua análise sob as diferentes formas de participação, Faria (1985) faz uma crítica sobre as cooperativas, afirmando que as cooperativas não levam à gestão democrática, assumindo uma postura conflitante entre uma gestão capitalista, determinante de sua sobrevivência, e uma cooperação operária de produção, determinante de seus

fundamentos. Segundo Marx (*apud* FARIA, 1985, p.69) a cooperativa depara-se com uma tendência a formar uma oligarquia dirigente, bem como uma tendência a uma crescente burocratização em sua gestão.

É importante considerar que grande parte das organizações que se dizem autogestionárias apresentam a forma jurídica de cooperativa. Como foi abordado anteriormente, alguns estudos realizados em cooperativas brasileiras tem mostrado que as mesmas não apresentam características de autogestão, sendo denominadas de pseudo-autogestionárias. Entre os estudos pode-se citar o estudo de Faria realizado na MaKerli Calçados de São Paulo (FARIA, 1992). A pesquisa realizada por Dorneles (2000) em uma cooperativa de produção vem corroborar a tese de Faria (1992) de que as cooperativas formadas a partir de uma organização falida mantêm as características culturais da organização originária.

O trabalho de Rothschild-Whitt realizado em 1979 teve o objetivo de demonstrar as diferenças entre as organizações burocráticas tradicionais e as organizações alternativas ou coletivistas. Estas últimas marcavam uma presença mais efetiva no cenário organizacional dos Estados Unidos neste período. Até então o domínio na sociedade ocidental era tipicamente das organizações burocráticas tradicionais. Como apresenta a autora, trata-se da primeira aproximação a um modelo de organização coletivista, um modelo que é explicado na lógica da racionalidade substantiva, ao contrário da racionalidade formal.

A autora elaborou um quadro que contempla oito categorias de análise, traçando um comparativo entre organização burocrática e organização coletivista-burocrática. Foram estudados uma clínica médica, um escritório de advocacia, uma cooperativa de alimentos, uma escola infantil alternativa e um jornal alternativo. Fundamentalmente, conclui a autora, burocracia e coletivismo são orientados por princípios qualitativamente diferentes. Enquanto a burocracia é organizada em cima dos cálculos da racionalidade formal, a democracia-coletivista volta-se para a lógica da racionalidade substantiva. A autora esclarece que a burocracia maximiza a racionalidade formal precisamente pela centralização do *locus* de controle no topo da organização, as coletivistas, por sua vez, descentralizam o controle de tal forma, que ele passa a ser organizado em torno da lógica da racionalidade substantiva.

Da mesma forma que Rothschild-Whitt (1979), Ramos (1989) aborda as isonomias como tipos de organizações onde o ser humano encontra-se como prioridade e onde a cooperação é a base. O autor defende, assim como Rothschild-Whitt (1979), que nestas há a predominância da racionalidade substantiva.

As isonomias representam uma das dimensões do paradigma paraeconômico proposto por Ramos (1989), juntamente com as economias, fenomenias, anomias e motins. Estas dimensões caracterizam o modelo multidimensional de análise dos sistemas sociais, que se contrapõe ao modelo vigente, o qual o autor chama de unidimensional. No modelo vigente o único enclave considerado é o econômico.

MÉTODOS DA PESQUISA

O estudo caracterizou-se como um estudo de caso de natureza predominantemente qualitativo com caráter descritivo. Na coleta de dados optou-se pela observação direta como técnica principal. O período de permanência na Bruscor permitiu penetrar nas dimensões internas dos processos de trabalho, identificando a lógica de suas interações. Chizzotti (1995), ressalta a importância do papel do pesquisador em estudos desta natureza. O autor argumenta que a imersão no cotidiano, a familiaridade com os acontecimentos diários e a percepção das concepções que embasam práticas e costumes, que são construídos a partir das experiências dos sujeitos contribui para o papel desempenhado pelo pesquisador. Os dados começaram a ser coletados em dezembro de 2002, estendendo-se até o mês de janeiro de 2003.

Como complemento à observação direta foram utilizadas as técnicas de entrevista e de análise documental. Através da entrevista buscou-se obter informes contidos na fala dos atores sociais, uma vez que o objetivo do estudo foi observar os indivíduos no seu cotidiano de trabalho, bem como suas interações.

Os documentos analisados foram o estatuto da organização, assim como as atas das assembléias, os relatórios das reuniões de planejamento anual e algumas correspondências recebidas. Este processo de análise documental ocorreu mais intensamente nos primeiros dias de trabalho de campo, possibilitando uma ambientação com a organização e com as pessoas que dela fazem parte. À medida que os contatos passaram a ser mais informais com os associados, passou-se a realizar as entrevistas que duraram de 30 minutos a duas horas, conforme a disponibilidade de tempo dos associados e suas características pessoais.

