



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A
PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA E
NUMA BUROCRÁTICA**

Florianópolis
2012

Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A
PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA E
NUMA BUROCRÁTICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Psicologia.

Área de concentração Aprendizagem, Processos organizacionais e Trabalho.

Orientadora:

Prof.^a, Dr.^a Suzana da Rosa Tolfo.

Co-orientadora:

Prof.^a, Dr.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo.

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

A553s Andrade, Sílvia Patrícia Cavalheiro de
Sentidos atribuídos ao trabalho sob a perspectiva das
racionalidades instrumental e substantiva em uma organização
coletivista e numa burocrática [tese] / Sílvia Patrícia
Cavalheiro de Andrade ; orientadora, Suzana da Rosa Tolfo. –
Florianópolis, SC, 2012.
264 p.: il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina,
Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-
Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Trabalho. I. Tolfo, Suzana da Rosa. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU 159.9

Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A
PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA E
NUMA BUROCRÁTICA**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Psicologia na Área de concentração Aprendizagem, Processos organizacionais e Trabalho, e aprovada, em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de Março de 2012.

Prof.^a, Dr.^a Maria Aparecida Crepaldi
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a, Dr.^a Suzana da Rosa Tolfo,
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo,
Co-Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Maria Chalfin Coutinho
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Edite Krawulski
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Pedro Fernando Bendassolli
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof.^a, Dr.^a Valmíria Carolina Piccinini
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Minha vida ao teu lado Deus, criador de todas as coisas, é repleta de sentido!

AGRADECIMENTOS

A Deus, o Pai, e a Jesus, meu Senhor e Salvador, por trilharem comigo mais esta jornada! Obrigada por terem me aquecido naquela primavera de 2010 que se transformou em um inverno rigoroso! Obrigada por serem, em todo tempo, meu “Sol de Primavera”! Obrigada por terem me feito colher e entregar todas as flores enquanto havia tempo! Obrigada por terem me ensinado a dar “Flores em Vida”!¹

Aos meus pais, Paulo e Nadiles, pelo amor dedicado em todo tempo.

A minha irmã e cunhado, Aninha e Helton, pela admiração sempre demonstrada; e minha irmã caçula Ju, pela companhia nestes quatro anos.

As minhas amigas, Rosane, Núbia, Priscilla, Carina, Beatriz e Yara, pelas conversas e por orarem por mim.

A José Umberto Teixeira, Beto (*in memoriam*), meu irmão de fé e amigo muito amado. Um historiador que marcou minha história por sua mansidão, humildade, sinceridade, ousadia e afeto. “A gente corre o risco de chorar um pouco quando se deixou cativar...”²

Karina (*in memoriam*), minha colega e amiga, pela amizade e por me permitir participar da sua luta pela vida. “É bom ter tido um amigo, mesmo se a gente vai morrer.”

À Profa. Suzana, orientadora deste trabalho, por acreditar no meu potencial e pela amizade.

À Profa. Eloise, co-orientadora desta pesquisa, pelas valiosas considerações e contribuições.

Aos colegas do doutorado e do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito – NETCOS por contribuírem para o meu crescimento acadêmico. Em especial aos colegas: Fernanda Ax,

¹ Flores em Vida é uma canção de Paulo César Baruk.

² Trechos retirados do livro O pequeno príncipe.

Gabriela, Ana Carla, Thiago, Aniele, Joana, Ivonete e Cinara pela amizade.

Aos funcionários da Empresa analisada pela receptividade, em especial aos entrevistados e às funcionárias Sabrina e Alda (Área de Recursos Humanos) pela atenção sempre demonstrada.

Aos membros da Cooperativa investigada que participaram da pesquisa, pela receptividade, em especial à Idalina, Ismael e Márcia pelo carinho e atenção.

Ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSC, a todos os professores e funcionários, pelo apoio. Em especial à funcionária Helena que nunca se furtou em ajudar nos momentos solicitados.

Ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, pelo apoio financeiro.

A todos que me incentivaram e auxiliaram, direta ou indiretamente, durante o doutorado.

ANDRADE, Sílvia Patricia Cavalheiro de. Sentidos atribuídos ao trabalho sob a perspectiva das racionalidades instrumental e substantiva em uma organização coletivista e numa burocrática. Florianópolis, 2012. 264f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RESUMO

Constata-se uma lacuna, na literatura, no que diz respeito à construção de uma interface entre os sentidos atribuídos ao trabalho e categorias de análise que caracterizam as organizações de trabalho. Enfatiza-se, também, que nas pesquisas sobre o fenômeno sentidos do trabalho, os estudiosos pouco têm se remetido à questão da racionalidade, a qual é considerada uma categoria fundamental na dinâmica organizacional. O objetivo principal, então, deste estudo foi investigar esta interface, identificando quais os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações caracterizadas pela predominância de uma racionalidade instrumental ou substantiva. Trata-se de um estudo qualitativo e a população estudada foi composta por membros de uma cooperativa e funcionários de uma empresa privada, ambas organizações do setor têxtil e caracterizadas, respectivamente, como uma organização coletivista e uma organização burocrática. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados intencionalmente, totalizando 18 participantes; e os instrumentos para coletar os dados da pesquisa foram a autofotografia, as entrevistas semiestruturadas, a observação livre não-participante e a análise de documentos. Para a análise dos dados foram utilizadas as análises de conteúdo e documental. Os sentidos do trabalho foram investigados por meio dos componentes: significação, orientação e coerência; e das dimensões individual (satisfação pessoal, independência e sobrevivência, crescimento e aprendizagem, identidade); organizacional (utilidade e relacionamentos) e social (inserção social e contribuição social). As racionalidades instrumental e substantiva foram investigadas por intermédio de quatorze dimensões: tomada de decisão; controle; normas; relações interpessoais; conflitos; recrutamento, seleção e promoção; estrutura de incentivos; estratificação social; diferenciação e divisão do trabalho; educação; atuação social; comunicação; dimensão simbólica e satisfação individual. A articulação entre os sentidos do trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva possibilitou a caracterização dos conceitos de “sentido

instrumental do trabalho” e “sentido substantivo do trabalho” com um propósito heurístico. Um trabalho com sentido na cooperativa investigada é caracterizado, principalmente, por possibilitar prazer, fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos, fazer uma peça bem feita e divulgar o trabalho. Na empresa analisada, um trabalho com sentido deve possibilitar, essencialmente, qualidade de vida (ter tempo para família, para o descanso e para o lazer), fazer o que gosta, desenvolver relacionamentos e alcançar objetivos organizacionais. A racionalidade substantiva, na Cooperativa, predominou em doze das dimensões investigadas (Tomada de decisão; Controle; Normas; Relações Interpessoais; Recrutamento, Seleção e Promoção; Estrutura de incentivos; Estratificação social; Diferenciação/Divisão do trabalho; Educação; Atuação social; Comunicação; e Dimensão simbólica). Na Empresa, a racionalidade instrumental foi predominante em oito dimensões (Tomada de decisão; Controle; Normas; Recrutamento, Seleção e Promoção; Estrutura de incentivos; Estratificação social; Diferenciação e Divisão do trabalho; e Educação). Verificou-se que mesmo predominando um tipo de racionalidade em cada uma das organizações investigadas, não foi constatada, entre os tipos de sentidos do trabalho identificados, uma predominância de um sobre o outro, pois o “sentido instrumental do trabalho” e o “sentido substantivo do trabalho” estão imbricados entre si em ambos os contextos organizacionais analisados.

Palavras-chave: Sentidos do trabalho. Racionalidade instrumental. Racionalidade substantiva. Sentido instrumental do trabalho. Sentido substantivo do trabalho. Organizações de trabalho.

ANDRADE, Sílvia Patricia Cavalheiro de. Senses attributed to work from the perspective of instrumental and substantive rationality in an organization collectivist and a bureaucratic. Florianópolis, 2012. 264f. Thesis (Ph.D. in Psychology) – Psychology Postgraduate Program, Santa Catarina Federal University, Florianópolis, 2012.

ABSTRACT

There is a gap in the literature regarding the construction of an interface between the senses attributed to work and categories of analysis that characterize the work organizations. We emphasize, that research on the phenomenon of the senses work, some scholars have referred to the issue of rationality, which is considered a fundamental category in organizational dynamics. The main objective, this study was to investigate this interface, identifying the senses attributed to work by employees in organizations characterized by a predominance of instrumental rationality or substantive. This is a qualitative study and the study population was composed of members of a cooperative and employees of a private company, both organizations in the textile sector and characterized, respectively, as a collectivist organization and a bureaucratic organization. The study subjects were intentionally selected, totaling 18 participants, and instruments to collect the survey data were self photography, interviews, free observation non-participant and document analysis. For data analysis we used the content analysis and documentation. The senses of work were investigated by means of components: meaning, direction and consistency, and dimensions of individual (personal satisfaction, independence and survival, growth and learning, identity), organizational (utility and relationships) and social (social inclusion and social contribution) The instrumental and substantive rationalities were investigated through fourteen dimensions: decision making, control, standards, interpersonal relationships, conflicts, recruitment, selection and promotion, incentive structure, social stratification, differentiation and division of labor, education, social work; communication, symbolic dimension and individual satisfaction. The link between senses of work and the instrumental and substantive rationality allowed the characterization of the concepts of "instrumental sense of work" and "substantive sense of work" with a heuristic purpose. A work order in the cooperative investigation is mainly characterized by provide pleasure, do what you like, develop relationships, make a play well made and disseminate the

work. In the analyzed company, working with a sense should enable, essentially, quality of life (take time for family, for rest and recreation), do what you like, relationships and achieve organizational objectives. Substantive rationality, the Cooperative prevailed in twelve dimensions investigated (decision making, Control, Standards, Interpersonal Relations, Recruitment, Selection and Promotion; incentive structure, social stratification, differentiation / Division of Labor, Education, Social Practices, Communication , and symbolic dimension). In Company, instrumental rationality was predominant in eight dimensions (decision making; Control, Standards, Recruitment, Selection and Promotion; structure of incentives, social stratification, differentiation and division of labor, and education). There was even a kind of rationality prevailing in each of the organizations investigated, no change was observed between the types of senses of work identified a predominance of one over the other because the "instrumental sense of work" and "substantive sense of work "are intertwined with each other in both organizational contexts analyzed.

Key-words: Senses of labor. Instrumental rationality. Substantive rationality. Instrumental sense of work. Noun sense of work, Organization of work

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro paradigmas para análise da teoria social.....	48
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões dos sentidos do trabalho.....	40
Quadro 2 - Comparação entre dois “tipos ideais” de organização.....	67
Quadro 3 – Correlação entre os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional.....	71
Quadro 4 – Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade.....	82
Quadro 5 - Características dos participantes da organização burocrática.....	85
Quadro 6 - Características dos participantes da organização coletivista.....	87
Quadro 7 – Componentes do sentido do trabalho.....	89
Quadro 8 – Dimensões de análise das racionalidades instrumental e substantiva.....	90
Quadro 9 – Componentes do sentido do trabalho nas organizações investigadas.....	113
Quadro 10 – Sentidos do trabalho para os participantes das organizações investigadas.....	137
Quadro 11 – Racionalidade predominante nas organizações investigadas.....	214
Quadro 12 – Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade nas organizações investigadas.....	224

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Possibilita prazer (Cooperativa).....	115
Fotografia 2 - Fazer o que gosta (Cooperativa).....	116
Fotografia 3 – Tempo para a família (Empresa).....	118
Fotografia 4 – Descanso e lazer (Empresa).....	119
Fotografia 5 – Condições seguras de trabalho (Empresa).....	120
Fotografia 6 - Fazer o que gosta (Empresa).....	121
Fotografia 7 – Fazer o que gosta (Empresa).....	121
Fotografia 8 – Descanso e lazer (Cooperativa).....	123
Fotografia 9 – Condições saudáveis de trabalho (Cooperativa).....	123
Fotografia 10 – Desenvolver relacionamentos (Cooperativa).....	125
Fotografia 11 – Fazer uma peça bem feita (Cooperativa).....	126
Fotografia 12 – Desenvolver relacionamentos (Empresa).....	127
Fotografia 13 – Relacionamentos e Alcançar objetivos organizacionais (Empresa).....	128
Fotografia 14 – Divulgar o trabalho (Cooperativa).....	129
Fotografia 15 – Outra economia (Cooperativa).....	130
Fotografia 16 – Divulgar o trabalho (Cooperativa).....	131
Fotografia 17 – Fazer roupas para os outros (Empresa).....	132
Fotografia 18 – Ajudar o próximo (Empresa).....	133
Fotografia 19 – Processo de trabalho com sentido (Cooperativa).....	135
Fotografia 20 – Reflexões sobre um trabalho com sentido (Empresa).....	139
Fotografia 21 – Equilíbrio das coisas (Empresa).....	220
Fotografia 22 – Realização de sonhos (Empresa).....	221
Fotografia 23 – Alimentação e estar junto com a família (Empresa).....	221
Fotografia 24 – Fazer o que gosta e resultado final (Cooperativa).....	226
Fotografia 25 - Amar o que se faz e vestir a camisa (Empresa).....	227
Fotografia 26 – Coletivo e mercadoria (Cooperativa).....	228

LISTA DE SIGLAS

APAE – Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
CASE - Centro de Atendimento Sócio-Educativo
CEPESI - Centro Público de Economia Solidária de Itajaí
CCQs - Círculos de Controle da Qualidade
GAP - Grupo de Aprovação de Produto
ISO - *International Organization for Standardization*
MOW - *Meaning of Work International Research Team*
NQA - Nível de Qualidade Aceitável
ONGs – Organizações não governamentais
PAQs - Padrões de Qualidade
PlanSeQ - Plano Nacional de Qualificação
PPCR - Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados
PROERD - Programa de Resistência às Drogas e à Violência
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI – Serviço Social da Indústria
SIM - Sistema Integrado
SOL - Segurança, Organização e Limpeza
TCLE – Termo de Consentimento, Livre e Esclarecido
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
2 SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS E COLETIVISTAS.....	29
2.1 TRABALHO: uma breve apresentação sobre concepções e centralidade.....	29
2.2 SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO.....	33
2.2.1 Alguns estudos sobre sentidos e significados do trabalho com bases teóricas da Psicologia.....	33
2.2.2 Uma análise epistemológica de estudos de Estelle Morin sobre sentidos do trabalho.....	44
2.3 RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS E COLETIVISTAS.....	52
2.3.1 Concepções e alguns estudos sobre o fenômeno racionalidade.....	52
2.3.2 Organizações burocráticas e coletivistas.....	61
2.3.2.1 Organizações burocráticas.....	61
2.3.2.2 Organizações coletivistas.....	66
2.4 SENTIDOS DO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA.....	78
3 MÉTODO.....	83
3.1 PARTICIPANTES.....	83
3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	88
3.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	95
3.4 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS.....	96
3.5 PROCEDIMENTOS.....	97
3.5.1 Contato com os sujeitos.....	97
3.5.2 Registro e análise dos dados.....	98
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	100
4 AS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS.....	101
4.1 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA.....	101
4.2 A ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA.....	103
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	105

5.1. SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO POR TRABALHADORES DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS....	105
5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS CONFORME SEUS TRAÇOS DE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA.....	140
5.3 SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS.....	217
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	229
REFERÊNCIAS.....	239
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista racionalidades instrumental e substantiva.....	253
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista sentidos do trabalho.....	257
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ...	259
ANEXO A – Certificado de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.....	261
ANEXO B - Planejamento de Trabalhos Internos e Resumo das Responsabilidades (Organograma) da Cooperativa.....	263

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno trabalho remete a debates importantes nas sociedades contemporâneas, nos quais são enfatizadas mudanças como a globalização, a difusão de tecnologias de informação, a introdução de novas formas organizacionais e outras que afetam as relações e os processos de trabalho. Consta-se que essas mudanças podem influenciar também os sentidos atribuídos ao trabalho (ARAÚJO; SACHUK, 2007; MORIN, E. M., 2001; TOLFO et al., 2011). Os sentidos do trabalho representam um fenômeno multifacetado e constituído de diversas variáveis pessoais e sociais que são investigadas por autores de diferentes áreas (ALBERTON, 2008; ANTUNES, 2002; BAJOIT; FRANSSEN, 1997; BASSO, 1998; BENDASSOLLI, 2009; MORIN, E. M., 1996, 2001; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007; TOLFO et al., 2011). A maioria desses pesquisadores tem como foco o estudo dos sentidos atribuídos ao trabalho por uma categoria profissional específica (professores, administradores, estudantes, publicitários e outros) e não têm privilegiado a contextualização de ambientes organizacionais. Com isso, desenvolver pesquisas que possibilitam essa contextualização pode contribuir para ampliar o conhecimento e as intervenções relacionadas ao tema, bem como aperfeiçoar os estudos sobre o assunto.

Observa-se, ainda, uma lacuna no que diz respeito à construção de uma interface entre os sentidos atribuídos ao trabalho e categorias de análise que caracterizam as organizações de trabalho. Enfatiza-se, também, que nos estudos sobre a temática os estudiosos pouco têm se remetido à questão da racionalidade, a qual representa um elemento fundamental na dinâmica organizacional. Kalberg (1980) destaca que, segundo o pensamento weberiano, as diferentes formas organizacionais encontradas na realidade social podem ser explicadas pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade. Serva (1997a, p. 110) salienta que aprofundar o debate sobre a racionalidade nas organizações é crucial, pois é “ir no âmago de questões de grande envergadura”, visto que ela fundamenta as práticas das organizações de trabalho. Assim, a proposta desta pesquisa de tese foi de construir uma interface entre o fenômeno sentidos do trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva³, pois a investigação destes dois tipos de racionalidades é predominante nos estudos organizacionais. Destaca-se também que, segundo Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), os

³ Estes conceitos foram expostos e explorados ao longo do texto.

estudos sobre os sentidos atribuídos pelos indivíduos ao trabalho, no contexto brasileiro, devem ser aprofundados. Nesta pesquisa de tese, os sentidos do trabalho foram investigados com base na proposta de Morin, E. M. (1996) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) para quem o sentido é uma representação pessoal e cujas dimensões de análise utilizadas possuem indicadores que vão ao encontro dos elementos constitutivos de uma racionalidade instrumental e substantiva.

Autores clássicos como Weber (1971, 1999), Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G. (1989) e contemporâneos (PIZZA JUNIOR, 1994; SERVA, 1996; DELLAGNELO, 2000) enfatizam que em organizações burocráticas e nas que atendem ao “imperativo da acumulação de capital” e ao sistema de mercado (RAMOS, A. G., 1989, p. 121), predomina a racionalidade instrumental. Esta é pautada no cálculo utilitário⁴ das consequências, na busca do êxito econômico e de poder, ou seja, supõe-se que as ações das pessoas que atuam nessas organizações são direcionadas, basicamente, por incentivos econômicos, motivos utilitaristas, pelo alcance de um maior ganho financeiro e do poder. Já a racionalidade substantiva, que orienta a ação para a autorrealização, satisfação, julgamento ético, autenticidade, autonomia e valores emancipatórios como solidariedade, liberdade e bem-estar coletivo, predominaria nas isonomias (RAMOS, A. G., 1989), as quais se assemelham às organizações coletivistas (ROTHSCHILD-WHITT, 1979). Estas representam “sistemas alternativos de produção”, os quais não possuem fins lucrativos. Ramos, A. G. (1989) apresenta como exemplos desses tipos de organizações as associações de pais e mestres, associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e outras.

Com base em estudos realizados sobre organizações burocráticas (CLEGG, 1990; COLTRO; SANTOS, 1998; DELLAGNELO, 2000; WEBER, 1971, 1999) e coletivistas (DORNELES, 2003; RAMOS, M. F., 2006; ROTHSCHILD-WHITT, 1979; SERVA, 1993, 1996; SEVERO; PEDROZO, 2008; VALERIANO, 2006) foi constatado que nas suas práticas estão presentes tanto a razão substantiva quanto a razão instrumental. Segundo esses autores, não há uma organização regida,

⁴ Weber (1999, p. 40) explica que “por ‘utilidades’ entendemos sempre as probabilidades (reais ou supostas) concretas e particulares de aplicabilidade, presente ou futura, consideradas como tais por um ou vários agentes econômicos cuja presumível importância como meios para os fins desse agente (ou desses agentes) orienta suas atividades econômicas.”

totalmente, pela razão substantiva ou pela razão instrumental. Contudo, devido à lógica que rege essas organizações, Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G. (1989), Serva (1996) e Dellagnelo (2000) enfatizam que tende a predominar um tipo de racionalidade em relação à outra. Assim, nesta pesquisa não se trabalhou com a lógica dicotômica de que os elementos de racionalidade substantiva e instrumental são excludentes, mas sim que ambas estão presentes nas organizações de trabalho, mantendo uma relação de predominância e que podem interferir nos sentidos atribuídos ao trabalho pelas pessoas. A análise da racionalidade neste estudo foi feita com base nos estudos de Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G., (1989) e Serva (1996).

Buscou-se, então, uma aproximação entre os elementos que caracterizam os sentidos do trabalho e os elementos constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva, pois se tem como pressuposto que os sentidos atribuídos ao trabalho podem estar relacionados aos tipos de racionalidades presentes na sociedade e nas organizações de trabalho. Assim, por meio dessa articulação se desenvolveu, com um propósito heurístico, o conceito de “dois tipos de sentidos atribuídos ao trabalho” – o “sentido instrumental do trabalho” e o “sentido substantivo do trabalho” – os quais mantêm entre si uma relação de “imbricação” (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO, 2012).

Apesar de alguns dos teóricos sobre sentidos do trabalho citados ao longo deste estudo atuarem em diferentes campos científicos, tais como Psicologia (BENDASSOLLI, 2009; TOLFO et al., 2011; VIANA, 2008), Sociologia (ANTUNES, 2002), Administração (ALBERTON, 2008; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007) e Educação (BAJOIT; FRANSSEN, 1997; BASSO, 1998); e alguns possuem bases epistemológicas diferentes, seus estudos possibilitaram aproximações com a proposta de investigação utilizada nesta tese. O mesmo é verificado nos estudos apresentados sobre racionalidade (CLEGG, 1990; DELLAGNELO, 2000; HABERMAS, 1999; KALBERG, 1980; RAMOS, A. G., 1989; SERVA, 1996; WEBER, 1999). Como toda análise de fenômenos complexos e multifacetados, não se pretende apreender os fenômenos na sua totalidade, mas fornecer contribuições para se estabelecer uma aproximação da dinâmica existente entre sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva.

Dado o exposto, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações caracterizadas pela predominância de uma racionalidade instrumental ou substantiva?

2 SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS E COLETIVISTAS

Nesta seção é exposta, primeiramente, uma breve apresentação sobre concepções de trabalho e centralidade. Posteriormente, são apresentados alguns estudos sobre sentidos e significados do trabalho com bases teóricas da Psicologia, bem como é dissertado sobre uma possível classificação epistemológica da proposta de investigação utilizada nesta pesquisa de tese. Em seguida, aborda-se sobre concepções de racionalidade e alguns estudos sobre a temática; caracterizando-se, por fim, as organizações burocráticas e coletivistas. Finalmente, é exposta uma articulação entre sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva.

2.1 TRABALHO: uma breve apresentação sobre concepções e centralidade

Se você não se distrai,
Não descobre uma nova trilha
Não dá um passeio
Não ri de você mesmo
A vida fica mais dura
O tempo passa doendo [...]
(Distração – Zélia Duncan).

As diferentes concepções e representações do trabalho do indivíduo nas organizações contemporâneas, segundo Araújo e Sachuk (2007), estão associadas a interesses econômicos, ideológicos e políticos, constituindo um instrumento de justificação das relações de poder, ou seja, o conceito de trabalho é influenciado pelo contexto histórico e social no qual se está inserido. Devido ao fato do fenômeno trabalho ser estudado sob diferentes concepções, tem-se uma caracterização ampla e complexa do mesmo. Albornoz (2006) explica que em nossa língua a palavra trabalho se origina do latim *tripalium*, o qual era um instrumento feito de três paus aguçados, munidos, algumas vezes, de pontas de ferro. O *tripalium* era utilizado pelos agricultores para bater o trigo, as espigas de milho, o linho, a fim de rasgá-los e esfiapá-los. O termo é registrado, na maioria dos dicionários, como um instrumento de tortura. *Laborare*, também do latim, relata a autora,

significava balançar o corpo sob uma carga pesada que, em geral, era usada para designar o sofrimento e o mau trato do escravo. Marx (1985) enfatiza que no processo de trabalho estão presentes o homem e a natureza, e nele o homem transforma a natureza e produz algo útil à vida humana. Nesta direção, Braverman (1987) descreve o trabalho como uma atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar sua utilidade. Albornoz (2006, p. 12) enfatiza que “Trabalho é o esforço e também seu resultado”, enfim, representa um conjunto de atividades que visam produzir algo de útil, seja esse esforço físico ou intelectual. Braverman (1987) salienta que o processo de trabalho começa quando um contrato ou acordo estabelece as condições de compra e venda dessa atividade. Esse fenômeno, embora tenha existido desde a Antiguidade, somente se tornou economicamente importante no século XVIII, com o advento do capitalismo industrial, pois, até então, no capitalismo mercantilista, a acumulação de capital se dava por intermédio da atividade do comércio. Para Ramos, A. G. (1989, p. 130) o trabalho é “a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si”. Com isso, avalia-se que o trabalho está sempre direcionado para a produção de algo que atenda a uma necessidade.

Chanlat (1996, 1999) explica que na busca pela competitividade e rentabilidade financeira, o econômico, a empresa e a gestão do negócio tornaram-se hegemônicos. O resultado do trabalho foi reduzido à condição de objeto-mercadoria e subordinado à racionalidade econômica; visto que o trabalhador foi obrigado a vender sua força de trabalho. Nesse cenário, o trabalho passou por um processo de intensa racionalização, no qual o trabalhador aliena a sua essência em algo que não lhe pertence e sem a possibilidade de identificação e acesso ao produto gerado, resta ao trabalhador estranhar a sua própria produção (MARX, 1984). Antunes (2002) argumenta que nas atuais formas de organização do trabalho, o mesmo é fetichizado e estranhado (alienado), sendo incompatível com elementos como satisfação, realização e pertença que trazem sentido para a vida dos indivíduos. Salienta-se que segundo estudiosos como Alberton (2008), Morin, E. M. (1996, 2001), Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), Oliveira et al. (2004), Ono e Binder (2010), e Ribeiro (2007), estes elementos também são característicos de um trabalho com sentido⁵.

⁵ Para Morin, E. M. (1996) existe trabalho “sem sentido”. Contudo, essa concepção não é compartilhada pela maioria dos teóricos que estudam o fenômeno. Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) explicam que um trabalho sem sentido não possibilita a satisfação

Tolfo e Piccinini (2007) destacam que a globalização dos mercados, o aumento da competitividade entre os países e empresas, a reestruturação produtiva, as inovações tecnológicas, a flexibilização das relações de trabalho, entre outras, alteraram o contexto do trabalho. Diante dessas alterações, alguns teóricos afirmam que o trabalho deixou de ser central na vida das pessoas, e outros argumentam que o trabalho ainda é o principal fato social. Autores como Antunes (1995), Harvey (1996) e Sennett (2000) apresentam a categoria trabalho, sob uma perspectiva sociológica, como central na sociedade industrializada. Bajoit e Franssen (1997, p.79) ressaltam que “o trabalho continua sendo uma fonte importante de normatividade e uma experiência central de socialização”. Coutinho, Krawulski e Soares (2007) corroboram com os autores e salientam que o trabalho, sob uma perspectiva de análise psicológica, é uma categoria fundamental, apesar de não ser a única, para a compreensão das relações sociais, da construção da identidade e do modo de ser dos sujeitos. Os resultados dos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores do grupo MOW⁶ (1987), em diferentes países, revelam que o trabalho pode assumir, individualmente e socialmente, tanto uma condição de neutralidade como de centralidade para o trabalhador. Borges et al. (2005) argumentam, com base em seus estudos junto a profissionais de saúde, que ao analisar a centralidade absoluta do trabalho, a qual é caracterizada pela importância deste na vida dos investigados, o mesmo representa a segunda esfera de vida para a maioria dos participantes da amostra e a família é a primeira esfera.

Pelos caminhos da história é possível identificar, segundo Bendassolli (2009), três antecedentes da centralidade do trabalho: a tradição greco-romana, na qual trabalhar para outro homem em troca de um salário era inconcebível para os gregos e o trabalho manual era degradante porque roubava tempo fundamental ao exercício do lazer; a judaico-cristã, nela ora o trabalho é tido como sofrimento, ora como meio para servir ao próximo, ora como meio de disciplinar o espírito, ora como forma de santificação; e a renascentista, na qual o trabalhador-artista é o criador de sua obra, ou seja, o trabalho é fonte de prazer.

pessoal, a autonomia, o crescimento e aprendizagem, o desenvolvimento de uma identidade e de relacionamentos interpessoais, bem como não contribui para a sociedade. Constata-se que essas características se assemelham às concepções negativas do trabalho apresentadas por MOW (1987) e Blanch Ribas (2003).

⁶ Equipe de investigação *Meaning of Work International Research Team (MOW)* sediada no Canadá que, desde a década de 1970, investiga o significado e a centralidade do trabalho em diversos países.

Dentre os fundamentos da centralidade moderna do trabalho, segundo o autor, destacam-se a teoria do valor-trabalho, nela o trabalho é embasado no vocabulário econômico; o trabalho como dever, apresenta-se como forma de uma vocação, na qual o método e a disciplina são elementos essenciais; trabalho e subjetividade, que articula a construção da identidade como proveniente do trabalho; e trabalho e a moral, o qual define o caráter do indivíduo e estabelece um conjunto de normas de relacionamento e organização social (divisão do trabalho). Na atualidade, explica o autor, nenhum dos fundamentos, citados, dominam o debate acerca do papel do trabalho e é possível identificar cinco *ethos* que preservam traços de cada um. No *ethos* moral-disciplinar se enfatiza o dever de trabalhar e os aspectos normativos dessa atividade; o romântico-expressivo destaca a possibilidade de expressão da essência humana por meio do trabalho; o instrumental, nele o trabalho é uma troca submetida à lógica capitalista de eficiência; o consumista representa um meio de acesso a bens, *status*, fonte de prazer e satisfação; e o gerencialista, sinônimo de carreira e ‘marca própria’ (Você S.A.). Bendassolli (2009) argumenta que a centralidade do trabalho, atualmente, pode ser explicada por um “mosaico” de diferentes fundamentos, os quais não representam uma verdade absoluta sobre o papel do trabalho na vida do indivíduo. O autor afirma que “Se o trabalho não possuir sentido, leia-se ‘propósito’, ele provavelmente não vai ser central na vida do trabalhador” (Ibid., p.78).

Avalia-se que na atualidade, o trabalho, tanto no que diz respeito a uma perspectiva sociológica como psicológica, representa uma categoria central para a sociedade e o indivíduo. Contudo, enfatiza-se que a perda de centralidade do trabalho é enfatizada por autores como Gorz (1987) e Offe (1989). Estes defendem que o trabalho deixou de ser uma categoria sociológica chave na estruturação e desenvolvimento da sociedade, pois não possui mais papel associativo, está privado de proteção política, e mais racionalizado e precarizado. Constata-se, então, que o fenômeno trabalho é multifacetado, investigado por diferentes perspectivas teóricas e existem divergências em torno da temática. Avalia-se que estudos empíricos sobre o tema devem possibilitar uma maior clareza e o avanço do conhecimento científico sobre o fenômeno.

Dentre as multifacetadas que constituem o fenômeno trabalho têm-se os sentidos atribuídos pelos trabalhadores ao mesmo. Araújo e Sachuk (2007), Morin, E.M. (2001) e Tolfo et al. (2011), evidenciam que as mudanças ocorridas na organização do trabalho podem influenciar os sentidos atribuídos a ele. Antunes (2002) destaca a relação entre sentido e trabalho na atualidade em uma perspectiva sociológica.

Conforme o autor, para que exista uma vida cheia de sentido fora do trabalho, é necessária uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Assim, com vistas a avançar na análise dos sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações nas quais predominam diferentes racionalidades, apresentam-se na sequência algumas pesquisas sobre sentidos e significados do trabalho com bases teóricas da Psicologia. Além disso, disserta-se sobre uma análise epistemológica de alguns estudos sobre sentidos do trabalho desenvolvidos por Estelle Morin, pois a proposta de investigação dessa autora foi utilizada como base nesta pesquisa de tese.

2.2 SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO

Seu trabalho ao menos tem um sentido.

Quando acende o lampião, é como se fizesse nascer mais uma estrela,
mais uma flor.

Quando o apaga, porém, é estrela ou flor que adormecem.

É uma ocupação bonita.

E é útil, porque é bonita

(Antoine de Saint-Exupéry/O Pequeno Príncipe).

2.2.1 Alguns estudos sobre sentidos e significados do trabalho com bases teóricas da Psicologia

Primeiramente, faz-se uma breve discussão etimológica dos termos “sentidos do trabalho” e “significados do trabalho”. Há estudiosos como os do grupo MOW (1987) que utilizam o conceito de significados do trabalho; outros, como Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), cuja proposta de investigação fundamenta a análise desenvolvida nesta pesquisa, adotam o termo “sentidos do trabalho”. Borges (1997, 1998) trata os sentidos e os significados como elementos do mesmo construto, os quais apresentam caráter de complementaridade. Enfatiza-se que os estudiosos do grupo MOW (1987), Morin, E. M. (1996, 2001), Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), Borges (1997, 1998) e Bendassolli (2009) não abordam a diferenciação etimológica dos termos “sentidos” e “significados”. Já para Hackman e Oldham (1975) e Basso (1998) são construtos diferentes. Basso (1998) evidencia, com base nos estudos de Leontiev (1978), que significado é a generalização e a fixação da prática social humana representada por instrumentos, técnicas, linguagem e relações sociais; e sentido é a razão, o motivo que incita a pessoa a

realizar seu trabalho. O fato de ora os termos “significados” e “sentidos” serem apresentados como sinônimos, ora como construtos diferentes, pode dificultar a evolução de estudos sobre a temática, tornando-se necessário uma melhor definição dos conceitos (TOLFO et al., 2011; TOLFO; PICCININI, 2007). Assim, embora exista interdependência entre os termos, os significados do trabalho podem ser entendidos como construídos coletivamente em determinado contexto histórico, econômico e social, e os sentidos são caracterizados por ser uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, a partir de experiências concretas (TOLFO et al., 2011). Nesta pesquisa de tese foi considerada esta diferenciação.

Historicamente, os primeiros estudos empíricos sobre o tema foram realizados por Hackman e Oldham (1975). Os autores relacionaram a qualidade de vida no trabalho e o significado do trabalho, e concluíram que um trabalho com significado possui três características essenciais: a) variedade de tarefas - grau em que a função requer uma variedade de competências para desenvolver o trabalho; b) trabalho não alienante - visão não fragmentada do processo, que possui finalidade, valor, possibilita autonomia, liberdade e independência para determinar a forma como as tarefas serão realizadas; e c) significado da tarefa - grau em que a tarefa tem um impacto substancial na vida de outras pessoas, tanto na organização quanto na sociedade em geral.

Os pesquisadores que mais contribuíram para o desenvolvimento de pesquisas sobre significados e sentidos do trabalho fazem parte do grupo MOW (1987) e desenvolvem seus estudos dentro da perspectiva cognitiva. Segundo Bendassolli (2009, p. 97), os estudos do grupo representam um “divisor de águas” neste campo de pesquisa, pois o MOW consolidou esse campo de estudo e propôs um modelo heurístico de análise do fenômeno que até hoje é aplicado. Os estudiosos do MOW utilizam o termo significados do trabalho, o qual é composto pelo significado individual, coletivo/grupal e social atribuído a ele; pela utilidade do trabalho para a organização; autorrealização e satisfação gerada pela realização do trabalho; pelo sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional; e pela liberdade e autonomia existente para a execução do trabalho. Os estudos pioneiros sobre a temática foram desenvolvidos pelo grupo entre 1981 e 1983 em oito países (Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-Iugoslávia) e junto a 14.700 profissionais, em sua maioria do setor privado (professores, terceirizados, executivos, engenheiros químicos, operários industriais, desempregados, aposentados, estudantes, autônomos e outros). Foram investigadas, por intermédio de

questionários, variáveis que explicam os significados que esses indivíduos atribuem ao trabalho (MOW, 1987).

Os pesquisadores do MOW definiram três variáveis principais de análise: a) centralidade do trabalho - representa os graus de importância absoluta e relativa do trabalho em determinado momento da vida. A centralidade absoluta refere-se à importância dada ao trabalho em termos globais e absolutos (exemplo: é a atividade mais importante na vida do indivíduo ou é a menos importante), e a centralidade relativa diz respeito à importância concedida ao trabalho em comparação à importância dada a outras esferas relevantes da vida (aqui se supõe uma hierarquização das esferas da vida); b) normas sociais sobre o trabalho - se referem às recompensas, direitos e deveres relacionados a ele; e c) resultados valorizados do trabalho - revelam os motivos que levam uma pessoa a trabalhar.

Ruiz-Quintanilla e Claes (2000), pesquisadores do grupo, explicam que a análise da variável resultados valorizados do trabalho permite identificar duas dimensões de motivos que levam uma pessoa a trabalhar. Uma delas é caracterizada pela busca de objetivos econômicos, como a remuneração e a segurança no trabalho, ou seja, uma orientação instrumental para o trabalho. A outra dimensão é denominada de objetivos expressivos, os quais são representados pela autonomia, realização de um trabalho interessante e possibilidade de aplicação das competências. É possível constatar, na variável resultados valorizados do trabalho, alguns traços da racionalidade instrumental, como a busca de objetivos econômicos; e também características de uma racionalidade substantiva, como a busca da autonomia e satisfação. As considerações feitas por Ruiz-Quintanilha e Claes (2000) sobre os motivos que levam as pessoas a trabalhar também são identificadas nos estudos de Kaplan e Tausky (1974 apud BENDASSOLLI, 2009) sobre orientações utilitárias e expressivas para o trabalho. Na função expressiva do trabalho, conforme os autores, ele é considerado uma atividade intrinsecamente satisfatória que possibilita prazer, sentimento de realização, desejo de novas experiências, aprender mais e usar e desenvolver habilidades, bem como ter autonomia e responsabilidade; possibilita uma posição e prestígio social; é moralmente aceitável; e fonte de experiências e relacionamentos humanos satisfatórios. Já na função utilitária, o trabalho é considerado uma atividade econômica, um meio de ganhar a vida, e uma atividade programada, rotineira, que mantém o indivíduo ocupado. Bajoit e Franssen (1997) corroboram e evidenciam que o trabalho tem uma dimensão instrumental, pois possibilita obter um sustento econômico, mas comporta também uma

forte dimensão expressiva que se dá por meio de uma realização social e pessoal.

Os estudiosos do MOW (1987) constataram que a atribuição do significado do trabalho pelo indivíduo é influenciada pelo contexto organizacional e pelo ambiente familiar e social. Os pesquisadores investigaram, também, as diferentes definições do trabalho e identificaram seis padrões de definição, os quais se classificam de A a F. Para os padrões de A a C o trabalho assume uma concepção positiva. Em relação ao padrão A, o trabalho acrescenta valor a qualquer coisa, deve-se prestar conta do mesmo, recebe-se dinheiro para realizá-lo; no padrão B, ao realizar o trabalho existe um sentimento de vinculação, recebe-se dinheiro para realizá-lo, faz-se isso para contribuir com a sociedade. No padrão C, outros se beneficiam de seu trabalho, recebe-se dinheiro para realizá-lo, faz-se o trabalho para contribuir com a sociedade, o trabalho é fisicamente exigente.

Nos padrões D e E o trabalho assume uma concepção negativa. No padrão D, recebe-se dinheiro para realizar o trabalho, faz parte de suas tarefas, alguém lhe diz o que fazer, não é agradável. Para o padrão E, o trabalho é mentalmente e fisicamente exigente, recebe-se dinheiro para fazê-lo, mas não é agradável.

Por fim, em relação ao padrão F, o qual representa uma concepção neutra do trabalho, existe um horário regular para desenvolver o trabalho, recebe-se dinheiro para fazê-lo, faz parte de suas tarefas. Os resultados dos estudos revelaram que, para 55,8% dos sujeitos participantes, a concepção positiva do trabalho prevaleceu na maioria dos países investigados como Japão, Bélgica, Inglaterra, Israel, Holanda e ex-Iugoslávia, sendo maior entre os japoneses; e entre alemães e americanos predominou uma concepção neutra (11,8% dos sujeitos) do trabalho. A concepção negativa do trabalho predominou para 32,3% da amostra investigada.

Os autores demonstram que o trabalho pode assumir desde uma condição neutra até a de centralidade na identidade pessoal e social dos investigados. Ele encontra-se, na maioria dos países pesquisados, exceto no Japão e na ex-Iugoslávia, em segundo lugar em termos de importância; em primeiro lugar está a família, e em terceiro o lazer. Os pesquisadores verificaram, também, que em todos os padrões o salário representa um elemento importante na definição de trabalho. Isso pode revelar que, para a maioria dos indivíduos investigados, existem poucas diferenças entre trabalho e emprego, visto que este último, segundo Jahoda (1987), corresponde a uma forma específica de trabalho econômico, o qual pressupõe uma remuneração e é regulado por um

acordo contratual de caráter jurídico. Morin, E. M. (1996, p. 274) enfatiza que “O trabalho é importante para o ser humano e não pode ser reduzido a uma única expressão de emprego por causa do espaço que ele ocupa na vida de uma pessoa ou da utilidade que ele confere à existência humana”.