Conforme sugere Neto (1998), foram adotadas algumas estratégias para garantir a apreensão dos dados, tendo sido utilizado o registro das falas dos atores sociais por meio de gravação e anotações em diários de campo. Três associados entrevistados não tiveram suas entrevistas gravadas por motivos diversos, mas seus depoimentos foram registrados no diário de campo.

Procurou-se abarcar situações do cotidiano em diferentes momentos, sendo que a pesquisadora participou de todas as reuniões que ocorreram durante o período de coleta de dados, permanecendo em contato com alguns associados fora do horário de trabalho.

A distribuição dos sujeitos estudados quanto ao gênero deu-se da seguinte maneira: cinco do sexo feminino e onze do sexo masculino. Quanto ao nível de escolaridade, dois associados possuem curso superior completo e dois associados estão cursando nível superior. Quatro membros possuem o ensino médio completo, quatro tem o ensino médio em curso e quatro tem ensino básico incompleto. Quanto à distribuição etária, a média de idade ficou em torno de 35 anos. O estado civil dos sócios entrevistados estava assim constituído: cinco solteiros e onze casados. Quanto ao tempo que fazem parte da Bruscor têm-se que: sete possuem de oito a dez anos de empresa, seis de dois a cinco anos, dois com cerca de um ano e um desde a fundação.

As categorias de análise para a autogestão foram construídas a partir do referencial sobre autogestão, organizações coletivistas e isonomias. Assim, foram definidas 11 dimensões, apresentadas no Quadro 01.

Dimensões	Características de Organização autogestionária Rothschild-Whitt (1979)- Carvalho (1983)- Liboni e Pereira (2002)-Queiroz (1982)- Gerreiro Ramos (1989)
1. Autoridade	1.aA autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações. A tomada de decisão é coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos trabalhadores nas decisões 1.bDeve haver rodízio entre os componentes do conselho que deve ser eleito em assembléia.
2. Normas	2.a.Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i> , individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação. 2.b.Normas são definidas pelo grupo
3. Controle social	3. Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
4. Relações Sociais	4. Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas. Os conflitos devem ser solucionados com base em soluções integradoras onde todos ganham.
5. Recrutamento e promoção	5a. Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados. 5b. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
6. Estrutura e Incentivos	6. Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
7. Estratificação Social	7. Igualitária; os diferenciais de recompensa, não devem existir, mas se existirem, devem ser estritamente limitados pela coletividade.
8. Diferenciação	8a. Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir (no mínimo deve ser reduzida) 8b. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal do <i>factotum</i> amador. Desmistificação da especialização
9. Educação	9. Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação
10. Atuação Social/ Reflexões sobre a organização	10.Presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele. Atuação forte por meio dos trabalhadores junto a sociedade, preocupação com a coletividade. As reflexões dos membros contemplam a sua atuação com base nos princípios de igualdade e de valores emancipatórios da organização.
11. Comunicação e dimensão simbólica	12. Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação. Existe uma preocupação constante com a disseminação das informações para todos os membros. Os símbolos observados na organização, a forma de vestir, a forma como se comportam são coerentes com os valores e princípios do grupo.

Quadro 01: Dimensões do estudo

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras

A análise da racionalidade foi realizada com base nas referências contidas no Quadro 02, elaborado a partir das discussões apresentadas no referencial teórico sobre racionalidade e autogestão.

Dimensões	Racionalidade instrumental	Racionalidade Substantiva
6. Autoridade/ tomada de decisão	1. definida para extrair o melhor resultado, visando o aumento da lucratividade	1. definida pela coletividade com base no consenso.
7. Normas	2. normas definidas para exercer o controle e obter resultados maiores	2. definidas com base no entendimento para o bem da coletividade.
8. Controle social	3. realizado para obter a maximização dos resultados financeiros, com base no cálculo	3. indireto, definido para preservar valores emancipatórios do grupo.
9. Relações Sociais/ conflito	4. relações sociais são definidas para obtenção do desempenho máximo, com fins. Relações estratégicas entre os sujeitos com fins egoísticos.	4. relações sociais que buscam o entendimento, relações de amizade e partilha de valores.
10. Recrutamento e promoção	5. busca de pessoas com qualificação para obter máximo resultado.	5. busca de pessoas que partilham os mesmos valores emancipatórios, que tenham uma atuação comunitária e preocupação social.
11. Estrutura de Incentivos	6. incentivos são fixados para obter a maximização dos resultados, visando a fins de lucratividade.	6. incentivos simbólicos com base no reforço dos valores de emancipação e éticos.
12. Estratificação Social	7. diferenças de <i>status</i> como forma de maximização do desempenho	7. preocupação com a coletividade, busca de valores igualitários.
8. Diferenciação	8. divisão das tarefas para aumentar a produtividade e o lucro.	8. divisão das tarefas para que todos conheçam os processos organizacionais, com base em valores de igualdade e emancipatórios.
12. Educação	9. Educação com o objetivo de aprimorar o desempenho e maximizar os resultados. Visando a produtividade.	9. educação com base na autoatualização dos membros, com fins emancipatórios.
13. Atuação Social/ reflexão sobre a organização	10. visando a publicidade da organização para obter maior lucratividade. Reflexões manifestam interesses financeiros e lucratividade.	10. atuação social como um valor do grupo visando a humanização da sociedade. Reflexões coerentes com os valores partilhados pelo grupo.
11. Comunicação/ dimensão simbólica	11. visa ao êxito, utilitária como estratégia interpessoal. A simbologia da organização espelha interesses de maximização de resultados e lucros.	11. visa ao entendimento, com base nas pretensões de validade de verdade, veracidade e correção. A simbologia da organização espelha os valores de igualdade e emancipação.

Quadro 02: Dimensões da Racionalidade

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A BRUSCOR

Até o momento do encerramento da coleta de dados a Bruscor contava com 17 sócios trabalhando, dois sócios licenciados e um contratado. A organização produz principalmente cordões de poliéster e de algodão, cadarços com ponteira de acetato para a indústria de calçados e elásticos com rolete e em fita. Quanto a sua estrutura administrativa, a Bruscor apresenta-se dividida nos seguintes setores: produção, expedição, vendas e financeiro. O setor de produção está subdividido de acordo com os processos, existindo na sede atual as trançadeiras e no novo prédio estão localizados os teares. Estas divisões apresentam uma organização diferenciada, havendo um coordenador para cada subdivisão, um para as trançadeiras e outro para os teares. A produção média da Bruscor é de um milhão de metros/mês, vendidos principalmente no Sul do país.

A AUTOGESTÃO NA BRUSCOR

Apresenta-se neste tópico as principais constatações observadas na análise desta dimensão, visando concluir quanto a aproximação ou afastamento das práticas da organização ao modelo autogestionário.

Autoridade/ Tomada de decisão

Os membros do grupo decidem com base no consenso, após terem discutido sobre o tema em questão. Existe na organização uma preocupação em realizar o rodízio nas funções de coordenação das atividades, tanto dos membros do conselho administrativo como no setor de produção, os coordenadores são eleitos nas assembléias de planejamento anual.

Normas

A Bruscor possui um número mínimo de normas estabelecidas, sendo priorizadas as decisões *ad hoc*. Basicamente as normas existentes dizem respeito a aspectos de convivência do grupo, com base nos princípios de igualdade que permeiam a organização. As normas são concebidas com a participação de todos durante as assembléias, fruto de muita discussão.

Controle social

Pode-se inferir que o controle se caracteriza, principalmente, como o controle indireto segundo Perrow (1989), que é respaldado pela homogeneidade dos membros. Esta, por sua vez, é garantida por meio de um processo de seleção com base em critérios personalísticos. Foi identificado também o controle direto, que na Bruscor é realizado pelo grupo e não por um indivíduo determinado.

Relações Sociais

O relacionamento na Bruscor é bastante informal, permeado por um tratamento humano e com respeito entre os membros. Existe um ideal de comunidade forte e senso de coletividade. A forma como os conflitos foram tratados recentemente gerou reflexos sérios sobre as relações entre os associados, estabelecendo uma certa “desconfiança” entre as pessoas. Contudo, as festividades e confraternizações, assim como os intervalos para o café, fazem com que aos poucos as relações sejam resgatadas.

Recrutamento e promoção

A Bruscor ainda prioriza os critérios de amizade, os valores sócio-políticos como elementos mais fortes na hora de buscar novos membros. Também são considerados e com um peso cada vez maior a personalidade e as aptidões técnicas da pessoa. Na medida em que estes critérios passam a representar um peso maior, mais a organização se distancia das características de autogestão apresentadas no estudo.

Estrutura de Incentivos

Os associados priorizam os incentivos normativos e de solidariedade, tratando em segundo plano os incentivos materiais.