Uma das principais estudiosas brasileiras sobre a temática significados do trabalho, Borges (1997), trabalha predominantemente com a perspectiva cognitivista e utiliza os conceitos e definições de significado do trabalho com base no grupo MOW (1987). Segundo a autora, os significados do trabalho se constituem em uma cognição multifacetada, que tem um caráter histórico, dinâmico e subjetivo (BORGES, 1997); e representam componentes afetivo-cognitivos elaborados na inter-relação com a sociedade na qual o indivíduo se insere, constituindo-se em elementos da cultura e, por consequência, em componentes fundantes da própria condição humana (BRUNER, 1997). O significado do trabalho é construído no processo de socialização, no qual os indivíduos se apropriam de conteúdos referentes às ideologias do trabalho, aos aspectos que compõem a estrutura social das organizações e socioeconômicos das ocupações e do ramo de atividade (BORGES et al., 2005). A autora buscou aprofundar, junto a uma amostra de trabalhadores da construção habitacional e do comércio no Distrito Federal e em Natal, a análise sobre a estrutura fatorial das crenças sobre o trabalho por intermédio de um inventário denominado de Inventário do Significado do Trabalho (IST). Foram investigadas quatro facetas que constituem o significado do trabalho: a centralidade do trabalho; os atributos valorativos; os atributos descritivos; e a hierarquia dos atributos. A centralidade do trabalho consiste no grau de importância atribuída a ele em comparação com as demais esferas da vida. Os atributos valorativos e descritivos correspondem a uma nova formulação teórica desenvolvida pela autora, na qual os atributos valorativos dizem respeito a como o trabalho deve ser; e os atributos descritivos definem o trabalho como ele é realmente. Os atributos valorativos são representados pelos seguintes fatores: independência financeira e prazer; justiça no trabalho; esforço físico; aprendizagem e dignidade social. Os atributos descritivos são relativos à: expressão e independência financeira; respeito; execução e função social. A hierarquia dos atributos refere-se à organização dos atributos valorativos e descritivos segundo uma ordem de importância, ou seja, uma classificação ordenada ao longo de um *continuum* (BORGES, 1997). A autora constatou a consistência do Inventário para o uso em pesquisa e

concluiu que os participantes da amostra se identificam, em geral, com uma ideologia de glorificação do trabalho.

Quanto aos estudos sobre sentidos do trabalho destacam-se os realizados por Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007). Morin, E. M. (1996, p. 269) busca investigar em suas pesquisas as características de um trabalho que tem sentido e salienta que “o sentido é o produto de uma experiência subjetiva; somente o indivíduo em questão pode ver o sentido de seu trabalho ou da sua vida, ninguém pode lhe dar. A autora argumenta que “[...] o sentido é um efeito, um produto da atividade humana. [...] o sentido é uma estrutura afetiva formada por três componentes: a significação, a orientação e a coerência” (Ibid.).

A **significação** diz respeito à forma do indivíduo apreender, compreender e definir o trabalho, bem como o valor ou importância que aquele atribui a este. Ela representa o que uma palavra ou conceito expressa, o conteúdo a que a palavra remete (DORSCH; HÄCKER; STAPF, 2001). Para Yalom (1980 apud MORIN, E. M., 1996), embora sentido e significação (significância) sejam termos intercambiáveis, a noção de significação é mais específica do que o sentido, ela implica em uma idéia de importância ou consequência. “Assim, estudar a significação do trabalho é colocar em dia o que representa o trabalho para os indivíduos assim como seu valor em suas vidas” (MORIN, E.M., 1996, p. 273). Brief e Nord (1990 apud MORIN, E. M., 1996, p. 270) explicam que “a etimologia da palavra ‘sentido’ é dupla”. Primeiramente se tem o latim *sensus* que representa a ação de sentir, aqui, “o sentido refere-se à faculdade de perceber, julgar, descobrir a inteligibilidade dos seres, das ações e das coisas. Os termos associados a esta raiz nos remetem de um modo geral à significação primária de um objeto”. Em segundo lugar, se tem a raiz germânica *sen* que diz respeito à ‘direção’. Com isso, “o sentido refere-se à idéia de uma posição em relação a um objeto, da ordem em uma sucessão de eventos, de uma **orientação** segundo a qual o sujeito age” (Ibid, grifo nosso). Esta orientação envolve um propósito, uma intenção, um objetivo pessoal que guia as ações da pessoa ou “uma função do trabalho em sua vida” (MORIN, E. M., 1996, p. 272). A autora enfatiza que o trabalho preenche duas funções na vida, uma função utilitária caracterizada pelo foco no alcance de objetivos econômicos e uma função expressiva que é representada pela realização pessoal e social/contribuição para a sociedade.

A **coerência** é a terceira constituinte dos sentidos e se refere à harmonia ou o equilíbrio que alguém espera entre sua vida interior e sua

vida em sociedade, a qual ocorre por meio de atos de engajamento orientados por um propósito transcendental, produzindo o efeito procurado, ou seja, o sentido. “[...] a necessidade de transcendência corresponde à necessidade de ultrapassar-se não no sentido restrito da autorrealização, mas no sentido de conseguir executar alguma coisa que force o indivíduo a sair fora de si, a se distanciar de seus interesses pessoais e egocêntricos para concentrar seus esforços em um modo autêntico de existência que traga acréscimo ao mundo” (FRANKL, 1963 apud MORIN, E. M., 1996, p.277). Com isso, o conceito de autorrealização em Morin, E. M. (1996) representa não apenas a necessidade de uma satisfação individual, mas também coletiva. A coerência diz respeito ao relacionamento do eu com o ambiente, sua ligação com o mundo externo (DORSCH; HÄCKER; STAPF, 2001).

Interessar-se pelo sentido de um objeto é, portanto, perguntar-se a respeito do modo como o sujeito concebe este assunto, revelando os valores subjacentes; acerca de sua orientação com relação a este objeto e acerca do grau de coerência que este objeto possui em relação à sua experiência fenomenológica (MORIN, E. M., 1996, p.269-270).

No Quebec e na França, Morin, E. M. (2001) buscou, por intermédio de um questionário construído a partir daquele utilizado pelo MOW (1987) e entrevistas, ambos aplicados a estudantes de administração e administradores, caracterizar o fenômeno trabalho e identificar os sentidos que os indivíduos atribuem a ele. Verificou-se que os participantes da pesquisa possuem, predominantemente, uma concepção positiva do trabalho e que um trabalho com sentido é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; possibilita a satisfação; a autonomia; é moralmente aceitável (contribui para a sociedade); é fonte de relacionamentos satisfatórios; possibilita a independência e segurança - obtida por meio do salário - e é um trabalho que mantém o indivíduo ocupado (MORIN, E. M., 2001). Na pesquisa desenvolvida por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) com alunos de um curso de especialização em administração de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo, o sentido do trabalho foi investigado por intermédio da análise de três dimensões (individual, organizacional e social) apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões dos sentidos do trabalho.

Dimensão		Um trabalho tem sentido se...	Um trabalho não tem sentido se...
Individual	Satisfação pessoal	Permite prazer e gostar do que faz. É um desafio a ser superado. A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa.	É enfadonho. Não se tem responsabilidade sobre seu próprio trabalho. Não se percebe contribuição na criação e concepção.
	Independência e sobrevivência	Remunera financeiramente quem trabalha. Permite que algum dia o indivíduo alcance qualidade de vida melhor. Dá sensação de independência financeira e psicológica.	Não possibilita a sobrevivência. Não dá a sensação de independência financeira e psicológica.
	Crescimento e aprendizagem	Há crescimento profissional/ aprendizagem.	Não explora o potencial de quem o exerce. Não há crescimento de quem o exerce.
	Identidade	Fornece identidade. A empresa onde a pessoa trabalha é reconhecida. É símbolo de <i>status</i> .	Não há uma identificação com o trabalho exercido.
Organizacional	Utilidade	Percebe-se o processo do início ao fim. Tem utilidade para a organização.	Ninguém dá importância. Não percebe a utilidade para a organização.
	Relacionamentos	Possibilidade de relacionar-se com outros. Há reconhecimento.	Não há possibilidade de relacionamento interpessoal.
	Inserção social	Permite inserção social.	Não permite inserção social.

CONTINUAÇÃO - Quadro 1 – Dimensões dos sentidos do trabalho.

Social	Contribuição social	Contribui para a sociedade. É considerado ético e moralmente aceitável.	Não contribui para a sociedade.
--------	---------------------	---	---------------------------------

Fonte: Adaptado Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003).

As autoras enfatizam que “O primeiro aspecto a ser ressaltado para os participantes do estudo é o **sentido positivo** dado pelos entrevistados ao trabalho [...] os entrevistados se enquadram no padrão B da pesquisa do grupo MOW (1987), [...]. Não há entre os respondentes alguém que apresente padrões negativos ou neutros [...]” (MORIN, E. M; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p. 54, grifo nosso). Verifica-se que as autoras utilizam os padrões de concepção do trabalho apresentados pela equipe MOW (1987) para caracterizar um trabalho com “sentido positivo”. O padrão B corresponde a uma concepção positiva do trabalho e é caracterizado, segundo os pesquisadores do MOW, pelos seguintes fatores: sentimento de vinculação, recebe-se dinheiro para realizá-lo, faz-se isso para contribuir com a sociedade.

A proposta de investigação apresentada por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) embasou este estudo, pois ao analisar as dimensões de análise individual, organizacional e social, citadas anteriormente, verifica-se que um trabalho com sentido é caracterizado, dentre outros elementos, por possibilitar satisfação, autonomia, garantia de segurança e sobrevivência, crescimento, é símbolo de *status*, é útil, possibilita reconhecimento, desenvolvimento de relacionamentos e contribui para a sociedade. Com isso, pode-se inferir uma articulação entre estas características e os elementos constitutivos da racionalidade instrumental (cálculo utilitário das consequências, busca de êxito econômico e de poder) e substantiva (autorrealização, satisfação, autonomia e bem-estar coletivo) ⁷.

As pesquisas realizadas pelo grupo MOW (1987) e por Morin, E. M. (1996, 2001) demonstram que a maioria das pessoas, mesmo que tivesse condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuaria a trabalhar, pois trabalhando relaciona-se com outras pessoas, tem um sentimento de vinculação, sente que tem algo para fazer, evita o tédio e tem um objetivo na vida. Essas constatações são identificadas também no estudo pioneiro de Morse e Weiss (1955) sobre

⁷ Estes termos serão explicados de forma mais aprofundada na seção onde se disserta sobre as racionalidades instrumental e substantiva.

resultados esperados por meio do trabalho, no qual os autores defendem que restringir a noção de trabalho a um simples meio de ganhar a vida é um grande equívoco, pois o trabalho dá ao indivíduo um sentido de pertença à sociedade, de ter algo para fazer e ter um propósito na vida.

Blanch Ribas (2003) evidencia que além do trabalho representar fonte de autorrealização e satisfação, ele pode assumir, ainda, uma concepção negativa, sendo caracterizado como maldição, castigo, coerção, esforço e penalidade. Esta condição negativa pode ser evidenciada no estudo de Betiol (2006). A autora baseou-se na proposta de investigação dos sentidos do trabalho apresentada por Morin, E. M. (1996, 2001) e pesquisou, por intermédio da aplicação de questionários, 800 sujeitos de uma empresa pública de serviços na região Parisiense e 400 sujeitos de uma empresa pública de serviços localizada na região metropolitana de São Paulo. Ela constatou que o trabalho “ainda é obrigação e constrangimento [...]”. E que um trabalho para ter sentido, “deve respeitar os valores humanos e ser fonte de aprendizagem e inserção social” (BETIOL, 2006, p.15).

Araújo (2005) buscou analisar por meio de um estudo teórico, os sentidos do trabalho presentes nas organizações contemporâneas e suas implicações na constituição do homem enquanto sujeito. A autora se fundamentou em diferentes áreas do conhecimento, tais como Ciências Sociais e Psicologia e constatou que os sentidos do trabalho são atribuídos em consonância com a época, cultura, modo de se relacionar e compreender o mundo por cada sujeito e grupo do qual faz parte; e esses sentidos são sempre singulares, concretos e históricos.

No estudo de Dal Magro (2006), a autora investigou, com base em Vygotski (1991)⁸, os sentidos do trabalho para trabalhadores de uma cooperativa de serviços gerais, situada na cidade de Chapecó - SC. A partir das informações levantadas, junto aos participantes da pesquisa, destacou-se a relação do trabalho com a garantia da subsistência e como forma de inserção social. A autora explica que há, entre os participantes da pesquisa, uma “**dissociação entre trabalho e autorrealização**”, e o mesmo aparece “como um meio de sobrevivência e inserção social [...]”

⁸ Vygotski (1991) fundamenta sua abordagem nos princípios do materialismo histórico dialético e salienta que a significação decorre das interações sociais e diz respeito ao processo de produção de sentidos e aos significados por estes veiculados. O significado representa um componente indispensável da palavra, o qual é generalizável, ou seja, compartilhado socialmente. O sentido prepondera sobre o significado e a cada palavra podem ser atribuídos diversos significados, os quais serão transformados em sentidos singulares de acordo com as emoções e necessidades que motivaram seu uso. Com isso, o sentido da palavra é a soma de todos os eventos psicológicos evocados na consciência por meio da palavra.

(DAL MAGRO, 2006, p. 107, grifo nosso). Identificam-se, assim, aspectos característicos do cálculo utilitário das consequências das ações, ou seja, a predominância de uma orientação para o trabalho com base em fins econômicos. A cooperativa, segundo a autora, era extremamente frágil e dependente economicamente da prefeitura da cidade, e a iniciativa de montá-la não partiu da vontade dos trabalhadores e sim da prefeitura. Além disso, ela foi influenciada, entre outros fatores, pelas intervenções político-partidárias e pelos processos problemáticos de capacitação realizados na organização. Apesar dos processos terem como finalidade o desenvolvimento de uma subjetividade crítica ao modelo econômico vigente e a viabilidade da organização social por intermédio do cooperativismo, não existia por parte dos cooperados uma identidade construída com o movimento de economia solidária antes do ingresso na cooperativa. Destaca-se, também, que durante o desenvolvimento do estudo, houve um afastamento do modelo de empreendimento solidário até o mesmo ser abandonado completamente no início de 2005.

Tenório (1998), um dos autores que investiga as influências da lógica de mercado sobre as práticas das organizações do terceiro setor⁹, argumenta que devido à deficiência gerencial na implementação de políticas públicas e à escassez crônica de recursos financeiros, essas organizações têm de concorrer para obter recursos junto ao primeiro e/ou segundo setor, podendo ocorrer uma mudança de um gerenciamento centrado na pessoa para aquele determinado pelo cálculo utilitário. Este fato pôde ser constatado na pesquisa da Dal Magro (2006), visto que o empreendimento investigado dependia economicamente da prefeitura.

Já na investigação de Viana (2008) em que foi utilizado como referencial de pesquisa a psicodinâmica do trabalho com o uso de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a 6 trabalhadores de uma ONG de Belo Horizonte – Comupra (Conselho Comunitário Unidos pelo Ribeiro de Abreu) - foi verificada a relação sentido positivo/prazer e negativo/sofrimento do trabalho. As análises revelaram que o sentido positivo do trabalho tem predominância sobre o negativo. As vivências que promovem o prazer são mais significativas do que aquelas que

⁹ No Brasil, o terceiro setor é um dos termos também utilizados para caracterizar as organizações coletivistas. O conceito de terceiro setor refere-se a um conjunto vasto de organizações formado pelas Organizações não governamentais - ONGs, fundações empresariais e institutos, organizações populares, cooperativas e os organismos internacionais de cooperação (ANDION, 2005).

causam o sofrimento, revelando que a escolha por trabalhar no terceiro setor, segundo a autora, está associada a uma expectativa de transformação pessoal e da comunidade.

Alguns dos estudos expostos anteriormente, apesar de adotarem bases epistemológicas diferentes da utilizada nesta pesquisa, apresentam dimensões de análise e resultados que possibilitam aproximações com a proposta de investigação adotada. Avalia-se que existem divergências em torno da delimitação dos fenômenos significados e sentidos do trabalho, devido às diferenças conceituais dos construtos sentidos e significados, e por tratar-se de fenômenos constituídos por diversas variáveis pessoais e sociais, investigadas por autores de diferentes perspectivas teóricas. Com isso, aprofundar o estudo desses fenômenos, em interface com outras áreas pode contribuir para aperfeiçoar a análise da temática. Betiol (2006) explica que investigar os sentidos do trabalho, seus impactos sobre o trabalho, as relações que se estabelecem entre trabalhadores e destes com as organizações em que atuam representa um desafio para as áreas de interesse desse fenômeno devido ao caráter multifacetado do mesmo. Evidencia-se, ainda, segundo Morin, E. M. (2001), que conhecer as características que um trabalho deve apresentar a fim de ter sentido para aqueles que o realizam, pode orientar as decisões e as intervenções dos responsáveis pelos processos de transformação organizacional e representar uma oportunidade para obter melhor qualidade de vida no trabalho e eficácia organizacional. A autora argumenta que se deve expandir o conceito de eficácia organizacional, o qual precisa implicar, além dos valores econômicos, também valores sociais, morais, espirituais ou ecológicos (MORIN, E. M., 1996). Na próxima seção apresenta-se uma análise epistemológica de alguns estudos de Estelle Morin que deram suporte a esta pesquisa de tese.

2.2.2 Uma análise epistemológica de estudos de Estelle Morin sobre sentidos do trabalho

O desenvolvimento crescente de pesquisas sobre os fenômenos sentidos e significados do trabalho (ALBERTON, 2008; BASSO, 1998; BENDASSOLLI, 2009; BETIOL, 2006; BORGES, 1997; MOW, 1987; MORIN, E. M., 1996, 2001; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007; TOLFO et al., 2011; TOLFO; PICCININI, 2007; VIANA, 2008) revela a busca em se aperfeiçoar e aprofundar as descobertas científicas sobre o assunto. Este tem sido investigado com maior ênfase a partir de 1970. Entre as principais correntes

epistemológicas que dão suporte aos estudos, sobre o tema na Psicologia têm-se: a sócio-histórica ou histórico-crítica (LEONTIEV, 1978; VYGOTSKI, 1991); a cognitivista (BORGES, 1997; MOW, 1987); a humanista-fenomenológica (MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007); a construcionista (BERGER; LUCKMAN, 2004; SPINK, 2004a, 2004b) e os estudos culturais (GUARESCHI; MEDEIROS; BRUSCHI, 2003). Avalia-se que prevalecem, nas abordagens citadas, a linguagem, o contexto social e a subjetividade como elementos que se destacam na construção dos significados e dos sentidos (TOLFO et al., 2011). Algumas dessas perspectivas teóricas têm como objeto de estudo a produção de sentidos e significados na vida cotidiana, e outras, os sentidos atribuídos ao trabalho como é o caso da que foi adotada nesta pesquisa de tese e é apresentada na sequência.

Os estudos de Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin, E.M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) podem ser classificados em uma abordagem **“humanista-fenomenológica”** (BENDASSOLLI, 2009, p.104, grifo nosso). O autor enfatiza que os estudos da autora estão entre as perspectivas emergentes de investigação dos sentidos do trabalho, inclusive no contexto brasileiro. Avalia-se, contudo, conforme dissertado a seguir, que não é possível classificar a proposta de investigação de Estelle Morin em um único paradigma epistemológico, pois outras perspectivas epistemológicas influenciam seus estudos. Com isso, destaca-se aqui a afirmação de Lima, L. A. (2011, p. 205):

A inexistência de um *continuum* epistemológico que forneça aporte para as situações que extrapolam as fronteiras transientes e neventas dos paradigmas [...] pode levar seus atores a discussões polarizadas e a antagonismos apaixonados, uma vez que não permitem a acomodação de situações mais complexas e de difícil classificação (LIMA, L. A., 2011, p. 205).

Quanto à corrente humanista-fenomenológica destaca-se que a perspectiva humanista, conforme Paes de Paula (2009), representa uma das bases epistemológicas e teóricas da teoria crítica. Esta possui um caráter profundamente heterodoxo e “ela não teria existido sem o

idealismo alemão¹⁰ que a antecedeu e que também foi um movimento filosófico crítico” (Ibid., p. 498).

O humanismo se afigura como um espelho multifacetado, no qual se refletem as mais diferentes ações do homem como construtor do mundo que revela a vida nos seus múltiplos sentidos – social, históricos, político, econômico, jurídico, religioso, e tudo o mais que o cinja no seu relacionamento com a realidade. Igualmente, o sentido humanístico não é a consideração dessa realidade que envolva a apenas o homem em si e para si, de maneira a ser considerado ente isolado que se autossatisfaça ou se autoconduza, deixando de lado a compreensão com seus semelhantes (NOGUEIRA, 1989, p.70).

A fenomenologia é uma aflente do idealismo alemão e do humanismo e “nos pede: pare de julgar e veja as coisas como elas são, inclusive, você mesmo, e julgue novamente quando estiver mais claro” (PAES DE PAULA, 2009, p.499). Conforme a autora, a fenomenologia é uma forma de crítica que apesar de não ser a mesma realizada pela dialética marxista¹¹ e por outras dialéticas, interroga a verdade. A fenomenologia significa o estudo ou descrição de um fenômeno tal como ele é dado à consciência das pessoas (MOREIRA, 2002). Um fenômeno é tudo aquilo que se manifesta na consciência de alguém. Esta manifestação pode ser de coisas físicas, de algo intuído, julgado, imaginado, fantasiado, simbolizado na consciência (COPE, 2005; MOREIRA, 2002).

O termo “fenomenologia”, explica Cope (2005, p. 164), é constituído por uma diversidade de “pensamentos fenomenológicos” que podem ser mais adequadamente reunidos em uma espécie de “movimento fenomenológico”. Dentro desse “movimento”, segundo Pinto e Santos (2008), duas abordagens principais se destacam: uma descritiva, que tem como referência os trabalhos de Edmund Husserl

¹⁰ O idealismo, cujo expoente principal é Hegel, representa um dos braços posteriores ao criticismo kantiano (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990).

¹¹ A abordagem dialética influenciou a constituição do paradigma crítico. Foulquié (1978) explica que o processo dialético consta de três momentos: tese, antítese e síntese; ou como é chamado por Hegel de afirmação, negação, e negação da negação. O autor salienta que a dialética marxista, por pressuposto materialista, difere essencialmente da dialética hegeliana, a qual foi fundada sob o idealismo. Para Hegel as coisas são apenas reflexos do pensamento. Já para Marx, o mundo das idéias é apenas o mundo material; assim, é na matéria que se produzem as teses e as antíteses que levam às sínteses provisórias.

(1859-1938), e outra interpretativa baseada nas ideias de Martin Heidegger (1889-1976). Na abordagem descritiva, as “ideias, concepções e conhecimento pessoal prévio devem ser mantidos em ‘suspensão’ pelo pesquisador sempre e quando ele estiver ‘ouvindo’ as experiências vividas pelos ‘pesquisados’, e/ou ‘refletindo’ sobre elas (LOPES; WILLIS, 2004, p.728). A fenomenologia de Husserl representa uma ciência descritiva dos “atos da consciência intencional (consciência de) e seus respectivos objetos imanentes [...] enquanto objetos ideais e isentos de qualquer pretensão à existência” (FIGUEIREDO, 1995, p. 173). Já a abordagem interpretativa de Heidegger representa um contraponto ao caráter *foundationalist* da fenomenologia descritiva de Husserl (LOPEZ; WILLIS, 2004). Na fenomenologia interpretativa de Heidegger, a investigação da existência humana não pode se dar colocando o mundo entre parênteses. Assim, o foco do fenomenologista interpretativista é descrever os significados construídos pelos indivíduos “sendo no mundo” e para compreender como esses significados influenciam as suas escolhas. O objetivo principal é estudar os indivíduos no ambiente em que eles vivem e convivem (HEIDDEGER, 1962 apud LOPES; WILLIS, 2004).

Os estudos de Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) também são influenciados pelas pesquisas desenvolvidas pelos estudiosos do grupo MOW (1987) e pelas ideias dos psiquiatras da linha existencialista, Viktor Frankl e Irvin Yalom. Frankl, conforme a autora, é um dos primeiros psiquiatras a ter aplicado o pensamento existencialista e particularmente a noção de sentido à psicoterapia. Suas experiências nos campos de concentração de Auschwitz foram muito úteis para que ele tivesse uma melhor compreensão do alcance do sentido na vida de um indivíduo. O autor defende que a vida das pessoas precisa ter sentido e que uma das formas de se descobrir sentido na vida é “criando um trabalho ou praticando um ato [...]” (FRANKL, 1991, p. 100). Frankl foi seguido por vários psiquiatras e psicólogos, entre estes, Irvin Yalom.

Ao analisar as investigações desenvolvidas por Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) com base na classificação epistemológica proposta por Burrell e Morgan (1979), pode-se inferir que as mesmas apresentam características dos **paradigmas interpretativo e funcionalista**, não sendo possível classificar a proposta de estudo da autora em um único quadrante epistemológico. Na figura 1 é apresentada a classificação epistemológica em Ciências Sociais proposta por Burrell e Morgan (1979).

	A Sociologia da Mudança Radical		
S u b j e t i v o	Humanista Radical	Estruturalista Radical	O b j e t i v o
	Interpretativo	Funcionalista	
	A Sociologia da Regulação		

Figura 1 – Quatro paradigmas para análise da teoria social
Fonte: Adaptado Burrel e Morgan (1979).

O paradigma interpretativo se caracteriza pelo enfoque em entender o mundo como ele é e a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva. Os problemas de conflito, dominação, contradição, potencialidade e mudança não são partes de sua estrutura teórica e sim a natureza do *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração, coesão e solidariedade (BURREL; MORGAN, 1979).

No paradigma interpretativo, a pressuposição central é que o acesso a uma realidade (dada ou socialmente construída) ocorre apenas por meio de construções sociais como a linguagem, a consciência e os sentidos compartilhados. Na ótica interpretativa, a ênfase é dirigida às percepções dos sujeitos e para o significado que os fenômenos têm para estas pessoas, ou seja, os sentidos que as pessoas lhe atribuem (LIMA, L. A., p. 203, 2011).

Verifica-se, ainda, ao analisar os estudos de Morin, E. M. (1996, 2001) e de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) que estes também apresentam traços de uma abordagem funcionalista, pois focam na busca da eficácia organizacional e do comprometimento¹². No debate

¹² Morin, E.M. (2001) tem como base ainda os estudos desenvolvidos por Eric Trist sobre a abordagem sociotécnica. O foco desta abordagem é a organização do trabalho de tal forma que sejam considerados tanto os aspectos técnicos quanto sociais do trabalho, o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e o desempenho organizacional possa ser melhorado.

funcionalista se busca compreender a ordem, o equilíbrio de interesses, a estabilidade na sociedade e a maneira pela qual os mesmos podem ser mantidos. O paradigma funcionalista tem suas bases filosóficas no positivismo e este teve impulso graças a forte valorização da atividade econômica que dominou o século XIX, o que naturalizou a adoção de bases filosóficas positivistas, naturalistas, materialistas para as ideologias vigentes (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990). O positivismo francês é o primeiro em ordem de tempo e Augusto Comte, seu principal representante; por motivo cronológico é também considerado o fundador do positivismo em geral. Já na Inglaterra, o principal representante do positivismo foi John Stuart Mill cujas obras foram influenciadas pelas idéias de Bentham (1979) sobre o princípio da utilidade. A utilidade representa a propriedade existente em qualquer coisa, por meio da qual o objeto tende a produzir ou proporcionar benefício, vantagem, prazer, bem ou felicidade, ou impedir que aconteça o dano, a dor, o mal ou a infelicidade para a parte cujo interesse está em pauta. Assim, o que move, essencialmente, toda ação humana é a própria utilidade.

Enfatiza-se, aqui, conforme Burrell e Morgan (1979), que desde as primeiras décadas do século vinte, o paradigma funcionalista é influenciado por elementos da tradição idealista germânica de pensamento social. Este caminho reflete as suposições sobre a natureza da ciência social que ficam em oposição àquelas do positivismo sociológico, o qual busca explicar o que acontece no mundo por intermédio de relações que podem ser medidas com o uso de analogias mecânicas e biológicas. Com isso, são forjadas perspectivas teóricas características da “região objetivista” do paradigma funcionalista na junção com o paradigma interpretativo. Tais teorias, segundo os autores, têm rejeitado o uso de analogias mecânicas e biológicas para estudar o mundo social e se baseado em idéias que dão ênfase em se compreender a sociedade do ponto de vista dos atores que estão atualmente engajados na *performance* das atividades sociais. Assim, os autores explicam que os paradigmas interpretativo e funcionalista partilham uma compreensão reguladora da sociedade, mas diferenciam-se por visões opostas da realidade em um *continuum* que polariza entre o subjetivo e objetivo, caracterizando visões diferentes sobre a natureza da realidade.

Destaca-se, ainda, que nos estudos desenvolvidos por Morin, E. M. (1996, 2001) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) é enfatizada a importância de levar em consideração a função expressiva do trabalho. O trabalho, conforme a autora, preenche duas funções na vida, uma função utilitária (alcance de objetivos econômicos) e uma

função expressiva (realização pessoal e social/contribuição para a sociedade).

Hoje, é especialmente a primeira que chama a atenção dos gerentes e funcionários, desvalorizando assim a segunda. No entanto, deve-se estar ciente da importância das funções expressivas do trabalho sobre as atitudes, comportamentos e saúde mental dos indivíduos. Se o corpo precisa de alimento para viver com saúde, o espírito humano também precisa de seu alimento. O ser humano precisa expressar sua criatividade e transcender-se para valorizar-se. Os gestores devem revalorizar as funções expressivas do trabalho, por meio de incentivos e recompensando de modo justo os esforços de criatividade, de serviços aos outros, e o empenho pessoal (MORIN, E. M., 1996, p. 281).

Além disso, a autora afirma que nas organizações de trabalho há a presença de valores econômicos e a ausência de valores humanistas, morais, ecológicos e espirituais. Ela identifica que esta pode ser a causa básica da perda de sentido nas organizações contemporâneas e no trabalho, pois

[...] limitar o conceito da eficácia organizacional à ideia do sucesso econômico a qualquer preço, incluindo o crescimento constante das organizações e legitimando a concorrência presentemente ampliada a nível mundial, conduzem de fato a consequências desastrosas acerca do sentido do trabalho e da existência humana. [...], a supervalorização do sucesso, do crescimento e da concorrência leva primeiramente à promulgação de uma lógica de perfeição, fortalecendo os egos dos indivíduos, empurrando-os a um desenvolvimento narcisista insensato, e, por conseguinte, ao enfraquecimento ou até à destruição dos valores sociais, morais, espirituais e ecológicos na sociedade, empobrecendo assim o sentido do trabalho e da existência (MORIN, E. M., 1996, p. 267).

Morin, E. M. (1996) argumenta que se deve expandir o conceito de eficácia organizacional que precisa implicar, além dos valores econômicos, os sociais, morais, espirituais ou ecológicos, ou seja, valores que geram sentido ao trabalho e à vida organizacional. A perda do sentido nas organizações contemporâneas pode ser, conforme a autora, em parte atribuível às representações atuais da eficácia. Estas representações são caracterizadas por quatro componentes: a) qualidade dos recursos humanos; b) eficiência econômica e técnica da organização e, especificamente, sua rentabilidade e produtividade; c) estabilidade e expansão da organização, obtidas por intermédio da proteção dos recursos financeiros e da qualidade dos produtos e serviços; e d) posição da organização no seu mercado que é avaliada pelos grupos externos, como os investidores e consumidores ou comparada com a dos concorrentes. Este modo de conceber a eficácia organizacional, segundo a autora, pode explicar em parte a perda de sentido vivenciada hoje por gestores e funcionários. “A supervalorização do sucesso econômico, do crescimento das organizações e da competição provoca uma alteração na noção de eficácia, limitando-a ao alcance de resultados ao mesmo tempo em que distorce a experiência do trabalho, resultando em perda de sentido” (MORIN, E. M., 1996, p. 263).

A falta de sentido, salienta a autora, é um problema que afeta as atitudes, o comportamento e a saúde mental das pessoas. Morin, E. M. (1996) destaca também que a escolha dos componentes da eficácia organizacional baseia-se em representações sociais que refletem um sistema de valores, crenças e práticas. Com isso, pode-se aqui inferir que os componentes da eficácia organizacional refletem o tipo de racionalidade que rege a ideologia predominante na sociedade contemporânea. É necessário, conforme a autora, um desejo genuíno entre os gestores de restaurar a reciprocidade e o equilíbrio das trocas entre a organização que eles representam e a sociedade em geral. Embora em outra perspectiva teórica, Habermas (1999), Horkheimer (2002) e Marcuse (1975), teóricos da Escola de Frankfurt¹³, destacam que o sentido da vida, especialmente em relação ao trabalho no mundo capitalista, não deve ser estruturado somente a partir de uma racionalidade funcional. Mas, a partir de uma ação compartilhada entre os indivíduos, visando o alcance de um bem comum e a introdução de uma base lúdica e de prazer na relação do homem com a sociedade e com o trabalho.

¹³ A Escola de Frankfurt se desenvolveu em reação à tradição positivista particularmente refletida no paradigma funcionalista (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim, considerando-se que um trabalho com sentido é caracterizado por possibilitar satisfação, garantia de segurança e sobrevivência, aprendizagem e crescimento, sentimento de vinculação, é útil, possibilita o desenvolvimento de relacionamentos, a inserção social e contribui para a sociedade (MORIN, E. M., 2001; MORIN, E. M., TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007); é possível sugerir uma possível articulação entre estas características e os elementos constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva. Estas racionalidades são caracterizadas na próxima seção, bem como as organizações burocráticas e coletivistas nas quais, conforme autores clássicos e contemporâneos (DELLAGNELO, 2000; KALBERG, 1980; RAMOS, A. G., 1989; ROTHSCHILD-WHITT, 1979; SERVA, 1996; WEBER, 1971, 1999), predomina uma destas racionalidades.

2.3 RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS E COLETIVISTAS

As pessoas grandes adoram os números. Quando a gente lhes fala de um novo amigo, elas jamais se informam do essencial. Não perguntam nunca: ‘Qual é o som da sua voz? Quais os brinquedos que prefere? Será que ele coleciona borboletas?’

Mas perguntam: ‘Qual é a sua idade? Quantos irmãos têm ele? Quanto pesa? Quanto ganha seu pai?’ Somente então é que elas julgam conhecê-lo. Se dizemos às pessoas grandes: ‘Vi uma bela casa de tijolos cor-de-rosa, gerânios na janela, pombas no telhado ...’ elas não conseguem, de modo nenhum, fazer uma idéia da casa. É preciso dizer-lhes: ‘Vi uma casa de seiscentos contos’.

Então elas exclamam: ‘Que beleza!’

(Antoine de Saint-Exupéry/ O Pequeno Príncipe)

2.3.1 Concepções e alguns estudos sobre o fenômeno racionalidade

O termo racionalidade, explica Barreto (1993), se refere a uma capacidade que se presume ser exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar bom senso. A raiz do termo racionalidade está na palavra razão do latim *ratione*, a qual consiste no raciocínio. Pizza Junior (1994, p.8) enfatiza que as origens filosóficas do conceito de razão encontram-se entre os filósofos gregos. Segundo o autor, esse conceito foi proposto inicialmente por

Platão (428-447 a.C.), o qual não fez nenhuma distinção de tipos de razão. Com isso, na visão clássica a razão é uma só e representa o conceito ordenador da vida; e este conceito é “indissociado do julgamento ético.” Para Aristóteles (384-322 a.C.), a razão, enquanto parte integrante da alma humana, pode ser usada como instrumento de cálculo. É possível identificar no pensamento aristotélico, as raízes do materialismo e da filosofia positivista da qual se originou a ciência moderna (PIZZA, 1994).

Na modernidade, com Descartes e Hobbes, uns dos precursores do Iluminismo, movimento que caracterizou o século XVIII, o conceito de razão deixa de representar o centro ordenador da existência e se transforma em um instrumento de previsão de consequências (PIZZA JÚNIOR, 1994). “A razão em Descartes, não menos que em Hobbes, limita-se a ‘prever as consequências’” (ARENDRT, 1987, p. 296). Assim, a preocupação, com o entendimento do mundo, de si próprio e da natureza, deixa de ser importante e prioritária para o homem, e torna-se relevante o que é “útil”, como por exemplo, a iniciativa dirigida para a acumulação de bens e riquezas ou de dominação econômica. No Iluminismo, conforme Oliveira (1992), defendia-se a libertação do homem da ignorância, dos mitos, fortalecendo o saber e o uso da razão. Com isso, o saber idealizado pelo iluminismo é direcionado para a ciência e para a técnica, em detrimento da emancipação do ser humano; e a razão iluminista transforma-se em razão instrumental.

Kant (2005) explica que a razão pode ser determinada por dois imperativos: o imperativo hipotético ou prático, cuja ação representa um meio de atingir um fim específico; e o imperativo categórico ou da moralidade, no qual a ação se dá sem relação com um fim. No desenvolvimento histórico da filosofia, as idéias de racionalidade e razão ocupam posições antagônicas, pois a primeira é pragmática/ação e a segunda lógica/pensamento. A partir do século XIX esse embate filosófico vai se direcionar a favor da racionalidade com a influência do Positivismo de Comte que se utiliza de analogias mecânicas e biológicas para estudar o mundo social (SILVEIRA, 2008).

Ramos, A. G. (1989, p.3) enfatiza que “Uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central na vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com sua estrutura normativa” e o que entendemos hoje por razão constitui apenas um “cálculo utilitário de consequências” (Ibid., p.2). Voegelin (1961 apud RAMOS, A. G., 1989, p.15) salienta que os últimos séculos da história ocidental representam “um período de descarrilhamento e de deculturação da espécie humana, ao ponto de a exporem a um processo

de ‘sistemática confusão da razão’”. Em uma análise sobre os tipos de conhecimento, Morin, E. (2000, p.157) explica que a razão é uma forma de conhecimento baseado no cálculo e na lógica; a racionalidade “é o estabelecimento de adequação entre uma coerência lógica (descritiva, explicativa) e uma realidade empírica”. O racionalismo é uma visão do mundo que defende a concordância perfeita entre o racional e a realidade do universo e a racionalização é a construção de uma visão totalizante do universo, a partir de uma visão parcial ou de um princípio único (MORIN, E., 2000).

O conceito de racionalidade, na literatura sociológica clássica, representa o elemento mais importante do pensamento weberiano (KALBERG, 1980). Para compreender a racionalidade em Weber é necessário conhecer seu conceito sobre ação e ação social. A racionalidade, segundo Weber (1999, p. 15), qualifica o sentido da ação social. O autor explica que nem todo tipo de ação é ação social, pois nem toda ação se orienta pelas ações de outros, e a ação social pode ser determinada: a) pelos fins – as expectativas em relação a objetos do mundo exterior e de outras pessoas representam ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar fins próprios, perseguidos racionalmente, como o sucesso; b) pelos valores – a ação é motivada pela crença no valor ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação, absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado; c) pela afetividade – a ação é especialmente emocional, ou seja, motivada por afetos ou estados emocionais; d) pela tradição – os costumes arraigados motivam a ação.

Muito raramente, como destaca Weber (1999), a ação, e particularmente a ação social, é determinada exclusivamente por uma ou outra dessas maneiras. Esses modos de orientação de forma alguma representam uma classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis, mas representam tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos, dos quais a ação real se aproxima. É possível constatar que os tipos de ação social não estão associados diretamente aos tipos de racionalidade propostos por Weber.

Kalberg (1980) apresenta uma análise dos quatro tipos de racionalidade abordados no pensamento weberiano, os quais podem predominar nas diferentes formas organizacionais existentes na sociedade. A diferenciação das racionalidades refere-se aos processos mentais e às referências sociais utilizadas que irão orientar as ações dos indivíduos. Assim, têm-se: a) a racionalidade prática - é própria do modo de vida cotidiano, no qual as atividades do dia-a-dia são julgadas em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos; b) a

racionalidade teórica - está associada aos processos cognitivos, é também conhecida como racionalidade intelectual, envolve o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos; c) a racionalidade substantiva - direciona a ação orientada por valores emancipatórios (solidariedade, liberdade, comprometimento, e outros), independente dos resultados obtidos; e d) a racionalidade formal - direciona a ação conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências e no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim. Kalberg (1980) explica que esta última é conhecida também como racionalidade instrumental e predomina nas chamadas organizações burocráticas. Com o objetivo de regular a racionalidade no âmbito organizacional, Weber (1999) elaborou uma teoria e um modelo de estrutura social formal conhecida como burocracia. “Weber refere-se à dominação burocrática como formalmente racional porque nela domina a ação orientada para regras e estatutos gerais intelectualmente analisáveis, assim como a seleção dos meios mais adequados para o contínuo seguimento deles” (KALBERG, 1980, p. 1158). A teoria de Weber influenciou decisivamente o campo de estudo da teoria das organizações e autores como Simon (1970, p.63), corroboram a teoria weberiana, ao destacar que “[...] a perfeição de uma decisão administrativa [...], só pode ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas”.

Ramos, A. G. (1989) explica que a racionalidade funcional ou instrumental embasa a teoria corrente das organizações, a qual admite como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana. O autor apresenta uma crítica à razão moderna e visa preparar um caminho para o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações. Segundo Paes de Paula (2009, p. 501), Guerreiro Ramos realizou estudos organizacionais críticos e pode ser caracterizado como um fenomenológico crítico e humanista radical, mas não é um “teórico crítico”, pois essa nomenclatura “é exclusiva da Escola de Frankfurt”. O paradigma humanista radical tem como ênfase central a consciência humana e é definido por focar no desenvolvimento de uma mudança radical na sociedade sob o ponto de vista subjetivista. Uma das noções básicas que fundamenta este paradigma é que a consciência do homem é dominada por superestruturas ideológicas com as quais ela interage, e estas levam a um suporte cognitivo entre o homem e sua consciência. Assim, os humanistas radicais buscam mudar o mundo social por intermédio da mudança dos modelos de pensamento e consciência. Eles não só tentam entender a natureza do processo de criação do mundo em

que vivem, como também a sujeitam à crítica, focalizando naquilo que veem como estado do homem essencialmente alienado. As bases intelectuais deste paradigma podem ser traçadas da mesma forma que o paradigma interpretativo (BURREL; MORGAN, 1979).