Estratificação Social

A estratificação social na Bruscor ocorre na diferença entre a remuneração e direitos entre os associados e os contratados. Três elementos foram relacionados ao prestígio que determinados sócios possuem diante do grupo. O fato de ser sócio fundador e conhecer todos os setores, o nível de formação, ou seja, o nível superior completo e as características pessoais destes indivíduos.

Diferenciação

Observou-se um esforço consciente em reduzir o distanciamento entre a execução e o planejamento das atividades. Existe certa restrição em realizar o rodízio nas funções de vendas e de finanças pelo fato de que estas exigem uma qualificação maior dos associados, o que nem todos estão dispostos a buscar. Dessa forma, o rodízio tem se concentrado mais efetivamente na área operacional. Outro fator que tem prejudicado o rodízio de funções é a

necessidade de oferecer respostas rápidas ao mercado e as exigências relacionadas à especialização para gerar maior eficiência.

Educação

Existem políticas e ações que denotam a importância que a educação têm, um exemplo é o auxílio financeiro para concluir o ensino fundamental. O maior entrave que a Bruscor tem enfrentado quanto a isto são as diferenças individuais que restringem a possibilidade de realização destas idéias igualitárias. Não existe na organização um processo de troca de experiências e de socialização do conhecimento, fatores considerados como essenciais na autogestão. Nem todos os associados possuem educação básica e não existe em muitos deles disposição para busca-la.

Atuação Social/ reflexões sobre a organização

A Bruscor incentiva por parte de seus associados o engajamento em movimentos sociais e no partido dos trabalhadores. A Bruscor mantém um vínculo muito forte com a comunidade onde está inserida, oferecendo infraestrutura e recursos materiais e financeiros para estas atividades. A atuação social dos membros da Bruscor acontece mais efetivamente no Partido dos trabalhadores, no Centro de Defesa dos Direitos Humanos, nas associações de Bairro, no CEPOM, na igreja, em grupos de catequese e nos grupos de jovens.

Comunicação/Dimensão simbólica

A Bruscor prima pela transparência e procura estimular a participação de seus associados nas decisões. Nela as informações fluem com liberdade por todos os setores da organização. As reuniões como se pode observar são práticas comuns na Bruscor. Quanto à dimensão simbólica esta é coerente com os princípios tidos como essenciais na organização. Os sinais encontrados no ambiente, na fala dos atores, nas suas vestes nos dão indicativos dos ideais de igualdade, fraternidade e solidariedade.

Com bases nestes dados, observou-se em seis das categorias estudadas - autoridade/ tomada de decisão, normas, controle social, estrutura de incentivos, atuação social/ reflexões sobre a organização e comunicação- considerou-se que os processos de interação encontrados na Bruscor correspondem em grande parte aos definidos nestas dimensões para as organizações autogestionárias. Nas demais - relações sociais, recrutamento e promoção, estratificação social, diferenciação e educação – apesar de não apresentarem tanta proximidade como os aspectos apresentados anteriormente, não chegam a assumir características fortes de organizações burocráticas na forma como os processos são realizados.

A RACIONALIDADE SUBJACENTE AOS PROCESSOS DE INTERAÇÃO DA BRUSCOR

Autoridade/ tomada de decisão

A decisão é realizada com base no consenso, o rodízio de funções de coordenação e o valor que os sujeitos atribuem ao coletivo denotam que existe uma preocupação em garantir o ideal da coletividade sobre os interesses individuais. Como base para a tomada de decisão os associados utilizam os valores de igualdade, fraternidade e solidariedade, caracterizando a presença forte na racionalidade substantiva. Observou-se ainda que nas assembleias são discutidas questões de como melhorar a atuação da organização no mercado, apresentando preocupações também com a produtividade e a lucratividade da empresa. No momento em que estão discutindo questões referentes à organização observa-se também presente os cálculos e interesses econômicos, os quais podem afetar o desempenho da organização. Neste sentido, traços fracos da racionalidade substantiva puderam ser observados.

Normas

A concepção das normas se dá com base no entendimento. Antes de serem definidas são discutidas amplamente pelo grupo. As normas são definidas para que a Bruscor

possua critérios claros de forma que possibilite a igualdade de condições a todos os seus membros. O relato abaixo demonstra esta preocupação:

Sempre que se cria uma regra, ela vem em função de alguma coisa, de algum abuso... eu sou a favor da palavra equilíbrio, na empresa, na tua vida pessoal. Até tu chegar no final para montar a regra existe toda uma discussão, porque a gente não monta nada sem discutir.
(A09)

Não foram observadas normas que tivessem como fim exercer o controle sobre os membros ou a obter previsibilidade dos resultados para garantir maior lucratividade à organização, sempre as normas visam a um melhor entendimento e convivência mais harmônica entre os associados. Constatou-se assim, a racionalidade substantiva muito fortemente presente nesta dimensão.

Controle social:

Alguns depoimentos obtidos revelaram aspectos fracos da racionalidade instrumental, identificada pela preocupação com o cálculo de resultados para a organização. Entretanto, a análise da maior parte das evidências indica que o controle não é realizado para que os indivíduos obtenham a maximização de seus resultados financeiros, mas para garantir os valores éticos definidos pelo grupo.

Relações sociais/ conflito

As relações sociais buscam o entendimento, sendo observadas também relações de respeito e amizade e partilha de valores. As relações foram abaladas por um conflito sério recente, o qual rompeu alguns laços de amizade que existiam. Assim sendo, considera-se a racionalidade substantiva predominante da dimensão, com certo enfraquecimento de sua presença em comparação com o momento anterior ao conflito vivido.

Recrutamento e promoção

A intenção na hora da seleção é a preservação dos valores éticos do grupo. A busca de pessoas ligadas a algum tipo de movimento social, como ao grupo de jovens, a pastoral da juventude, a pastoral da terra, pastoral operária, centro de defesa dos direitos humanos, associações de bairros ou ao Partido dos Trabalhadores reflete a concepção que os associados possuem sobre as relações de trabalho. Ultimamente têm sido valorizadas as habilidades técnicas como importante critério para seleção. Neste sentido, nas últimas contratações tem havido a entrada de membros para exercerem funções técnicas sem o vínculo com os ideais autogestionários do grupo. Existe ultimamente uma preocupação para que a organização seja mais competitiva e nesta interface com o mercado alguns dos pressupostos de eficiência e resultados acabam imperando por não existirem ao mesmo tempo para contratação pessoas com o perfil ideológico e com o conhecimento técnico necessário. A análise dos dados nesta dimensão revela um equilíbrio entre as racionalidades instrumental e substantiva.

Estrutura de incentivos

Fazer parte de um projeto considerado único em termos de autogestão no Brasil e a igualdade são os fatores mais estimulantes para a maioria dos membros da Bruscor.

Aonde a gente vai, ela é citada como referencia. É maravilhoso saber que ... que a imagem da Bruscor é no Brasil todo, porque eu faço parte da ANTEAG a nível nacional, e eu tenho tido a oportunidade de ser ... a Bruscor muita gente quer conhecer ela, muita gente quer saber como funciona né... (A06)

Outro fator incentivador, segundo os associados, é a possibilidade de passar por outras áreas e ter uma visão mais ampla da organização, traduzindo-se em crescimento pessoal. Como se pode observar neste depoimento. Estes aspectos podem ser considerados como a tradução de uma racionalidade substantiva forte na empresa. Entretanto, observou-se a

também, mesmo que com pouca intensidade, a presença de interesses econômicos e a preocupação com o aumento da retirada financeira pelos associados. Também foi manifestado por dois associados o seu descontentamento com relação a estrutura atual de salários da Bruscor.

Estratificação social

Existe uma preocupação em eliminar as diferenças entre os membros na Bruscor, que não está presente apenas no estatuto, mas é um valor do grupo que sempre se preocupa em preservá-lo, manifestado em entrevistas e observações. Pelo fato de existirem diferenças de *status* na organização, como uma consequência das diferenças de habilidades e de conhecimento, considerou-se que esta categoria possui elementos de racionalidade instrumental.

Diferenciação

Existe na empresa a preocupação com a divisão das tarefas para aumentar a produtividade. Alguns setores são considerados estratégicos, como o setor de vendas e o setor financeiro. A fala deste associado retrata bem o cálculo e a preocupação com o desempenho.

Eu vejo que hoje precisa ter mais cuidado com o setor de vendas e o setor financeiro, mas hoje a gente já nota que na produção e em outros setores isto já se torna um pouco mais delicado também, não que as pessoas, que eu acho que não deve mudar, só que a gente tem que especializar as pessoas em certas coisas (A04)

Apesar de ser observado o que se pode chamar de princípio de diferenciação, existe também a preocupação com o rodízio das tarefas para que todos conheçam os processos organizacionais, com base em valores de igualdade e valores emancipatórios.

Educação

Assim como nas categorias anteriores onde se observou uma presença mais equilibrada entre racionalidade substantiva e instrumental, mesmo prevalecendo a primeira, na educação constatou-se o objetivo de aprimorar o desempenho e maximizar os resultados, visando à produtividade. Entretanto a substantividade do pensamento permanece coerente com princípios autogestionários, uma vez que se constata a preocupação com a auto-atualização dos membros e da sua emancipação através da busca por conhecimentos.