Serva (1996, p. 72) salienta que para Ramos “o homem tem diferentes tipos de necessidades cuja satisfação requer diversos tipos de ‘cenários sociais’, sendo o sistema de mercado apenas um tipo particular de cenário e, portanto, atendendo a limitadas necessidades humanas.” Assim, Ramos, A. G. (1989) destaca o papel da razão substantiva, a qual seria um atributo natural do ser humano que reside na psique, como a principal categoria de análise de sua teoria e a ética como a disciplina preponderante para a estruturação da vida humana. O autor evidencia que o debate racional, no sentido substantivo, constitui a essência da forma política de vida e é também o requisito essencial para o suporte de qualquer vida humana associada bem regulada. Ele propõe um conceito de racionalidade mais “teoricamente sadio”, uma racionalidade que ofereça a base para uma ciência social alternativa e para uma nova ciência das organizações. O autor também desenvolve um modelo de homem parentético que pode, segundo ele, auxiliar à teoria administrativa enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade substantiva e a instrumental. Este homem

[...] não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir. Daria grande importância ao eu, e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuíssem tarefas criativas. Não trabalharia apenas para fugir à apatia ou indiferença, porque o comportamento passivo iria ferir seu senso de autoestima e autonomia. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse (RAMOS, A. G., 1984, p.9).

Ramos, A. G. (1989, p. 5-6) explica que estudiosos como Weber, Mannheim, Habermas e Voegelin concordam que na sociedade moderna, a racionalidade se transformou numa categoria sociomórfica, isto é, é interpretada como um atributo dos processos históricos e sociais, e não como força ativa na psique humana, pois o homem é

reduzido a nada mais do que um ser social. O autor destaca que embora todos estes autores sejam considerados críticos da razão moderna, somente Voegelin defende que a razão moderna representa uma experiência deformada da realidade. Os estudos de Ramos, A. G., (1989) foram influenciados, segundo Serva (1996), pelas obras de Polanyi. “Polanyi corretamente afirma que, uma vez que a economia sempre esteve ‘engastada’ na sociedade, a sociedade capitalista tem que ser entendida como um caso excepcional e não com um padrão para avaliar a história econômica e social” (RAMOS, A. G., 1989, p. 28). Polanyi é o fundador da teoria econômica substantiva e propõe duas significações para o termo econômico: a formal e a substantiva. O autor explica que por meio da economia substantiva é possível se produzir os conceitos que as ciências sociais necessitam para analisar todas as economias empíricas do passado e do presente (POLANYI, 1975).

Ramos, A. G. (1989, p.8) explica, ainda, que os teóricos da Escola de Frankfurt buscam restabelecer o papel da razão como uma categoria ética e, com isso, como elemento essencial para uma ‘teoria crítica da sociedade’. Serva (1996) corrobora e destaca que a produção central da Escola de Frankfurt foi a teoria crítica; enfatizando que a crítica da razão instrumental e a preocupação com a emancipação humana representam dois aspectos marcantes nas obras desenvolvidas pelos frankfurtianos. Habermas (1999), um dos principais pensadores da Escola de Frankfurt, elaborou um dos estudos mais significativos da atualidade sobre racionalidade, o qual representa uma proposta de explicação das possibilidades de ação racional na sociedade industrial contemporânea, com vistas à emancipação do homem, ante os constrangimentos impostos por essa sociedade.

Através de Habermas, a teoria crítica transformou-se num fato mundial. Graças a ele, essa teoria entrou numa nova fase. Longe de deixar-se bater pelo pessimismo dos ‘velhos’, Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar (FREITAG, 1986, p.151).

Um dos pontos de partida de Habermas (1999) é a crítica aos escritos de Weber. Segundo o autor, a ação pode se apoiar em dois eixos: a orientação para o êxito/instrumental ou estratégica; ou a orientação para o entendimento/ação comunicativa. Assim, na ação

comunicativa, os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito, mas por atos de entendimento interpessoal. O autor explica que o conceito de ação comunicativa refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação (quer seja verbal ou não-verbal) envolvidos em um relacionamento. Os atores buscam o entendimento sobre uma situação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações. O conceito central aqui, é o de ‘interpretação’, que diz respeito principalmente à negociação de definições da situação suscetível a um consenso. “Os membros estariam, em rigor, agindo na base do entendimento e do respeito mútuo, dando expressão, via linguagem, a seus sentimentos, expectativas, desaprovações” (FREITAG, 1992, p. 239). A autora explica que para Habermas a ação comunicativa sobrevive no “mundo vivido” (família, associações de bairro, comunidades de base, sindicatos, organizações científicas e culturais). Este é representado pelas “esferas da sociedade em que a linguagem desempenha o papel que o dinheiro desempenha no sistema econômico e o poder no sistema político” (Ibid.). As sociedades modernas, explica o autor, compõem-se de dois mundos: o sistêmico em que predomina a ação instrumental e o “mundo vivido” em que prevalece a ação comunicativa. Contudo, uma das patologias da modernidade é a colonização do “mundo vivido” pelo mundo sistêmico. Já na ação orientada para o êxito/instrumental ou estratégica,

[...] chamamos instrumental quando a consideramos sob o aspecto de observância a regras de ação técnicas e avaliamos o grau de eficácia da intervenção que essa ação representa em um contexto de estados e sucessos; a uma ação orientada para o êxito chamamos estratégica quando consideramos sob o aspecto da observância a regras de escolha racional e avaliamos seu grau de influência sobre as decisões de um oponente racional. As ações instrumentais podem estar associadas a interações sociais. As ações estratégicas representam, em si mesmas, ações sociais (HABERMAS, 1999, p. 367).

Mannheim (1962, p.68) enfatiza que “a racionalização industrial serviu para aumentar a racionalidade funcional, mas proporcionou muito menos âmbito ao desenvolvimento da racionalidade substancial no

sentido da capacidade de julgamento independente”. Pizza Júnior (1994, p.13) salienta:

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

Nos estudos organizacionais empíricos desenvolvidos no Brasil sobre racionalidade destacam-se as pesquisas sobre racionalidade instrumental e substantiva desenvolvidas por Serva (1993, 1996, 1997a, 1997b). O autor se baseia nas ideias de Ramos, A. G. (1989) e de Habermas (1999). Serva (1996, 1997a, 1997b) conceitua a ação racional instrumental como um tipo de ação orientada pelo cálculo utilitário, êxito econômico e poder. Ela é constituída pelos seguintes elementos:

- a) cálculo – projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) fins – metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder;
- c) maximização dos recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) desempenho – *performance* individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) utilidade - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) estratégia interpessoal – [...] influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1997b, p. 22-23).

A ação racional substantiva é definida pelo autor como aquela pautada na autorrealização, a qual possibilita o alcance da satisfação social e é fundamentada no debate racional e julgamento ético-valorativo das ações. Os seus elementos constitutivos são:

- a) autorrealização - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
- b) entendimento - ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) julgamento ético - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) valores emancipatórios – [...] valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações (SERVA, 1997b, p. 22).

Constata-se que alguns elementos constitutivos da ação racional instrumental e substantiva representam também fatores que caracterizam um trabalho com sentido, o qual deve garantir a sobrevivência, mas deve possibilitar, ainda, satisfação, aprendizagem e crescimento, sentimento de vinculação, desenvolvimento de relacionamentos, utilidade, inserção social e contribuir para a sociedade. Enfatiza-se, ainda, que, segundo alguns autores, a racionalidade instrumental é predominante em organizações burocráticas; enquanto nas organizações coletivistas prevaleceria a racionalidade substantiva. Evidencia-se, assim, a relevância em investigar os sentidos do trabalho nessas organizações que são caracterizadas na sequência.

2.3.2 Organizações burocráticas e coletivistas

2.3.2.1 Organizações burocráticas

As organizações burocráticas para Weber (1999 p.16) representam um “tipo ideal” de organização, são “tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais frequentemente – ela se compõe”. A burocracia é entendida, de acordo com Hall (1971), como uma forma de organização que existe ao longo de uma série de *continuums* ou dimensões. “Sugere-se que o conceito de burocracia é empiricamente mais válido quando abordado dessa maneira e não presumindo-se que as organizações são totalmente burocráticas ou não-burocráticas” (Ibid, p.29).

Weber (1971, 1999) concebeu o conceito de burocracia moderna para funcionar da seguinte forma:

- a) Existe uma distribuição fixa das atividades como deveres oficiais;
- b) Os poderes de mando que são necessários para cumprir estes deveres são também fixados, bem como os meios coativos são fixamente delimitados por regras;
- c) A administração dos funcionários realiza-se conforme regras gerais que podem ser aprendidas;
- d) São contratadas pessoas com qualificação regulamentada;
- e) Há uma hierarquia de cargos, ou seja, um sistema regulamentado de mando e subordinação com uma fiscalização dos inferiores pelos superiores;
- f) Os atos administrativos, decisões e normas são formulados e registrados em documentos;
- g) A ocupação de um cargo determina a estrutura interna das relações interpessoais;
- h) O funcionário costuma receber uma remuneração em forma de um salário quase sempre fixo;
- i) O funcionário percorre uma carreira dos cargos inferiores até os superiores conforme a ordem hierárquica das autoridades.

Hall (1971) apresenta seis dimensões de análise que, segundo ele, caracterizam uma organização burocrática: Hierarquia de autoridade; Divisão de trabalho; Sistema de normas; Sistema de procedimentos; Impessoalidade e Competência técnica. Clegg (1990) utiliza como referência básica da organização moderna a forma organizacional burocrática. Dellagnelo (2000, p.23) corrobora o autor e enfatiza que as

burocracias são consideradas o “modelo tipificador do modernismo na sociedade”. A organização burocrática, conforme Clegg (1990), é caracterizada por:

- a) Especialização: as tarefas são específicas e realizadas por diferentes categorias formais de pessoal;
- b) Autorização para a ação organizacional: nível de autoridade correspondente aos deveres de cada pessoa;
- c) Hierarquização: poder delegado por função;
- d) Contratualização dos relacionamentos organizacionais: contratos precisos de empregos;
- e) Credencialização da organização: as qualificações dos membros da organização são medidas por intermédio de credenciais formais;
- f) Carreirização: há uma estrutura de carreira e promoção;
- g) Estratificação: há uma diferenciação de recompensas conforme as posições ocupadas na hierarquia, gerando uma diferenciação de *status*;
- h) Configuração de autoridade: a hierarquia é claramente expressa em direitos específicos de controle pelos superiores;
- i) Formalização: as regras servem para justificar e produzir legitimidade à ação;
- j) Padronização: a administração deve ser baseada em arquivos e documentos escritos que são essenciais para a organização;
- k) Centralização: a comunicação, coordenação e controle são desenvolvidos de forma centralizada.
- l) Legitimação: nítida fronteira entre o que é ação burocrática e uma ação pessoal particular;
- m) Oficialização: o poder pertence ao cargo e não ao seu ocupante. Este é portador de poderes dos quais não pode apropriar-se pessoalmente.
- n) Impersonalização: o poder é exercido em nome do cargo e não da pessoa.
- o) Disciplinarização: sistema disciplinar de conhecimento desenvolvido tanto organizacionalmente como adotado a partir de organismos profissionais externos.

Dellagnelo (2000, p.29) destaca que “na burocracia de tipo ideal todas as dimensões estariam presentes em alto grau, enquanto as organizações não burocratizadas ou simples apresentariam, idealmente, baixo grau de frequência em todas as dimensões.” Quanto à presença da

racionalidade nestas organizações, Ramos, A. G., (1989) enfatiza que, na grande maioria, predomina a racionalidade instrumental. Clegg (1990, p. 35) destaca que na organização burocrática moderna prevalece a racionalidade instrumental.

A emergência desta forma burocrática moderna de racionalidade organizacional não é acidental. Esta é uma característica necessária da modernidade. A peculiaridade da cultura moderna, e especificamente de suas bases técnicas e econômicas, demandam esta intensa ‘calculabilidade’ dos resultados (CLEGG, 1990, p. 35).

Dellagnelo (2000) corrobora a afirmação de Ramos, A. G. (1989) e Clegg (1990), ao destacar que as dimensões que caracterizam uma organização burocrática revelam a racionalidade instrumental subjacente a este modelo organizacional. Coltro e Santos (1998) ao analisarem as ações administrativas sob a ótica da racionalidade e da ética da ação na gestão de uma organização hospitalar pública estadual no estado de São Paulo, constataram que a racionalidade instrumental foi preponderante na prática organizacional vivenciada. A investigação foi realizada por meio de pesquisa participante com base nos estudos de Ramos, A. G. (1989). Uma das organizações investigadas nesta tese, a qual possui características de uma organização burocrática, trata-se de uma empresa privada cuja atividade fim é a produção têxtil.

Nas organizações burocráticas contemporâneas ou nas chamadas organizações pós-modernas têm se buscado adotar “novos arranjos organizacionais”. Estes têm sido tratados mediante diferentes designações tais como, redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo; bem como por intermédio de conceitos mais específicos como equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). Os “novos arranjos organizacionais” têm como características o achatamento hierárquico, tomada de decisão descentralizada, grande capacidade de tolerância à ambiguidade, fronteiras internas e externas permeáveis, *empowerment*, unidades de autogestão, mecanismos de autocontrole, liderança sem controle. Estes arranjos caracterizam-se pela adoção de práticas que representam o questionamento do paradigma da

produção em massa (DAFT; LEWIN, 1993) e possuem traços de formas organizacionais mais flexíveis (HUBBER; GLICK, 1995).

Além de práticas mais flexíveis, Cooper e Burrell (1988) e Clegg (1990) enfatizam que as “novas formas organizacionais” representariam, também, a operacionalização de uma lógica de ação diferente da instrumental, a qual é típica das chamadas organizações modernas ou do modelo burocrático de organização. Clegg (1990) desenvolve seus estudos sobre racionalidade sem privilegiar unicamente a razão instrumental e explica, por meio de uma investigação junto a empresas asiáticas, a qual foi realizada com base em sete imperativos organizacionais (Missão, metas, estratégias e funções principais; Relações funcionais; Coordenação e controle; Responsabilidade e relacionamento de papéis/formação de habilidades; Planejamento e comunicação; Relação entre desempenho e recompensa; e Liderança)¹⁴, que existem nessas organizações evidências suficientes de uma racionalidade diferente da instrumental, ou seja, traços de uma racionalidade substantiva. O autor salienta que dentre as características dos imperativos analisados destacam-se as práticas democráticas, o *empowerment*, a flexibilidade, técnicas de longo prazo, a confiança na liderança, entre outras.

Entretanto, para Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), tais práticas não representariam necessariamente uma ruptura com o modelo burocrático de organização caracterizado pela predominância da racionalidade instrumental. Em uma investigação documental realizada em 34 artigos de periódicos nacionais e estrangeiros que continham evidências empíricas de novas formas organizacionais em organizações privadas, industriais e de serviços, os autores buscaram identificar se essas novas formas representariam ruptura com o modelo burocrático de organização. As organizações foram analisadas quanto ao seu potencial de flexibilidade tecnológica, estrutural e cultural, e considerou-se, principalmente, o tipo de racionalidade predominante na ação organizacional. Conforme os autores, a caracterização da organização somente em termos de flexibilidade não seria suficiente para determinar a ruptura com o modelo burocrático. Por intermédio do estudo, os autores inferiram que a dimensão tecnológica apresentou um maior potencial de flexibilidade, as dimensões estrutural e cultural, potencial médio, e a racionalidade instrumental predominou nas ações organizacionais. Apesar da forte tendência de flexibilização do modelo

¹⁴ Estes sete imperativos organizacionais foram desenvolvidos por Blunt (1989 apud CLEGG, 1990).

burocrático no que diz respeito às categorias investigadas não se verifica uma ruptura. A lógica de ação predominante foi a instrumental, baseada principalmente na preocupação em buscar soluções para adaptar-se a um contexto competitivo por meio da utilização do cálculo utilitário de consequências, a fim de justificar a utilização de práticas de flexibilização do trabalho com foco no cliente, nas estruturas salariais, na qualificação polivalente e outras.

Lima, M. E. A. (1995, p. 338) ao investigar, por intermédio de testes projetivos e entrevistas semiestruturadas individuais e de grupo, os efeitos das “novas” políticas de recursos humanos sobre a saúde mental em uma empresa privada e uma cooperativa, conclui que na ‘nova’ empresa privada “a racionalidade econômica permanece mais do que nunca determinante na tomada de decisões”. A autora explica que o interesse em investigar uma organização privada e uma cooperativa se deu devido ao discurso sobre a gestão empresarial, no qual se busca disseminar a ideia de que o funcionamento das empresas que adotam as “novas” políticas de gestão de pessoas é bastante próximo ou até mesmo idêntico ao de uma cooperativa.

Antunes (2002) destaca que essas formas organizacionais mais flexíveis representam um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial é a intensificação das condições de exploração da força de trabalho. A organização flexível transpõe as fronteiras das exigências que podem ser impostas aos trabalhadores (BURNS; STALKER 1961 apud VICTOR; STEPHENS, 1994), e funciona com base no gerenciamento *by stress* (GOUNET, 1999). Harvey (1996) enfatiza que essas novas práticas adotadas pelas organizações implicam em níveis relativamente altos de desemprego e subemprego, como o trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado; rápida destruição e reconstrução de habilidades; ganhos modestos, quando há algum ganho e o retrocesso do poder sindical. Antunes (2002) corrobora, e cita como efeitos da introdução de novas práticas, a desregulamentação dos direitos do trabalhador devido a regimes e contratos de trabalho mais flexíveis; fragmentação da classe trabalhadora, precarização e terceirização; e destruição do sindicalismo de classe.

Sennett (2000) salienta que no capitalismo contemporâneo, o “trabalho flexível”, com ênfase no curto prazo, “corrói o caráter do trabalhador”, sobretudo as qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros e dão um senso de identidade sustentável. Coutinho, Krawulski e Soares (2007) enfatizam que nas formas atuais de organização do trabalho, os trabalhadores enfrentam sérios limites às

suas possibilidades de vínculos com o seu fazer e com os outros. Na mesma direção, Antunes (2002) evidencia que o trabalho assalariado, fetichizado e estranhado é incompatível com elementos como satisfação, realização e pertença que trazem sentido para a vida dos indivíduos. Destaca-se, conforme estudiosos (ALBERTON, 2008; MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI, PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA, 2004; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007), que estes são elementos que caracterizam um trabalho com sentido. Ramos, A. G. (1989) salienta que o predomínio da razão instrumental nas organizações gera uma sociedade centrada no mercado, onde elementos como insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício dos recursos naturais estão fortemente presentes, e produz ainda espaços organizacionais em que os indivíduos não podem participar de relações interpessoais verdadeiramente gratificantes. Assim, como possibilidade de romper com essa lógica instrumental que prevalece nas organizações burocráticas, têm-se as organizações coletivistas. Nestas predomina, em geral, a racionalidade substantiva (ROTHSCHILD-WHITT, 1979; RAMOS, A.G., 1989; SERVA, 1993, 1996).

2.3.2.2 Organizações coletivistas

Dentre as organizações nas quais prevalecem ações orientadas pela racionalidade substantiva têm-se as organizações coletivistas apresentadas nos estudos de Rothschild-Whitt (1979). A pesquisa desenvolvida pela autora que teve como objetivo demonstrar as diferenças entre as organizações coletivistas e as burocráticas também fundamentou este estudo de tese e “é considerada como um marco no campo das organizações alternativas ou coletivistas” (SERVA, 1996, p. 186). O estudo foi realizado em cinco organizações situadas numa cidade de médio porte no estado da Califórnia: uma clínica médica alternativa, um escritório de advocacia, uma cooperativa de alimentos, uma escola infantil alternativa e um jornal alternativo. Estas foram investigadas por meio da observação, entrevistas estruturadas e questionários. Essas organizações, explica a autora, representam organizações coletivistas, pois admitem, fundamentalmente, a base da autoridade somente na coletividade e são integrativas, visto que quem nelas trabalha também as administra. Segundo a autora, a organização coletivista é organizada sob os fundamentos da racionalidade substantiva e a organização burocrática apoia-se na racionalidade formal ou instrumental. A organização coletivista pode ser distinguida da

organização burocrática pelos elementos que caracterizam oito dimensões (Autoridade, Normas, Controle social, Relações sociais, Recrutamento e promoção, Estrutura de incentivos, Estratificação social e Diferenciação). Rothschild-Whitt (1979) elaborou um quadro no qual é apresentado um comparativo entre os dois “tipos ideais” de organização, uma organização burocrática e uma organização coletivista. Este quadro é apresentado a seguir:

Quadro 2 - Comparação entre dois “tipos ideais” de organização.

Dimensões	Organização burocrática	Organização coletivista-democrática
1. Autoridade	1. A autoridade reside nos indivíduos por força da incumbência do cargo e/ou da especialização; organização hierárquica dos cargos. Presta obediência a normas fixas universais tais como são implementadas pelos titulares dos cargos.	1. A 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.
2. Normas	2. Formalização de normas fixas universalistas; a previsibilidade e o atrativo das decisões baseiam-se no cumprimento da lei formal e escrita.	2. 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.
3. Controle social	3. O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, primordialmente por meio da supervisão direta ou de normas e sanções padronizadas e, terciariamente, por meio da seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos.	3. Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.

CONTINUAÇÃO - Quadro 2 - Comparação entre dois “tipos ideais” de organização.

4. Relações sociais	4. Ideal da impessoalidade. As relações devem basear-se nos papéis, sendo segmentárias e instrumentais.	4. Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
5. Recrutamento e promoção	5a. Emprego baseado em treinamento especializado e diploma formal. 5b. Emprego constitui uma carreira; as promoções se baseiam no tempo de serviço ou no desempenho.	5a. Emprego baseado em amizades, valores sócio-políticos, atributos de personalidade, conhecimento e aptidões informalmente avaliados. 5b. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
6. Estrutura de incentivos	6. Os incentivos de remuneração são primordiais.	6. Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
7. Estratificação social	7. Distribuição isomórfica do prestígio, dos privilégios e do poder, isto é, recompensas diferenciais segundo cargos; a hierarquia justifica a igualdade.	7. Igualitária; os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.
8. Diferenciação	8a. Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução. 8b. Especialização máxima dos cargos e funções; papéis segmentados. A perícia técnica é mantida com exclusividade; ideal do <i>expert</i> especializado.	8a. Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida. 8b. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização, ideal do <i>factotum</i> amador.

Fonte: Rothschild- Whitt (1979, p. 519).

Vieira (1989, p. 53) enfatiza que estas oito dimensões propostas por Rothschild-Whitt (1979) estão inter-relacionadas, mas “possuem algum grau de independência uma das outras. Isto significa que uma organização pode adequar-se ao modelo coletivista em uma dimensão e não em outra, pois os tipos ideais são abstrações conceituais que apenas facilitam o entendimento das organizações concretas”. As organizações coletivistas assemelham-se às isonomias e nestas, conforme Ramos, A. G. (1989), predomina a razão substantiva. A isonomia é uma das categorias representadas no paradigma paraeconômico e este corresponde a um modelo multidimensional constituído pelo autor para a análise e formulação dos sistemas sociais. Neste modelo multidimensional, o mercado é apenas um dos enclaves dentro de uma realidade social multicêntrica. A isonomia possui as seguintes características: permite o desenvolvimento pessoal independente das regras e normas impostas, ou seja, o foco está na autorrealização; é amplamente autograticificante na medida em que os indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas; as atividades desenvolvidas são promovidas como vocações, não como empregos; o sistema de tomada de decisão é abrangente, não há diferenciação entre lideranças; a eficácia depende de relações interpessoais primárias/relações diretas. O autor explica que se este tipo de organização aumenta exageradamente de tamanho, a ponto de se estabelecer relacionamentos mediados por uma estrutura hierárquica, ela deixará de ser isonomia. Contudo, é possível que não se encontre uma completa materialização do conceito de isonomia “que, afinal de contas, serve apenas como propósito heurístico”, pois no mundo concreto só existem sistemas sociais mistos (RAMOS, A. G., 1989, p.151). Como tentativas de ambientes isonômicos, o autor cita as associações de pais e mestres, associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e outras. Nesses ambientes, o ser humano encontra-se como prioridade, a cooperação é a base e as pessoas buscam por um estilo de vida que transcenda os padrões normativos dominantes na sociedade.

Serva (1996, 1997a, 1997b) buscou investigar, por intermédio de um quadro de análise que possibilita identificar a razão substantiva e instrumental nas práticas organizacionais, organizações privadas que supostamente apresentassem traços em comum com as isonomias. Na proposta de análise apresentada por Serva (1996, 1997a), os elementos

constitutivos da racionalidade substantiva e instrumental são relacionados a onze processos organizacionais:

- a) Hierarquia e normas - métodos de influência sobre os empregados; estrutura hierárquica; critérios para ocupação de cargos; natureza das normas; processos de elaboração e estabelecimento de normas; rigidez ou flexibilidade;
- b) Valores e objetivos organizacionais - valores predominantes, sua origem e formas de difusão; objetivo do grupo; processos de estabelecimento dos objetivos; comunicação de objetivos;
- c) Tomada de decisão - processos decisórios, estilos mais frequentes; diferenciação de competências decisórias; pessoas que decidem.
- d) Controle - formas e finalidades do controle; indivíduos responsáveis pelo controle; instrumentos utilizados para controle;
- e) Divisão do trabalho - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho; intensidade de especialização; flexibilidade e multifuncionalidade; departamentalização;
- f) Reflexão sobre a organização - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo; autocrítica como grupo; nível da organização no qual a reflexão é efetuada;
- g) Conflitos - natureza dos conflitos; estilo de manejo dos conflitos; formas como são encarados e solucionados os conflitos; autonomia ou subserviência nos conflitos; grau de tensão provocado pelos conflitos.
- h) Comunicação e relações interpessoais - estilos e formas de comunicação dominantes; comunicação formal e informal; relacionamentos interpessoais formais e informais;
- i) Satisfação individual - grau de satisfação; principais fontes de satisfação e insatisfação;
- j) Dimensão simbólica - ideias, filosofias e valores; elementos do imaginário do grupo;
- k) Ação social e relações ambientais - importância, significado e singularidade da ação social; congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta; relações com outras organizações.

No quadro 3 é apresentada a relação dos elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional desenvolvida pelo autor.

Quadro 3 – Correlação¹⁵ entre os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional.

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

Fonte: Serva (1997a, p.126).

¹⁵ O termo “correlação” é utilizado por Serva (1996, 1997a).

A operacionalização do quadro de análise se dá por meio da verificação dos elementos constitutivos das racionalidades que são predominantes. A identificação da intensidade da racionalidade predominante é feita por intermédio de um *continuum*, no qual cada ponto do *continuum* equivale ao seu inverso, ou seja, quando se identifica uma intensidade mínima de razão substantiva, esta equivale a uma intensidade muito elevada de razão instrumental, ou ainda, uma intensidade baixa de razão substantiva equivale à elevada de razão instrumental. Nos pólos extremos do *continuum* aparecem intensidades, segundo o autor, improváveis, as quais revelariam tanto a exclusividade de racionalidade substantiva, como a sua ausência absoluta, bem como a existência, igualmente improvável, de uma organização totalmente regida pela razão instrumental. A dinâmica do cotidiano das organizações produtivas¹⁶ implica a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental. Assim, identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período (SERVA, 1996, 1997a, 1997b).

As empresas investigadas pelo autor eram privadas atuantes no setor de serviços (educação infantil, produção artística, editora, clínica médico-psicológica e de psicoterapia), situadas na cidade de Salvador e em duas delas predominou a racionalidade substantiva. A pesquisa foi realizada por meio de metodologia qualitativa (observação participante) e desenvolvida no período de abril a dezembro de 1993. O autor concluiu que a Casa Via Magia (escola infantil, produtora de arte, clínica) e o Espaço Lumiar (clínica e editora) classificam-se como organizações substantivas, pois predominou a racionalidade substantiva nos 11 processos organizacionais analisados, com destaque para os valores emancipatórios (comunicação), a autenticidade (comunicação), o entendimento (hierarquia e normas, tomada de decisão e controle), a autonomia (divisão do trabalho) e a autorrealização como elementos predominantes. A presença significativa dos valores emancipatórios e a busca em praticar ações orientadas ao entendimento são características fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo. O autor salienta que as ações de entendimento comportam o debate racional, marcado muitas vezes por autenticidade, autonomia e liberdade de expressão. Contudo, foram detectados, também, na Espaço Lumiar, elementos constitutivos da racionalidade instrumental como fins

¹⁶ O termo “organizações produtivas” é utilizado por Serva (1996, 1997a, 1997b) para conceituar as organizações privadas investigadas em seus estudos.

técnicos e econômicos, e desempenho. Na Espaço Aquarius (clínica) predominou a racionalidade instrumental, identificando-se uma contradição entre os valores professados (cunho emancipatório) e as práticas organizacionais (não há práticas de administração participativa, a ação social é regida por fins econômicos, e outros), representando a fonte de quase todos os conflitos observados (SERVA 1996, 1997a, 1997b).

Contudo, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), ao analisarem os estudos de Serva (1996, 1997a, 1997b), questionam se as organizações apresentadas pelo autor como substantivas obteriam sucesso com as mesmas práticas administrativas adotadas em condições de mercado mais competitivas, ou seja, se manteriam uma ação racional substantiva. Os autores explicam que a prática da medicina naturalista, de editoras e de escolas com filosofias educacionais alternativas que foram as organizações investigadas, parece ser coerente com os valores considerados mais substantivos na sociedade. Assim, a adoção de práticas organizacionais convergentes com valores substantivos mantém coerência com o perfil dos profissionais que atuam nessas organizações. Com isso, o sucesso empresarial dessas organizações, antes de representar evidência significativa da emergência de modelos organizacionais alternativos ao burocrático, deve ser analisado à luz do padrão de competitividade no segmento de mercado no qual elas estão inseridas.

Fraga (2000) investigou, por intermédio da proposta de investigação de Serva (1996), uma organização privada, a Muri – Linhas de montagem, localizada em Porto Alegre e que também foi caracterizada como uma organização substantiva. Essa empresa é atuante na área de produção de bens de capital e de desenvolvimento; projeto e construção de linhas e sistemas de montagem e teste para fabricantes de autopeças, eletrodomésticos e componentes eletrônicos. A pesquisa foi realizada junto a 12 participantes e o autor constatou, por meio da observação participante e não-participante, e entrevistas semiestruturadas, que prevaleceu de forma elevada a racionalidade substantiva em seis das dez dimensões analisadas (Hierarquia e normas, Mecanismos de controle, Relações Interpessoais, Reflexão sobre a organização, Administração de Conflitos e Satisfação individual).

Uma das organizações investigadas nesta tese, a qual possui características de uma organização coletivista, caracteriza-se como uma cooperativa de produção têxtil. Bhowmik (2002) explica que o movimento cooperativo nasceu da necessidade de transformar a sociedade capitalista por intermédio de uma ideologia baseada no

igualitarismo. Esse movimento iniciou na primeira metade do século XIX com Robert Owen (1771-1858) na Inglaterra e com os Pioneiros de Rochdale. Owen foi um industrial britânico que criou várias comunidades nos Estados Unidos, México e Inglaterra sob o princípio da propriedade coletiva. Os Pioneiros de Rochdale eram tecelões desempregados de Toad Lane, em Rochdale, que criaram uma loja cooperativa. As idéias de Charles Fourier (1772-1837), considerado o primeiro ideólogo cooperativista na França, também influenciaram o movimento cooperativo, instigando a criação de várias colônias na França e na América. Ele desenvolveu o conceito de “Falanstério” que representava um sistema coletivizado de produção e consumo. Fourier foi admirado e respeitado como ‘precursor’ do socialismo (FOURIER, 1989, p. 10).

A cooperativa, segundo Hernández e Baró (1968, p. 11), não é uma “empresa” com fins lucrativos e sim um “empresa de serviço”. A cooperativa é uma forma de associação popular que se caracteriza “por seu duplo caráter empresarial e associativo”. “A empresa cooperativa é uma associação de pessoas e não de capitais” (Ibid., p. 77). É um negócio, e, portanto, difere das associações filantrópicas que tendem apenas a procurar o bem dos outros e que não prestam serviços aos seus próprios associados. “É uma empresa caracterizada por seu espírito cooperativo e seu espírito cooperativo consiste precisamente em buscar o interesse pessoal através do interesse geral de todos os associados” (Ibid., p.11). Em uma empresa solidária, explica Singer (2002, p.83), “Trabalho e capital estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. “A propriedade da empresa é de todos e todos têm o mesmo poder de decisão. A administração é feita por sócios eleitos para a função e que se pautam pelas diretrizes aprovadas em assembleias gerais ou em conselhos de delegados eleitos por todos os trabalhadores. Na empresa solidária não há lucro e a destinação do excedente anual chamado ‘sobras’ é decidida pelos trabalhadores. O autor enfatiza, ainda, que a economia solidária surgiu no Brasil como resposta à grande crise de 1981/83, quando muitas indústrias pediram concordata e entraram em processo de falência. Em 1994 foi criada a ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária.

Para ilustrar os estudos realizados sobre racionalidade em organizações coletivistas no Brasil, são citadas as pesquisas realizadas por Pinto (2001), Dorneles (2003), Ramos, M. F. (2006), Valeriano (2006) e Severo e Predozo (2008). O estudo de Pinto (2001) foi

desenvolvido com o objetivo de verificar que tipo de racionalidade prevalece na prática administrativa de uma fundação empresarial aberta – Fundação “A”, a qual foi constituída com o objetivo de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações em áreas como educação, cultura, saúde e assistência social. Os dados foram coletados por meio de observação participante e de uma escala de valores organizacionais. O autor utilizou sete categorias de análise propostas por Serva (1996) e constatou que, destas categorias que são consideradas essenciais, a racionalidade instrumental prevaleceu em cinco delas (Hierarquia e normas, Valores e objetivos, Tomada de decisão, Divisão do trabalho, Comunicação e relações interpessoais). Segundo o autor, devido às peculiaridades das fundações empresariais (porte, abrangência de atuação, volume de recursos aportados, fiscalização do Ministério Público, influência do instituidor, entre outros), a predominância da racionalidade instrumental torna-se inerente às suas práticas administrativas.

Na pesquisa desenvolvida por Dorneles (2003) foi investigada, por intermédio de entrevistas semiestruturadas, uma organização autogestionária que atua no setor têxtil em Brusque, no estado de Santa Catarina, a Bruscor - Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. A autora concluiu, com base na análise de onze categorias definidas por meio do referencial teórico sobre autogestão, isonomias e organizações coletivistas, que embora tenha sido identificada a presença da razão instrumental, a racionalidade substantiva predominou entre muito forte e forte em oito das onze categorias analisadas, sendo elas, Autoridade, Normas, Controle social, Atuação social, Comunicação, Estrutura de incentivos, Relações sociais e Estratificação social. No estudo de Valeriano (2006) foi analisada a racionalidade na práxis administrativa da Coopervale – Cooperativa de Consumo dos Empregados do grupo CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) localizada na cidade de Itabira/MG. O autor utilizou como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada e identificou, por intermédio da investigação de onze categorias de análise propostas por Serva (1996) - Hierarquia e normas, Valores e objetivos, Tomada de decisão, Controle, Divisão do trabalho, Comunicação e relações interpessoais, Ação social e relações ambientais, Reflexão sobre a organização, Conflitos, Satisfação individual, e Dimensão simbólica - a presença mediana da racionalidade substantiva na organização investigada.

Ramos, M. F., (2006) avaliou a racionalidade, por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais, em três organizações do terceiro setor - uma ONG e duas Fundações - e buscou avaliar a tensão

existente entre a racionalidade instrumental e substantiva e os seus reflexos para a avaliação de programas sociais coordenados por essas organizações. Na Organização “A” (ONG) são desenvolvidos programas com foco na formação profissional e inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social. A Organização “B” (Fundação) foi criada por iniciativa de uma empresa que explora e industrializa minério e seus membros têm como foco desenvolver programas de cidadania ambiental, educação ambiental nas escolas, alfabetização de jovens e adultos, informatização de escolas e outros. Já a Organização “C” (Fundação) foi criada por um conglomerado empresarial do setor financeiro e nela são realizados projetos com foco em ciência e tecnologia, cultura, geração de trabalho e renda, assistência social, saúde e educação. A pesquisa foi realizada com base em cinco categorias de análise (Valores e objetivos, Tomada de decisão, Controle, Comunicação e Reflexão sobre a organização), as quais foram adaptadas dos estudos de Serva (1996). Ramos, M. F. (2006) concluiu que as organizações pesquisadas vivenciam a tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental, e os traços de cada uma destas se apresentam de forma e intensidade variada de acordo com as especificidades de cada organização. Nas organizações A e B (ONG e Fundação), a racionalidade substantiva foi predominante e são utilizados processos de avaliação com maior grau de inserção dos técnicos junto às comunidades. Esta proximidade resulta numa prática de avaliação que pressupõe o diálogo, a construção de consenso sobre o objeto de avaliação e sobre os resultados esperados. Contudo, a racionalidade instrumental predominou nas práticas de avaliação de programas sociais desenvolvidas pela organização “C” (Fundação). Esta opera com um volume expressivo de recursos; seu instituidor pertence ao setor financeiro, o qual possui traços marcantes de uma organização burocrática; e os técnicos e responsáveis são oriundos da organização instituidora. Conforme o pesquisador, estes fatores podem explicar a forte presença de indicadores que caracterizam uma racionalidade instrumental. O autor enfatiza, ainda, que o critério mais determinante da realização de avaliações nessa organização são os custos dos programas e não as transformações sociais ocasionadas pelos mesmos. Tenório (1998, p. 20) explica que se espera das organizações do Terceiro Setor a gestão social em vez de estratégica; entretanto, na ‘luta pela sobrevivência’, essas organizações podem passar a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais empregados pelo setor privado.

Na investigação realizada por Severo e Pedrozo (2008) foi verificado, por intermédio de entrevistas semiestruturadas e questionário

fechado, se os agricultores produtores de bergamota orgânica cooperados da Ecocitrus – Cooperativa de Citricultores Ecológicos do Vale do Cai/RS, ao decidirem pelo cultivo orgânico foram mais orientados por uma motivação substantiva ou instrumental e se a cooperativa pode ser considerada uma organização substantiva. A pesquisa foi realizada com base em dez categorias de análise (Hierarquia e normas, Valores e objetivos, Tomada de decisão, Controle, Divisão do Trabalho, Comunicação e relações interpessoais, Ação social e relações ambientais, Reflexão sobre a organização, Satisfação individual e Dimensão simbólica) propostas por Serva (1997a); e foi constatada a predominância da racionalidade substantiva em sete das dez categorias.

Com base nas pesquisas relatadas verificou-se que ambas as racionalidades estão presentes nas organizações burocráticas e coletivistas. Mas, em geral, a racionalidade instrumental é predominante nas organizações burocráticas e a racionalidade substantiva nas organizações coletivistas. Assim, enfatiza-se, conforme alguns autores, que nas organizações burocráticas, há limitações para o desenvolvimento de elementos como autonomia, satisfação, sentimento de vinculação e autorrealização devido à predominância da racionalidade instrumental (DELLAGNELO, 2000; PIZZA JÚNIOR, 1994; RAMOS, A. G., 1989; ROTHSCHILD-WHITT, 1979; SERVA, 1996). Destaca-se, aqui, que estes são alguns elementos que caracterizam um trabalho com sentido (ALBERTON, 2008; MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007). Entretanto, em uma organização coletivista, onde, segundo estudiosos como Dorneles (2003), Ramos, A. G. (1989), Rothschild-Whitt (1979) e Serva (1996), não prevalecem as diretivas da racionalidade instrumental, ocorre o predomínio da racionalidade substantiva. Nessas organizações, a autonomia, satisfação, sentimento de vinculação e autorrealização podem ser mais facilmente identificados. Assim, torna-se relevante investigar quais os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações burocráticas e coletivistas, nas quais, conforme os autores, há a predominância de uma das racionalidades aqui investigadas. Parte-se do pressuposto que os sentidos atribuídos ao trabalho podem estar relacionados aos tipos de racionalidades presentes na sociedade e nas organizações. Com isso, disserta-se a seguir sobre uma possível articulação entre essas categorias de análise.

2.4 SENTIDOS DO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Apesar do foco dos estudos sobre sentidos do trabalho, em geral, dar-se sobre categorias profissionais, ou seja, sem a contextualização de um ambiente organizacional específico infere-se que os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva estão articulados entre si, pois eles são elaborados em uma determinada sociedade e em organizações nas quais as características destas racionalidades estão presentes. Reitera-se que hoje se vive em uma sociedade capitalista em que a relação entre meios e fins e o cálculo utilitário das consequências são altamente valorizados e, portanto, há o predomínio da racionalidade instrumental (DELLAGNELO, 2000; HABERMAS, 1999; PIZZA JUNIOR, 1994; RAMOS, A. G., 1989; ROTHSCCHILD-WHITT, 1979).