Atuação social/ reflexão sobre a organização

Os associados, de forma geral, atuam em diferentes tipos de movimentos sociais e esta atuação se dá pautada por valores emancipatórios, na busca por melhores condições de vida para a população mais carente. Contudo, existem associados que não participam destas atividades. Não foi observado nenhum interesse de ganho econômico ligado a estas ações, contudo, devido a questões orçamentárias constatou-se medidas de redução das contribuições da Bruscor a estas atividades. O desconforto gerado por este fato pôde ser fortemente constatado nos membros mais antigos da organização, uma vez que em sua constituição inicial o papel social da organização era condição básica para os membros fundadores.

Comunicação

Em algumas comunicações foi observada a preocupação com o desempenho e maximização dos resultados, entretanto, como foi abordado na dimensão de tomada de decisão, estas não são colocadas acima dos ideais do grupo. A comunicação na Bruscor se dá de forma aberta e acessível a todos, por meio das assembleias e reuniões setoriais o que indica a busca pelo entendimento. O diálogo é uma constante nos processos de interação da organização. Observou-se em reuniões a presença da sinceridade e franqueza ao tratar de temas delicados para os associados.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em seu estudo Rothschild-Whitt (1979) oferece indícios fortes de que nas organizações coletivistas o tipo de racionalidade predominante é a substantiva. Serva (1998), após ter estudado três organizações na Bahia identifica duas organizações com a predominância da racionalidade substantiva sobre a instrumental. Um dos questionamentos que motivaram esta pesquisa foi até que ponto a sua atuação no enclave econômico definiria o uso predominante da racionalidade instrumental. Nas pesquisas anteriores sobre organizações coletivistas e sobre as organizações substantivas o estudo foi focado no setor de serviços e em organizações alternativas.

Verificou-se que nas categorias onde a Bruscor apresentou racionalidade substantiva elevada foram as mesmas categorias em que a organização apresentou maior proximidade com os processos de interação de uma organização autogestionária. Estas categorias foram: autoridade, normas, controle social, atuação social e comunicação. Esta evidência parece indicar que a forma como os processos foram estruturados na organização visava romper com a lógica ditada pelo mercado (burocracia). Ou seja, já existia por parte dos membros fundadores da organização a preocupação em constituir uma organização baseada em outro modelo de gestão.

Percebe-se que está acontecendo na organização um processo de adaptação às exigências do mercado, notadamente no processo de seleção e promoção, provocando importantes implicações na diferenciação e estratificação social. Nestas dimensões as evidências de elementos ligados ao cálculo e interesses econômicos foi bem mais significativa, indicadores de uma racionalidade instrumental.

Existem diferenças de pensamento na Bruscor quanto à busca da qualificação e da educação. Sabe-se que o aumento da diferenciação está relacionado com diferenças de qualificação nas organizações burocráticas, fenômeno que as organizações autogestionárias têm buscado reduzir por meio do rodízio de funções. Porém, o que se observou na Bruscor foi o desconhecimento por parte de alguns associados da importância que a educação possui em um empreendimento autogerido. Vários deles argumentaram a necessidade de maior qualificação para atuação no trabalho, entretanto, parece não ocorrer a conscientização que a obtenção discriminada dela pode provocar o rompimento de princípios básicos do modelo autogestionário como a igualdade.

Não aplicar o rodízio de funções para todos os membros parece ser outro ponto de reflexão no caso analisado. Segundo Hall (1984), no processo de estruturação das organizações as características individuais dos seus membros interagem com a estrutura e a partir daí as transformações ocorrem. O autor lembra que não existe uma estrutura organizacional, mas que existem diferenças estruturais entre as unidades de trabalho, departamentos e divisões. Quando o indivíduo se detém em uma unidade passa a analisar a organização sob a perspectiva desta unidade, perdendo a visão do todo. A prática do rodízio parece ser uma importante estratégia do modelo auto-gestionário, a qual viabiliza a eliminação da diferenciação entre os membros da organização e facilita o acesso ao conhecimento de toda organização, condição básica para a tomada de decisão coletiva. Acredita-se que a flexibilização do rodízio observada na organização possa representar uma ameaça importante aos alicerces do modelo auto-gestionário.

Acredita-se ainda que as diferenças de visão, em função das diferenças de formação, possam gerar dificuldades no processo de comunicação e na capacidade de entendimento dos indivíduos. Habermas (1982 apud ARAGÃO, 1992, p.55) argumenta que existem dois tipos de emancipação. A primeira é a emancipação em relação à natureza exterior que se realiza através do progresso técnico. A segunda é a emancipação em relação às formas de dominação social, que se realiza por meio de novos níveis de reflexão, relacionada

à aceitação ou recusa das tradições, normas e das formas de identidade vigentes. O associado que desconhecer as informações básicas sobre as quais as questões da organização são discutidas e decididas passa a referendar as propostas trazidas pelos associados que possuem um preparo técnico, sem capacidade para argumentação. Dessa forma, se estabelece um tipo de dominação e a ação comunicativa não ocorre, prevalecendo a ação instrumental.

Cabe também salientar que toda a discussão que tem ocorrido quanto à autogestão, parte do paradigma estabelecido da burocracia onde a diferenciação é um elemento natural. Este aspecto foi alertado por Weber (1985), ao afirmar que os dominados ao tentarem defender-se da dominação burocrática, acabam dando origem a uma outra instituição que não escapará das características dela. Lembrou o autor que a burocracia representa uma força tão poderosa, que dificilmente poderá ser substituída por outra. Até o momento não se observaram discussões sobre a autogestão onde a idéia da diferenciação tenha sido eliminada. Clegg (1998) sugere que as organizações pós-modernas passam a adotar a desdiferenciação, um processo onde a diferenciação seria revertida e a divisão do trabalho deixaria de ser central. Segundo ele, a diferenciação desempenha papel chave nas burocracias. Existiam outras formas de organização das tarefas fora do sistema capitalista, um exemplo era a forma como os artesãos estruturavam os seus trabalho, desempenhando integralmente todas as atividades relacionadas à confecção de um produto. Salienta-se, entretanto, que esta questão não pode ser considerada sem levar em conta o tipo de tecnologia utilizado (PERROW, 1985) e o ambiente onde a organização atua. Em organizações onde a tecnologia é não rotineira, o rompimento com a diferenciação, ou a desdiferenciação como trata Clegg (1998) tende a ser bem maior, pois os trabalhadores têm que estar preparados para enfrentar as diferentes situações que se apresentam no trabalho, por outro lado, onde a tecnologia é rotineira, como é o caso da Bruscor, a tendência à diferenciação é muito maior.

Outra reflexão que os membros da organização realizam é quanto ao seu tamanho. Sabe-se que quanto maior for o tamanho da organização, maior é a sua predisposição para o aumento da diferenciação e da hierarquização (HALL, 1984). Deve-se considerar que o tamanho da organização é um dos fatores que possibilita que ela mantenha as características do modelo autogestionário. Portanto, a possibilidade de crescimento é algo que deve ser muito refletido pelos membros da Bruscor e pelos estudiosos que se dedicam ao tema. Questiona-se se é possível encontrar organizações autogeridas com um tamanho maior, pois à medida que a organização cresce, cresce a diversidade de papéis e as atividades correspondentes e começa a surgir a hierarquia entre seus membros.

Diferentes autores (Faria, 1985) argumentam que a completude do modelo autogestionário só existe quando suas práticas visam extrapolar o ambiente organizacional interno, buscando reflexos na sociedade circundante. Acredita-se que esta seja uma importante questão na análise da organização pesquisada. Apesar de se observarem pressões do mercado sobre seus membros em direção a instrumentalidade da racionalidade, principalmente no tocante ao aspecto da diferenciação interna, percebeu-se um forte apego às questões ideológicas subjacentes ao modelo que precisam, segundo os seus membros, ser mantidas. Ou seja, a transformação social é um importante princípio que faz parte da reflexão sobre o papel da organização na sociedade, característica marcante na organização pesquisada.

As organizações do mercado buscam soluções para a falta de comprometimento das pessoas que nelas atuam, para a falta de criatividade dos seus trabalhadores, para a falta de alternativas que solucionem seus problemas de perda de competitividade, falta de flexibilidade e outras tantas dificuldades que vêm encontrando. Talvez algumas soluções possam ser encontradas nestes modelos alternativos de organização, e certamente a autogestão tem um papel importante nesta discussão.