Em um estudo desenvolvido por Morin, E. M. (2001), a autora identificou junto a estudantes de administração e administradores de Quebec e da França que um trabalho com sentido é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; possibilita a satisfação e autonomia; é moralmente aceitável (contribui para a sociedade); é fonte de relacionamentos satisfatórios; possibilita a independência e segurança - obtida por meio do salário - e é um trabalho que mantém o indivíduo ocupado. Aqui é possível verificar alguns elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva como a busca de fins de natureza técnica e econômica, e alcance de êxito; bem como a procura por satisfação, entendimento nos relacionamentos e aperfeiçoamento da sociedade. Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) realizaram uma pesquisa no Brasil mediante entrevistas semiestruturadas junto a 15 alunos de um curso de especialização em administração de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo. As autoras concluíram que, para os participantes da amostra investigada, “o trabalho é **essencial na vida** destas pessoas já que ele **garante a sobrevivência**. O **principal sentido** apontado por este grupo é que o trabalho **permite a sobrevivência**” (MORIN, E.M.; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p. 47, grifo nosso).

Para Blanch Ribas (2003), quando o trabalho é central para o indivíduo porque representa um meio para a sobrevivência, ele se constitui em uma mera função instrumental, uma simples relação estratégica entre meios e fins. Assim, verificam-se nos resultados dos estudos de Morin, E.M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) elementos característicos de uma racionalidade instrumental, o que fomenta a

articulação entre sentidos atribuídos ao trabalho e a racionalidade. As autoras concluíram, também, que um trabalho com sentido além de garantir a sobrevivência deve caracterizar-se por uma variedade na natureza das tarefas, possibilitar a satisfação pessoal, a aprendizagem, o reconhecimento, o desenvolvimento de uma identidade e de relacionamentos interpessoais, bem como contribuir para a sociedade e garantir a segurança. São identificados aqui traços que possibilitam definir um paralelo com a presença concomitante da racionalidade instrumental e substantiva. Constata-se ainda que alguns elementos constitutivos da ação racional instrumental e substantiva representam também fatores que caracterizam um trabalho com “sentido positivo”, conceito que é utilizado pelas autoras. Segundo Brief e Nord (1990 apud MORIN, 1996), dar ao trabalho o sentido de uma atividade que o indivíduo desempenha para ganhar um salário gera consequências negativas tanto pessoais quanto institucionais. A restrição do sentido do trabalho à perspectiva econômica, cria ou reforça a relação contratual entre o indivíduo e a organização que o emprega, conferindo maior importância à remuneração do que ao espírito de serviço e de comunidade e, especialmente, à capacidade de transformação e intencionalidade que faz do trabalho humano algo completamente singular. Também desvaloriza atividades não remuneradas como o trabalho voluntário e o trabalho doméstico, as quais deixam de ser consideradas como trabalho e não são reconhecidas.

Em pesquisa realizada por Oliveira et al. (2004, p.6), os autores utilizaram a proposta de investigação dos sentidos do trabalho apresentada por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003) e constataram por intermédio da aplicação de entrevistas semiestruturadas que 28 profissionais-estudantes de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas de uma universidade do sul do país possuem concepções positivas de trabalho, sendo este visto “como uma forma de realização, que acrescenta valor a algo, e que contribui para a sociedade, fortalecendo seu sentimento de pertencimento”. Os autores salientam que, para os investigados, um trabalho com sentido é útil para a organização e para a sociedade, e permite o desenvolvimento, a valorização, o reconhecimento e a autorrealização do indivíduo. Em outro estudo desenvolvido por Oliveira (2004), a partir de uma adaptação da classificação utilizada por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003) junto a 13 cooperados, 5 profissionais em cargos de coordenação e 5 funcionários administrativos filiados à Uniodonto – Cooperativa Odontológica, foi verificado, por meio de entrevistas semiestruturadas, se os fatores relativos à organização do trabalho influem no sentido que

os participantes da pesquisa atribuem a ele. Conforme os entrevistados, a forma de organização do trabalho odontológico na cooperativa contribui para que eles executem um trabalho realizador, que os satisfaz e, conseqüentemente, tem sentido. Um trabalho com sentido para os entrevistados deve possibilitar um retorno material, crescimento profissional, valorização, reconhecimento e autorrealização. Já um trabalho sem sentido é aquele que não traz o retorno esperado, seja financeiro, seja em termos do resultado de seus procedimentos junto aos pacientes.

Ribeiro (2007) usou como referência para a sua pesquisa os resultados de diversos estudos sobre a temática, inclusive a proposta de Morin, E. M. (2001). A autora desenvolveu sua investigação por intermédio de entrevistas semiestruturadas junto a 6 trabalhadores de três organizações não-governamentais de Belo Horizonte. O foco da Organização “A” é a inserção social de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. A Organização “B” desenvolve ações socioambientais e a Organização “C” promove a cidadania e o desenvolvimento comunitário via democratização dos meios de comunicação. Para os participantes do estudo, um trabalho com sentido é prazeroso, útil, contribui para a sociedade e modifica alguma situação. Na investigação de Alberton (2008), sobre os sentidos atribuídos ao trabalho para 166 profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre e que também se fundamentou nos estudos de Morin, E. M (2001), foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e questionários. O autor constatou que um trabalho com sentido possibilita a aplicação da criatividade e inovação, prazer, reconhecimento, pagamento de um salário adequado, aprendizagem e aperfeiçoamento. Ono e Binder (2010) também utilizaram a proposta de Morin, E.M. (2001) e Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003) para identificar os sentidos do trabalho junto a 20 profissionais que atuam por projetos em TI na grande São Paulo. Os autores utilizaram entrevistas semiestruturadas e concluíram que um trabalho com sentido possibilita o aprendizado, a identificação com a tarefa realizada, a utilização das habilidades, remuneração adequada, realização de atividades não rotineiras, satisfação e desafios. Já um trabalho sem sentido é rotineiro, não tem utilidade para a empresa ou para o cliente, e desrespeita os valores éticos e morais do trabalhador.

Ao analisar alguns dos estudos sobre sentidos do trabalho que utilizam a mesma proposta de análise adotada nesta tese (ALBERTON, 2008; BETIOL, 2006; MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA et al. 2004; OLIVEIRA, 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007), pode-se inferir que há,

ainda, algumas lacunas a serem preenchidas nos estudos sobre a temática. Verifica-se que os estudos se focam, em geral, nas categorias profissionais (ALBERTON, 2008; MORIN, E. M., 2001, MORIN; E.M., TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA et al. 2004; ONO; BINDER, 2010), ou seja, há pouca contextualização de um ambiente organizacional específico; bem como a construção de uma interface com novas categorias de análise que caracterizam as organizações de trabalho pode ser mais explorada. Essa contextualização e interface são encontradas de forma mais sistematizada no estudo de Oliveira (2004) que investigou a organização do trabalho e os sentidos do trabalho em uma cooperativa. Posteriormente, há a pesquisa de Betiol (2006), a qual foi realizada em duas organizações públicas; e o estudo de Ribeiro (2007) desenvolvido em organizações não-governamentais. Enfatiza-se, aqui, a afirmação de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) ao argumentarem que as pesquisas sobre os sentidos que os trabalhadores atribuem ao trabalho, no contexto brasileiro, devem ser aprofundadas.

É verificado, por meio das pesquisas apresentadas, que o sentido atribuído ao trabalho pode ser orientado por razões instrumentais e substantivas, as quais estão presentes conjuntamente nos contextos sociais e organizacionais. Assim, é possível sugerir, com base nos estudos analisados sobre sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva, duas concepções heurísticas de sentidos atribuídos ao trabalho, o “sentido instrumental” e o “sentido substantivo”. Estas concepções estão imbricadas entre si, pois de forma concomitante um trabalho para ter sentido deve garantir a sobrevivência e ser útil para a empresa, mas também pressupõe autonomia, satisfação, autorrealização e contribuição para a sociedade. No quadro 4 abaixo são expostos os elementos que constituem, segundo a proposta desenvolvida nesta pesquisa, o sentido do trabalho do “tipo instrumental” e do “tipo substantivo”. A apresentação deste quadro é realizada com a finalidade de sugerir uma articulação entre os elementos que caracterizam os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva:

Quadro 4 – Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade.

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

Fonte: Adaptado de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012).

Aqui, destacam-se os seguintes questionamentos: Nas organizações burocráticas por serem estas caracterizadas como ambientes em que predomina a racionalidade instrumental, prevalece um “sentido instrumental do trabalho”? E nas organizações coletivistas predomina um “sentido substantivo do trabalho”?

A fim de esclarecer os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento deste estudo e que deram suporte ao trajeto da pesquisadora, é apresentado na sequência o método.

3 MÉTODO

Nesta pesquisa se estudou quais os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações caracterizadas, conforme Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G. (1989), Serva (1996) e outros, pela predominância da racionalidade instrumental (organizações burocráticas) ou da racionalidade substantiva (organizações coletivistas). Procurou-se compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, por intermédio de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos (GODOY, 1995a). Esses dados, conforme o que caracteriza os estudos qualitativos, foram coletados junto ao contexto em que ocorrem os fatos, visando aprofundar-se no mundo das ações e das relações humanas (TRIVIÑOS, 1987).

A seguir é caracterizado o “caminho” metodológico adotado para a realização do estudo, representado pela caracterização dos participantes; das fontes de informação; da situação e ambiente de pesquisa; dos equipamentos e materiais; do contato com os sujeitos; do registro e análise dos dados. Por fim, são expostas as limitações do estudo.

3.1 PARTICIPANTES

Neste estudo, a população envolvida foi composta todos os trabalhadores das organizações investigadas. Na definição dos participantes não se utilizou formas aleatórias de seleção; houve uma escolha deliberada dos mesmos, pois a intenção de um estudo qualitativo não é se basear no critério numérico para garantir sua representatividade (MINAYO, 1994). Com isso, a pesquisadora dirigiu-se intencionalmente às pessoas cuja opinião, ação e intenção pudessem interessar (MARCONI; LAKATOS, 1990). Os critérios pré-definidos para a escolha dos participantes da pesquisa foram:

- ✓ Trabalhadores com pelo menos dois anos de atuação nas organizações investigadas. Avaliou-se que para participar da pesquisa, os participantes tinham que conhecer e ter vivência das práticas organizacionais.
- ✓ Trabalhadores que desenvolvessem atividades semelhantes em ambas as organizações.

Na organização coletivista participaram do estudo todas as pessoas que atuavam diretamente na mesma, ou seja, 09 participantes e na organização burocrática foi escolhido o mesmo número, totalizando

18 entrevistados. Foram atribuídos nomes fictícios a todos os participantes da pesquisa. Na organização burocrática, visto que a população investigada era maior, os sujeitos foram selecionados por desenvolverem atividades equivalentes aos da organização coletivista. As costureiras foram selecionadas, na organização burocrática, de acordo com a disponibilidade das mesmas em relação ao ritmo de produção. Assim, nesta organização, participaram o Presidente (1), o Gerente de confecção (1), a Chefa Administrativa de Vendas (1), duas (2) Estilistas e quatro (4) Costureiras. Na organização coletivista os participantes foram: a Presidente (1); a Coordenadora de produção, costureira e responsável pela criação (1); o Responsável pelas compras e entregas (1); a Modelista (1), responsável também pela criação; quatro (4) Costureiras, sendo uma responsável pelo corte das peças; e uma (1) sócia/secretária. Esta não atua diariamente na cooperativa e auxilia nas atividades administrativas como secretária. Para a função de sócia/secretária não foi encontrado sujeito equivalente na organização burocrática. Os demais sócios da cooperativa apenas têm seus nomes dentre os associados. Durante a realização da pesquisa, uma das entrevistadas que atuava na organização burocrática foi desligada, mas permaneceu participando da investigação e uma das colaboradoras pediu para sair da organização coletivista; contudo, também continuou no estudo.

As características gerais dos participantes são apresentadas a seguir no quadro 5 (características dos participantes da organização burocrática) e quadro 6 (características dos participantes da organização coletivista).

Quadro 5 - Características dos participantes da organização burocrática.

Nome fictício	Cargo ¹⁷	Sexo	Idade (anos)	Tempo de Empresa (anos)	Escolaridade
Dedal	Presidente	M	30 a 35	08 a 13	Pós-graduação completa
Tecido	Gerente de Confecção	M	36 a 41	20 a 25	Ensino superior completo
Fivela	Chefa Administrativa de Vendas	F	30 a 35	8 a 13	Pós-graduação incompleta
Linha	Estilista	F	30 a 35	8 a 13	Ensino superior completo
Malha	Estilista	F	30 a 35	14 a 19	Ensino superior completo
Renda	Costureira	F	18 a 23	2 a 7	Ensino médio completo
Etiqueta	Costureira	F	Acima de 53	20 a 25	Ensino médio completo
Fita de veludo	Costureira	F	42 a 47	14 a 19	Ensino médio completo
Bainha	Costureira	F	30 a 35	2 a 7	Ensino médio completo

Fonte: Entrevistas

Quanto ao sexo, verifica-se que a maioria dos entrevistados na organização burocrática é de mulheres (7) e a minoria de homens (2). Os sujeitos da pesquisa concentraram-se em cinco faixas etárias, sendo que a maior parte dos entrevistados (5) tem entre 30 a 35 anos. Os demais

¹⁷ Os nomes fictícios e os cargos foram incluídos no quadro conforme solicitação dos membros da banca de defesa, a fim de facilitar a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

possuem idade entre 18 a 23 anos (1), 36 a 41 anos (1), 42 a 47 anos (1) e acima de 53 anos (1). Esses valores indicam uma concentração em uma faixa etária jovem.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, três (3) dos entrevistados tem entre 8 a 13 anos o que indica uma permanência significativa dos funcionários dentro da organização. Os demais têm entre 2 a 7 anos (2); 14 a 19 anos (2) e 20 a 25 anos (2) de empresa.

Quanto à escolaridade dos sujeitos, quatro (4) tem ensino médio completo, sendo quatro (4) costureiras. Dentre estas, uma (1) tem o ensino médio técnico têxtil. Em seguida há uma concentração no nível de ensino superior completo (3), um (1) gerente de confecção e duas (2) estilistas. Os cursos de nível superior são respectivamente de administração e engenharia de produção, administração e *marketing*, e moda. Os demais entrevistados tem pós-graduação completa (1), um (1) presidente; e pós-graduação incompleta (1), uma (1) chefe administrativa de vendas. Os cursos de pós-graduação são da área de administração de empresas e varejo. A chefe administrativa de vendas já participou também de um outro curso de pós-graduação em *marketing* e vendas.

Quadro 6 - Características dos participantes da organização coletivista.

Nome fictício	Cargo	Sexo	Idade (anos)	Tempo de Empresa (anos)	Escolaridade
Agulha	Presidente	F	42 a 47	2 a 7	Ensino superior completo
Linha	Coordenação Produção/ Costureira/ Criação	F	42 a 47	2 a 7	Ensino superior incompleto
Acabamento	Responsável pelas compras e entregas	M	42 a 47	2 a 7	Ensino médio completo
Fita de cetim	Modelista/ Criação	F	48 a 53	2 a 7	Ensino fundamental completo
Sianinha	Costureira/ Corte	F	Acima de 53	2 a 7	Ensino médio incompleto
Tesoura	Costureira	F	Acima de 53	2 a 7	Ensino fundamental completo
Bainha	Costureira	F	Acima de 53	2 a 7	Ensino fundamental completo
Estampa	Costureira	F	Acima de 53	2 a 7	Ensino Fundamental incompleto
Fita	Sócia/ Secretária	F	48 a 53	2 a 7	Ensino médio completo

Fonte: Entrevistas

Quanto ao sexo, na organização coletivista a maioria dos entrevistados também são mulheres (8) com a participação de um (1) homem. Nesta organização, os sujeitos da pesquisa concentraram-se com um maior quantitativo na faixa etária acima de 53 anos (4). Os demais possuem de 42 a 47 anos (3) e 48 a 53 anos (2). Esses valores indicam uma concentração entre sujeitos de meia idade, sendo que quatro (4) costureiras estão no grupo de terceira idade.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, todos (9) atuam na mesma desde o início do empreendimento. Quanto à escolaridade dos sujeitos, três (3) têm ensino fundamental completo, sendo uma modelista e as demais são costureiras. Em seguida há uma concentração

no nível de ensino médio completo (2), um (1) responsável pelas compras e entregas e uma (1) sócia/secretária. Os demais entrevistados têm ensino fundamental incompleto (1), uma (1) costureira; ensino médio incompleto (1), uma (1) costureira; ensino superior incompleto (1), uma (1) coordenadora da produção, costureira e responsável pela criação; ensino superior completo (1), uma (1) presidente. Os cursos de nível superior incompleto e completo são de administração de empresas. Durante a realização desta pesquisa seis (6) participantes atuavam na costura; destas, três (3) eram cooperadas e três (3) colaboradoras. Estas colaboradoras não estavam entre os associados. Das colaboradoras duas (2) atuavam em casa (a modelista e a costureira responsável pelo corte). E das cooperadas, duas delas são também responsáveis por coordenar as atividades da produção.

3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO

Quanto às fontes de informação, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários. Em relação aos sentidos atribuídos ao trabalho, os instrumentos de coleta de dados foram construídos com base nos componentes do sentido do trabalho proposto por Morin, E. M. (1996) e nas dimensões de análise apresentadas por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) as quais possibilitaram uma articulação com os elementos constitutivos das racionalidades aqui investigadas. No quadro 7 são apresentados os componentes do sentido do trabalho:

Quadro 7 – Componentes do sentido do trabalho.

Componentes Sentido do trabalho	Significação	Definição do trabalho Centralidade do trabalho
	Orientação	Motivos que levam a pessoa a trabalhar
	Coerência	Transcendência/ Acréscimo ao mundo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As dimensões de análise propostas por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) e que foram detalhadas na seção sobre a revisão teórica, são: dimensão individual (satisfação pessoal, independência e sobrevivência, crescimento e aprendizagem, identidade); dimensão organizacional (utilidade e relacionamentos); dimensão social (inserção social e contribuição social).

Para identificar a racionalidade predominante nas organizações investigadas foi pré-estabelecido um conjunto de quatorze dimensões conforme o referencial teórico sobre organizações coletivistas, isonomias e organizações substantivas (ROTHSCHILD-WHITT, 1979; RAMOS, A. G., 1989; SERVA, 1996). Estas dimensões de análise são apresentadas com um propósito heurístico, pois constituem tipos ideais de organizações que atuam sob a lógica instrumental ou substantiva, ou seja, sistemas sociais puros. No quadro 8 são expostas estas dimensões:

Quadro 8 - Dimensões de análise das racionalidades instrumental e substantiva.

Dimensões	Organizações que atuam sob a lógica instrumental	Organizações que atuam sob a lógica substantiva
a) Tomada de decisão	É definida pela incumbência do cargo. O foco está no cálculo utilitário e na maximização de recursos.	É definida pela coletividade. O foco está no entendimento e no julgamento ético.
b) Controle	Ocorre por meio da supervisão direta, de normas e sanções padronizadas, e na seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos. É baseado na maximização de recursos, desempenho e estratégia interpessoal.	Ocorre por meio de afinidades, relacionamentos interpessoais e seleção de pessoal homogêneo. É baseado no entendimento.
c) Normas	Prevalecem normas formais baseadas em fins como metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder; no desempenho e na estratégia interpessoal.	Prevalecem normas informais flexíveis baseadas no entendimento e no julgamento ético.
d) Relações Interpessoais	Ideal da impessoalidade e formalidade. Foco no desempenho, êxito/resultados e na estratégia interpessoal.	Ideal da comunidade e informalidade. Foco na autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.
e) Conflitos	Os conflitos são tratados com base no cálculo utilitário e fins, ou seja, em metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder e na estratégia interpessoal.	Os conflitos são tratados com base no julgamento ético, autenticidade e autonomia.

CONTINUAÇÃO - Quadro 8 – Dimensões de análise das racionalidades instrumental e substantiva.

f) Recrutamento, Seleção e Promoção	Baseado em diploma formal. As promoções se baseiam no tempo de serviço ou no desempenho.	Baseado em amizades, valores sócio-políticos, atributos de personalidade, conhecimento e aptidões informalmente avaliados. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
g) Estrutura de incentivos h) Estratificação social	Os incentivos remuneratórios são primordiais. Distribuição diferenciada do prestígio, dos privilégios e do poder, isto é, recompensas diferenciais segundo cargos.	Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários. Igualitária; os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.
i) Diferenciação/ Divisão do trabalho	Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução. Especialização máxima dos cargos e funções; papéis segmentados. O foco está na maximização de recursos, desempenho e cálculo utilitário.	Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. O foco está na autorrealização, entendimento e autonomia.
j) Educação	Foco no desempenho e no êxito/resultados.	Permite atualização dos membros independente das prescrições impostas.
k) Atuação social	Atuação com foco em fins como metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder e em êxito/resultados.	Atuação social forte com foco nos valores emancipatórios.
l) Comunicação	Foco no desempenho, êxito/resultados e na estratégia interpessoal.	Foco na autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.
m) Dimensão simbólica	A simbologia da organização espelha dimensão econômica com foco no êxito/resultados e desempenho.	Simbologia da organização espelha interesse em autorrealização e valores emancipatórios.

CONTINUAÇÃO - Quadro 8 – Dimensões de análise das racionalidades instrumental e substantiva.

n) Satisfação individual	As fontes de satisfação estão fundamentadas em fins, ou seja, em metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder, êxito/resultados e desempenho.	As fontes de satisfação estão fundamentadas em autorrealização e autonomia.
---------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A articulação entre os sentidos do trabalho e racionalidade instrumental e substantiva foi analisada por intermédio de elementos identificados no referencial teórico sobre as duas categorias de análise investigadas. Essa articulação possibilitou à pesquisadora sugerir o conceito de “sentido instrumental do trabalho” e “sentido substantivo do trabalho”. O “sentido instrumental do trabalho” possui os seguintes elementos: garante a sobrevivência; permite um retorno financeiro; possibilita segurança financeira; possibilita independência financeira; é útil para a empresa; possibilita reconhecimento material e financeiro; e possibilita *status*. Já o “sentido substantivo do trabalho” é caracterizado por possibilitar autonomia, satisfação pessoal; autorrealização; permitir o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios; aprendizagem e desenvolvimento; sentimento de vinculação; reconhecimento simbólico; contribuir para a sociedade. Estes “dois tipos de sentidos” mantêm entre si uma relação de “imbricação”, visto que um trabalho com sentido pressupõe garantia de sobrevivência e ser útil para a empresa, mas também autonomia, satisfação, autorrealização e contribuição para a sociedade.

Para a coleta dos dados primários foi realizada observação indireta e direta (LAVILLE; DIONNE, 1999). A observação indireta se deu por meio de fotografias e entrevistas semiestruturadas, e a observação direta por intermédio da observação livre não-participante. Os dados obtidos junto às fontes secundárias foram coletados por meio de observação indireta que foi realizada mediante análise documental.

Em relação ao uso da fotografia, foi proposto um tema em forma de pergunta aos sujeitos da pesquisa, a fim de que as imagens fossem registradas, com base na questão proposta, tanto no ambiente do trabalho como fora dele. A pergunta apresentada foi: “O que é um trabalho com sentido?”. Assim, foram entregues em agosto de 2010 câmeras fotográficas descartáveis com um filme colorido de 24 poses aos participantes do estudo, os quais foram instruídos sobre como

manuseá-las e solicitado que registrassem de três a seis fotografias que respondessem à questão proposta. As máquinas foram recolhidas em setembro de 2010. Posteriormente, após a revelação, durante o mês de outubro de 2010, foram obtidos os depoimentos dos autores das fotografias sobre as imagens registradas a fim de se identificar o conteúdo das mesmas. As entrevistas sobre os conteúdos das fotos tiveram duração em média de 15 minutos. Durante esse momento da coleta, queimaram dois filmes, ambos de funcionários da organização burocrática. Com isso, estes fizeram os registros com suas próprias máquinas digitais e os encaminharam por *e-mail* para a pesquisadora. Os registros fotográficos foram feitos antes da aplicação dos roteiros de entrevistas sobre as racionalidades e os sentidos do trabalho a fim de evitar que os participantes do estudo fossem induzidos a fotografar conforme as questões apresentadas no roteiro.

A fotografia pode mostrar o que nem sempre é possível de ser descrito e dar visibilidade a aspectos ‘invisíveis’ do trabalho inclusive para o próprio trabalhador (MAURENTE; TITTONI, 2007, p. 35). As autoras explicam que “A prática de entregar uma câmera de vídeo ou fotográfica a sujeitos que experienciam uma situação a ser estudada tem se tornado frequente e atingido diferentes áreas de especialização” (Ibid., p.33). Esta função da fotografia é denominada de autofotografia (NEIVA-SILVA; KOLLER, 2002). Borges, R. C. P. (2010, p. 50) investigou os sentidos do trabalho para jovens em sua primeira experiência profissional e utilizou a seguinte premissa para os registros fotográficos: “pensando no que é trabalho para você, registre algumas cenas”. Segundo a autora, a autofotografia possibilita “ao seu próprio produtor discorrer suas significações sobre cada cena criada e, posteriormente, ser materializada na sua revelação” (Ibid., p. 57). A fala abaixo retrata um pouco o que representou esta experiência para um dos participantes do estudo que atua na organização burocrática.

Por meio das fotos a gente descobre que há um outro mundo lá fora (Etiqueta/ Organização burocrática).

Quando as imagens fotográficas expostas na análise dos dados apresentaram identificações dos próprios sujeitos e outros indivíduos, as mesmas foram “borradas”, visando cumprir os preceitos éticos da pesquisa. As entrevistas sobre os conteúdos dos registros fotográficos foram gravadas e transcritas. Os funcionários da organização burocrática não foram autorizados a fazer seus registros dentro da organização.

Entretanto, constatou-se que estes registraram fotos mais diversificadas e criativas. Este fato ocorreu talvez porque desenvolvam suas atividades em uma organização que possui, de modo geral, conforme a pesquisa desenvolvida por Andrade, Tolfo e Silva (2007), uma cultura organizacional em que predominam características favoráveis ao desenvolvimento da criatividade o que pode instigar em seus funcionários demonstrar esta característica. Além disso, um outro aspecto a ser destacado e que também pode ter influenciado, é que entre os participantes do estudo dessa organização há uma predominância de uma escolaridade representada pelo ensino médio e superior, e uma faixa etária jovem. Contudo, em geral, tanto os registros fotográficos feitos pelos membros da organização coletivista como da organização burocrática trouxeram uma maior diversificação de elementos para caracterizar um trabalho com sentido do que as falas expostas por meio do roteiro de entrevista, ou seja, o uso da autofotografia possibilitou uma maior liberdade de expressão.

Quanto às entrevistas, Quivy e Campenhoudt (1998) salientam que um dos objetivos da utilização desse instrumento de coleta de dados é analisar os sentidos que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações, as leituras que fazem das suas próprias experiências e outros. Triviños (1987, p. 146) explica que “[...] a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias enriquecendo a investigação.” As entrevistas foram realizadas por intermédio de roteiros estabelecidos com base nas dimensões de análise pré-definidas sobre as racionalidades investigadas e sentidos do trabalho. Os roteiros de entrevistas constam nos Apêndices A (Roteiro de entrevista racionalidades instrumental e substantiva) e B (Roteiro de entrevista sentidos do trabalho).

Antes da aplicação dos roteiros de entrevistas, foi realizado um pré-teste por meio de duas entrevistas na organização burocrática junto a sujeitos com características ocupacionais semelhantes àquelas dos participantes da pesquisa e na organização coletivista não foi possível realizá-lo, pois todos os cooperados participaram da pesquisa. “O pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão” (GIL, 1994, p. 133). Segundo o autor, o pré-teste possibilita evidenciar possíveis falhas na elaboração do instrumento de coleta de dados, tais como: complexidade das questões, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, entre outros.

A aplicação do pré-teste possibilitou uma melhor familiarização com termos de linguagem utilizados pelos participantes, bem como a simplificação e eliminação de algumas questões. A partir da aplicação do pré-teste emergiu a necessidade de se conhecer melhor os detalhes sobre a gestão da organização burocrática e, então, foi agendada uma entrevista com a Chefa de Recursos Humanos. As entrevistas com os roteiros foram realizadas em novembro de 2010 com 09 empregados da organização burocrática e 09 cooperados na organização coletivista e tiveram duração em média de 40 minutos. Uma das entrevistas realizadas na organização burocrática, não foi gravada na íntegra devido a um problema no gravador. Assim, a pesquisadora precisou agendar um novo momento para realizá-la novamente em dezembro de 2010. As entrevistas com os roteiros também foram gravadas e transcritas.

A observação livre do desenvolvimento de determinada situação é usualmente empregada pela pesquisa qualitativa. Quando se observa, o objetivo é apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 1995b). Ainda, segundo a autora, a observação pode ser participante ou não-participante. Neste estudo foi utilizada a observação de caráter não-participante, na qual o pesquisador não participou de forma atuante das atividades desenvolvidas no contexto investigado, utilizando-se como orientação para sua atuação as dimensões de análise pré-estabelecidas e para o registro dos dados um diário de campo.

A coleta dos dados secundários ocorreu por intermédio da análise documental, sendo que esses dados encontravam-se disponíveis em documentos das organizações investigadas (Perfil Institucional, Estatuto, Atas e outros). Richardson (1999) afirma que a análise documental consiste em uma série de operações por meio das quais se estuda e analisa um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

As técnicas de coleta de dados citadas, até então, fazem parte do que Triviños (1987) chama de técnica da triangulação. Mediante o uso desta técnica, podem-se utilizar conjuntamente diferentes técnicas de coleta de dados para melhor compreender o fenômeno em estudo, como por exemplo, a entrevista, a observação e a análise documental.

3.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE

As entrevistas, a observação direta e a análise documental foram realizadas nas instalações das organizações pesquisadas. As fotografias registradas pelos membros da organização coletivista foram feitas dentro

e fora do ambiente de trabalho e os funcionários da organização burocrática registraram suas fotos fora da organização. Nesta, as entrevistas foram realizadas numa sala reservada e na organização coletivista, em sua maioria, elas foram feitas nas casas dos cooperados que ficavam próximas à cooperativa, pois, devido às máquinas, tinha barulho no galpão em que são realizadas as atividades.

Nesta pesquisa, se investigou os fenômenos por intermédio do estudo de casos. Este, conforme Triviños (1987), representa um dos modos de investigação mais relevantes em pesquisa qualitativa, na qual se analisa intensivamente um objeto/unidade, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso. Contudo, o propósito não foi realizar aqui um estudo comparativo entre as organizações e sim investigar realidades organizacionais diferentes entre si. Os fenômenos foram investigados junto a trabalhadores de uma organização burocrática e uma organização coletivista, pois nestas, segundo Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G. (1989), Serva (1996) e outros, há a predominância de uma das racionalidades aqui analisadas. Para a escolha das organizações a serem pesquisadas foram contemplados alguns critérios básicos a fim de garantir as condições necessárias ao desenvolvimento do estudo. Com isso, foi necessário um trabalho de campo, no qual o campo de pesquisa representa “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação”. (MINAYO, 1994, p. 53). Foram selecionadas uma empresa privada e uma cooperativa. Os critérios pré-definidos para a escolha das organizações foram:

- ✓ Organizações localizadas no Estado de Santa Catarina. Este critério foi definido pela acessibilidade e pelo interesse da pesquisadora em conhecer a sua realidade mais próxima. Segundo Vergara (1997, p. 49) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona-se elementos pela facilidade de acesso a eles”.
- ✓ Organizações caracterizadas, conforme o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, como burocráticas e coletivistas e que desenvolvessem a mesma atividade fim.

3.4 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Para o registro da fala dos entrevistados foi utilizado o gravador. A gravação possibilita o registro de todas as informações verbais fornecidas pelo pesquisado, o que, muitas vezes, não seria possível com

outro meio; além disso, possibilita uma análise de conteúdo mais literal e completa (TRIVIÑOS, 1987).

As fotografias foram registradas por meio de câmeras descartáveis Kodak-EC70¹⁸. Além do gravador e das máquinas fotográficas, foram utilizados como equipamentos e materiais para esta pesquisa um computador, impressora, papel e caneta.

3.5 PROCEDIMENTOS

3.5.1 Contato com os sujeitos

Os primeiros contatos com os representantes das organizações investigadas foram feitos em março/2010. Com a cooperativa o primeiro contato foi por telefone e se conversou com um dos cooperados. Este solicitou que a proposta de pesquisa fosse encaminhada por *e-mail* para a Presidente. Já na empresa foi via *e-mail*, pois se trata de uma organização já investigada pela autora em 2005¹⁹. Assim, a pesquisadora procurou contatar diretamente os funcionários que acompanharam o estudo na época. O *e-mail* continha a apresentação do interesse em realizar a pesquisa, bem como a proposta do estudo em anexo. Após o aceite das duas organizações, foi agendada uma visita pela pesquisadora a fim de que os responsáveis pelas mesmas assinassem a declaração de consentimento.

A primeira visita à cooperativa foi realizada em 13 de maio de 2010 e foram apresentados detalhes do estudo à Presidente da cooperativa. A Presidente já havia exposto, anteriormente, a proposta de pesquisa para os demais cooperados. Uma das condições dela foi de que os resultados do estudo lhe fossem encaminhados antes da defesa da tese, o que foi atendido pela pesquisadora. Um dos cooperados responsável pelas atividades de compras e entregas ficou responsável por dar todo o apoio necessário à realização da pesquisa. Na empresa, a visita ocorreu em 17 de maio de 2010. Nesta, a proposta do estudo foi apresentada à Chefa de Recursos Humanos que informou que a diretoria tinha interesse pelo desenvolvimento do estudo, pois um dos itens investigados pela Gestão de Clima Organizacional da organização, naquele momento, era o significado do trabalho. Contudo, foi solicitado que o nome da empresa não fosse divulgado. Com isso, a pesquisadora

¹⁸ As câmeras fotográficas foram disponibilizadas pela pesquisadora. As mesmas foram numeradas a fim de facilitar a identificação no momento da revelação dos filmes.

¹⁹ A pesquisadora desenvolveu sua pesquisa de mestrado em 2005 sobre cultura organizacional e criatividade junto a essa organização.

optou por não identificar pelo nome nenhuma das organizações investigadas, utilizando o termo “Cooperativa” para a organização coletivista e “Empresa” ao se referir à organização burocrática. Aqui, é importante destacar que a pesquisa foi realizada na matriz da empresa. Alguns funcionários da Área de Recursos Humanos ficaram responsáveis em dar todo o apoio necessário à realização do estudo, informações, acesso à organização e agendamento de entrevistas. O contato com os participantes da pesquisa, a fim de agendar um horário para que a pesquisadora conversasse com os mesmos, foi realizado, na organização burocrática, pela Chefa de Recursos Humanos e, na organização coletivista, pelo membro responsável pelas atividades de compras e entregas.

Primeiramente, a pesquisadora teve um encontro em agosto de 2010 com os participantes do estudo para repassar as máquinas fotográficas. Em ambas as organizações este encontro foi realizado em grupo e três pessoas não puderam estar presentes tanto na cooperativa quanto na empresa. Então, na cooperativa, um dos cooperados ficou encarregado de entregar as máquinas e repassar as orientações de manuseio. Já na empresa foi possível que a própria pesquisadora fizesse a entrega diretamente aos que não estavam presentes no primeiro encontro. Constatou-se que os participantes desta organização demonstraram bastante entusiasmo pela possibilidade de fazer os registros fotográficos. No contato entre a pesquisadora e os sujeitos do estudo, a mesma apresentou o Termo de Consentimento, Livre e Esclarecido (TCLE) exigido pelo Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) cujo modelo consta no Apêndice C. Nele são expostos os objetivos da pesquisa, a forma de coleta dos dados, a condição da participação voluntária, a garantia do anonimato e o tratamento sigiloso dos dados colhidos. O consentimento por parte dos participantes foi dado por intermédio da assinatura do TCLE.

3.5.2 Registro e análise dos dados

As imagens registradas por meio da fotografia, bem como os depoimentos sobre as mesmas foram agrupados para serem categorizados e analisados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior categorização e análise dos relatos. Os dados coletados por intermédio da análise documental também foram categorizados, bem como os dados das observações diretas que foram registrados num diário de campo.

A categorização e análise dos dados foram feitas com base nas dimensões definidas. A análise e interpretação dos dados na abordagem qualitativa “se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 137). Kerlinger (1979) explica que a análise é a categorização, ordenação e sumarização de dados. As principais técnicas utilizadas na análise e interpretação dos dados foram a análise de conteúdo e a análise documental. Embora as duas formas de análise possam ter determinadas operações semelhantes (codificação de informação e estabelecimentos de categorias), Richardson (1999) enfatiza que a análise de conteúdo trabalha sobre mensagens e a documental sobre documentos. Bardin (2004, p. 27) salienta que “A análise de conteúdo é um ‘conjunto de técnicas de análise das comunicações’”; e o objetivo da utilização da análise documental é a representação condensada da informação enquanto que da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens.

Por meio da análise de conteúdo, os conteúdos das fotografias, bem como os dados obtidos junto aos participantes da pesquisa por intermédio das entrevistas foram agrupados em palavras-chave nas dimensões de análise, as quais foram constituídas por informações comuns entre os sujeitos. Os dados dos documentos analisados e os registros das observações também foram organizados de acordo com as dimensões de análise desenvolvidas. Posteriormente, estes dados foram interpretados e apresentados com base no referencial teórico a fim de responder o problema de pesquisa proposto.

Pelo volume de informações obtidas, foi necessária uma organização do trabalho:

- ✓ O primeiro passo foi a leitura geral dos documentos disponíveis (Perfil Institucional, Estatuto, Atas e outros);
- ✓ No segundo passo, todas as entrevistas referentes aos registros fotográficos e aos roteiros foram transcritas;
- ✓ O terceiro passo foi uma primeira leitura das transcrições, a fim de organizar as informações em palavras-chave por dimensões de análise, colocando-as em um quadro de modo a facilitar a posterior análise;
- ✓ O quarto passo foi a leitura das observações registradas;
- ✓ No quinto passo, as transcrições receberam uma segunda leitura e foram organizadas, conforme as dimensões de análise pré-definidas e a base teórica desenvolvida, no capítulo referente à apresentação, análise e interpretação dos dados.

✓ Por fim, as informações dos documentos disponíveis e as observações registradas receberam uma segunda leitura e também foram organizadas de acordo com as dimensões de análise desenvolvidas e articuladas com a revisão da literatura apresentada.

Contudo, quando as informações coletadas não se apresentaram suficientemente claras, novos contatos foram realizados com os sujeitos entrevistados a fim de buscar melhor compreensão dos fatos. Os contatos para checagem dessas informações foram realizados por telefone ou via *e-mail*.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Kerlinger (1979) enfatiza que estudos empíricos em ciências humanas enfrentam limitações em especial pela complexidade dos fatos estudados. Desta forma, são apresentadas, na sequência, as principais limitações deste estudo.

O fenômeno sentidos do trabalho foi analisado sob a perspectiva das racionalidades instrumental e substantiva. Contudo, sabe-se que ele envolve outras dimensões (trajetória ocupacional, questões de gênero; cultura organizacional e outras) não tratadas nesta pesquisa.

Quanto ao estudo da racionalidade, o foco de investigação se deu em relação às racionalidades instrumental e substantiva. Entretanto, há outras racionalidades presentes nos contextos sociais e organizacionais, como por exemplo, a racionalidade prática e a racionalidade teórica.

As racionalidades instrumental e substantiva foram investigadas com foco na organização e não no indivíduo, ou seja, se utilizou dimensões organizacionais para a análise do fenômeno.

A articulação construída entre racionalidade e sentidos do trabalho pode ser caracterizada como uma “transgressão teórica”, pois correspondem a dois fenômenos complexos estudados sob diferentes vertentes.

Entretanto, cabe salientar que apesar destas limitações apresentadas, os objetivos propostos no trabalho foram plenamente alcançados.

4 AS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Nesta seção são apresentadas as organizações estudadas. A fim de atualizar as informações sobre a organização burocrática, visto que se tratava de uma organização já investigada pela pesquisadora, resgatou-se novamente seu histórico, bem como informações sobre sua situação atual. A contextualização foi realizada por meio da análise de documentos institucionais como o Perfil Institucional; Balanço Social e informações obtidas nas entrevistas realizadas. Já para conhecer a cooperativa analisou-se seu estatuto; atas de reuniões e as informações obtidas nas entrevistas.

4.1 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

A empresa privada investigada está localizada no Vale do Itajaí em Santa Catarina e iniciou suas atividades em 1964 como uma pequena fábrica de chapéus de praia. A diversificação das atividades começou em 1968 com a incorporação de uma pequena fabricante de malhas de algodão. A linha de chapéus foi desativada por pressão do mercado, pois usar chapéus estava ficando em desuso, e passou-se exclusivamente à fabricação de malhas. Assim, o Contrato Social alterou a estrutura da sociedade por cotas de responsabilidade Limitada para Sociedade Anônima (S.A.), surgindo então a Empresa Indústria do Vestuário.

Em 1975, a empresa passou a produzir em seu novo parque fabril, então com área construída de 5.000 m², elevando sua capacidade de produção de algodão para 25 toneladas/mês. Nos anos seguintes, verticalizou sua produção e abriu novas unidades de confecção em cidades vizinhas à matriz. Desta forma foram espalhadas pela região nove unidades fabris. Atualmente a empresa possui cinco unidades, incluindo a matriz.

No ano de 2000 constitui a Empresa Franchising Ltda. para operacionalizar o projeto de franquia da rede de lojas de duas marcas infantis, masculina e feminina. Adquire empresas de calçados no estado do Rio Grande do Sul, ingressando no setor de calçados infantis, e então em 2001 constitui a Empresa Calçados Ltda. Nesse mesmo ano lança uma marca direcionada para o público jovem tanto masculino como feminino, diversifica seu portfólio de produtos com a implantação da Unidade de Negócios Meias e obtém a certificação ISO 14001. Em 2005 constitui a Empresa *Europe SRL*²⁰ e a Empresa México S. A. de C.V.²¹

²⁰ Societa' a Responsabilita' Limitata

A Empresa S.A. é uma *holding* que é controladora das empresas do grupo (Empresa Indústria do Vestuário Ltda, Empresa Indústria Têxtil Ltda, Empresa Comercial do Vestuário Ltda., Empresa Comércio Atacadista e Serviços de Distribuição Ltda., e *Babysol* Comércio do Vestuário Ltda). A Empresa tem negócios na Europa e no Oriente Médio. Atualmente, conforme consta no seu Perfil Institucional, os parques fabris da matriz em Santa Catarina e unidades de confecção das cidades vizinhas ocupam 86.487,98m² de área construída, operada por mais de 2.614 colaboradores, possuindo capacidade instalada para produzir 8 milhões de peças de roupas e 2,5 milhões de pares de meias e acessórios por ano, destinadas ao mercado nacional e internacional. É considerada uma das maiores empresas nacionais do segmento do vestuário e é reconhecida pelo mercado como uma gestora de marcas e canais de distribuição. Hoje, gerencia 8 marcas que são sucesso nos mercados nacional e internacional e estão divididas em duas Unidades de Negócio: a) Unidade de Consumo – é voltada aos produtos de maior consumo, produzindo itens com alto padrão de qualidade e *design*. Engloba 01 marca de roupas e calçados que veste meninos e meninas de 0 a 12 anos; 01 marca para mulheres maduras; 01 marca para crianças, jovens e adultos; 01 marca de roupas, calçados e acessórios infantis para meninos e meninas de 0 a 2 anos, com uma linha de enxoval e puericultura (carrinhos, chupetas, mamadeiras) para atender por completo às necessidades dos bebês; e uma rede de lojas. b) Unidade Premium – tem foco nos produtos de maior valor agregado. Atende um mercado de consumidores exigentes, que desejam as últimas tendências da moda. Fazem parte dessa unidade 01 marca feita para meninas de 0 a 10 anos e 01 marca direcionada para meninos de 0 a 10 anos; 01 marca direcionada para mulheres e homens e 01 marca voltada para o público jovem. O grupo é líder nos segmentos de confecção infantil e franquia monomarcas.

A produção das marcas para o segmento adulto está concentrada no nordeste do país e as marcas infantis em Santa Catarina. Os calçados são produzidos no estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa foi desenvolvida na matriz da empresa em Santa Catarina e nela há 1782 funcionários.

“Ser reconhecida gestora de marcas e canais de distribuição no segmento do vestuário” é a missão da Empresa; e a visão é “Vestir o corpo e a alma das pessoas”. Acionistas, Colaboradores, Prontidão às Mudanças e Atualização Tecnológica, Relação com

²¹ Sociedad Anonima de Capital Variable

Fornecedores/Prestadores de Serviços, Comunidade, Meio Ambiente, Clientes e Consumidores, Comunicação com o Consumidor são os valores organizacionais apresentados em seu Código de Ética que sucedeu o documento em que constavam os Princípios da Empresa. Esses princípios são: Transparência, Foco em resultado, Gestão participativa e comprometimento, Prontidão às mudanças, Satisfação do cliente, Inovação e competitividade, Cooperação com fornecedores, Desenvolvimento da comunidade e Respeito ao meio ambiente.

4.2 A ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA

A cooperativa investigada foi criada formalmente em junho de 2007 e está localizada na cidade de Itajaí, Santa Catarina. Contudo, a sua história nasce com a MS Fios e Fitas registrada em 2001 onde foi criado o fio de crochê que existe no mercado hoje. Em 2005, no Fórum Social Mundial realizado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, se inicia uma parceria entre os membros da MS Fios e Fitas e outros empreendimentos de Economia Solidária, nascendo a marca Justa Trama e, posteriormente, em 2007, a Cooperativa aqui analisada. Hoje, ela representa um dos pilares da Economia Solidária em Itajaí.

A Justa Trama é a marca da cadeia ecológica do algodão solidário, da qual participam trabalhadores organizados que integram empreendimentos da economia solidária. São homens e mulheres agricultores, fiadores, tecedores, coletores e beneficiadores de sementes e costureiras. A associação e cooperativas cobrem todos os elos da cadeia do algodão – do plantio à roupa. O algodão é cultivado em 9 municípios com sede em Tauá no Ceará; o fio e o tecido são produzidos em Pará de Minas, Minas Gerais; as roupas infantis em Santo André, São Paulo; as roupas artesanais em Itajaí, Santa Catarina; as roupas em série e os brinquedos pedagógicos em Porto Alegre, Rio Grande do Sul; e os botões e acessórios em Porto Velho, Rondônia. Quem está neste processo de produção é também o proprietário da marca Justa Trama.

Os focos da Cooperativa são a produção e comercialização de sacolas retornáveis confeccionadas em algodão, camisetas em malha, camisas pólo, brindes artesanais, fios e peças em tricô e crochê, fitas para reforço em calçados, uniformes e roupa para cama, peças serigrafadas ou bordadas e confecção de peça personalizada. A Cooperativa faz parte da cadeia de algodão agroecológico, produzindo também as roupas da Justa Trama. As vendas dos produtos que são comercializados ocorrem em universidades, feiras, igrejas e prefeituras.

O órgão máximo de deliberação da Cooperativa é a Assembleia Geral, seguido do Conselho Administrativo. Ela é regida por um estatuto que engloba os direitos e deveres dos associados, e os objetivos da Cooperativa. A área da fábrica da Cooperativa tem 200m² quadrados e seu patrimônio é de R\$ 50 mil em que parte é cedida pela Justa Trama. Além disso, incluindo o galpão em que está instalada a fábrica, o patrimônio totaliza uns R\$ 70 mil. A produção é bastante sazonal e os produtos da Justa Trama são produzidos em uma média de 200 ou 3000 peças/mês, conforme a demanda. As peças não orgânicas também têm uma sazonalidade bastante significativa, pois há meses em que são produzidas 100 e em outros 1200 peças. Durante a realização da pesquisa atuavam na Cooperativa 6 cooperados e 3 colaboradoras. Os demais associados não participavam diretamente das atividades desenvolvidas na cooperativa, apenas estavam presentes nas Assembleias.

“Atender aos consumidores preocupados com a sustentabilidade socioambiental, atuando nas áreas de confecção e têxtil, acessórios, artigos de moda e funcionais utilizando como matéria-prima algodão orgânico” é a missão da Cooperativa; e a visão é “Ser uma organização da economia solidária reconhecida pela qualidade de seus produtos e diferenciada por seu modelo de operação, em cadeia produtiva de algodão orgânico”. “Trabalho coletivo e autogestionário, cooperação, solidariedade, organização, ética, honestidade, qualidade, transparência, equilíbrio socioambiental” são os valores organizacionais apresentados no seu *site*.

Após a contextualização das organizações investigadas, são apresentados, a seguir, os dados coletados conforme o problema de pesquisa definido no estudo, o referencial teórico utilizado e as dimensões de análise pré-definidas.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em sequência são apresentados, analisados e interpretados os dados coletados na Cooperativa e na Empresa estudadas. Primeiramente, é dissertado sobre os sentidos do trabalho em ambas as organizações. Em seguida, é exposta a caracterização da Cooperativa da Empresa conforme seus traços de racionalidade instrumental e substantiva. Finaliza-se, apresentando a articulação entre os sentidos do trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva nestas organizações.

5.1. SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO POR TRABALHADORES DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Para estudar os componentes do sentido do trabalho, conforme salientado anteriormente, utilizou-se a abordagem proposta por Morin, E.M. (1996) para quem o sentido é uma estrutura afetiva formada por três componentes: a significação, a orientação e a coerência. Estes foram investigados por intermédio de um roteiro de entrevista. Os conteúdos das falas em sequência evidenciam o componente **significação** que é composto pela **definição do trabalho** e **centralidade** do mesmo para os participantes da pesquisa.

Na **Cooperativa** investigada, os termos mais usados para definir o trabalho foram **prazer** e **satisfação**. Com uma frequência menor foram citadas as seguintes expressões: costurar, é tudo na minha vida, realização pessoal, fazer coisas/ver acontecer/ver o resultado, é o financeiro, desafio, companheirismo, renda, dedicação, suor, realização de um grupo.

Eu tenho prazer de fazer, eu faço com alegria, né (Acabamento/Cooperativa).

[...] você vive aquilo e dali você tira a satisfação para tua vida e você diz assim: Bah! Hoje eu trabalhei, estou cansada, mas hoje eu consegui realizar coisas [...] (Aguilha/Cooperativa).

O trabalho para mim a princípio tem que significar prazer, além de tudo, né. Ele precisa te dar prazer antes de tudo, porque também só o financeiro não resolve muito (Fita/Cooperativa).

A definição de trabalho, na **Empresa** analisada, é associada, com maior frequência pelos participantes do estudo, aos termos **realização pessoal e satisfação**, seguidos com uma menor representatividade pelas expressões alegria, estar bem, ser feliz, prazer, fonte de salário e ocupação, crescimento, é vida, é paixão, materializar crenças pessoais, transformar uma idéia num fato, exercer uma profissão, satisfação de sonhos e necessidades, distração, parte da vida, uma história a contar, alcançar metas. Consta-se uma variedade maior de expressões nos conteúdos das falas dos entrevistados na organização burocrática se comparadas com as apresentadas pelos membros organização coletivista. Contudo, alguns termos utilizados são semelhantes em ambas as organizações.

É realização pessoal (Malha/Empresa).

Trabalho, eu acho que ele tem que ser igual à satisfação [...] Se o meu trabalho me gera um desconforto, gera um mal estar, então eu estou no trabalho errado, né. Eu acho assim que trabalho tem que dar essa satisfação [...] (Tecido/Empresa).

[...] trabalho é vida, é satisfação, é prazer (Linha/Empresa).

Trabalho é a oportunidade que você tem de materializar crenças pessoais. Lógico que para isso invariavelmente você tem que tentar fazer aquilo que você acredita que te realiza como eu tenho oportunidade de fazer (Dedal/Empresa).

Os resultados nas duas organizações vão ao encontro da concepção positiva do trabalho identificada por Blanch Ribas (2003), segundo a qual o trabalho é concebido como fonte de realização pessoal, satisfação e prazer. Bendassolli (2009) salienta que quando o trabalho é caracterizado como fonte de prazer e satisfação para quem o realiza, ele classifica-se dentro do *ethos* consumista que é proposto pelo autor como uma das classificações do papel do trabalho na atualidade. Estes resultados corroboram, ainda, a pesquisa de Oliveira (2004) realizada na Uniodonto – Cooperativa Odontológica e de Ribeiro (2007) que investigou três organizações não governamentais, pois ambos

identificaram essa positividade e uma caracterização semelhante para a definição de trabalho.

Quanto à **centralidade do trabalho**, que também caracteriza o componente significação, constatou-se que em relação à importância do trabalho quando analisado o tempo a ele dedicado e o espaço que ocupa na vida em relação a outras esferas, na **Cooperativa**, a maioria dos entrevistados **dedica muito tempo ao trabalho** conforme as falas apresentadas a seguir.

Claro que hoje o trabalho está tomando mais tempo em função dessa vivência que a gente tem que estar na luta (Linha/Cooperativa).

[...] eu sempre trabalhei muito. Além de trabalhar para renda eu sempre trabalhei muito como voluntária, em ONG, na própria cooperativa (Fita/Cooperativa).

Os participantes do estudo que atuam na Cooperativa, apesar de dedicarem muito tempo ao trabalho, atribuíram, em sua maioria, o segundo lugar ou terceiro lugar para a esfera trabalho. A esfera família ficou em primeiro lugar e apenas uma cooperada reconheceu que a esfera trabalho tem sido a principal da sua vida conforme o relato que segue abaixo. Inclusive durante a realização desta pesquisa, esta cooperada estava em tratamento de saúde devido a uma estafa.

Eu acho que eu estou dedicando muito tempo para o trabalho, muito. [...] Então, ele é uma dualidade, eu dedico muito tempo ao trabalho. Eu fiz até uma avaliação outro dia, ele está ainda como a prioridade na minha vida [...]. Eu tenho muita paixão pelo que faço a ponto que estou doente e também me estorei (Agulha/Cooperativa).

Este resultado identificado na cooperativa corrobora com os estudos do grupo MOW (1987) realizados em oito países junto a profissionais do setor privado; a pesquisa de Borges et al. (2005) com profissionais da saúde e de Ono e Binder (2010) que investigaram profissionais que atuam por projetos em TI na grande São Paulo. Nestes estudos é possível também constatar que a família é classificada como primeira esfera na hierarquização das esferas importantes da vida.

Na **Empresa** os participantes do estudo também **dedicam muito tempo ao trabalho**. Dentre os nove entrevistados, quatro reconhecem que pelo tempo dedicado ao trabalho este está em primeiro lugar. Aqui, identifica-se um elemento que vai ao encontro dos resultados observados nos estudos do MOW (1987) no Japão e na ex-Iugoslávia, países em que o trabalho foi classificado em primeiro lugar em termos de importância na vida. Os demais entrevistados da Empresa, quatro destes, afirmam que a esfera família vem antes do trabalho, apesar de enfatizarem também que se dedicam muito ao mesmo.

[...] dedico muito tempo, [...] mas, ultimamente eu estava colocando o trabalho sempre em primeiro lugar (Linha/Empresa).

[...] eu estou numa fase em que eu tenho me dedicado muito ao trabalho, eu diria até que eu estou desgastada. Sabe assim cansada mesmo desta atividade tão intensa, deste momento tão intenso que a gente está vivendo. Então, eu diria assim, que hoje do que eu faço é a parte principal. Eu diria que realmente está em primeiro lugar (Fivela/Empresa).

[...] para mim o trabalho é fundamental justamente para descarregar energia de idéias que você acaba conseguindo fazer. O trabalho hoje tem um peso muito importante. O trabalho hoje ele concorre para ser o primeiro lugar (Dedal/Empresa).

Os conteúdos das entrevistas em ambas as organizações corroboram as afirmações de autores que, apesar de partirem de perspectivas diferentes sobre a análise da centralidade do trabalho, são unânimes em enfatizar a sua importância enquanto categoria social central (ANTUNES, 1995; HARVEY, 1996; SENNETT; 2000) e categoria subjetiva e psicológica fundamental (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007) na vida das pessoas. Destaca-se que apesar das falas dos entrevistados expostas acima não se referirem à definição do trabalho, mas à centralidade do mesmo, elas revelaram, mesmo que de forma não significativa, traços de uma concepção negativa do trabalho como, por exemplo, representa “desgaste”. Entretanto, a concepção positiva se fez presente, pois o trabalho

representa também um meio de “descarregar energias de idéias” que pode gerar satisfação, prazer e autorrealização. Com isso, os participantes do estudo não apresentam uma perspectiva dicotômica sobre o trabalho, ou seja, positivo versus negativo, mas são perspectivas que estão imbricadas. Os resultados identificados vão ao encontro também da afirmação de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) de que o sofrimento considerado inerente ao processo de trabalho e, conseqüentemente, impossível de ser eliminado, não é necessariamente patogênico. Ele pode ser transformado em criatividade e beneficiar a identidade (sofrimento criativo) ou pode tornar-se patogênico (sofrimento patogênico). É possível afirmar, ainda, pelos conteúdos expostos que há uma tensão e uma dualidade entre o tempo dedicado ao trabalho e às demais esferas da vida em ambas as organizações, visto que os entrevistados, predominantemente, dedicam muito tempo ao trabalho.

[...] apesar de eu sair, de eu dançar, de eu não abrir mão destas coisas porque já foi pior, porque eu acabava não fazendo; cuidar da família. Mesmo assim ele ainda está mais forte que as outras coisas e eu preciso mudar. [...] (Agulha/Cooperativa).

[...] mas ultimamente eu estava acabando colocando o trabalho sempre em primeiro lugar. Quando eu via, eu estava tão atolada de trabalho e tão estressada que quando via eu já estava aqui sábado e domingo. Eu não consigo, às vezes, ficar em casa, sábado de tarde, que eu penso: meu, tenho aquilo para terminar e tal. [...]. Mas, o que eu quero assim é deixar a minha vida em primeiro lugar, com lazer, com marido, ter um tempo para mim, né (Linha/Empresa).

Lima e Vieira (2006) enfatizam que no cenário atual do “mundo do trabalho”, o trabalhador, na maioria das vezes, encontra-se desamparado, vendo-se obrigado a ter que administrar a vida pessoal e a disponibilidade ao trabalho. As autoras questionam sobre como lidar com uma realidade que põe em conflito duas de suas maiores instituições: o trabalho e a família.

Em relação ao componente **orientação**, o qual contempla os motivos que levam a pessoa a trabalhar, verificou-se, em **ambas as**

organizações investigadas, que se destacaram como **principais motivos** o **gostar do que faz** e a **necessidade de sobrevivência**. Estes resultados corroboram o estudo pioneiro de Morse e Weiss (1955) sobre resultados esperados por meio do trabalho, bem como os estudos de Morin, E. M. (1996), Bajoit e Franssen (1997) e Ruiz-Quintanilla e Claes (2000), ou seja, o trabalho tem uma função utilitária (sobrevivência) em uma sociedade em que predomina a lógica capitalista, mas também expressiva (realização pessoal). Esta dupla função do trabalho se revela em algumas falas que expressam também um possível “conflito” entre o “gostar do que faz” e a “necessidade de trabalhar para sobreviver”, gerando em alguns momentos “dores e choros”.

Se eu te disser que é necessidade, claro que é necessidade, mas eu gosto, né (Acabamento/Cooperativa).

Porque é a minha paixão, o trabalho que eu faço é um trabalho que me realiza, um trabalho que me deixa feliz, eu faço porque gosto, porque amo apesar de todas as dores e de todos os choros, é algo que eu amo muito, que eu não me vejo fazendo outra coisa (Aguilha/Cooperativa).

E o principal motivo é porque eu gosto. (Linha/Empresa).

Em primeiro lugar a necessidade financeira, né. Eu preciso trabalhar também para sustentar as minhas necessidades, né. Mas, assim, eu trabalho porque eu gosto do que eu faço e trabalho no que eu gosto (Malha/Empresa).

Dentre as falas dos entrevistados da **Cooperativa** foram identificados, ainda, como motivos para trabalhar a possibilidade de crescer, ocupar a cabeça, ter contato com as pessoas, realizar um trabalho solidário e mais humano. A realização de um trabalho solidário e mais humano revela o ideário coletivista que está imbuído neste tipo de organização. Na **Empresa**, os participantes ainda citaram como motivos, o sentir-se útil, ter uma ocupação, ter um objetivo, ter uma meta, gerar oportunidades para família e outras pessoas, esquecer dos problemas, realizar, ter lazer. O alcance de objetivos e metas contempla a lógica capitalista que rege as organizações burocráticas.

Quanto ao componente **coerência** que é caracterizado pela possibilidade de se **contribuir para a sociedade** por meio do trabalho, deixando um legado para o mundo, foi possível constatar que na **Cooperativa** essa contribuição se materializa para os entrevistados em **produzir roupas para a sociedade por meio de uma lógica diferente da que rege o sistema capitalista**.

As peças que a gente faz, o pessoal gosta, compram e usam com prazer, né. [...] é ecológico, sem química. É um produto muito bom, que a pessoa pode usar tranquila, né (Bainha/Cooperativa).

Acho que é de construção de um novo mundo. Que tem muita fragilidade, que tem muito limite, que tem muita coisa para melhorar. Mas, eu tenho essa certeza, eu contribuo para construção de um outro mundo que não será mais o mesmo a partir do momento do que a gente conseguiu fazer. Mesmo que a cooperativa fechasse, não será mais o mesmo a partir do que a gente construiu [...] (Agulha/Cooperativa).

Na **Empresa** os participantes da pesquisa também enfatizaram, em geral, a **produção de roupas que serão usadas**. Destaca-se aqui que os entrevistados salientaram, em ambas as organizações, o uso de matérias-primas que não degradam o ambiente. A Cooperativa faz parte da cadeia do algodão Agro Ecológico, produzindo também as roupas da Justa Trama, a qual é a marca da cadeia ecológica do algodão solidário no Brasil. A Empresa, conforme consta no seu Relatório Anual 2010, a partir deste ano, passou a utilizar a fibra de algodão orgânico e liocel²² em seu processo produtivo. Além disso, tem buscado, por intermédio da Política do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade Ambiental minimizar os impactos ambientais no meio em que está inserida, bem como trabalhar com fornecedores que, assim como ela, também seguem a legislação ambiental. As falas em sequência revelam a caracterização do componente coerência na Empresa.

²² É uma fibra produzida a partir de celulose natural obtida de árvores cultivadas para esse propósito. É 100% celulósica, obtida pela regeneração da celulose usando o solvente ecologicamente correto *N-metyl morpholine oxide*, que é completamente biodegradável, portanto mais viável sob os aspectos ecológico e econômico.

Ah! Porque assim, é legal saber que você costura uma peça, uma roupa que alguém vai vestir, isso já é uma contribuição, que ali tem uma parte de você (Renda/Empresa).

É possível verificar que o componente coerência é, predominantemente, caracterizado em ambas as organizações por dois dos *ethos* apresentados por Bendassolli (2009) sobre o papel do trabalho. O *ethos* instrumental, no qual o trabalho é uma troca submetida à lógica capitalista e que gera, conforme os conteúdos expostos pelos entrevistados, um “produto final” que será consumido. Além disso, identifica-se o *ethos* romântico-expressivo, no qual o trabalho possibilita a expressão da essência humana por meio do domínio, da construção e da execução da “obra”. Albornoz (2006, p. 9) salienta que trabalhar é “realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida”. A possibilidade de “construir algo” corrobora a afirmação de Marx (1985) de que por intermédio do trabalho se transforma a natureza e se cria algo útil à vida humana. Morin, E. M. (1996, p. 281) destaca que “o trabalho não deve ser considerado simplesmente um fator de produção, mas um meio de desenvolvimento do indivíduo e da sociedade”. A autora explica que um dos meios de se recuperar o sentido do trabalho é dar espaço à criatividade e ao espírito de serviço aos outros. A busca de sentido no trabalho, conforme a autora,

[...] implica no ser humano uma necessidade de transcendência, a necessidade de se sobressair, não no sentido de autovalorização, mas no sentido de compromisso com uma causa que exija que o indivíduo tire o foco de si mesmo, de seus interesses pessoais para concentrar seus esforços em um modo autêntico de existência para com seus próximos (MORIN, E. M., 1996, p.281).

No quadro 9 são apresentadas as características dos três componentes do sentido do trabalho (significação, coerência e orientação) citadas pelos participantes do estudo.

Quadro 9 – Componentes do sentido do trabalho nas organizações investigadas.

Componentes Sentido do trabalho		Cooperativa	Empresa
Significação	Definição do trabalho	Prazer, satisfação ²³ , costurar, é tudo na minha vida, realização pessoal, fazer coisas/ ver acontecer/ ver o resultado, é o financeiro, desafio, companheirismo, dedicação, suor, realização de um grupo	Realização pessoal, satisfação, alegria, estar bem, ser feliz, prazer, fonte de salário e ocupação, crescimento, é vida, é paixão, materializar crenças pessoais, transformar uma idéia num fato, exercer uma profissão, satisfação de sonhos e necessidades, distração, parte da vida, uma história a contar, alcançar metas
	Centralidade do trabalho	Dedicam muito tempo ao trabalho	Dedicam muito tempo ao trabalho

²³ Os termos em negrito foram citados com maior frequência pelos participantes do estudo. Os demais foram expostos no quadro em ordem decrescente.

CONTINUAÇÃO - Quadro 9 –Componentes do sentido do trabalho nas organizações investigadas.

Orientação	Motivos que levam a pessoa a trabalhar	Gostar do que se faz, necessidade financeira, possibilidade de crescer, ocupar a cabeça, ter contato com as pessoas, realizar um trabalho solidário e mais humano	Gostar do que se faz, necessidade financeira, sentir-se útil, ter uma ocupação, ter um objetivo, ter uma meta, gerar oportunidades para família (estudo, melhores condições de vida) e outras pessoas (desenvolvimento dentro da organização), esquecer dos problemas, poder realizar, ter lazer
Coerência	Transcendência /Acréscimo ao mundo	Produção de roupas para a sociedade por meio de uma lógica diferente que rege o sistema capitalista	Produção de roupas que serão usadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Constata-se que para os participantes do estudo, em ambas as organizações, prevaleceram concepções positivas para o termo “trabalho”. Além disso, todos os entrevistados dedicam muito tempo ao mesmo. Na Cooperativa, em geral, a família é classificada como a esfera mais importante da vida. Já na Empresa, alguns participantes classificaram o trabalho como a principal esfera e para outros foi destacada a família em primeiro lugar. Os principais motivos que levam, em ambas as organizações, os entrevistados a trabalhar é por gostarem do que fazem e necessidade financeira. Nas organizações investigadas, a produção de roupas é uma forma, segundo os participantes do estudo, de contribuir para a sociedade. Os entrevistados da Cooperativa destacaram, ainda, a possibilidade de produzir roupas por meio de uma lógica diferente daquela que rege o sistema capitalista.

Quando questionados sobre **o que é um trabalho com sentido**, os participantes da pesquisa que atuam na **Cooperativa** enfatizaram tanto no conteúdo das falas referente ao questionamento feito por intermédio do roteiro de entrevista quanto por meio dos registros fotográficos, de forma significativa e concomitantemente, ser um trabalho que **possibilita prazer** e **“fazer o que gosta”**. Enfatiza-se que os registros fotográficos foram feitos pelos próprios participantes a fim de responder a pergunta: “O que é um trabalho com sentido?” Ao longo da apresentação das falas expostas a seguir, é apresentada a fotografia e o conteúdo correspondente exposto pelo entrevistado sobre o registro.



Fotografia 1 - Possibilita prazer (Cooperativa)

É o que dá prazer para gente. Não adianta eu fazer um trabalho se eu estou fazendo obrigada, porque não me dá prazer, não me dá graça nenhuma (Tesoura/Cooperativa).



Fotografia 2 - Fazer o que gosta (Cooperativa)

Tu tens que vir com vontade porque está gostando do que está fazendo. É nesse sentido, é fazer o que gosta (Linha/Cooperativa).

A fala exposta abaixo não foi ilustrada com um registro fotográfico porque a entrevistada já havia usado todo o filme da máquina, mas enfatizou o interesse de ter feito a fotografia conforme relatado.

Eu não consegui fazer uma foto daqui, da cooperativa porque acabou. É um trabalho que a gente faz aqui, coletivo, que me dá muito prazer, eu tenho muito prazer da gente estar neste galpão que a gente conquistou e está construindo (Agulha/Cooperativa).

Constata-se que o elemento prazer também foi um dos termos usados pelos entrevistados para definir o conceito de trabalho (significação). Verifica-se que a expressão “fazer o que gosta” se aproxima do termo satisfação citado na definição de trabalho pelos mesmos. Quando se faz um paralelo entre as expressões prazer, “fazer o que gosta” e satisfação pessoal, estas são identificadas, em geral, em estudos realizados por outros autores como elementos característicos de um trabalho com sentido. Na investigação de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2007, p. 51) junto a alunos de um curso de especialização em

administração de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo, “Os entrevistados expressaram que um trabalho com sentido dá prazer a quem o exerce, a pessoa gosta de suas atividades, aprecia o que faz”. No estudo de Oliveira et al. (2004, p. 10) com profissionais-estudantes de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas de uma universidade do sul do país, os participantes do estudo enfatizaram que “Executar um trabalho que goste, sinta prazer em sua execução, também é algo importante para que este faça sentido”. Oliveira (2004) constatou que um trabalho com sentido é fazer algo que se goste e que deixa feliz, e Ono e Binder (2010) identificaram que a satisfação é um elemento característico de um trabalho com sentido. Os elementos prazer e “fazer o que gosta” são característicos do indicador **Satisfação pessoal** que faz parte da **Dimensão individual** de análise do sentido do trabalho proposta por Morin, E. M., Tonelli, Pliopas (2003, 2007). Viana (2008) ao investigar uma ONG verificou que as vivências que promovem o prazer são mais significativas do que aquelas que causam o sofrimento, revelando uma predominância de um sentido positivo para o trabalho sobre o negativo conforme também identificado em Morin, E. M., Tonelli, Pliopas (2003, 2007). O termo prazer e a expressão “fazer o que gosta” também foram utilizados para caracterizar um trabalho com sentido nos estudos de Ribeiro (2007) e de Alberton (2008) que investigou profissionais do ramo publicitário em Porto Alegre. Nas entrevistas realizadas sobre os conteúdos dos registros fotográficos realizados na **Cooperativa**, foi possível constatar ainda outras características que constituem esta dimensão. Elas são citadas a seguir em ordem decrescente de frequência: possibilitar a obtenção de uma renda, aprender, ser um desafio, ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável), inventar e expressar a criatividade, concretizar um sonho (concretização da cooperativa), é fonte de orgulho. Algumas destas características também podem ser identificadas em pesquisas sobre o fenômeno (MORIN, E.M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA, 2004; RIBEIRO, 2007; ALBERTON, 2008; ONO; BINDER, 2010).

Na **Empresa**, conforme os conteúdos expostos abaixo, os participantes do estudo em sua maioria enfatizaram, principalmente por meio dos registros fotográficos, que **um trabalho com sentido é ter qualidade de vida** (tempo para a família, descanso e lazer; ter condições seguras de trabalho) e **“fazer o que gosta”**. A característica “ter qualidade de vida” se destacou de forma mais significativa que o “fazer o que gosta”. Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) citam

o elemento qualidade de vida em sua proposta de investigação como característico do indicador **Independência e sobrevivência**, ou seja, as autoras relacionam o “ter uma renda” com a possibilidade de obter qualidade de vida. Contudo, apesar de se identificar esta característica nos conteúdos expostos a seguir é possível verificar, predominantemente, uma relação entre conciliar o tempo dedicado ao trabalho e o espaço total da vida, bem como ter condições de trabalho seguras. Walton (1972) explica que ter um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o espaço total da vida, ou seja, um papel balanceado do trabalho em relação às demais esferas da vida bem como trabalhar num ambiente físico seguro e saudável são fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho. No Código de Ética da empresa consta que “A preservação da saúde e integridade física e psíquica dos colaboradores e a promoção da qualidade de vida são valores fundamentais, asseguradas através do cumprimento de leis e normas relativas à Medicina e Segurança do Trabalho”, o que possivelmente influencia na valorização da questão.



Fotografia 3 – Tempo para a família (Empresa)

Um trabalho com sentido para mim, tem também envolvimento com a família. Tem reflexos na família. Se eu não tiver um horário controlado, eu não vou conseguir conviver com a minha família. Se eu não tiver uma rotina bem controlada, eu não vou conseguir conviver com a minha família. E o convívio com a família, é um

convívio que é muito importante. Então, para mim um trabalho com sentido deve proporcionar um tempo na vida da pessoa com família (Fivela/Empresa).



Fotografia 4 – Descanso e lazer (Empresa)

Um trabalho com sentido, o teu salário permite tu ter lazer, levar os filhos para passear, ter aquela integração de família, descontração e convívio familiar (Tecido/Empresa).



Fotografia 5 – Condições seguras de trabalho (Empresa)

[...] assim como tem lá fora que eles socorrem as pessoas, aqui dentro nós também temos. Então se você passa mal, alguma coisa assim, para você não vir sozinha para o ambulatório que é longe, vem uma das bombeiras junto com a gente [...] (Etiqueta/Empresa)²⁴.

Além da qualidade de vida destacou-se ainda, na Empresa, como característica de um trabalho com sentido “o fazer o que gosta”. As falas a seguir retratam esta característica.

²⁴ Foto Corpo de Bombeiros



Fotografia 6 - Fazer o que gosta (Empresa)

A Bíblia representa para mim muita coisa. Respeito e amor. [...]. E assim deve ser o trabalho, ele deve passar respeito para gente, ele tem que passar amor, a gente tem que gostar de vir, assim que tem que ser um trabalho com sentido (Renda/Empresa).



Fotografia 7 – Fazer o que gosta (Empresa)

Um trabalho com sentido não é simplesmente trabalhar para ter, para comprar, [...]. Eu cresci vendo as minhas avós e a minha mãe costurando,

eu aprendi a gostar daquilo, e realmente é isso o que eu amo e o que eu quero fazer (Malha/Empresa).

Foi possível identificar ainda na **Empresa** os seguintes elementos listados abaixo e que foram citados em ordem decrescente de frequência: alcançar sonhos (casamento, viagens, casa, carro), obter sustento, preservar os valores pessoais e aprender. Os três primeiros elementos citados (alcançar sonhos, obter sustento e preservar valores pessoais) foram identificados tanto nos registros fotográficos quanto nas entrevistas com o roteiro e o último elemento (aprender) foi exposto no conteúdo das fotografias. Morin, E.M. (2001) ao investigar os sentidos do trabalho para estudantes de administração e administradores no Quebec e na França também identificou que para estes um trabalho com sentido é moralmente aceitável, ou seja, no contexto de trabalho deve prevalecer valores que eles compartilhem. O estudo realizado por Betiol (2006, p.15) em duas organizações públicas vai ao encontro destes resultados, pois um trabalho para ter sentido, conforme os sujeitos da pesquisa, “deve respeitar os valores humanos”.

Ressalta-se que na **Cooperativa** se identificou, também, em algumas falas dos entrevistados, ainda que não com a mesma frequência verificada na Empresa, o elemento qualidade de vida (ter tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável). Aqui, os participantes do estudo não enfatizaram a relação “ter uma renda” para obter qualidade de vida. Os conteúdos expostos a seguir caracterizam este elemento.



Fotografia 8 – Descanso e lazer (Cooperativa)

Um trabalho com sentido para mim ele tem que incluir lazer, descanso [...]. E eu faço biodança [...]. (Aguilha/Cooperativa).



Fotografia 9 – Condições saudáveis de trabalho (Cooperativa)

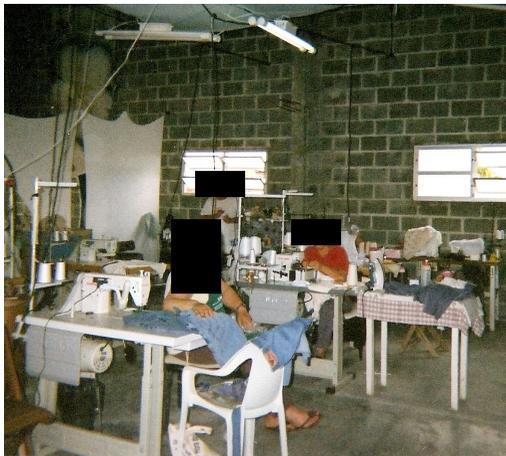
Um trabalho com sentido é transformar o lugar que tu trabalha no melhor lugar do mundo, é trabalhar com qualidade de vida. Porque onde a gente estava trabalhando aqui, nossa desse jeito

não tinha sentido. Era uma estufa, muito pequeninho (Linha/Cooperativa).²⁵

Na pesquisa realizada por Ono e Binder (2010) também foi citado o elemento qualidade de vida como uma característica de um trabalho com sentido. Nesta, ela foi caracterizada, dentre outros fatores, pela possibilidade de se ter uma renda que proporcione conforto e ter um ambiente agradável de trabalho. A primeira possibilidade também foi citada pelos entrevistados da Empresa e a segunda foi citada em ambas as organizações investigadas.

Foi possível identificar, ainda, nas falas dos membros da **Cooperativa**, elementos da **Dimensão organizacional do sentido do trabalho** que foi caracterizada pelos indicadores **Utilidade** e **Relacionamentos** propostos por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007). Os elementos que se destacaram nessa dimensão foram: **desenvolver relacionamentos** e **fazer uma peça bem feita**; e estes foram citados, preponderantemente, conforme ilustrado a seguir, nos conteúdos dos registros fotográficos feitos pelos participantes do estudo. No estudo de Morin, E. M. (2001) e de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) também foi identificado o elemento desenvolver relacionamentos. A característica fazer uma peça bem feita constitui o indicador utilidade, o qual também faz parte da dimensão organizacional do sentido do trabalho. Este indicador pode ser verificado em resultados de pesquisas de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), Oliveira et al. (2004) e Ribeiro (2007).

²⁵ Fotografia da sala em que as atividades da cooperativa, antes da construção do galpão, eram realizadas. Este espaço ficava nos fundos de uma das casas dos cooperados.



Fotografia 10 – Desenvolver relacionamentos (Cooperativa)

É uma união entre todos no trabalho, é um relacionamento que a gente tem. Não é uma só, é um conjunto, apesar da gente ser pouco é um conjunto de gente trabalhando e fazendo aquilo que gosta (Tesoura/Cooperativa).



Fotografia 11 – Fazer uma peça bem feita (Cooperativa)

Um trabalho com sentido é fazer o melhor para que não tenha problema. Eu quero dar o melhor para que fique uma peça boa, perfeita, que não precise ter retorno (Sianinha/Cooperativa).

Na **Empresa**, entre as características que compõem a **Dimensão organizacional** de análise dos sentidos do trabalho, foram citados de forma preponderante nos registros fotográficos os elementos **desenvolver relacionamentos** e **alcançar objetivos organizacionais**, este último também característico do indicador utilidade proposto na análise de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007).



Fotografia 12 – Desenvolver relacionamentos (Empresa)

Elas estão trabalhando em grupo né. Então, também eu pensei assim, né, se elas estão trabalhando em grupo, elas tem que se dar bem. Para mim é um trabalho com sentido isso, porque se eu não me der bem com a minha colega como que eu vou trabalhar do lado dela, se eu não me relacionar bem com as minhas colegas não vai nada para frente, não vai ter cooperação (Bainha/ Empresa).



Fotografia 13 – Relacionamentos e Alcançar objetivos organizacionais (Empresa)

É a conexão de pessoas que trabalham direcionadas para um propósito (Dedal/Empresa).

Como os jogadores têm a sua posição para jogar, nós aqui temos a nossa máquina e a nossa posição de trabalhar. Como eles têm um goleiro, nós temos uma facilitadora né, o bandeirinha poderia servir como a distribuidora né, que vão lá e buscam serviço, vê as coisas se estão certas ou não. Ela vai lá, ela tem que ver a ficha, para ver se o fio está certo, a cor está certa, se é realmente esse tipo de tecido que é para ser confeccionado naquela hora. Assim, como eles jogam com toda força, assim como eles trabalham para conseguir né, para fazer um gol, a gente trabalha aqui para tirar nossa produção (Etiqueta/Empresa).²⁶

Dentre os elementos que caracterizam a **Dimensão social** do sentido do trabalho, os participantes da pesquisa, na **Cooperativa**, citaram **divulgar esse trabalho**, seguido de forma não representativa pela transformação da sociedade por meio de um outro tipo de economia e produzir roupas que serão usadas. O elemento “divulgar esse trabalho” foi significativamente enfatizado por intermédio dos registros fotográficos e os demais foram, em geral, expostos nas entrevistas com

²⁶ A foto que ilustra esta fala era de um campo de futebol. Contudo, não foi possível reproduzi-la, pois a mesma queimou.

o roteiro. Os conteúdos expostos na sequência buscam evidenciar estes resultados e alguns expressam o ideário cooperativista expresso no trabalho dos entrevistados.



Fotografia 14 – Divulgar o trabalho (Cooperativa)

A gente produz, então a gente tem que levar para as feiras²⁷ para divulgar, para o trabalho ter saída e mostrar o que já gente faz (Bainha/Cooperativa).

²⁷ Todos os membros que atuam diretamente na cooperativa participam das feiras de economia solidária.



Fotografia 15 – Outra economia (Cooperativa)

[...] somos outra economia [...] a gente é um grupo que sobrevive com um monte de limite, mas com um monte de carinho, com um monte de coisa boa, com um monte de coisa que a gente está construindo [...] (Agulha/Cooperativa).



Fotografia 16 – Divulgar o trabalho (Cooperativa)

[...] isso aqui é uma sementinha para num futuro estar trazendo outras coisas. É um espaço para estar divulgando a economia solidária, justa trama e o Centro Público. É uma forma de divulgar movimento de economia solidária, a cooperativa e Centro Público; de estar conversando e interagindo com as pessoas que estão circulando (Acabamento/Cooperativa).

O elemento **divulgar esse trabalho** é constitutivo do indicador **Inserção social**. A inserção social como característica de um trabalho que faz sentido também foi verificada no estudo de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007), Betiol (2006) e no de Dal Magro (2006) que utilizou como base para sua pesquisa Vygotski (1991) e investigou uma cooperativa de serviços gerais. O indicador **Contribuição social**, na Cooperativa aqui estudada, é caracterizado pela transformação da sociedade por meio de um outro tipo de economia e pela produção de roupas que serão usadas. A busca de transformação da sociedade por intermédio de um outro tipo de economia revela o ideário cooperativista. Hernández e Baró (1968, p.11) salientam que “A ideia do bem comum está viva e operante em toda cooperativa [...]”. Esta consciência dos cooperados de que a defesa de seus interesses pessoais é impossível sem implicar na defesa do bem comum representa a base do ideário cooperativo. Contudo, ela foi destacada apenas por três participantes do estudo e a produção de roupas que serão usadas foi enfatizada por um

entrevistado. Contribuir com a sociedade também é um elemento constitutivo de um trabalho com sentido na investigação de Morin, E. M. (2001), Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) e Ribeiro (2007).

Entre os participantes da **Empresa**, em relação à **Dimensão social** de análise dos sentidos do trabalho, um trabalho com sentido possibilita **ajudar os outros**. Esta característica foi citada tanto no conteúdo das falas dos registros fotográficos quanto no roteiro de entrevista. Mas, foram citadas apenas por dois participantes da pesquisa. Esta ajuda, conforme os participantes do estudo, ocorre por meio da produção de roupas que serão usadas e de recursos financeiros obtidos por intermédio do trabalho e doados a pessoas carentes.