Clegg (1998), ao discutir as organizações do mundo pós-moderno sugere o termo “dependência teórica”, que seria uma forma de cegueira. Segundo o autor “apenas visualizaremos aquilo que as nossas teorias nos permitirem” (CLEGG, 1998, p.23). Os estudos organizacionais, portanto têm se baseado quase que exclusivamente em modelos que reforcem a lógica do mercado e dos valores econômicos e financeiros. Apesar de diferentes teorias terem contribuído para a compreensão da complexidade humana, organizacional e ambiental (PRESTES MOTTA E VASCONCELOS, 2002), acredita-se que este conhecimento esteja tendo ainda poucos reflexos na pesquisa e também na gestão organizacional que nos indiquem efetivamente novos modelos organizacionais. Ao mesmo tempo em que se procura estudar práticas que possam refletir lógicas alternativas de organização do trabalho, observa-se também a aproximação de organizações não pertencentes ao enclave do mercado, cada vez mais próximas ao modelo burocrático.

A Bruscor parece ser um exemplo de que é possível a uma organização sobreviver no mercado sem seguir seus ditames e sua lógica instrumental. Entretanto, acredita-se que a permanência deste modelo alternativo está fortemente relacionada à capacidade de reflexão de seus membros sobre suas bases e os riscos que a adoção de práticas chamadas competitivas possam representar.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **História da Filosofia**. 4ed.V.6. Lisboa: editorial Presença Ltda., 1992.
- BARRETO, Cesar Ramos. **Sobre a Racionalidade Humana**: conceitos, dimensões e tendências. 17º Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 1993, v.9, p. 36-50.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e ciência. In: _____ **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XXI**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987. cap. 1-6. p.47-134.
- CLEGG, Stuart. **Organizações Modernas**. Portugal: Celta editora, 1998.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas Formas organizacionais**: Ruptura com o modelo burocrático? Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção. Tese. Jan.2000.
- DORNELES, Simone Bochi. **Estudo de caso sobre uma organização autogestionária**: Como Ocorre a Adaptação da COOMEC em uma Sociedade Capitalista. Programa de Pós-graduação da Universidade do Museo Social Argentino, dissertação de mestrado em Direção e organização de empresas. Buenos Aires, 2000.
- FARIA, José Henrique de. **Relações de Poder e formas de Gestão**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.
- FARIA, Maurício Sardá de. “... se a coisa é por aí, que autogestão é essa?” Um estudo da experiência “autogestionária” dos trabalhadores da Makerli Calçados. Florianópolis, UFSC, 1998. (Dissertação de Mestrado em Organização e Gestão).
- FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GRUNNEWALD, José Lino, et al. **Os pensadores: Benjamin, Horkheimer, Adorno, Habermas**. 2ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Tese. Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, 1995.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- _____. **Teoria de la acción comunicativa, I**: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Grupo Santillana de Ediciones S.A, 1999.

HALL, R. H. O conceito de burocracia: Uma contribuição empírica. In: CAMPUS, E. et al. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. Cap.1. p. 15-28.

KALBERG, Stephen. *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History*. **American Journal of Sociology**. [1990] v. 85, n. 5, p.1145-1179.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2002.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi & PEREIRA, Magali Cecili Surjus. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade. In: Encontro nacional de Pesquisa e pós Graduação em Administração, 2002, Bahia.

MANNHEIM, Karl. **O homem e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MATOS, Oligária C.F. **Filosofia a polifonia da razão**: Filosofia e Educação. São Paulo: Scipione, 1997.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 4ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F.C. P.;PEREIRA, L. B. A organização Burocrática. In: _____. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991. Cap. 1. p. 15-55.

NASCIMENTO, Cláudio. **Autogestão e economia solidária**. Temporaes: Universidade de São Paulo. V.1. São Paulo: Humanitas Publicações, 1992.

PIZZA JÚNIOR, Wilson. **Razão substantiva**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 28(2) p.7-14,abr/jun, 1994.

QUEIROZ, Bertino Nóbrega de. **A autogestão Iugoslava**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. **Administração e Contexto Brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROTHSCHILD-WITT, Joyce. **The collectivist Organization**. American Sociological Review. v.44, n. 4, p. 509-527, 1979.

ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia das letras, 1987.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese de Doutorado do Programa de Pós graduação da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

_____. **Abordagem substantiva e ação comunicativa: Uma complementariedade proveitosa para a Teoria das Organizações**. Revista de administração pública. RJ 31(2)108-34, Mar/abr 1997.

SILVEIRA, Antonio Maria da. **Racionalidade e pedra filosofal**: variações sobre a tese de Coelho. 4 Encontro Nacional de Pós graduação em Administração, 1980. V.1. n1. 249-258.

TENÓRIO, Fernando G. **A anomalia do fato administrativo**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 1989. n.23. v.2.p.05-08.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Racionalidade, ética e organizações**: uma visão analítica. 17 Encontro Nacional de Pós-graduação em administração, 1993, v.9, p. 8-21.

WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4ed Pioneira São Paulo, 1985.