Fotografia 17 – Fazer roupas para os outros (Empresa)

[...]. A arrozeira sustenta, é sustento para o mundo, vai para consumo. Eu estou costurando e fazendo roupas para os outros (Fita de veludo/Empresa).



Fotografia 18 – Ajudar o próximo (Empresa)

Um trabalho com sentido é um trabalho que possibilita ajudar o próximo. O meu trabalho hoje possibilita que eu mantenha duas crianças estudando. A gente não sabe quem são, a gente paga um dinheiro “x” por mês e vai para duas crianças, para manter elas em escola, material, uniforme para elas poderem estar estudando. Isso é muito importante, senão fica muito ter, ter, eu acho que o trabalho fica vago, você trabalha para ter só. Sentido para mim é eu ter e poder dividir um pouco, pelo menos um pouco que eu tenho contribuir para ajudar (Tecido/Empresa).

Assim, constata-se que, ao analisar as falas e os registros fotográficos dos membros da **Cooperativa**, para eles **um trabalho com sentido** possibilita de forma significativa **prazer, fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos, fazer uma peça bem feita e a divulgação do trabalho**, seguido com uma frequência menor pela possibilidade de transformação da sociedade, obter uma renda, aprendizado, vivenciar desafios, ter qualidade de vida, inventar e expressar a criatividade, concretizar um sonho (concretização da cooperativa), ser fonte de orgulho, ajudar os outros por meio da produção de roupas. É possível constatar que alguns destes elementos se aproximam dos tipos de sentidos atribuídos ao trabalho identificados na pesquisa realizada por Azambuja (2007) em cinco cooperativas no Rio

Grande do Sul com base em Berger e Luckman²⁸, nas quais eram desenvolvidas atividades no setor de limpeza, metalúrgico e de confecção. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas estruturadas realizadas junto a 28 participantes e o autor identificou quatro tipos de sentidos atribuídos ao trabalho: o sentido político, o sentido coletivista, o sentido capitalista e o sentido de sobrevivência individual.

O sentido político (possibilidade de mudança da realidade social e do comportamento das pessoas) e coletivista (expressar um espírito de grupo que por meio da união e cooperação busca promover o bem-estar econômico dos membros) sugerido por Azambuja (2007), são identificados também dentre os elementos característicos de um trabalho com sentido citados pelos membros da Cooperativa. A busca em fazer uma peça bem feita e divulgar o trabalho pode representar traços de um sentido capitalista que se caracteriza, segundo o autor, em promover uma inserção competitiva no mercado e visar o lucro como um fim em si mesmo. Contudo, na Cooperativa, essa busca não visa o lucro com um fim em si mesmo; bem como a atuação na mesma pelos membros, em geral, se dá por opção e não por falta de uma alternativa melhor para se obter um meio de sobrevivência (sentido de sobrevivência individual). Os relatos dispostos a seguir ratificam esta realidade.

²⁸ Berger e Luckmann (2004), cujos estudos são classificados dentro de uma abordagem construcionista, identificam que a constituição do sentido ocorre na consciência do indivíduo e o sentido objetivado, o qual é colocado à disposição pelos acervos sociais do conhecimento está em constante interação com o sentido subjetivamente constituído e com o projeto de ação individual.



Fotografia 19 – Processo de trabalho com sentido (Cooperativa)

[...] quando se está numa empresa: bate o ponto, recebe o serviço, faz o serviço, cumpre o teu horário e vai embora. E aí você pode se permitir ficar em casa, reclamar do teu trabalho, reclamar do teu patrão e passear se tiver um trocado. Dentro do nosso processo de trabalho com sentido ele vai além [...] tu tem que ir para o mundo porque tu tens que se mostrar e conquistar mercado, mas não é qualquer mundo, é outra economia, aí é outro mundo que a gente está buscando. Então, é muito desafio, mas ele dá sentido, dá outra vida (Agulha/Cooperativa).

Eu gosto de estar fazendo um trabalho mais solidário, um trabalho mais humano. Depois que a gente aprendeu a economia solidária, a gente vê uma outra forma, tem uma outra visão de trabalho, da transparência, da tomada de decisão em grupo, meio ambiente, vários aspectos que ao longo da vida tu vai aprendendo (Fita/Cooperativa).

Na **Empresa** investigada **um trabalho com sentido** deve possibilitar principalmente **qualidade de vida** (ter tempo para família, para o descanso e para o lazer), **fazer o que gosta, desenvolver relacionamentos e alcançar objetivos organizacionais**. Estes foram os elementos citados com uma frequência maior, seguidos por ajudar os outros, ter uma renda que possibilite qualidade de vida, ter condições

seguras de trabalho, alcance de sonhos, obter sustento, preservar valores pessoais e aprendizado. Constata-se que entre os elementos mais citados, o “fazer o que gosta”, desenvolver relacionamentos e fazer uma peça bem feita/alcançar objetivos organizacionais são semelhantes em ambas as organizações investigadas. Enfatiza-se também que em ambas as organizações os entrevistados, em sua maioria, não enfatizaram que um trabalho com sentido deve contribuir para a sociedade. Este resultado corrobora o estudo de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2007, p.55) no qual foi verificado que os entrevistados mencionaram de forma “muito tênue que um trabalho faz sentido se contribuir para a sociedade”. Assim, os elementos citados como característicos de um trabalho com sentido pelos participantes desta pesquisa de tese, predominaram nas dimensões de análise individual e organizacional.

No quadro 10 é exposto o que é um trabalho com sentido para os entrevistados em ambas as organizações analisadas.

Quadro 10 – Sentidos do trabalho para os participantes das organizações investigadas.

	Dimensões	Indicadores	Cooperativa	Empresa
O que é um trabalho com sentido?	Dimensão Individual	Satisfação pessoal	Prazer, fazer o²⁹ que gosta, desafio, qualidade de vida (ter tempo para o descanso e para o lazer), inventar e expressar a criatividade, concretização de um sonho (concretização da cooperativa)	Qualidade de vida (ter tempo para família, para o descanso e para o lazer), fazer o que gosta, preservar valores pessoais, alcançar sonhos (casamento, casa, carro e viajar)
		Independência e sobrevivência	Obtenção de uma renda	Ter uma renda que possibilite qualidade de vida, alcançar sonhos (casa, carro e viajar), obter sustento
		Crescimento e aprendizagem	Aprendizado	Aprender
		Identidade	É fonte de orgulho	
	Dimensão Organizacional	Utilidade	Fazer uma peça bem feita	Alcançar objetivos organizacionais

²⁹ Os termos em negrito foram citados com maior frequência pelos participantes do estudo.

CONTINUAÇÃO - QUADRO 10 - Sentidos do trabalho para os participantes das organizações investigadas.

		Relacionamentos	Desenvolver relacionamentos	Desenvolver relacionamentos
		Condições de trabalho	Qualidade de vida no trabalho (ter condições saudáveis de trabalho)	Qualidade de vida no trabalho (ter condições seguras de trabalho)
	Dimensão Social	Inserção social	Divulgar o trabalho	
		Contribuição social	Transformação da sociedade por meio de uma lógica diferente da que rege o sistema capitalista e ajudar os outros por meio da produção de roupas	Ajudar os outros por meio da produção de roupas e ajudar pessoas desfavorecidas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ao comparar o quadro de análise construído pela pesquisadora e a proposta de investigação utilizada neste estudo (MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007) é possível verificar que devido aos dados coletados nesta pesquisa, o conceito do indicador Satisfação pessoal foi ampliado, pois se identificou que o elemento qualidade de vida foi caracterizado também por se ter tempo para família, para o descanso e para o lazer. Neste indicador foi citada, ainda, em ambas as organizações, a concretização de sonhos (concretização da cooperativa/Cooperativa; e casamento, casa, carro e viajar/Empresa). Além disso, a Dimensão organizacional também foi ampliada pela inclusão do indicador Condições de trabalho. Enfatiza-se, ainda, que no estudo de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2007, p. 47) o “principal sentido” identificado pelos participantes da pesquisa foi que o trabalho “permite a sobrevivência”. Já na Cooperativa, um trabalho com sentido deve proporcionar, principalmente, prazer e fazer o que se gosta. Na

Empresa ele deve possibilitar, essencialmente, qualidade de vida, sendo esta caracterizada, principalmente, em se ter tempo para o descanso, para o lazer e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável; e fazer o que se gosta.

Na empresa investigada, alguns participantes da pesquisa enfatizaram que a partir da participação no estudo, por intermédio da realização dos registros fotográficos, começaram a repensar a sua relação com o trabalho. Esta realidade corrobora a afirmação de Souza e Cury (2011, p.1) de que na pesquisa qualitativa o pesquisador “influencia o contexto pesquisado”.



Fotografia 20 – Reflexões sobre um trabalho com sentido (Empresa)

Esse trabalho que você colocou como um desafio me fez parar um pouquinho e pensar mesmo o que é um trabalho com sentido e o que eu estou fazendo para ter um sentido tanto no meu trabalho, na minha vida. Aí então eu me inseri no contexto. Eu pensei: um trabalho com sentido é eu poder estar nessa foto e mostrar que além do trabalho eu posso olhar a natureza, respirar, estar trabalhando num ambiente agradável. Apesar de que no meu trabalho a gente trabalha 24 horas, no domingo se eu vou dar uma voltinha no mercado, no *shopping* ou na rua, inconscientemente eu estou trabalhando [...]. Eu quero estar aqui, eu quero ser assim, eu não quero só baixar a cabeça e trabalhar cegamente sem um sentido, eu quero isso aqui para minha vida para sempre [...]. A minha realidade não é

essa, mas eu estou procurando [...] (Linha/Empresa).

Eu identifico sentido no meu trabalho, mas vivo um momento de reflexão (Fivela/Empresa).

Comecei a repensar minha relação com o trabalho a partir dessa pesquisa. Este ano decidi desfrutar mais a vida, ajudar o próximo, viajar. Este trabalho veio fechar com isso (Tecido/Empresa).

A realização desta pesquisa possibilitou, então, um questionamento por parte dos entrevistados em relação ao papel do trabalho para eles. A seguir é apresentada a caracterização de ambas as organizações investigadas segundo seus traços de racionalidade instrumental e substantiva.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS CONFORME SEUS TRAÇOS DE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Conforme os procedimentos metodológicos definidos para este estudo, as racionalidades instrumental e substantiva foram investigadas por meio da análise de quatorze dimensões: tomada de decisão; controle; normas; relações interpessoais; conflitos; recrutamento, seleção e promoção; estrutura de incentivos; estratificação social; diferenciação e divisão do trabalho; educação; atuação social; comunicação; dimensão simbólica e satisfação individual. Essas dimensões foram adotadas com base nos estudos de Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A.G. (1989) e Serva (1996) e foram analisadas por intermédio da verificação das características predominantes em cada uma delas. Assim, a pesquisadora buscou evidenciar qual a racionalidade que predominou em cada dimensão analisada.

Na dimensão **Tomada de decisão** foi verificado se as decisões são definidas pela incumbência do cargo ou pela coletividade e se o foco dessas decisões está no cálculo utilitário e na maximização de recursos ou no entendimento e no julgamento ético. Na **Cooperativa** investigada, a Assembleia Geral dos Cooperados, Ordinária ou Extraordinária é o órgão supremo e com o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal constituem a sua estrutura organizacional, o que remete à coletividade.

Quando a pesquisadora conseguiu autorização em 2010 para realização da pesquisa na Cooperativa, já havia sido realizada a Assembleia Geral que ocorre no mês de março de cada ano; e em 2011, apesar de ter solicitado que fosse avisada da realização da mesma, bem como das assembleias ordinárias que ocorrem a cada dois meses, isso não ocorreu. Contudo, durante o tempo de coleta de dados a pesquisadora participou de algumas reuniões que ocorriam informalmente para se tratar de assuntos diversos tais como: solicitações de pedidos para produção, pagamentos de despesas, conflitos interpessoais, viagens para encontros do movimento de economia solidária e outros. Muitas dessas reuniões eram realizadas até mesmo durante o café da manhã ou almoço na casa em que a pesquisadora ficou hospedada.

O Conselho de Administração é composto por cinco membros, todos cooperados, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de três anos que ao seu término implicará na renovação de, no mínimo, um terço de seus componentes. Integram o Conselho de Administração, o Presidente, o Vice-presidente, o Tesoureiro, o Secretário e mais um Conselheiro. É incumbência deste Conselho, conforme o estatuto, propor à Assembleia Geral as políticas e metas para orientação geral das atividades da cooperativa. Quanto às pautas das assembleias, uma das cooperadas informou que elas são colocadas no mural da organização a fim de que sejam acrescentados mais assuntos por quem quiser.

Segundo os participantes da pesquisa, no dia-a-dia, a tomada de decisão sobre assuntos que envolvem a produção é tomada por todos em **consenso/entendimento** mediante intensa comunicação verbal. Já as decisões sobre questões financeiras e administrativas também são tomadas por consenso, mas apenas entre os colaboradores responsáveis diretamente por esses assuntos, visto que, segundo os entrevistados, não há interesse, em geral, por parte das costureiras em participar. Os conteúdos abaixo ilustram esta realidade.

[...] a gente tem reunião, então: Oh! Gente tem isso previsto de pedidos; aí se decide com elas. Olha, entrou um pedido para entregar tal dia. Vamos pegar? Vamos pegar? A gente dá conta? Vamos fazer? Tem que ser decidido com o grupo que está aqui (Agulha/Cooperativa).

Quando a questão é produção, aí já é com toda a produção. Então ela é pontual dependendo o

momento. Se for a questão produção chama todo mundo (Acabamento/Cooperativa).

[...] quando é a parte de produção a gente junta as meninas e decide junto o que vai fazer. Quando é a parte de compras e financeiro, isso já é um pouco mais fechado. Porque elas dizem: isso não me interessa muito. [...]. Agora quando é produção: Vamos lá, chegaram 1000 bolsas para produzir. Como a gente vai fazer? Junta elas e decide. Cada uma vai fazer; tem capacidade de produzir tanto. Tem coisa que é fechada mesmo, que é administrativo, [...], elas não entendem mesmo e também não se interessam muito pela parte administrativa, né (Linha/Cooperativa).

É possível constatar que as decisões apóiam-se no **juízo ético**, ou seja, as deliberações são baseadas em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado e outros) e se dão por meio do debate. Contudo, também se verifica que algumas decisões (financeiras e administrativas) não são tomadas pela coletividade. Além disso, ainda que não seja predominante, há a presença dos elementos **cálculo** e **maximização de recursos** que representam uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos e uma busca de eficiência e eficácia no que diz respeito a atender aos pedidos de encomendas que são feitos.

Destaca-se, ainda, que a decisão, em relação à autorização para que esta pesquisa fosse realizada, foi tomada com a participação de todos. Rothschild-Whitt (1979) afirma que em uma organização coletivista todos os membros têm o direito pleno de participação e não há regras que estabeleçam uma divisão entre dirigentes e dirigidos. Existe um processo de consenso em que todas as questões políticas, tais como contratação, demissão, salários, divisão do trabalho, distribuição de excedente e a forma do produto final ou serviço são decididas com a participação de todos. A autora destaca ainda que os membros mais responsáveis, enérgicos, comprometidos e verbalmente fluentes se destacam mais no grupo. Com isso, apesar de não haver participação de algumas costureiras na tomada de decisão sobre assuntos administrativos e financeiros, na dimensão **Tomada de decisão da Cooperativa** estudada **prevalece a racionalidade substantiva** com uma **presença menor da racionalidade instrumental**. Na pesquisa realizada por Serva (1996) no Espaço Lumiar (Clínica e Editora) também foi significativa a presença de elementos que constituem a

racionalidade substantiva tais como o entendimento e julgamento ético, bem como foram identificados alguns traços de racionalidade instrumental como o cálculo, maximização de recursos e utilidade presentes de forma pouco significativa. Dorneles (2003) estudou uma organização autogestionária, a Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda – Bruscor - e identificou a predominância dos valores de igualdade, fraternidade e solidariedade seguidos de forma não expressiva por elementos indicativos de uma racionalidade instrumental como produtividade e lucratividade. No estudo desenvolvido por Severo e Pedrozo (2008) em uma Cooperativa de Citricultores Ecológicos do Vale do Caí/RS – Ecocitrus - os autores constaram a presença forte do elemento entendimento seguido pelos traços maximização de recursos e utilidade. Os resultados identificados nesta dimensão corroboram a afirmação de Ramos, A. G. (1989) de que é possível que não se encontre sistema social isonômico puro, pois na sociedade em que vivemos só existem sistemas sociais mistos, ou seja, não há a presença plena de um sistema de tomada de decisão abrangente sem nenhuma diferenciação entre lideranças.

A **Tomada de decisão** na **Empresa** investigada é participativa, mas a abertura para esta participação se dá por intermédio dos Comitês executivos e operacionais; Comitê de Ética; pelo GAP - Grupo de Aprovação de Produto; CCQs - Círculos de Controle da Qualidade; Grupo de Planejamento Estratégico e Grupo de Gestão de Clima Organizacional. Já as decisões sobre atividades de rotina são tomadas pelos próprios envolvidos na situação. Clegg (1990) enfatiza que o nível de autoridade em uma organização burocrática correspondente aos deveres de cada pessoa conforme definido na descrição do cargo. As falas em sequência retratam esta constatação.

O sistema de decisão ele já é automaticamente compartilhado, todo o sistema foi formado por comitês [...]. Lado negativo desse processo é que isso dá uma determinada lentidão para tomada de decisão. Então isso é uma das coisas que a gente tem discutido um pouco hoje. Como é que a gente consegue preservar a soma do conhecimento de mais pessoas para qualificar melhor uma decisão, ao mesmo tempo em que a gente precisa encurtar o tempo da tomada de decisão? Precisa de agilidade. É óbvio que depois a prática, a experiência faz com que as áreas conquistem algumas autonomias e várias dessas

autonomias estão efetivamente registradas que são as alçadas, a autonomia que cada um desses comitês têm (Dedal/Empresa).

Depende do assunto a gente pode decidir também. [...]. Coisas mais relacionadas a nós mesmos, à troca de célula, a gente decide (Renda/Empresa).

Dentro da minha área ali a gente consegue flexibilizar bastante as decisões, tenta realmente chegar num consenso com todo mundo. Depende também do que deve ser tratado, né. Tem hora que eu passo a orientação para supervisora [...], têm momentos que a gente entra num consenso, eu e ela, [...]. E têm horas, que depende da situação, as costureiras, o pessoal da equipe de apoio, também participam, né. Mas assim depende muito do que está tratando, né (Tecido/Empresa).

A Gestão participativa e comprometimento são um dos princípios citados no Código de Ética da empresa e expostos nos conteúdos dos relatos dos entrevistados. Inclusive neste Código está expresso que “Todos os colaboradores terão liberdade para apresentar críticas construtivas e sugestões visando aprimorar a qualidade do trabalho”. As falas da entrevistas dispostas na sequência caracterizam essa realidade.

Ele é bem participativo. Não depende de uma pessoa só. E também não é uma pessoa que chega ao final e diz: É isso que eu quero. A gente entra em consenso com o grupo [...]. Até porque eu dependo da equipe para o produto sair conforme eu quero, né [...] (Malha/Empresa).

Todo mundo participa, é tudo junto, se tem alguma coisa que tu acha que está certo, que está errado, tu fala. As peças que a gente faz, se elas têm alguma coisa a gente já fala (Fita de veludo/Empresa).

Os conteúdos das entrevistas foram expostos por trabalhadores do nível operacional (produção e criação), médio (gerência) e estratégico

(presidência). Estes conteúdos revelam que apesar de existir abertura na tomada de decisão ela é influenciada pelas incumbências do cargo e pelos elementos **cálculo** e **maximização de recursos**, ou seja, o poder de decisão depende do cargo ocupado; há uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos e uma busca de eficiência e eficácia. Contudo, se busca também o **entendimento** representado pela busca do consenso e da comunicação livre e **juízo ético** das deliberações que se processam nas interações sociais. Constatou-se, assim, a presença da racionalidade instrumental, bem como a existência de traços também de uma racionalidade substantiva, indicando que na **Empresa** analisada **prevalece a racionalidade instrumental**, com uma **presença menos representativa da racionalidade substantiva**. Este resultado vai ao encontro dos estudos de Pinto (2001) que investigou uma Fundação empresarial aberta – Fundação “A” - e da pesquisa de Ramos, M. F. (2006) que analisou uma Fundação criada por um conglomerado empresarial do setor financeiro - Organização “C”, ratificando assim a afirmação de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) de que a flexibilização do modelo burocrático não rompe com a lógica predominante que é instrumental. Destaca-se, ainda, conforme Antunes (2002, p. 52) que o ‘envolvimento participativo’ nas empresas é requerido com vistas a melhorar a produtividade, representando um instrumento para o capital apropriar-se do conhecimento dos trabalhadores.

Na dimensão **Controle** foi verificado se este se dá por meio da supervisão direta, de normas e sanções padronizadas, e seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos; ou se baseia em afinidades e relacionamentos interpessoais. Além disso, se analisou se ele é baseado na maximização de recursos, desempenho e estratégia interpessoal ou no entendimento. Na **Cooperativa** analisada, além do controle exercido por intermédio das assembleias em que é realizada a prestação de contas, as pessoas que atuam na organização são selecionadas de forma homogênea por meio de critérios personalísticos³⁰. Rothschild-Whitt (1979) explica que a seleção de pessoal homogêneo no que tange aos seus valores básicos e visão de mundo é uma forma de controle sutil e indireta e que geralmente é usada nas organizações coletivistas. Constatou-se que nos processos de interação diários, o controle é realizado pelo grupo, por meio de uma comunicação face a face na qual prevalece o **entendimento**.

³⁰ Esta característica será aprofundada na dimensão Recrutamento, Seleção e Promoção.

Fica bem à vontade, não tem essa de dizer: Ah! Isso aqui está errado, isso aqui tem que ser feito melhor. [...]. Me sinto livre para fazer quantas peças quiser por dia [...]. Às vezes a mana velha fica ali, olha, ela procura onde estão os defeitos (Tesoura/Cooperativa).

Tem um pedido, bom então uma faz a costura tal, a outra tal. Então, têm momentos que elas trabalham em seriado e têm momentos que são tantas peças para ti, tantas peças para ela [...]. Mas, essas coisas elas conseguem resolver com elas. (Aguilha/Cooperativa).

Contudo, as costureiras que atuam na sede da cooperativa enfatizaram que gostariam de ter um profissional coordenando as atividades, ou seja, ter uma supervisão direta o que revela uma característica das organizações que atuam sob a lógica instrumental.

Ali é complicado, a gente decide sozinho, a gente é empregado e patrão [...]. Então, a gente faz as coisas conforme a gente sabe. Porque se tivesse uma profissional ia orientar a gente, né. Mas não tem uma pessoa assim para dizer é assim, assim, assado. Então, a gente tem que tomar decisão sozinha. Nosso serviço ali somos nós que controlamos, é nós que fizemos sozinha (Bainha/Cooperativa).

Essa função de coordenação é assumida informalmente por duas costureiras que se revezam a fim de dar uma “direção” ao processo de produção e controlar os defeitos das peças.

Como é produção e por peça; a gente sempre dá uma olhada nas peças. Oh! Não ficou legal essa peça, refaz. Então, tem todo um jeito de falar com a pessoa. Têm algumas que não gostam [...]. Então, assim, tem a questão do controle da produção. Normalmente sou eu que dou a direção, assim, vamos fazer vestido, vamos fazer saia, vamos fazer camiseta (Linha/Cooperativa).

Além disso, quando há uma demanda de produção “urgente”, a jornada de trabalho naquele período pode ser mais intensa. Foi enfatizado na ata da Assembleia Geral Ordinária, ocorrida em março de 2011, a necessidade de se ter um regimento interno e “fazer fichas técnicas para acompanhamento dos pedidos e estampas, evitando erros e atrasos para os clientes”. Foi destacado, ainda nesta ata, que eles tiveram um ano produtivo, pois as vendas foram significativas, mas para o exercício seguinte tem que se buscar mais produtividade. Aqui se identificam, mesmo que com uma presença pouco significativa, os elementos referentes a **desempenho** que representa um foco em uma *performance* individual centrada na utilidade e a **maximização de recursos**, ou seja, a busca da eficiência e eficácia característicos de uma racionalidade instrumental. Assim, há uma **predominância da racionalidade substantiva** nesta dimensão, mas **identifica-se também a presença menos expressiva de uma racionalidade instrumental**.

Este resultado vai ao encontro do estudo de Serva (1996) realizado no Espaço Lumiar (Clínica e Editora) em que predominou o elemento entendimento seguido de forma pouco significativa pelo desempenho e no Espaço Aquarius (Clínica) em que também apresentou as mesmas características. Fraga (2000) constatou que na Muri - Linhas de montagem - prevaleceu uma preocupação com a satisfação e realização dos indivíduos, mas associada, mesmo que de forma atenuada, à eficiência e eficácia nos processos ou procedimentos operacionais. Conforme o autor, os valores emancipatórios, a autorrealização e o entendimento se destacaram nos resultados, seguidos pelo desempenho e fins. Na pesquisa de Pinto (2001) predominou a racionalidade substantiva com destaque para o traço entendimento seguido pela maximização de recursos. Dorneles (2003, p. 118) verificou também que o controle na Bruscor não é realizado para que “os indivíduos obtenham a maximização de seus resultados financeiros, mas para garantir valores éticos definidos pelo grupo”. Com isso, predominou a racionalidade substantiva na análise feita pela autora nesta dimensão.

Na **Empresa** estudada o **Controle** se dá, predominantemente, por meio de supervisão direta e normas padronizadas, prevalecendo de forma significativa os elementos da razão instrumental **desempenho** e **maximização de recursos**, conforme as falas a seguir.

Tem normas lá dentro que a gente segue, também cada uma se controla um pouco, outras mais,

outras menos e a chefia está em cima sempre controlando também (Renda/Empresa).

Grande parte é regida por normas e pelo ritmo da atividade, pelo programa de atividades que a pessoa tem. Então, existem pessoas que a função ela é mais regida por normas, outras é mais dirigida pelos direcionamentos que são dados, por supervisão, existem pessoas que têm uma carência maior de supervisão, outros que caminham sozinhos, até pelo tempo de atividade, ou pelo próprio perfil de se virar sozinha. Mas, cada um sabe da sua atividade, e sabe o quanto deve ser a sua entrega e que de forma deve fazer, e esse acompanhamento do supervisor imediato é importante para assegurar que está sendo feito de forma correta (Fivela/Empresa).

É exposto no Código de Ética da empresa o princípio “Liberdade com responsabilidade”. Este também é citado nos conteúdos das entrevistas.

Existe também um item que é bem importante que é a liberdade com responsabilidade. No caso, eu tenho que cumprir as minhas tarefas e quanto antes eu executá-las é melhor para mim e para todo mundo que está a minha volta, né. Para agilizar o processo até porque a gente trabalha num ritmo muito intenso (Malha/Empresa).

Este princípio também se destacou nos relatos apresentados na pesquisa de Andrade (2006). Ele é caracterizado, segundo consta no Código de Ética, por alguns dos itens citados em sequência:

O colaborador deve reconhecer honestamente os erros cometidos e comunicar imediatamente à sua chefia. Eventuais erros devem ser tratados com compreensão e orientação construtiva. A repetição de erros resultantes de descuido, negligência ou falta de interesse deve merecer rigorosa correção por parte da empresa.

Durante a jornada de trabalho, assuntos de interesse pessoal devem ser evitados.

Os colaboradores, na execução de suas atividades, deverão informar às chefias as

situações que possam acarretar prejuízos à empresa.

No conteúdo do relato apresentado abaixo é possível identificar ações de **entendimento**, ainda que não se sobressaiam sobre os traços característicos da racionalidade instrumental.

A gente sempre prega a liberdade com responsabilidade, o autogerenciamento, o autocontrole [...]. Não vamos mais nem cobrar bater ponto, não vão mais bater ponto para trabalhar aqui. [...]. Então, assim, já aconteceu de nós querermos avançar um pouco mais nessa relação das pessoas se autogerenciarem em outros aspectos desta natureza; e a gente fizesse um gerenciamento apenas do resultado do trabalho e não mais um gerenciamento do comportamento que a gente entende que as pessoas já sabem o que é responsabilidade, o que é acordar as coisas. Mas, infelizmente para um contingente tão grande de pessoas, a gente sabe que infelizmente nem todos conseguem se comportar adequadamente e aí nós tivemos como já aconteceu, nós tivemos que dar um passo para traz [...]. Porque muitas vezes essas coisas elas acabam não sendo mensuradas adequadamente e aí na hora de você dar uma oportunidade, de você promover alguém, muitas vezes você acabava promovendo a pessoa que tinha um comportamento inadequado; porque você às vezes não tinha essa informação, [...], mas depois gerava um burburinho [...] (Dedal/Empresa).

Destaca-se que, semelhante à cooperativa, há uma seleção de pessoal homogêneo na empresa. Esta constatação será melhor aprofundada na dimensão Recrutamento, Seleção e Promoção. Vieira (1989) enfatiza que não há diferença entre uma organização coletivista e burocrática quanto à forma de controle por intermédio de um processo de seleção por homogeneidade, visto que ambas utilizam esta prática. Assim, na **Empresa** analisada, a dimensão **Controle** se caracteriza de forma **predominante** por uma **racionalidade instrumental** e com **uma presença tênue de racionalidade substantiva**. Rothschild-Whitt (1979) enfatiza que por meio do controle as organizações burocráticas

asseguram que as pessoas que estão distantes do centro de poder compreendam e implementem de forma eficaz os objetivos definidos por aqueles que estão no topo. Clegg (1990) salienta que a hierarquia é claramente expressa em direitos específicos de controle pelos superiores. Os autores citados corroboram as idéias de Weber (1999), pois o mesmo afirma que em uma organização burocrática há um sistema regulamentado de mando e subordinação. Essa realidade identificada na empresa investigada vem ao encontro do estudo realizado por Valeriano (2006) na Coopervale – Cooperativa de Consumo dos Empregados do grupo CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) - em que se destacaram os elementos fins, maximização de recursos, êxito, resultados, utilidade e rentabilidade seguidos de forma não preponderante pelo elemento entendimento. Na pesquisa desenvolvida por Severo e Pedrozo (2008) a racionalidade instrumental foi fortemente caracterizada pelo traço desempenho.

Na dimensão **Normas**, foi verificado se prevalecem normas formais baseadas em fins, ou seja, em metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder, no desempenho e na estratégia interpessoal ou se prevalecem normas informais flexíveis baseadas no entendimento e no julgamento ético. Na **Cooperativa** estudada, durante o período de coleta de dados, não havia formalização de normas, nem regimento interno, apenas o estatuto que dispunha sobre os direitos e deveres dos cooperados, visando à garantia dos princípios da organização e o ideal de coletividade; e as atas das assembleias. Não existiam registros quanto à definição do horário de trabalho e dos casos de atrasos e faltas, bem como registros de como deveriam ser executados os procedimentos de trabalho. Os procedimentos eram repassados informalmente no momento que o ocupante do cargo começava a atuar na cooperativa, ficando a critério do mesmo escolher a melhor maneira de executá-lo. Contudo, a pesquisadora foi informada, em novembro de 2011, sobre a confecção de um documento chamado de Planejamento de trabalhos internos e Resumo das responsabilidades (Organograma) ³¹ em que há uma descrição das atividades de cada membro da cooperativa e está exposto no Anexo B. Rothschild-Whitt (1979) enfatiza que nas organizações coletivistas se procura minimizar o uso das regras, principalmente as regras escritas, como é o caso relatado. Conforme a autora, em última análise, alguma previsibilidade é

³¹ Os nomes dos membros da cooperativa citados no documento foram alterados para nomes fictícios. Os termos utilizados para indicar aqueles que participaram do estudo foram mantidos.

permitida baseada no conhecimento da ética substantiva utilizada em cada situação particular.

Com isso, se identifica nessa dimensão, de forma **predominante**, elementos característicos de uma **racionalidade substantiva** como o **entendimento**, ou seja, a busca de acordos e consensos focados na satisfação coletiva e o **juízo ético** que é caracterizado por ações baseadas em juízos de valor sobre o que é bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado para o grupo. Estes elementos podem ser identificados nos conteúdos apresentados na sequência. Contudo, destaca-se aqui que futuramente há a intenção de se elaborar um regimento interno, bem como fichas técnicas para acompanhamento dos pedidos e estampas a fim de se evitar erros e atrasos para os clientes. Além disso, o documento referido acima que contém uma descrição das atividades revela o elemento **fins** que é caracterizado por metas de natureza técnica, bem como o foco em **desempenho**. Estes, apesar de **não serem predominantes**, constituem traços de uma **racionalidade instrumental**.

Nós não fizemos o nosso regimento interno, nem um tipo de norma, são os acordos coletivos³². Temos o estatuto, ainda não fizemos o regimento (Agulha/Cooperativa).

A gente não tem regimento interno. É mais solto (Linha/Cooperativa).

Não tem papel, é tudo conversado com a gente, não tem nada por escrito (Estampa/Cooperativa).

Estes resultados verificados na dimensão Normas, na cooperativa, se aproximam da realidade identificada em algumas pesquisas como a desenvolvida por Serva (1996) no Espaço Lumiar em que predominou o entendimento seguido do julgamento ético e por uma intensidade mínima do elemento fins ligados ao poder. Na Muri – Linhas de montagem, que foi investigada por Fraga (2000), apenas o que era estritamente necessário estava formalizado e normatizado; e destacaram-se os elementos entendimento, valores empacipatórios e autonomia. Na pesquisa de Dorneles (2003) foi verificado de forma expressiva a busca em preservar os valores do grupo, a igualdade, a responsabilidade e a

³² Os acordos coletivos são feitos em Assembleias para definir orientações sobre assuntos administrativos, financeiros, de produção e outros que envolvem a atuação na cooperativa.

confiança entre os membros por intermédio das normas existentes. Na investigação de Valeriano (2006) predominou os valores emancipatórios e entendimento, seguidos pela autenticidade e julgamento ético. Os elementos que caracterizam a racionalidade instrumental como desempenho, cálculo, utilidade e rentabilidade não foram significativos.

Na **Empresa** investigada há uma preocupação em formalizar tudo o que for possível (procedimentos, formas de conduta, regras e outros), o que demonstra que permanecem atuais os resultados da pesquisa realizada por Andrade, Tolfo e Silva (2007) nesta mesma organização. Weber (1999) enfatiza que a administração dos funcionários realiza-se conforme regras gerais, mais ou menos fixas e, mais ou menos abrangentes, e que podem ser aprendidas. A organização tem um *software* de gerenciamento chamado de ISO DOC no qual são descritos os procedimentos de trabalho, os cargos, as normas administrativas, as normas financeiras, entre outros. Rothschild-Whitt (1979) salienta que uma das principais vantagens do uso extensivo de regras nas organizações burocráticas é que elas permitem a previsibilidade nas ações. Para Clegg (1990) as regras justificam e produzem legitimidade à ação. Na empresa analisada há um Código de Ética no qual são expostos a visão, a missão e um conjunto de princípios a serem seguidos por todos que direta ou indiretamente se envolvem no dia-a-dia da empresa. Esses princípios dizem respeito aos acionistas, colaboradores, prontidão às mudanças e atualização tecnológica, relação com fornecedores e prestadores de serviços, comunidade, meio ambiente, clientes e consumidores, e comunicação com o consumidor. A organização tem também um Manual do Colaborador no qual são repassadas orientações sobre Benefícios, Segurança e Medicina do Trabalho, Educação e Treinamento; e os Padrões de Qualidade (PAQs) que são documentos do Sistema de Gestão Integrado que definem os critérios de aceitação dos produtos.

Quando fala de qualidade a gente tem as PAQs que são os padrões de qualidade, é o nível de qualidade aceitável; então para cada tipo de operações existe um padrão de qualidade que a gente pode liberar ou não o produto. Então quando envolve qualidade é isso. Então, a gente tem as normas. As PAQs e tem a norma que gera assim o número de peças que eu vou inspecionar que é o NQA³³ [...], têm as normas de método de costura, onde mostra como se costura

³³ Nível de Qualidade Aceitável

e têm as normas de segurança que a gente tem que seguir. Têm as normas de punição que são as normas administrativas que a gente tem que estar trabalhando em cima delas também [...] (Tecido/Empresa).

Com isso, os conteúdos das entrevistas que seguem imediatamente evidenciam a predominância dessas normas formais que são baseadas em **fins**, ou seja, em metas de natureza técnica, econômica e de poder e no **desempenho** que é caracterizado pela busca de uma *performance* individual centrada na utilidade.

Têm normas de trabalho relacionadas com a boa qualidade, à produção, de mandar a produção, de não chegar atrasada também (Renda/Empresa).

[...] cada função, cada equipamento tem as suas normas específicas e cada pessoa que atua naquele cargo sabe o que fazer (Malha/Empresa).

Contudo, também é possível identificar, ainda que de forma atenuada, a presença do elemento **entendimento** nesta dimensão, o qual é representado, em especial, pelo Código de Ética que representa um documento de orientação e mediação das ações e relações na organização. Este influencia a atuação dos funcionários e fundamenta as ações do Comitê de Ética da organização.

Têm as normas e tem o Código de Ética do colaborador, né. Lá têm vários itens assim; fala sobre o superior imediato; fala essas questões de relacionamento que estão mais ligadas àquele Código de Ética que é um livrinho que todo mundo ganha. Eu tenho o meu lá na gaveta, volte e meia a gente dá uma olhada (Linha/Empresa).

Com isso, identifica-se na dimensão **Normas**, na **Empresa** estudada, uma **presença predominante** da **racionalidade instrumental** e **menos frequente** de uma **racionalidade substantiva**. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Serva (1996) no Espaço Aquarius e de Pinto (2001) em que a racionalidade instrumental foi fortemente caracterizada pelo elemento fins seguido pelo desempenho e de forma não significativa pelo entendimento.

Na dimensão **Relações Interpessoais** foi verificado se prevalece o ideal de impessoalidade e formalidade com foco no desempenho, êxito/resultados e na estratégia interpessoal; ou se predomina o ideal da comunidade e informalidade com foco na autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Na **Cooperativa** analisada as **Relações interpessoais** são baseadas, em geral, por laços familiares e de amizade. Observa-se um clima geral de informalidade. Esta informalidade já pôde ser observada na primeira visita que a pesquisadora fez à organização. Nesta ocasião, a pesquisadora foi, juntamente com um dos cooperados, até o aeroporto de Navegantes buscar a Presidente da cooperativa que chegaria de uma viagem. No retorno do aeroporto se passou pela praia a fim de verificar como estavam as condições do mar para a prática do *surf*, pois esse cooperado deixa algumas vezes as atividades na cooperativa para surfar. Esta situação já revela a presença de informalidade neste momento em que se conversava sobre a realização da pesquisa. Neste dia, a pesquisadora almoçou na casa da Presidente da cooperativa. Nas próximas visitas feitas à cooperativa, a pesquisadora ficou hospedada na casa do cooperado citado e sua esposa também cooperada, sendo que era comum estar presente nas “conversas reuniões” que ocorriam informalmente entre eles e a Presidente durante o café da manhã e almoço.

A **autenticidade, autonomia e valores emancipatórios** são elementos que se destacam nesta dimensão. O ambiente de trabalho acaba tornando-se naturalmente uma extensão do conceito apresentado por Habermas de “mundo vivido”, no qual se fala também da vida pessoal. Rothschild-Whitt (1979) destaca que há na organização coletivista uma busca em alcançar o ideal de comunidade em que os relacionamentos sejam holísticos, afetivos e de valor em si mesmos.

Vamos para feiras juntos, a gente almoça na casa de um, vem aqui toma café junto, tem reunião [...] (Agulha/Cooperativa).

Além disso, os que atuam na cooperativa e que não estão ligados por laços familiares, possuem um laço de afeto significativo entre si devido a uma história de participação no movimento de economia solidária, a qual os une e por meio da qual nasceu a cooperativa. Ramos, A. G. (1989) afirma que em organizações que possuem características das isonomias, a eficácia depende de relações interpessoais primárias/relações diretas.

É tudo em família, o laço continua lá fora (Tesoura/Cooperativa).

Eu tenho, eles como amigos, independente do trabalho (Sianinha/Cooperativa).

A cooperativa partiu já de uma história que já existia, né. Então vai além, é um vínculo que a gente tem além do trabalho, não é só trabalho, tem um vínculo mais afetivo, além do trabalho tem essa amizade, tem esse círculo (Fita/Cooperativa).

Contudo, dentre algumas costureiras que atuam na sede da cooperativa, verificou-se que há uma dificuldade em desenvolver alguns valores emancipatórios como a solidariedade e a busca do bem-estar coletivo, os quais fundamentam a atuação em uma proposta de economia solidária. Esta situação gera uma disputa de poder que é exposta com mais detalhes na dimensão Conflitos apresentada a seguir. Além disso, revela o elemento **estratégia interpessoal**, ou seja, uma busca de influência planejada sobre outrem, visando atingir seus pontos fracos. A fala abaixo caracteriza esta realidade.

[...] também tem uma questão delas de se fecharem, a mulherada não é fácil. Delas mesmas fazerem um grupinho, ninguém entra, ninguém sai. Elas têm nome nas máquinas. [...] (Acabamento/Cooperativa).

Na ata da Assembleia Geral Ordinária, realizada em 31/03/2011, está registrada a necessidade de “melhorar o envolvimento das pessoas para trabalho em equipe”. Inclusive uma das cooperadas enfatizou a busca de ferramentas como trazer estagiárias que cursam Psicologia para atuarem na organização, a fim de minimizar essa falta de envolvimento que ocorre em especial por parte de algumas costureiras.

[...] por isso eu estava tentando com o curso de Psicologia trazer umas estagiárias para cá [...]. Apesar de que a gente teve dois momentos no início da cooperativa, fizemos um trabalho de relação interpessoal, mas elas não gostam de falar, elas não são abertas à mudança [...] é bem difícil (Linha/Cooperativa).

Mas, independente desta **presença** da **racionalidade instrumental**, constata-se que há uma **predominância** de uma **racionalidade substantiva** nos relacionamentos em geral. A predominância da racionalidade substantiva também foi identificada nos estudos de Serva (1996), realizados na Casa Via Magia (Escola infantil, Produtora de arte, Clínica) em que se destacou de forma predominante o elemento autenticidade, valores emancipatórios e autonomia, seguidos de desempenho e êxito/resultados. No Espaço Lumiar, também investigado pelo autor, prevaleceram os valores emancipatórios, a autenticidade e a autonomia, e de forma pouco expressiva o elemento desempenho. Na investigação de Fraga (2000) predominou a autenticidade, os valores emancipatórios e o entendimento, seguidos de êxito/resultados e fins. Na pesquisa de Severo e Pedrozo (2008) se sobressaíram os elementos autenticidade, autonomia e valores emancipatórios sobre o desempenho, êxito/resultados e estratégia interpessoal.

As **Relações interpessoais** na **Empresa** estudada são marcadas por um misto de formalidade e informalidade. O conteúdo das falas a seguir revela essa característica.

A minha leitura é que nós temos relacionamentos mais informais, a gente até tem feito uma discussão bastante profunda nesse sentido [...]. Então, eu diria assim, a gente consegue hoje praticar de uma maneira bastante informal, inclusive essa relação para tentar encurtar distâncias dentro de uma estrutura hierárquica que acaba acontecendo para poder organizar uma empresa com essa quantidade de pessoas (Dedal/Empresa).

Tem pessoas que são bem formais, não são todas as pessoas assim que você pode confiar, né. Que é mais como tipo colega de trabalho. Mas, mesmo assim sendo colega ou sendo amiga, o relacionamento aqui dentro como lá fora é a mesma coisa. É uma coisa assim bem gratificante sabe, porque um chega e conta uma coisa, outro conta outra. Se uma tem um problema, a outra tenta ajudar. Pergunta pelo menos: Oh! Eu posso te ajudar? [...] eles procuram de tudo que é forma procurar recursos de deixar o ambiente mais

alegre, de cultivar assim as coisas (Etiqueta/Empresa).

Como aqui dentro é lá fora, a gente se cumprimenta tudo igual, para mim não muda. Eu acho bom, para mim está ótimo. Eu sou mais quieta, sou mais na minha, não sou muito de conversar né, eu pago para não falar (Fita de veludo/Empresa).

Foi possível constatar nas entrevistas apresentadas em sequência que são realizados eventos os quais reforçam o caráter da empresa como uma extensão da família dos funcionários, isto pode gerar um sentimento de pertencimento, mas também revelar uma busca de dominação por parte da organização. Conforme Fleury (1996), a imagem da grande família é constantemente utilizada pelas empresas a fim de reforçar o clima de camaradagem, confiança e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. O mito da família, conforme a autora, revela duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível de solidariedade, de cooperação, e a face oculta da dominação e submissão.

Têm relacionamentos que são estritamente profissionais e outros que vão além [...]. Têm muitos eventos, por exemplo, a Festa da Criança, o Dia das Crianças. A minha filha mesmo adora; então ela tem uma visão assim incrível da empresa porque é isso que ela vê da empresa. [...] A minha filha na última festa das crianças falou: Ah, mamãe eu quero trabalhar lá na tua Empresa, eu gosto da tua Empresa. Ela tem 3 anos. Então, o que ela viu da Empresa é que as pessoas são felizes, se divertem e tem piscina de bolinha, (risos). De certo modo falando de uma maneira bem infantil, como isso é interpretado, né; que se preocupam não só com o funcionário, mas também com a família, né. (Malha/Empresa).

Principalmente o nosso setor ele é bem unido [...] todo mundo se conversa, todo mundo é bem colega, né. E sai fora também, tem amizade. Assim, por exemplo, tem as festas de Primeiro de

Maio, eles sempre tão fazendo alguma coisa para todo mundo estar reunido (Bainha/Empresa).

Rothschild-Whitt (1979) destaca que nas organizações burocráticas os relacionamentos são marcados pela impessoalidade. Este traço pode ser verificado na fala abaixo e vai ao encontro da afirmação de Weber (1999) de que a ocupação de um cargo determina a estrutura interna das relações interpessoais nesse tipo de organização. Mas este traço, conforme já exposto, não é o único que caracteriza as relações na organização.

Isso é mais assim, tipo eu sou costureira; então vou me relacionar bem com as costureiras, lá fora também, né. É mais por cargo ou só com a minha chefia. É difícil eu que sou menor de cargo ter um relacionamento bom com alguém de cargo maior lá fora, ali a gente tem mais amizade com as costureiras mesmo (Renda/Empresa).

É possível identificar que o foco no **desempenho** e **êxito/resultados** está presente e é manifesto na busca de uma *performance* individual centrada na utilidade e no alcance de resultados que venham ao encontro da lógica que rege o sistema capitalista. Com isso, há a presença de traços da racionalidade instrumental, embora também exista o elemento **autenticidade**, ou seja, a presença da busca de integridade, honestidade e franqueza nas interações sociais o que é característico de uma racionalidade substantiva. No Código de Ética da organização consta que “A transparência deve estar sempre presente nas relações. Tal postura implica agir com assertividade e clareza a fim de serem evitadas duplas interpretações ou inverdades”. Assim, pode-se inferir que **ambas as racionalidades** estão presentes com a **mesma relevância** nesta dimensão.

Na dimensão **Conflitos** foi avaliado se estes são tratados com base no cálculo utilitário e fins como metas de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder e na estratégia interpessoal; ou se eles são tratados com base no julgamento ético, autenticidade e autonomia. Na **Cooperativa** investigada se busca tratar os **conflitos**, em geral, com base na **autenticidade** e **autonomia**. Alguns conflitos que ocorrem entre as costureiras, são deflagrados, segundo os participantes do estudo, devido aos laços de amizade e familiares existentes e pela própria limitação delas em desenvolver alguns valores emancipatórios

como a busca do bem-estar coletivo e da solidariedade. Os relacionamentos face a face marcados pela pessoalidade, segundo Rothschild-Whitt (1979), podem gerar relações mais intensas e conseqüentemente um desgaste emocional maior. Esta “intensidade emocional”, conforme a autora, representa um custo social para esse tipo de organização.

[...] muitos também são parentes, então também aqui tem muito de parentesco, isso é bom e ruim, porque também tem problema com isso. Acho que conforme a cooperativa cresce não pode ser dentro do laço do parentesco [...]. Elas também têm problema de relacionamento; a saída de uma delas agora é uma prova disso. Que é a brincadeira que ela não gostou [...], elas que se virem, elas vão para grupo de dança juntas, elas que resolvam essas coisas de amizade que ultrapassam as portas da cooperativa [...]. Aqui dentro a gente só pode resolver a coisa que é coletiva [...] (Agulha/Cooperativa).

Relacionamento é assim uma coisa melindrosa, tá. Eu pra mim assim, tu tens que separar isso, uma coisa é a cooperativa, outra coisa é o externo. [...]. Para mim é o seguinte, cooperativa vou falar na cooperativa, não vou querer levar isso para fora da cooperativa. [...]. Eu já tive dificuldade de entrar ali dentro por essa coisa de ser fechada mesmo, devagarzinho eu fui entrando (Acabamento/Cooperativa).

Então como foi dito, um dia que deu uma desavença ali, conversa lá de fora, lá de fora; aqui dentro da cooperativa, assunto da cooperativa. Assunto da cooperativa aqui dentro, outras coisinhas daqui para fora (Bainha/Cooperativa).

Um desses conflitos fez com que uma das costureiras colaboradoras que atua na sede da cooperativa e não tem laços familiares com os membros, sáísse da cooperativa. Conforme os entrevistados, não é a primeira vez que esse fato acontece envolvendo esta pessoa e que ocorre devido ao “ciúme” existente entre elas. Este

conflito aconteceu durante o momento de realização da pesquisa, mas a costureira permaneceu, por opção, como participante no estudo. Foi possível constatar que há uma clara dificuldade em administrar os conflitos na organização e uma das cooperadas enfatizou que “É por isso que eu vou fazer Psicologia, não vou mais fazer Administração, para justamente estar tratando desses conflitos”. O conteúdo que segue abaixo retrata este conflito que ocorreu durante a realização da pesquisa.

Existe sim, existem conflitos ali, que é bem complicado. Tanto que agora a gente está perdendo uma delas por esse não entendimento [...]. Como é uma cooperativa quase que familiar né; que ali é mãe, tia, filha e genro. Enfim, a maioria é tudo parente, acaba confundindo e eu sempre digo para elas assim: A partir do momento que vocês entrem na cooperativa tentem deixar a vida de vocês lá fora, não que tu vai conseguir, mas os problemas, principalmente não tragam para cá, né. Então, assim, quando eu estou ali, elas dão uma policiada. Mas, de vez em quando eu entro ali e vejo que elas tão falando uma da vida da outra. [...]. Aqui vamos falar sobre produção, sobre moda, sobre coisas inventadas, produção pode ser? Então de vez em quando eu dou umas cutucadas [...]
(Linha/Cooperativa).

O fato de que algumas costureiras são cooperadas e outras colaboradoras, ou seja, não atuam na cooperativa como sócias, pode representar também um elemento gerador de conflitos. Foi possível identificar certo “personalismo” (BARROS; PRATES, 1996, p. 36) por parte de algumas costureiras cooperadas, pois há uma valorização por parte destas de seu papel em detrimento das demais, sugerindo que elas querem “deixar claro quem manda” e certa necessidade de se “pedir o consentimento” a elas, o que pode revelar um traço de racionalidade instrumental, uma disputa de poder. Esse fato revela a presença do traço **estratégia interpessoal** que é um elemento da racionalidade instrumental e representa uma busca de influência planejada sobre o outro, visando atingir seus pontos fracos.

Avalia-se, ainda, que pela existência de laços familiares pode existir uma dificuldade por parte do coletivo em definir o que é bom, mau, verdadeiro falso, certo e errado nas situações de conflitos. Enfim,

pode-se inferir que há uma dificuldade no desenvolvimento do julgamento ético nesse tipo de situação, o qual representa um elemento importante de mediação de conflitos e caracteriza uma racionalidade substantiva. Destaca-se novamente o registro feito na ata da Assembleia Geral Ordinária realizada em 31/03/2011 sobre necessidade de “melhorar o envolvimento das pessoas para trabalho em equipe”. Assim, na dimensão **Conflitos** da **Cooperativa**, **ambas as racionalidades** se apresentam com a **mesma relevância**. Este resultado vai ao encontro do estudo de Valeriano (2006) em que também foi constatada com a mesma frequência elementos de ambas as racionalidades, tais como entendimento, julgamento ético, cálculo, utilidade, rentabilidade, fins e desempenho.

Os **Conflitos** na **Empresa** analisada são tratados, predominantemente, com base no **julgamento ético**, ou seja, as decisões são fundamentadas em juízos de valor por meio do debate e na **autenticidade**, cujo foco é a honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações. Apesar dos traços **cálculo** que representa a projeção utilitária das consequências dos atos; e **fins** que diz respeito à busca do alcance de metas de natureza técnica e econômica estarem presentes, constata-se que os elementos que caracterizam uma **racionalidade substantiva** se apresentam de forma **predominante**. As falas a seguir demonstram esta constatação.

Bom, quando existe algum conflito eu procuro entender o que causou aquele conflito, né. Então, por exemplo, nos últimos tempos eu tive duas pessoas da minha equipe que tiveram conflitos e eu chamei as duas para conversar, mas frisei que acima de tudo, acima de qualquer ressentimento eles tinham que perceber que nós estamos num ambiente de trabalho e que a relação harmoniosa entre eles precisa existir. É a forma como eu costumo conduzir, de forma a sempre equilibrar as relações (Fivela/Empresa).

Tenta analisar e chegar num consenso do que tem que ser feito [...]. Não se cria um conflito muito grande, normalmente são essas coisas pequenas: Eu quero folgar e a minha supervisora não deixou, ela me descontou. Não vejo coisa mais complexa que tem que se resolver (Tecido/Empresa).

Por exemplo, se deu um problema entre três pessoas, aí a supervisora pega as três pessoas e conversa separadamente, né: O que aconteceu, por que, o que foi aquilo? E tenta entrar num acordo (Bainha/Empresa).

A organização tem um Comitê de Ética para mediar questões que, em especial, dizem respeito a conflitos ocorridos nas interações sociais.

[...] nós divulgamos há pouco tempo as crenças nossas e formamos um Comitê de Ética que é justamente formado por um grupo eclético com representantes das mais distintas áreas, não tem participação de ninguém de diretoria para não polarizar, para poder dar justamente a liberalidade. É julgado efetivamente o comportamento e o Comitê de Ética se manifesta. [...]. Então, esse é mais ou menos o jeito como a gente trata dos problemas comportamentais à parte dos conflitos de negócios. Os conflitos da atividade, aí como têm os comitês, invariavelmente, resolve no comitê. É bom também porque ele perde a pessoalidade quando ele cai no comitê. Como o comitê é um fórum de normalmente 5, 7 pessoas ele acaba sendo um fórum eclético que permite uma ponderação adequada da decisão. Então, não fica a decisão do A ou do B e dependendo da natureza e da velocidade exigida aí sim é cobrado do próprio diretor para que o diretor tome uma providência em relação ao conflito. [...]. Os problemas mais conflituosos são justamente esses comportamentais porque muitas vezes a regra não está escrita ainda e aí tem que prevalecer o bom senso, tem que prevalecer as boas práticas, tem que prevalecer acima de tudo o senso comum [...]. A gente vê pelas próprias manifestações [...], a forma como as pessoas relatam, dá para ver que existe já disseminado na empresa um respeito pelo Comitê de Ética. [...]. Então, aparentemente, isso tem ajudado as pessoas entenderem que um fórum como esse regula os pontos, ele media adequadamente os pontos. [...]. Ele é simplesmente uma ponderação

do convívio social que também existe dentro de uma empresa (Dedal/Empresa).

Na Muri, organização investigada por Fraga (2000), prevaleceu também elementos característicos de uma racionalidade substantiva nesta dimensão, tais como o entendimento, o julgamento ético e valores emancipatórios. Serva (1996) em sua investigação junto a Espaço Lumiar também identificou uma predominância da racionalidade substantiva. Esta foi caracterizada pela autonomia e autenticidade, seguidas por traços característicos de uma racionalidade instrumental como fins, estratégia interpessoal e cálculo. Contudo, estes não se sobressaíram sobre a racionalidade substantiva.

No que diz respeito à dimensão **Recrutamento, Seleção e Promoção** foi analisado se estas políticas são baseadas em diploma formal, no tempo de serviço e desempenho; ou, se são baseados em amizades, valores sócio-políticos, atributos de personalidade, conhecimento e aptidões informalmente avaliados, bem como se o conceito de promoção na carreira não é significativo e se não há hierarquia de posições. Verifica-se que as pessoas que trabalham na **Cooperativa** estudada são recrutadas pelos próprios membros da cooperativa e esses convites, em geral, são baseados nos **laços de amizade** ou **parentesco**. Rothschild-Whitt (1979) destaca que o recrutamento nas organizações coletivistas não é baseado no treinamento especializado ou na certificação, nem em qualquer padrão universalista de competência, mas na rede de relações de amizade, valores políticos, traços de personalidade, diversidade de talentos e comprometimento pessoal.

As costureiras que acabam trazendo. A [...] quem trouxe foi a [...] porque elas são de um grupo de dança [...]. A [...] é filha da [...] e aí costurava, e agora apertou os pedidos, ela está sem fazer nada em casa, veio [...] (Agulha/Cooperativa).

Eu tinha uma pessoa que eu falei que estava precisando de costureira, né. Daí eu levei ela lá [...] (Estampa/Cooperativa).

Em alguns casos, as costureiras podem começar a trabalhar na cooperativa por terem tido contato com os membros da mesma em **cursos de formação de costureira** realizados pelo movimento de economia solidária da cidade.

Até quando eu conheci este trabalho eu fui fazer um curso de costura. Eu entrei num curso de costura. O curso já estava terminando [...], foi aí que eu conheci eles, fui convidada por uma pessoa que trabalhava ali dentro, convidou eu para ir até lá conhecer o trabalho deles e através dela eu acabei conhecendo a cooperativa e comecei a ir lá (Sianinha/Cooperativa).

É fundamental que todos que atuam na cooperativa tenham **valores que venham ao encontro da proposta de economia solidária**. Um dos entrevistados inclusive enfatizou que “Nesse momento ainda são pessoas que acreditam na cooperativa”.

Às vezes tu não te encaixas, como têm pessoas que entraram e não se encaixaram nessa história do coletivo, ela queria mandar, ela queria ser a encarregada: ‘Então você faz isso, isso’. Não, espera aí, nós fazemos assim, assim e assim. ‘Ah, mas vocês trabalham muito lerdas’. Não, espera aí, cada um tem seu ritmo, tem que respeitar, é um ser humano que está atrás da máquina. Então, ela não conseguiu se adaptar, a pessoa saiu (Linha/Cooperativa).

Na Assembleia Geral Ordinária, realizada em março de 2011, foi enfatizado a necessidade de abrir mais o grupo e “trazer pessoas para produção”. O conceito de **Promoção** não faz parte da realidade da organização o que corrobora a afirmação de Rothschild-Whitt (1979) de que trabalhar numa organização coletivista não constitui o início de uma carreira. A diferenciação que existe entre a atuação como cooperado ou colaborador ocorre, em geral, por dois motivos: em alguns casos, os colaboradores não têm o interesse em se tornarem cooperados por desenvolverem outras atividades; e, em outros, não é possível devido à sazonalidade existente no processo de produção que limita a possibilidade de renda. Assim, nesta dimensão, conforme os relatos dispostos a seguir, é possível inferir que há uma **predominância muito significativa** de uma **racionalidade substantiva**.

Na **Empresa** investigada o **Recrutamento, Seleção e Promoção** são baseados nas competências que os candidatos detêm para o cargo. Esta prática corrobora a afirmação de Weber (1999) de que em organizações burocráticas as pessoas são contratadas pela qualificação

que detêm. A fala a seguir retrata algumas características do processo de seleção.

Em primeiro lugar as habilidades técnicas. Eu não acho que aqui na Empresa, exista contratação por indicação. Pode até ser contratada por indicação, mas em primeiro lugar ela tem que preencher as habilidades técnicas. Então, eu entendo que os profissionais que trabalham comigo e eu acredito muito nisso que o profissional é formado pela habilidade e pelo relacionamento. Então, quando eu faço um processo de seleção, eu tento perceber as habilidades em primeiro lugar porque se ela tiver as habilidades e não tiver o relacionamento não adianta. Então, eu tento perceber primeiro a habilidade técnica para aí poder partir para um segundo ponto, como ela se relaciona, o que é importante para ela, o que ela dá valor, o que é valor para ela. O meu processo de seleção funciona dessa forma (Fivela/Empresa).

Algumas contratações podem se dar por intermédio de “indicação”, mas o candidato tem que atender às exigências do cargo. Destaca-se que se dá prioridade para o recrutamento interno. Inclusive no Código de Ética da organização consta que “É nosso compromisso adotar práticas justas de seleção e contratação. O recrutamento interno é prioritário, como forma de proporcionar oportunidade de crescimento desde que o perfil do cargo esteja sendo atendido”. Os critérios para participação no recrutamento interno são: tempo mínimo de 6 meses de empresa; não ter tido promoção no ano e não ter participado de mais de dois recrutamentos internos nos últimos 12 meses. A preferência pelo recrutamento interno representa uma política de valorização e também incentiva a manutenção da cultura vigente na empresa. Os indivíduos que já atuam na organização conhecem os valores e crenças esposados pela mesma, ou seja, estão “mais enquadrados”. Freitas (1991) explica que definir perfis compatíveis com os valores organizacionais, no recrutamento e na seleção, é um dos meios pelo qual a Administração de Recursos Humanos mantém a consistência interna da cultura. Os conteúdos expostos em sequência revelam estas constatações.

Invariavelmente, permanecem as questões técnicas porque elas são melhores, são mais mensuradas naquele momento da contratação. Dependendo do cargo, as indicações têm um poder bastante forte principalmente quando são cargos operacionais. Nos cargos operacionais, as indicações prevalecem bastante para escolha. Por exemplo, teve vários casos que foram para contratar costureira, uma já indica outra, acaba prevalecendo bastante. Cargos de liderança ou cargos administrativos; enfim, invariavelmente permanece a questão técnica. A indicação a gente usa muito pouco assim para poder balizar decisões, né. Até porque aqui ainda prevalece bastante um processo que a gente acredita, credita e pratica bastante que é a promoção interna (Dedal/Empresa).

Então passou pelo crivo do RH aqui, vai para produção lá, a supervisora faz uma entrevista com elas para ver qual é a habilidade dela em relação à máquina e faz um teste prático na máquina de 1 hora, 1 hora e meia na máquina que ela faz. Ah! Eu trabalho mais na máquina reta. Daí a supervisora coloca ela na operação e usa uma máquina reta. Hoje em dia a gente busca isso. Ah! E tem assim indicação, às vezes o pessoal: Ah! Essa minha irmã, minha prima, é minha amiga que trabalha lá. Então, a gente também tenta analisar um pouco disso, mas não leva muito em consideração. Mas, o que a gente foca mais é a parte prática dela, a aptidão dela de estar trabalhando (Tecido/Empresa).

Tem gente que acha que é por causa de pessoas que indicaram também; mas às vezes a pessoa que está lá fora é boa, eu a conheço, ela está desempregada. Mas, têm outras que você faz teste assim. Tem seleções [...]. Eles te dão oportunidade também [...] (Etiqueta/Empresa).

A organização possui um Plano de Cargos e Salários formalizado para todos os níveis de cargos e um Plano de Sucessão para os cargos de chefias e lideranças. Começou a ser desenvolvido com alguns cargos,

conforme relatado em uma conversa com uma das pessoas responsáveis pela Área de Recursos Humanos, um projeto piloto do Plano de Carreira. Neste se busca formalizar e deixar mais claros os critérios para o desenvolvimento de uma trajetória profissional dentro da empresa que, no momento, segundo exposto na conversa, não são claros. As falas a seguir ratificam esta realidade.

[...] o RH está desenvolvendo um outro trabalho agora bem estruturado que está dando bastante trabalho, mas acho que vai ser muito positivo, muito positivo, a hora que ele tiver todo pronto, quando começar algumas fases a ficar pronto que é justamente um plano de carreira e hoje a gente não tem isso tão estruturado. Ele é meio informal, para algumas áreas isso é claro, mas não é claro para empresa toda ainda. [...], as nossas ferramentas não eram muito claras para isso e justamente agora está se trabalhando de uma maneira mais efetiva para que a ferramenta fique clara e fique claro para as pessoas aonde que elas podem ficar e aí vem a opção de cada um. Porque a opção de cada um vai ter que vir em contrapartida ao esforço, proporcional provavelmente a sua ambição. Então aí vai ter que ajudar a construir o seu futuro profissional (Dedal/Empresa).

Plano de carreira que eu saiba não tem, mas assim falando de mim exclusivamente que eu já tive outros cargos e tive a oportunidade de promoções, foi muito assim até de iniciativa pessoal que foi creditada pelo superior que me expôs a um teste de potencial que daí ali foi revelada as minhas habilidades. É muito de você, eu sei fazer isso muito bem e demonstrar o potencial para além daquilo que você está fazendo. Para mim funcionou assim, não só fazer o que era meu, mas mostrar minha capacidade além. Eu participei de teste de potencial. No meu caso não tinha vaga nenhuma, quando eu fiz (Malha/Empresa).

Clegg (1990) afirma que nas organizações burocráticas há uma estrutura de carreira e promoção. O autor corrobora Weber (1999), pois

este salienta que o funcionário percorre uma carreira conforme a ordem hierárquica das autoridades. Enfatiza-se que hoje para ser promovido, na empresa analisada, são avaliadas as seguintes competências:

TRANSFORMAR - Lidera equipes para promover mudanças construtivas para a empresa, através da capacidade de discutir e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem para reverter situações desfavoráveis e efetivar os objetivos organizacionais. Busca sempre mais, vai além do estritamente necessário. Supera seus limites constantemente.

SENSO DE DONO - É a capacidade de mostrar-se ousado e pró-ativo. Trata-se de identificar e buscar oportunidades de negócios, superando barreiras e obstáculos para alcançar os objetivos.

RESULTADOS - Determinação por exceder metas e buscar excelência em tudo o que faz. Envolve monitoramento de indicadores.

CLIENTES - Capacidade de captar cenários, perceber e suprir as diferentes demandas dos clientes. Identificar e se antecipar a oportunidades que agregam valor ao negócio da empresa. Predizer como novas situações irão afetar o ambiente interno e alinhar estratégias.

PESSOAS - Determinação do gestor em desenvolver o potencial das pessoas, visando a evolução e continuidade da empresa. Envolve planejamento, gestão do desempenho e formação de futuros líderes.

É possível constatar a ênfase nas falas dos entrevistados em relação à participação de cada indivíduo no desenvolvimento da sua carreira. Inclusive no Código de Ética da empresa consta que “São responsabilidades da empresa e do colaborador a identificação e aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho de sua função”. Além disso, as próprias competências listadas acima revelam esta realidade. Bendassolli (2009) ao dissertar sobre modelos de carreira profissional cita tipos de carreiras em que o indivíduo se coloca como próprio construtor da sua. Dentre estas, tem-se a *Craft careers* - representa o ideal do artesão que pode expressar sua criatividade, energia, autonomia e domínio de competências. Com isso, os conteúdos dos relatos apresentados retratam como se caracteriza a

dimensão **Recrutamento, Seleção e Promoção** na organização, indicando uma **predominância muito significativa da racionalidade instrumental**.

Na dimensão **Estrutura de incentivos** foi verificado se os incentivos remuneratórios são primordiais ou se prevalecem os incentivos normativos e de solidariedade³⁴. Rothschild-Whitt (1979) enfatiza que em organizações coletivistas os incentivos relacionados à autorrealização estão em primeiro lugar, em segundo lugar estão os incentivos de solidariedade como a amizade e só em último lugar são considerados os incentivos materiais. Na **Cooperativa** estudada prevalecem os **incentivos de solidariedade (amizade)**, caracterizando, de acordo com as falas expostas a seguir, uma **predominância muito significativa de racionalidade substantiva** nesta dimensão.

A nossa premiação é conseguir um galpão junto, é conseguir pagar as contas, participar de evento, divulgar (Agulha/Cooperativa).

A gente faz umas confraternizações depois que acaba um determinado momento. [...], proporcionar uma celebração coletiva, rir um pouquinho, para dar uma descontraída (Acabamento/Cooperativa).

Na pesquisa desenvolvida por Dorneles (2003) prevaleceram também os incentivos simbólicos que visam o reforço dos valores de emancipação, solidariedade, igualdade e éticos presentes na organização. Entretanto, mesmo de forma atenuada, a autora verificou a presença da racionalidade instrumental por meio da existência de interesses econômicos e preocupação com o aumento da retirada dos associados.

A **Empresa** analisada possui uma **Estrutura de incentivos** na qual, apesar de existirem alguns incentivos normativos e de solidariedade, prevalecem as **recompensas materiais e remuneratórias** vinculadas, em geral, ao desempenho e tempo de serviço. No manual do colaborador estão descritos estes tipos de incentivos: Benefícios³⁵; o

³⁴ Na dimensão Estratificação social exposta em sequência é apresentada, em ambas as organizações investigadas, como se dá a distribuição de prestígios, privilégios, de poder, bem como a política de remuneração.

³⁵ Esta política será descrita na dimensão Estratificação social.

PPCR - Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados³⁶, Previdência complementar e a Homenagem por tempo de serviço que é um reconhecimento feito por intermédio de premiações aos funcionários quando completam 10, 15, 20, 25 e 30 anos de empresa e foi muito enfatizado pelos participantes do estudo.

Nós temos o reconhecimento pelo tempo de empresa. Tem um outro reconhecimento que ele ainda não acontece em todas as empresas, nós desenvolvemos isso na empresa no Ceará e estamos estudando a pertinência de trazer esse modelo para cá também. Aonde, por exemplo, a gente reconhece o colaborador que não falta nem um dia no ano, independente da natureza porque esse é um reconhecimento que é feito para quem não falta absolutamente nenhum dia, independente se é justificado ou injustificado, [...], não importa a natureza da falta. Então, assim, existe também um programa nesse sentido. Existem, então, os programas que acabam também dando reconhecimento às pessoas envolvidas com CCQ³⁷, programa SOL³⁸ e programa SIM³⁹. Então, todos esses programas, eles também acabam tendo ferramentas específicas de reconhecimento para cada desenvolvimento de atividade; o pessoal das brigadas de incêndio, os organizadores e controladores da CIPA⁴⁰ (Dedal/Empresa).

Tem quando você faz 10, ou 15, 20 e 25 anos, eles fazem uma homenagem muito bonita, muito linda mesmo. Eu sempre participei [...]. Então, agora a gente pode escolher o que você quiser. Primeiro eles te davam um relógio de ouro branco, né. Daí agora pode escolher, se quer uma

³⁶ Esta política será descrita na dimensão Estratificação social.

³⁷ Círculo de Controle da Qualidade

³⁸ Segurança, Organização e Limpeza – programa para desenvolvimento de hábitos e atitudes na vida pessoal e profissional.

³⁹ Sistema Integrado – filosofia de trabalho com base em conceitos do *lean manufacturing*. Tem como objetivo agregar valor aos produtos, combatendo todas as formas de desperdício e sincronizando as atividades de forma cada vez mais eficaz. Desta forma, busca oferecer ao cliente exatamente o que foi solicitado no tempo certo.

⁴⁰ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

viagem, alguma coisa assim, né. Então eu acho isso muito gratificante para pessoa porque ela tem opção. Porque eles não pensam só em agradar a pessoa, eles querem que a pessoa tenha uma boa lembrança do local do seu trabalho, né; da convivência com as pessoas e tudo (Etiqueta/Empresa).

Além disso, quando o funcionário se casa é presenteado com um jogo de jantar completo e no nascimento de um bebê ele tem direito a um *kit* maternidade. No final de cada ano também é entregue uma Cesta de Natal a todos os funcionários.

Quando você se casa, você ganha um aparelho de jantar, eu acho que isso é um incentivo, é uma ajuda. Daí quando você ganha um bebê, você ganha um *kit* bem bacana (Banha/Empresa).

Um dos entrevistados comentou sobre o “Conte seu sonho” que foi uma promoção feita na comemoração dos 45 anos da empresa em 2009. Os responsáveis pela organização quiseram conhecer o sonho dos seus funcionários e, para isso, distribuíram formulários para cada um compartilhar seu sonho e destes 45 foram realizados.

Teve uma história muito legal que foi o pessoal contar os seus sonhos, né. Foi uma dinâmica assim: Ah, qual é o seu sonho? Deixavam em cada setor uma folha e as pessoas escreveram o sonho [...]. E daí na época alguns sonhos específicos que eram mais inusitados foram realizados. Por exemplo, quero fazer uma viagem com a minha família e tal. Isso não foi uma coisa que eles decidiram anteriormente: Ah, vamos botar o pessoal para contar o sonho e depois vamos realizar alguns. É porque de certo modo tocou eles muito forte isso e eles resolveram depois realizar alguns sonhos [...]. [...]. Mas, enfim, eu vejo que a Empresa é assim bem preocupada com o bem-estar do funcionário. (Malha/Empresa).

Há também incentivos que são oferecidos por áreas específicas, pois não são formalizados na organização como um todo, não são “oficiais”.

Internamente a gente faz assim, não é oficial, tá. Mas, assim, nós, aqui na unidade, é assim: Ah! Esse mês as costureiras que não tiveram nenhum defeito de qualidade, nenhuma peça com defeito elas vão tomar um café comigo ali na cafeteria. Então, a gente pega: Ah! Tem dez, aí a gente reserva lá. Vou eu com uma supervisora a gente faz uma conversa com elas, parabeniza e tal. Mostra realmente o valor daquele momento delas terem conseguido passar um mês sem fazer uma peça com um problema de qualidade e a gente toma um café com elas. Daí então, agora nós estamos implementando, fazendo teste das costureiras nas células, acima de tantos por cento, a gente colocou 85%. Então, num mês acima de 85 a gente vai até dando brindes para elas. Aí assim, eu pego um dinheiro da unidade. Então, às vezes aqui a [...] me arruma alguns brindes. Então, a gente faz uma comemoraçãozinha. Então, agora esse mês elas queriam assistir filme. A gente vai botar um filme para descontrair e um cafezinho para elas. Então, é isso que a gente tem informal, que não é dado formalizado pela empresa. E premiações aqui dentro da Empresa; quando a pessoa completa 10, 15, 20, 25,30 anos; então todo ano, todo dia 22 de maio tem essa comemoração pelo tempo de empresa. É bem formalizado, tem o jantar, aí elas recebem um salário nominal. Então, isso é a premiação que existe aqui (Tecido/Empresa).

Constata-se que na dimensão **Estrutura de incentivos predominou a racionalidade instrumental**, mas também é possível identificar, ainda que submetidos a uma lógica capitalista, incentivos (presentes em datas especiais como casamentos e nascimentos; e celebrações informais para celebrar conquistas) que remetem à **solidariedade e amizade** e caracterizam mesmo que de **maneira tênue a racionalidade substantiva**.

A análise da dimensão **Estratificação social** possibilitou verificar se há uma diferenciação na distribuição de prestígios, privilégios e do poder devido ao cargo ou se esta distribuição é igualitária, sendo que as diferenças de recompensa quando existem são estritamente limitadas

pela coletividade. Verifica-se que na **Cooperativa** investigada não há uma diferenciação de prestígios e privilégios. Contudo, há entre as costureiras, conforme já referido anteriormente, uma disputa de poder devido a uma valorização por parte de algumas que são cooperadas de seu papel em detrimento das demais que são colaboradoras. Além disso, a renda é definida pelo número de peças produzido por pessoa e pelo que é vendido por meio do coletivo. As costureiras cooperadas e colaboradoras recebem pelo que elas produzem, a presidente recebe 10% em cima das vendas, o cooperado que é responsável pelas compras de matérias primas, entregas e apoio à coordenação da produção recebe 5% em cima das vendas e os sócios não recebem. Esta diferença na remuneração não gera diferenciação entre as pessoas e é definida de forma coletiva. O ritmo de produção é determinado pela demanda que de acordo com os participantes da pesquisa, é limitada. Rothschild-Whitt (1979) destaca que o igualitarismo é uma característica central das organizações coletivistas e as grandes diferenças de prestígio social ou privilégio mesmo quando são compatíveis com o nível de habilidade ou autoridade nas organizações burocráticas, violariam este sentido de equidade. Nos casos de existirem diferenciais de remuneração, estes não contribuem para um aumento considerável na distribuição desigual de prestígio e privilégios, uma vez que os diferenciais são decididos em reunião por todos os membros da organização. Assim, há uma **predominância da racionalidade substantiva**, mas também a **presença** mesmo que **pouco frequente da racionalidade instrumental**. O conteúdo dos relatos abaixo evidencia algumas destas características.

Aqui a gente recebe por peça feita (Tesoura/Cooperativa).

Não tenho renda; até porque não tenho produção (Fita/Cooperativa).

[...] os nossos produtos são limitados, a gente não abriu o leque, não sabemos ainda como fazer para abrir esse leque. Se tu concorrer com um concorrente maior aí com camisetas, não têm condições [...]. Então, a gente não tem um produto que seja contínuo, [...]. Portanto, não garante para nós um ritmo todo mês de produção [...] (Linha/Cooperativa).

Rothschild-Whitt (1979) apresenta os critérios de remunerações de algumas organizações coletivistas. Nas cooperativas de produção do sistema Mondragón, na Espanha, as diferenças de pagamento são limitadas na porcentagem de três para um em cada organização. Nestas, o salário mais alto pago não pode ser superior ao triplo do salário mais baixo. Em organizações coletivistas de São Francisco, foi observada a diferença de dois para um. Na Scott Bader, uma organização autogestionária britânica, a diferença é de sete para um. Já uma cooperativa de moinhos no pacífico norte paga igualmente seus associados. Nas organizações coletivistas chinesas é de quatro para um e nos EUA é de cem para um.

Já no tipo ideal de burocracia, a autora salienta que a estratificação social é consistente, isto é, bem definida e com pouca tendência a mudança. O prestígio social e o privilégio material nessas organizações são compatíveis com a posição hierárquica. Clegg (1990) corrobora ao afirmar que há uma diferenciação de recompensas de acordo com as posições ocupadas, gerando uma diferenciação de *status*. Esta afirmação vai ao encontro da realidade identificada na **Empresa** estudada. A organização tem uma política de remuneração que prevê três níveis salariais, um inicial, um de efetivação no cargo e um de padrão de cargo; e além da remuneração fixa existe a participação nos resultados. Esta política corrobora a afirmação de Weber (1999) de que o funcionário em uma organização burocrática costuma receber uma remuneração quase sempre fixa. O Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados (PPCR) é desenvolvido desde 1994. A distribuição dos resultados é feita da seguinte forma: 35% do bolo total de 12,5% do lucro líquido consolidado é distribuído entre todos os colaboradores da *holding*, integrantes do programa⁴¹, proporcionalmente ao salário nominal de cada um. 65% do total de 12,5% do lucro líquido consolidado é distribuído entre os colaboradores da *holding*, integrantes do programa, proporcionalmente ao nível de atingimento das metas setoriais. Para as lideranças há um diferencial em relação ao número de salários a distribuir que está vinculado ao lucro líquido obtido sobre o patrimônio líquido. As faltas ao trabalho influenciam na participação dos resultados.

⁴¹ Os colaboradores com menos de um ano de trabalho na empresa têm participação proporcional aos meses integrais trabalhados, contados a partir do mês de efetivação, portanto o período de experiência não é considerado. Os colaboradores desligados, por iniciativa própria ou da empresa, que não tenham completado o período considerado para efeito de distribuição da participação não têm direito ao benefício.

[...] outro que é diferente é de participação nos resultados, aonde existe um programa geral e um programa de liderança que justamente o programa de lideranças, ele tem mais direitos, mas tem mais obrigações. Então ele é um pouco mais equilibrado justamente por conta do poder de decisão que essas pessoas têm em respeito à prática de mercado para você ter competitividade nas contratações. Porque cada vez mais as contratações estão vinculadas aos salários variáveis. Existe cada vez mais uma tendência dos salários fixos inclusive serem reduzidos e uma ampliação dos salários variáveis (Dedal/Empresa).

Além disso, há diferenças quanto ao uso de uniformes e durante a realização desta pesquisa, apenas os cargos de chefia, gerência e diretoria não registravam cartão ponto. Contudo, a partir de 2011 há um projeto para que todos os funcionários sejam liberados desse registro. Alguns treinamentos também são direcionados apenas para as lideranças. Eles serão expostos de forma mais aprofundada na dimensão Educação.

Questão de uniforme, cada cor mostra da onde tu vens, né; e questão de horário também. A minha chefia não, ela tem que estar lá junto com a gente, mas claro ela pode chegar 7:30 que ninguém vai cobrar dela. Mas, em relação aos gerentes, eles não tem horário definido e as chefias também não batem cartão igual a gente bate (Renda/Empresa).

Algumas coisas têm diferentes, mas eu diria, assim, que cada vez elas são menores. [...]. Uma que é pontual que é a própria história do uniforme porque isso é um processo que a gente não tinha [...]. E nós começamos a implementar esta lógica, mas daí essa lógica de implementação, essa lógica do conceito de uniformizar as pessoas respeitando as diferenças e as atividades que cada uma desenvolve, a gente começou a fazer isso paulatinamente. Então, o grupo operacional que era a origem da uniformização; no grupo operacional tanto por uma questão de organização e de controle visual das pessoas nas áreas e como inclusive como um

próprio benefício porque justamente na área operacional é aonde muitas vezes tem o próprio desgaste da peça, muitas vezes pela atividade que ela faz, que a pessoa faz [...] (Dedal/Empresa).

Até esse ano, supervisoras e gerentes, a gente não precisa registrar ponto, mas a partir do ano que vem isso vai ser para todo mundo, não vai registrar ponto (Tecido/Empresa).

Que nem uniforme agora são para todos. Que agora nós temos uniforme, né. Só que cada área tem uma cor diferente para diferenciar, pois senão tu não sabes em que setor trabalha e em que setor não trabalha. Eu achei isso muito legal por parte da empresa porque eu ainda disse assim pena que é só agora né, porque aí a gente não gasta roupa da gente. A gente economiza, porque de vez em quando a gente tinha que comprar uma blusa porque daí esfrega fica feio. Ficou bem legal assim (Etiqueta/Empresa).

[...] liderança não bate crachá e tem uma quantidade maior de cursos disponíveis (Fivela/Empresa).

Na empresa há um restaurante para os dirigentes e outro para os demais membros da organização, e é permitido que os diretores entrem com seu carro na área que fica a fábrica.

Mas, o gerente, por exemplo, eles têm um lugar diferente para fazer refeições. É o restaurante *Vip* que a gente chama, né. Então, essa eu acredito que é uma diferenciação. A diretoria ela tem um estacionamento diferente dentro da Empresa, outra diferenciação (Fivela/Empresa).

Eu como gerente, nós temos o restaurante executivo que é o do lado ali do restaurante industrial. Almoça os gerentes e diretores, e os demais colaboradores almoçam no outro restaurante (Tecido/ Empresa).

O que nós temos mais explícita é a questão do restaurante [...]. Esse restaurante a gente acima de tudo tem ele em duas áreas distintas aonde numa das áreas é um restaurante de acesso dos gerentes e diretores, e de visitas em frente ao restaurante maior onde estão todos os demais colaboradores. [...]. As outras políticas, estacionamento não tem restrição, tem característica só que diretor entra com o carro na fábrica, mas mais cargos não têm nenhum tipo de restrição. Tem uma área que a gente reserva para visitante (Dedal/Empresa).

Tem assim, que nem para os visitantes. Tem onde é para os funcionários e onde é para os visitantes. Aí para os visitantes daí eles fazem um almoço mais elaborado, algumas coisinhas mais. Porque eles querem assim ser bem vistos, né. Porque como diz: é uma empresa grande, né. Ela não quer que digam: Ah! Porque o almoço estava ruim. Mas o tratamento assim é praticamente igual para todos (Etiqueta/Empresa).

Dentre os Benefícios oferecidos pela organização estão Assistência Ambulatorial, Assistência Médica, Assistência Odontológica, Convênio com Laboratórios, convênio com Centros de Imagem, convênios com Farmácias, Plano de saúde, Acompanhamento Nutricional, Programa para Hipertensos, Atendimento Psicossocial, Programa de Saúde da Mulher, Banco de Doadores, Convênio com Centros Municipais de Educação Infantil, Transporte, Alimentação (Restaurantes), Seguro de Vida, SER (Sede Recreativa), *One Store*, Posto de Atendimento Bancário Interno. Foi destacada por um entrevistado uma diferenciação que há no percentual pago pelos funcionários quanto ao uso do Plano de saúde.

Hoje eu sou gerente, então o benefício que tenho a mais ali é questão do plano de saúde que todas as minhas despesas médicas e da minha família a Empresa paga para mim; para gerente, assim, é o grande benefício. Os planos de saúde que os demais têm, a Empresa paga um percentual e as

peças pagam um outro percentual.
(Tecido/Empresa).

Com isso, na **Empresa**, a **Estratificação social** é definida pelo cargo, indicando uma **predominância muito significativa de racionalidade instrumental**, pois todos os participantes apresentam conteúdos nesta direção.

Na dimensão **Diferenciação/Divisão do trabalho** foi verificado se há uma divisão máxima ou mínima do trabalho, uma dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual, e entre tarefas administrativas e tarefas de execução, ou se estas se combinam. Também contempla se há uma especialização máxima dos cargos e funções ou uma generalização; papéis segmentados ou holistas; bem como se a divisão do trabalho se dá com o foco na maximização de recursos, desempenho e cálculo utilitário ou na autorrealização, entendimento e autonomia. Na **Cooperativa**, durante a coleta de dados, não havia documentos disponíveis que são característicos das organizações burocráticas como organograma, descrição de cargos, histórico da cooperativa. Conforme referido anteriormente, a organização possuía apenas o estatuto e as atas das assembleias e, em novembro de 2011, a pesquisadora foi informada que foi confeccionado um documento chamado de Planejamento de trabalhos internos e Resumo das responsabilidades (Organograma) em que há uma descrição das atividades de cada membro da cooperativa.

A distribuição das atividades entre os membros da cooperativa durante a realização deste estudo era feita da seguinte forma: na produção atuavam seis (6) pessoas, sendo três (3) costureiras cooperadas, uma (1) costureira colaboradora, uma (1) colaboradora que se dedicava à modelagem e uma (1) colaboradora que se dedicava ao corte. A colaboradora que se dedicava à modelagem também atuava no processo de criação das peças. Dentre as costureiras cooperadas, duas delas, também eram responsáveis pela coordenação das atividades na produção, sendo que uma além de coordenar as atividades também participava do processo de criação das peças. As atividades de compras de matérias primas, entregas e apoio à coordenação da produção eram desenvolvidas por um (1) cooperado, o qual também, eventualmente, atuava na produção. Além disso, a Presidente cuidava dos assuntos financeiros em geral, compras, elaboração de atas e documentos (com o apoio da sócia que desenvolve atividades de secretária), controlava os pedidos e vendas e coordenava os projetos que são desenvolvidos na cooperativa. A sócia citada desenvolvia atividades de secretária, mas não estava presente diariamente na cooperativa. Os demais sócios não

participam diretamente das atividades desenvolvidas na cooperativa, mas estão presentes nas assembleias. Quanto à jornada de trabalho, ela é estabelecida conforme a demanda. Contudo, mesmo quando não há pedidos são feitas peças para a loja do CEPESI – Centro Público de Economia Solidária de Itajaí e para as feiras. Mesmo quando o ritmo de trabalho diminui, há expediente de segunda à sexta-feira e quando necessário a jornada de trabalho pode ser mais intensa. Entretanto, cada membro define seu horário de entrada e saída conforme a necessidade. Quando o número de pedidos é muito elevado, ocorre a participação de pessoas chamadas de “terceirizadas” nas atividades de produção.

Os membros da cooperativa podem executar outras atividades, além das que são responsáveis. O foco está na **autonomia** e **autorrealização** dos indivíduos. Esta constatação corrobora a afirmação de Ramos, A. G. (1989) de que as atividades desenvolvidas nas organizações isonômicas são promovidas como vocações, não como empregos. Segundo os entrevistados, as costureiras que atuam na sede da cooperativa, em geral, não demonstram interesse em desenvolver outras atividades além da costura. Destas, duas desenvolvem uma coordenação informal do processo de trabalho, sendo que uma o coordena eventualmente. Destaca-se aqui que essa coordenação se dá em nível de operações e organização do fluxo de trabalho, sendo que elas não têm autoridade formal sobre o grupo como encontrado em organizações burocráticas. Esta atuação se dá mais em forma de apoio e para facilitar os processos do que como controle das atividades e pessoas. A costureira que coordena mais constantemente as atividades de produção e é responsável ainda pela criação, também desenvolve atividades administrativas. Todos são responsáveis pela limpeza da cooperativa, pelo apoio na realização de reuniões e feiras, e no recebimento de visitas. Assim, pode-se constatar que as ações de **entendimento** são praticadas na organização em estudo. Rothschild-Whitt (1979) explica que na organização coletivista a diferenciação é mínima e ela é minimizada por meio da rotação de papéis, equipes de trabalho, difusão/desmistificação do conhecimento especializado por intermédio de treinamento interno. Com isso, nesta dimensão, se verifica uma **predominância da racionalidade substantiva**. Contudo, a criação do documento chamado de Planejamento de trabalhos internos e Resumo das responsabilidades (Organograma) revela mesmo que de forma atenuada os elementos **maximização de recursos, desempenho, cálculo utilitário**, caracterizados, respectivamente, pela busca da eficiência e da eficácia e de uma *performance* individual centrada na utilidade. Os relatos dispostos a seguir salientam essa realidade.

Não é fechado, vai da disponibilidade e da iniciativa de cada um. Se tiver iniciativa se envolve com tudo. Não há muito esta iniciativa aqui dentro não, é o perfil de cada um mesmo. (Linha/Cooperativa).

Elas que vão saber até onde podem ir, até onde não querem ir também (Acabamento/Cooperativa).

A [...], por exemplo, o negócio dela é sentar na máquina e costurar. Ela vem, ela vai sentar na máquina vai pegar o que é dela, vai dar conta e se puder pegar mais ela vai pegar, esse é o jeito dela. A [...] fica menos na máquina, tu percebe que é uma coisa dela, ela não enxerga isso como uma coordenação [...]. A [...] corta, vai ali distribuiu, senta na máquina, costura, vem aqui passa *e-mail*, participa; o [...] a mesma coisa. Eu ajudo na limpeza, porque não costuro, não corto e faço a outra parte também. Elas não conseguem vir muito aqui, a coisa do computador [...] (Aguilha/Cooperativa).

Destaca-se, aqui, conforme as falas em sequência, que os membros têm **autonomia**, também, para definir o tempo dedicado as suas atividades.

Tu tens toda a liberdade, não tem horário para chegar, não tem horário para sair, tu fazes a tua história, né. Tens essa liberdade (Acabamento/Cooperativa).

Eu como moro longe, chego a hora que posso, né; 7:30, 8:00, 10:00, não tenho horário para chegar [...] (Tesoura/Cooperativa).

A racionalidade substantiva também predominou nesta dimensão na investigação realizada por Serva (1996) na Casa Via Magia em que se destacou o traço autonomia, seguido pelo entendimento e autorrealização; e, com uma frequência menor pelos elementos desempenho, cálculo utilitário e maximização de recursos. Na Espaço Lumiar, também investigada pelo autor, predominou a racionalidade

substantiva com destaque para os elementos autonomia, seguido pelo entendimento; e de forma não significativa foram identificados os traços desempenho e maximização de recursos.

Já nas organizações burocráticas Rothschild-Whitt (1979) enfatiza que há uma complexa rede de especialização e de papéis segmentados. Weber (1999) explica que neste tipo de organização há uma distribuição fixa das atividades. Na **Empresa** investigada, os cargos e funções estão claramente definidos⁴² e há uma forte atuação em equipe nas áreas com foco na **maximização de recursos**, ou seja, na busca da eficiência e eficácia e no **desempenho**. Apesar do **entendimento**, que representa a busca de consenso, e a **autonomia**, que diz respeito à liberdade de expressão, terem sido identificados, estes não são se sobressaem em relação aos elementos que caracterizam uma racionalidade instrumental. Verifica-se, assim, que na dimensão **Diferenciação e Divisão do Trabalho predomina a racionalidade instrumental**.

É mais em equipe, tem que ser em equipe. A gente tem a célula, tem mais 9 junto comigo, são 10 pessoas trabalhando, se uma não está vencendo a operação, se ela não consegue fazer a tarefa dela, a gente tem que ir lá e ajudar ela a fazer (Renda/Empresa).

É assim, a gente tem os cargos bem definidos. As analistas que dão apoio para toda a fábrica, aí no caso eu tenho hoje quatro linhas de produção, cada linha tem uma supervisora, tem uma instrutora de confecção, tem duas inspetoras e tem duas distribuidoras de serviços e tem a célula de trabalho. Então, assim, cada uma tem a sua atividade bem definida na rotina. Às vezes acontece alguma coisa: Ah! A minha melhor costureira dessa máquina não veio e não tem ninguém aqui na sua linha, na célula, aí elas fazem a troca numa linha com a outra. As supervisoras: Ah! Eu preciso de uma pessoa assim, tu tens? Ah, então uma empresta, elas trocam pessoas. Mas, normalmente as atividades são bem pré-definidas (Tecido/Empresa).

⁴² Os responsáveis pela organização não autorizaram a divulgação do organograma da empresa.

É feito assim bem variado, é trabalhado bastante em conjunto né. Por exemplo, eu saí de férias, onde eu trabalho não dá para ficar parado porque na verdade ali a gente não tem um posto de trabalho só para ficar ali, né. Então, no dia mesmo a gente vai variar em várias máquinas, vários lugares, né. (Bainha/Empresa).

A **autonomia** é mais claramente identificada em um dos relatos de um participante do estudo que atua na área de criação do produto.

Cada cargo tem as suas tarefas pré-definidas e como no meu caso eu não trabalho com ciências exatas cada dia surge uma nova tarefa que não estava brifada e que você tem que ser flexível e ter iniciativa pessoal para execução daquela tarefa, para que a próxima consiga ter um bom andamento também. Por exemplo, assim, a nossa coleção, a cada nova coleção você tem uma nova tematização que você tem que apresentar de uma maneira diferente. Ah! Para essa coleção eu preciso fazer um desfile; então eu tenho que ir atrás desses recursos. Na próxima, eu vou apresentar de outra maneira, eu vou precisar de outros recursos. Mas, assim a tarefa específica que está brifada; por exemplo: Ah! Eu tenho que desenhar a coleção e apresentar; agora como eu vou apresentar aí são as tuas iniciativas pessoais que com isso você vai criar outras tarefas [...]. Claro que tudo tem o embasamento técnico, cronograma [...]. Claro que a gente também trabalha com parâmetros. A nossa área específica tem que ter uma flexibilidade muito grande, né [...] (Malha/Empresa).

Este relato corrobora os resultados obtidos na pesquisa de Andrade (2006), na qual a autora constatou que na área de criação do produto há uma maior autonomia no desenvolvimento das atividades. Esta autonomia pode ser representada, por exemplo, pela utilização do *briefing*, no qual está descrito o *mix* de produto que é caracterizado pelas informações sobre quantidade e tipo de peças que serão fabricadas, representando um caminho a ser seguido, mas que não é rígido. A presença de alguns traços das racionalidades instrumental e substantiva

de forma mais significativa em umas áreas do que em outras é resultante da própria dinâmica que caracteriza as organizações contemporâneas (SERVA, 1996).

A predominância de uma racionalidade instrumental nesta dimensão também foi identificada em estudo de Pinto (2001) na Fundação “A” em que o autor constatou uma divisão intensa do trabalho, com predominância do elemento maximização dos recursos. Contudo, o autor não identificou qualquer elemento constitutivo de racionalidade substantiva. Na pesquisa de Serva (1996) realizada no Espaço Aquarius também predominou a racionalidade instrumental com predominância do traço cálculo utilitário seguido de forma não significativa pelo elemento autonomia.

Quanto à dimensão **Educação** foi verificado se, na busca de aperfeiçoamento, a organização foca no desempenho e no êxito/resultados ou permite a atualização dos membros, independente das prescrições impostas. Na **Cooperativa**, os seus membros são incentivados a participar de palestras e encontros sobre Economia Solidária, Meio Ambiente, Cidadania, Geração de renda e outros, além de cursos técnicos de costura. Alguns desses cursos, palestras e encontros são realizados por meio do PLANSEQ – Plano Nacional de Qualificação⁴³, bem como pelos envolvidos no movimento de economia solidária e por intermédio das verbas disponibilizadas nos projetos realizados pela cooperativa. Em uma Assembleia Geral Ordinária, realizada em março de 2011, foi destacada a necessidade de “trabalhar formação para capacitação em malha e tecido” que revela preocupação com o **desempenho** e busca de **êxito/resultados**, os quais são elementos característicos de uma racionalidade instrumental. Contudo, os participantes do estudo afirmam que há algumas limitações, como falta de recursos financeiros, que dificultam o investimento neste tipo de formação.

[...] nós temos como planejamento, assim conversado um pouco mais com pessoal que ajuda a gente e apoia, que a gente tenha uma formação para as pessoas que vão entrar. Só que hoje nós temos um limitador, tu tem pedido durante um mês e meio e depois tu fica sem nada (Agulha/Cooperativa).

⁴³ O PLANSEQ é um programa para atender a demanda de qualificação identificada a partir de iniciativas governamentais, sindicais, empresariais ou sociais (BRASIL, 2009).

A gente tem um trabalho de novo com a Petrobrás, o que a menina pediu para gente botar no projeto para ser aprovado, formação, formação, formação. Então, vai ter formação de novo (Acabamento/Cooperativa).

Constatou-se, nas entrevistas, que nem sempre há interesse por parte das costureiras em participar das palestras e cursos realizados. Rothschild-Whitt (1979) enfatiza que a educação é fator essencial para as organizações autogestionárias, pois a emancipação do trabalhador passa inevitavelmente por ela.

Se nós temos uma palestra sobre medicina alternativa, elas vão porque elas gostam. Agora quando é uma palestra mais assim teórica, sobre cooperativismo, autogestão, elas não têm muita paciência não, elas dormem. É mais difícil. Talvez pela idade delas, talvez se fosse mais jovem. É difícil conseguir (Linha/Cooperativa).

Mas, geralmente, encontro, reunião; vou dizer para ti que elas gostam muito, não, elas não gostam muito. Mas, dentro do possível elas são convidadas, ou se pega o carro e leva todo mundo, entendesse. Geralmente carrega no colo porque senão também não vai, também têm essas coisas (Acabamento/ Cooperativa).

Um dos entrevistados enfatizou que as costureiras não foram chamadas a participar de um seminário a fim de não prejudicar o processo de produção de uma encomenda “grande”, o que revela traços da lógica instrumental.

Tirando o último seminário que teve ali na Univali que aí a gente estava com um pedido grande, a gente não quis chamar elas para participar. A gente achou melhor deixar o pessoal produzindo porque tinha um prazo “x” para entregar (Acabamento/Cooperativa).

Entre os entrevistados da cooperativa, a escolaridade é distribuída assim: um (01) com ensino fundamental incompleto, três (03) com ensino fundamental completo, um (01) com ensino médio incompleto,

dois (02) com ensino médio completo, um (01) cursando nível superior em Administração e um (01) com ensino superior completo em Administração. Destes, quatro (04) são costureiras que possuem ensino fundamental incompleto ou completo e, em sua maioria, está na terceira idade, fato que pode explicar a falta de interesse das mesmas em buscar o aperfeiçoamento. Rothschild-Whitt (1979) afirma que as diferenças individuais em organizações coletivistas podem restringir a habilidade organizacional de realizar ideias igualitárias.

Constata-se, nesta dimensão, uma predominância de elementos que caracterizam uma racionalidade substantiva como a **busca de atualização independente das prescrições impostas pelo mercado**, mas também a presença dos elementos **desempenho e êxito/resultados** que são traços característicos de uma lógica instrumental. Entretanto, a busca de atualização fora da lógica que rege o mercado prevalece; assim, a **presença de racionalidade substantiva é predominante**.

Na dimensão **Educação**, na **Empresa** analisada, o foco é no **desempenho** e no alcance do **êxito** e **resultados** com alguma possibilidade dos funcionários optarem por não realizar determinados cursos oferecidos. Quando os funcionários são contratados, no 1º dia de trabalho é realizado um encontro pela Área de Recursos Humanos. Nesse encontro, todos os novos funcionários participam de dinâmicas de integração e recebem informações sobre a missão, visão e valores da empresa, bem como sobre os procedimentos, benefícios, segurança, e outros. Durante os três primeiros meses de experiência, o funcionário passa pelo que a organização chama de ILT (Integração no Local de Trabalho), que diz respeito ao conhecimento da sua área de atuação (missão e valores da área, pessoas, ambiente, atividades, segurança, limpeza, qualidade), sendo que a ILT é responsabilidade do chefe da área. Os responsáveis por cada departamento da empresa realizam anualmente o LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) e repassam para a Área de Recursos Humanos da organização. Em geral, os conteúdos ministrados nos treinamentos são técnicos. Contudo, há treinamentos com foco em aspectos comportamentais e para os gestores se busca disseminar os conceitos de gestão.

Nós, tradicionalmente temos muito de aspectos técnicos porque até parece muito mais simples treinar tecnicamente. Mas, já há muitos anos se faz uma série de treinamentos comportamentais de autoconhecimento, de autoconfiança, etc. etc. etc. Seguindo preceitos, às vezes modismos, às

vezes modelos. [...] começamos a fazer de uma maneira um pouco mais estruturada treinamento de gestão efetivamente [...]. Técnicos e comportamentais são para todos os níveis e o de gestão é só para quem efetivamente tem um cargo de liderança ou pessoas que estão no plano de sucessão para se tornarem líderes. Então, a gente já está querendo antecipar e já preparar algumas pessoas antecipadamente, mesmo que ainda não exerça o cargo de liderança (Dedal/Empresa).

O RH traz opções, traz sugestões de treinamento, normalmente bastante em parceria com o Sesi e as áreas também veem a necessidade delas de fazer treinamento [...]. [...] sobre a oportunidade de curso, necessidade de treinamento, a área tem que estar muito bem atendida: Ah! Eu preciso disso e trazer essa necessidade para o RH (Tecido/Empresa).

Tem treinamento. Como treinar para ser inspetora, para distribuidora, para encarregada [...]. Tem o treinamento das costureiras que as inspetoras treinam elas, mostram, ensinam [...]. Participa de palestras. É mostrado no vídeo [...]. Que nem nessa semana nós vamos ter palestra também de como bater o crachá (Etiqueta/Empresa).

Fazem um treinamento para costura [...]. Eles fazem bastante cursos. E a gente tem ainda hoje, está correndo um curso de etiqueta no trabalho (Bainha/Empresa).

Um dos participantes do estudo destacou a necessidade de que os treinamentos sejam mais direcionados às equipes.

O RH está sempre preocupado em munir as lideranças de informação, capacitar para melhorar as capacidades técnicas né, as habilidades. Eu acho que isso é legal. Mas, eu acredito que a gente precise fazer algo para as equipes, alguns treinamentos até no estilo

motivacional. Esse tipo de situação eu entendo que nós somos carentes (Fivela/Empresa).

Já foram realizadas duas turmas de *MBA – Master of Business Administration* (uma em Varejo e outra em *Lean Manufacturing*⁴⁴). Essas turmas começaram com a indicação dos diretores conforme o critério de afinidade com a área (produtiva e comercial). A partir daí os colaboradores foram consultados/convidados e as vagas que sobraram foram abertas para os interessados. É desenvolvido o Programa Jeito de Ser destinado às lideranças da empresa e tem como objetivo, conforme informação repassada por um dos responsáveis pela Área de Recursos Humanos, “alinhar e difundir as práticas de gestão e liderança e constitui a nossa identidade” a fim de perpetuar e fortalecer o conhecimento. Esse programa está fundamentado nas competências da empresa citadas na dimensão Recrutamento, Seleção e Promoção.

No nível de supervisores, chefias e gerentes, nós temos um programa de desenvolvimento de chefia, de gerências, de liderança da Empresa. Então, todo ano nós temos vários módulos de treinamento. Aí os gerentes fazem um treinamento e aí as supervisoras e os chefes fazem outro treinamento. Esse ano as supervisoras fizeram de Oratória que terminou; aí teve os treinamentos do Jeito de ser que foi mais focado no interno e os gerentes fizeram um treinamento de estilo de comportamento [...] (Tecido/Empresa).

A gente adotou o programa Jeito de ser [...]. Todos, não importa o nível de lideranças, para efetivamente desenvolver a capacidade de gerir os recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos de uma maneira equitativa. Ele complementa um pouco essa tríade de treinamentos técnico-comportamentais e agora por fim de gestão (Dedal/Empresa).

Existe também o Centro de Treinamento de Costura que, segundo um dos responsáveis pela Área de Recursos Humanos, “tem por objetivo criar condições para suprir a empresa de mão de obra qualificada na área

⁴⁴ Filosofia de gestão focada no melhor aproveitamento possível do tempo de produção.

de confecção, capacitar pessoas da comunidade para atuar como costureira na Empresa e adequar as práticas de aprendizagem à realidade atual”.

Quando a gente entra também, tipo se você entra para fazer a escolinha da Empresa, para aprender a ser costureira, eles dão um treinamento para isso. E se você entra assim e também não tem muita prática, eles vão te treinar primeiro para depois eles te cobrarem (Renda/Empresa).

Na parte de confecção, no meu mundo lá quando a pessoa não tem prática, a costureira não tem prática, a gente faz uma escolinha, antes era um convênio com o Senai, agora estamos totalmente nós [...] (Tecido/Empresa).

A organização adotou o SIM (Sistema Integrado) que é uma filosofia com base em conceitos do *lean manufacturing*. Na sequência é exposto parte do conteúdo de uma conversa realizada com um dos responsáveis pela Área de Recursos Humanos para obtenção de informações sobre algumas políticas da empresa na qual o entrevistado comenta sobre o SIM.

O SIM é um conjunto de princípios e esforços integrados cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento da empresa tornando-a mais flexível, mais ágil e, sobretudo, mais lucrativa. Sabemos que o cumprimento deste objetivo está diretamente ligado ao grau de envolvimento e comprometimento dos nossos colaboradores, pois são as pessoas que fazem a diferença. Todos podem contribuir pensando em formas mais inteligentes de realizar cada tarefa, buscando adicionar valor aos nossos produtos por meio da redução de todos os desperdícios (Entrevistado 01).

No Código de Ética da organização está registrado que também são de responsabilidade do colaborador a identificação e aquisição dos conhecimentos necessários ao desempenho da sua função. Constata-se que, em geral, a ênfase nos treinamentos está na busca da qualidade total.

Para nós lá é mais voltado que nem palestra sobre qualidade, mais voltado lá para dentro mesmo (Renda/Empresa).

A gente tem vários programas porque no passado tinha a ISO9000, 14000. Então isso criou uma cultura bem forte, coleta seletiva, economia, essas coisas de energia. Então, isso envolveu bastante os colaboradores. Então, a gente acaba criando essa cultura em toda a organização. E agora foi relançado o programa SOL - Segurança, Organização e Limpeza, a gente relançou ele onde faz com que as pessoas comecem esse hábito, essa atitude de estar se preocupando com a organização do setor, com a limpeza do setor, com a segurança dela, com a segurança dos companheiros dela, ela sabe que aquilo vai penalizar a área com perda de pontos na avaliação do programa (Tecido/Empresa).

A organização também oferece bolsa de estudos que é direcionada para cursos em que haja compatibilidade entre cargo e área de atuação, sendo aprovada por intermédio da avaliação de desempenho do funcionário pela chefia imediata. Além disso, a organização possui o Espaço do Conhecimento em que são realizados cursos de qualificação profissional e autodesenvolvimento (idioma, informática, educação financeira e outros). Neste espaço, conforme consta no Código de Ética da empresa “Os cursos são preferencialmente fora do horário de trabalho, caracterizando a parceria com a empresa em que você disponibiliza seu tempo e, a Empresa, os demais recursos”. A partir de 2011 existe um projeto de se ter uma extensão destes cursos para dependentes dos funcionários. O estímulo ao debate sobre assuntos como cidadania, meio ambiente, responsabilidade social e outros, neste momento, não é muito praticado.

[...] a Empresa é preocupada em fazer treinamentos, ela tem o programa de autodesenvolvimento. Então, de tempos em tempos ela lança chamadas para quem quiser se inscrever, quem gostar do tema e tiver o interesse, mas eu ainda acho que a procura é bem pequena perto do que poderia talvez ser [...] (Fivela/Empresa).

Avalia-se que na dimensão **Educação** há uma presença **muito predominante** da **racionalidade instrumental**, pois todos os entrevistados apresentam conteúdos que sustentam esta constatação.

Em alguns relatos foi possível constatar que o ritmo e a sobrecarga de trabalho são fatores que limitam a participação dos interessados em cursos e palestras oferecidos pela organização. Este fato também foi constatado na Cooperativa.

O RH também, esses tempos estava fazendo um treinamento de etiqueta profissional, só que infelizmente, a gente tinha que liberar pessoas para vir, só que começou a ter tanta produção, um monte de coisa para entregar; eu falei para elas: Eu não posso mais liberar ninguém. Daí ela teve que cancelar porque não tinha mais quorum para mandar fazer o curso. Eu não tinha como deixar as pessoas 4 horas por dia fazendo treinamento. Mas quem fez adorou, foi muito bom (Tecido/Empresa).

E também, às vezes, o que acontece quando tem uma palestra, uma reunião rápida; a gente está tão atolado que a gente fica em dúvida: Meu! Será que eu preciso mesmo ir lá ou eu vou terminar o que eu tenho que fazer. Então, acaba que é um ciclo vicioso. Tu achas sempre que tu não podes parar (Linha/Empresa).

Na dimensão **Atuação social** pretendeu-se verificar a interação das organizações investigadas com o contexto que as envolvem, no sentido de transformação deste meio; procurou-se verificar se esta interação se dá com foco em fins de natureza técnica, econômica ou política/aumento de poder e no êxito/resultados ou com ênfase em valores emancipatórios. A atuação social na **Cooperativa**, no momento da realização desta pesquisa, se dava mais por meio da atuação individual dos cooperados em movimentos sociais e por intermédio da participação em seminários, encontros, palestras e feiras de economia solidária. Alguns dos cooperados realizam atividades juntos ao CEPESI – Centro Público de Economia Solidária de Itajaí. Uma das cooperadas participa de um projeto realizado junto aos catadores de material reciclado de Balneário Camboriú/SC. Cada cooperado tem liberdade para participar dessas ações e não foi identificada nessa atuação a

intenção de alcançar fins de natureza técnica ou econômica, aumento de poder e um êxito que atenda à lógica do sistema capitalista. Constatou-se também que as costureiras participam apenas das feiras de economia solidária.

Não, elas não se envolvem muito. Elas vão quando a gente participa de feiras, né. Feira fora, aí a gente convida, elas vão. [...]. Tu vais se tu quiseres, tu não és obrigada a ir. Elas acabam indo, mas se envolver assim com questões da comunidade não (Linha/Cooperativa).

Cada um dentro do que gosta acaba fazendo. Amanhã, por exemplo, tem reunião do Centro Público, se tu fores convidar elas para ir, dificilmente elas irão. A pauta é sobre a feira de Agroecologia que vai acontecer, a mudança do próprio espaço do Centro Público que vai sair dali, o espaço terapêutico que a gente foi sábado lá ajudar a limpar ele, para voltar a funcionar, vai ter uma inclusão digital (Telecentro) agora ali dentro [...] (Acabamento/Cooperativa).

Mas, independente deste aspecto identificado entre as costureiras, há uma atuação predominantemente com base em **valores emancipatórios**, o que caracteriza uma **presença muito significativa de racionalidade substantiva**.

No estudo de Dorneles (2003), também foi verificado uma predominância da racionalidade substantiva nesta dimensão. A autora constatou que havia um engajamento forte dos membros com a atuação social e no próprio estatuto era expresso o apoio a este tipo de ação. Na pesquisa de Severo e Pedrozo (2008), os autores investigaram a dimensão Ação social e relações ambientais e no que diz respeito à ação social prevaleceram os valores emancipatórios. Na organização Espaço Lumiar analisada por Serva (1996, p. 488), os membros participavam ativamente de atividades sociais e os valores emancipatórios “se constituem no conteúdo principal daquilo que é difundido e defendido”.

Na **Empresa** estudada, quanto à **Atuação social**, em 2004, teve o dia do voluntariado e se iniciou um projeto voltado para este fim, mas com o tempo, conforme os participantes da pesquisa, ele perdeu um pouco de força institucional, permanecendo uma atuação mais individual. Andrade (2006) identificou nos relatos dos entrevistados que

a “responsabilidade social” era um valor fortemente compartilhado entre muitos deles no momento de realização da sua pesquisa.

Nós tivemos um programa de voluntários na Empresa. Até naquele momento foi muito legal, teve uma repercussão muito boa. Mas, acho que com o tempo, acho que formalmente na empresa ele não existe mais. Mas, eu sei que têm várias pessoas que continuam ainda fazendo esse voluntariado [...]. Têm muitos colaboradores nossos da brigada que são voluntários no corpo de bombeiros. Mas aí realmente é por iniciativa própria, né. Naquele momento que teve aquela questão de voluntariado, ele instigou bastante isso nas pessoas (Tecido/Empresa).

[...] num determinado momento, teve todo o programa de disseminação. Até uma desmistificação do que era o voluntariado porque muitas pessoas tinham uma primeira leitura de que você para ser voluntário, você daqui a pouco não tem mais final de semana porque daqui a pouco não tem mais hora livre. E houve todo um trabalho de conscientização inclusive de desmistificação porque daqui a pouco você pode ser voluntário dedicando uma hora por mês. [...]. [...] inclusive nós temos um cuidado de viabilizar alguns recursos que não são necessariamente só recursos financeiros, mas invariavelmente independe de recursos financeiros. Nós destinamos uma determinada massa de recursos financeiros para viabilizar inclusive parte desse processo de voluntariado. Porque muitas vezes a pessoa se desanima de ser um voluntário porque daqui a pouco ele vai lá, ela é um voluntário numa das unidades da APAE e daqui a pouco ela não tem um monte de lápis de cor para fazer uma dinâmica que é como ela gostaria de fazer. Então, às vezes as coisas são simples [...]. Então, a gente faz inclusive gestão de recursos financeiros para viabilizar, entre outras coisas, inclusive isso como incentivo do voluntariado. [...] essa questão do voluntariado, a gente fez uma provocação interna para as pessoas que têm essa vontade de

serem colaborativas, de fazer bem para o próximo, de deixar um legado na sociedade, saírem daqui de dentro e irem lá para fora, praticarem isso lá fora (Dedal/Empresa).

Existiu uma campanha pelo voluntariado. Pessoas conseguiram dizer: Ah, eu gosto de criança. Aí tal instituição está precisando de alguém e tal, vamos fazer um trabalho assim, voluntário. A Empresa pensa assim: você desenvolvendo a comunidade na qual você está presente, você cresce junto porque você está desenvolvendo a comunidade, você desenvolve as pessoas que estão na comunidade e que fazem parte também do teu departamento (Malha/Empresa).

Hoje, na matriz da empresa, localizada em Santa Catarina, conforme os entrevistados, existem ações sociais realizadas por setores específicos e outras que envolvem a organização como um todo. Também são feitas doações de peças de vestuário para pessoas carentes que são produzidas na fase inicial do curso de aprendizagem de costura industrial.

[...] como empresa o que acontece é na época do Natal, por exemplo, campanha do agasalho; mas o que eu percebo que é o setor da estamperia que tem um chefe, um gerente que puxa o assunto [...]. Eu vejo que é mais pontual. Ah! Dia das crianças, Natal (Linha/Empresa).

Até tinha uma época de voluntários assim, né. Mas agora eu não sei se ainda tem esse grupo. Mas eu acho que ainda deve de ter. Mas deve de ter ainda de voluntários porque às vezes é arrecadado alimento, às vezes roupa, às vezes brinquedos para as crianças. No final de ano geralmente é arrecadado brinquedos para as crianças (Etiqueta/Empresa).

O desenvolvimento da comunidade é um valor esposado formalmente pela empresa no Código de Ética e esta preocupação

também é constatada na prática conforme dissertado a seguir. Neste Código consta que

A Empresa busca ser agente estimulador, participando e apoiando iniciativas que propiciem o desenvolvimento sociocultural nas comunidades onde possui unidades de produção.

A Empresa entende que seus colaboradores exercem sua cidadania por meio de ações voluntárias e participação ativa na comunidade através do envolvimento em associações, entidades de classe, partidos políticos e conselhos comunitários, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento sociocultural das comunidades onde vivem.

A Empresa baseia-se na sua política de Gestão da Ação Social para a realização de qualquer investimento social externo, compreendendo doações, patrocínios e apoios, observando o foco estabelecido.

A Empresa respeita a autoridade do governo local em qualquer parte do mundo onde atua comercialmente, além de manter relacionamentos aberto e cordial com o governo e órgãos públicos. Empenha-se em fornecer as informações exatas e completas para os órgãos públicos de acordo com as leis e normas vigentes.

A Empresa é imparcial em relação a partidos políticos, reservando-se o direito, sem prejuízo da imparcialidade, de contribuir para debates públicos a respeito de questões políticas que possam vir a afetar a Empresa ou a comunidade.

Atividades docentes e trabalhos voluntários, realizados por colaboradores, são incentivados pela Empresa.

A organização, conforme consta nos Balanço Social de 2009 e no Relatório Anual de 2010, investe em ações de educação, cultura, esporte e saúde, principalmente voltadas para crianças e adolescentes das comunidades onde está inserida. Dentre essas ações têm-se o projeto Transformando Vidas que é desenvolvido no Ceará e tem como “objetivo a reintegração social de adolescentes em conflito com a Lei, vislumbrando a sua inserção no mercado de trabalho”. Apoiar e integrar o

PROERD – Programa de Resistência às Drogas e à Violência em Santa Catarina. A organização em parceria com a CASE – Centro de Atendimento Sócio-Educativo do Rio Grande do Sul “oferece vagas no curso de costura industrial realizado em seu centro de treinamentos para os internos da fundação” e apoia ainda o Projeto Pólos Voleibol (Projeto Evoluir) que atende aproximadamente 1.500 crianças em escolas públicas, promovendo a iniciação esportiva. Nos três estados onde atua (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Ceará), a Empresa promove curso profissionalizante de costura industrial. Além disso, investe também no projeto Vitrine cultural que leva a cultura em forma de entretenimento para a população por meio de uma estrutura móvel itinerante em que são realizadas apresentações gratuitas em praças públicas de peças teatrais e filmes voltados ao público em geral. Apoia também a SCAR – Sociedade Cultura Artística de Jaraguá do Sul.

Um dos entrevistados enfatizou que a organização pretende “mapear” quem tem se envolvido com atividades voluntárias, a fim de que esse envolvimento seja reconhecido e “aproveitado”, de alguma forma, na sua atuação dentro da própria empresa.

[...] inclusive nós estamos estudando, nós não fizemos absolutamente nada neste momento porque a discussão realmente é nova; que é de nós mapearmos o comportamento das pessoas fora da empresa. Do tipo, uma pessoa que fora daqui é uma liderança comunitária: Pô! Se ele é um líder lá fora e lá ele ganhou esse poder de liderança de uma maneira quase nata por que é um líder lá fora e, eventualmente, não é um líder aqui dentro? Então, porque provavelmente faz parte da natureza dele ser líder; porque a gente imagina sempre, tem essa percepção, de que: Pô! Essa pessoa que vai lá numa determinada comunidade, num determinado bairro, tem lá uma determinada comunidade religiosa e essa pessoa daqui a pouco é um líder dentro dessa comunidade; que ajuda a fazer a festa; que ajuda isso; ele deve ter características de liderança, fazem parte da natureza dele, se elas puderem ser adequadamente percebidas e trazidas para realidade dentro da empresa porque não também fazer isso. (Dedal/Empresa).

Além disso, de acordo com informações contidas no Código de Ética da empresa, procura-se minimizar impactos no meio ambiente no qual a empresa está inserida, atentando para o atendimento integral das leis, normas e outros regulamentos pertinentes. A organização, ainda “estimula e favorece ações dos colaboradores e da comunidade, em casa ou no trabalho, quanto ao uso racional de água e energia, bem como a correta separação dos resíduos”.

A **Empresa** investigada tem uma **Atuação social** que reflete tanto um foco em **fins e êxito**, visto que dentre os benefícios dessas ações pode ser citado a prática do *marketing* social, a isenção de impostos, o aumento da produtividade e o alcance de um diferencial competitivo; mas também se identifica a existência de **valores emancipatórios**, refletidos na busca da mudança e aperfeiçoamento do social indicando, assim, uma **presença** com a **mesma relevância** de **ambas as racionalidades**.

Na análise da dimensão **Comunicação** foi verificado se ela se dá com foco no desempenho, no êxito/resultados e na estratégia interpessoal ou na autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Na **Cooperativa** analisada a comunicação é direta e essencialmente verbal. O *lay out* contribui para a fluidez da comunicação, pois todos, com exceção das duas costureiras que desenvolvem suas atividades em casa, trabalham num galpão sem divisórias. Contudo, alguns assuntos chamados por alguns entrevistados de “problemas administrativos” como a dificuldade de sanar dívidas, não são, segundo estes, expostos para as costureiras a fim de não gerar frustração. A preocupação em isentar as costureiras das notícias “ruins”, a fim de não desmotivá-las, pode remeter ao elemento **desempenho** que é característico da racionalidade instrumental.

Como a gente tem os nossos problemas administrativos com a cooperativa, a gente não abre muito os problemas porque elas já têm os problemas pessoais delas, se elas veem que a coisa não está funcionando muito bem financeiramente elas ficam frustradas [...]. Então quando a coisa é boa aí a gente divide para elas ficarem animadas: Gente! Oh chegou um pedido bom, aí vai dar uma alavancada! A gente divide, mas quando a coisa é preocupante a gente não passa não (Linha/Cooperativa).

Além das conversas face a face, utilizam-se como formas de comunicação um mural, reuniões sempre que necessárias e as assembleias.

Quando tem uma novidade, a primeira coisa que a [...] chega já conta: Oh gente tem novidade! Chegou ajuda da Petrobrás, veio mais pedido. Ela chega sempre anunciando com aquela alegria dela (Bainha/Cooperativa).

Por exemplo, tu vinhas para cá hoje e amanhã. Eu cheguei para elas: Oh pessoal vocês lembram da Sílvia que bateu as fotos, que entrevistou vocês. Ela está voltando na segunda e na terça, beleza? Vocês entenderam? Tem coisa que eu tenho que lembrar. Porque vai uma esquece, a outra já não lembra mais (Acabamento/Cooperativa).

Geralmente é colocado no mural alguma coisa ou senão é falado direto aqui mesmo. Tem reunião dos cooperados, ali é decidido alguma coisa (Tesoura/Cooperativa).

A **autenticidade**, em geral, é o elemento que predominou nas falas e que é revelado por meio da honestidade e franqueza existente nas interações sociais. Além deste elemento, foi identificada também a **autonomia** que representa a liberdade de ação e expressão nas interações. Foi destacado, pelos participantes do estudo, que o uso do mural é importante para que os prazos de entrega não sejam esquecidos, o que revela novamente a presença do elemento **desempenho**. Este é caracterizado pelo foco numa *performance* individual centrada na utilidade; e a busca de **êxito/resultados**, mas que não se sobressaem sobre os elementos autenticidade e autonomia.

Tem as reuniões mensais, tem as assembleias. Mas, assim quando tem que decidir alguma coisa: Gente chegou produção disso disso disso! A gente junta as meninas pela parte da manhã e passa. Ou então no dia tal nós temos isso para fazer e entregar, vai para o mural porque tem data para entregar o vestido, entregar a camiseta, vai para o mural. Vai para o mural para elas não esquecerem, senão elas esquecem. Quando é data

e o quê, vai para o mural, mas quando é uma coisa só e é para entregar depois de amanhã a gente faz no verbo mesmo (Linha/Cooperativa).

A realidade identificada na dimensão Comunicação na Cooperativa, em geral, corrobora a afirmação de Rothschild-Witt (1979) de que nas organizações coletivistas as comunicações tendem a estenderem-se em todas as direções e sentidos, e de maneira informal, uma vez que não há estrutura hierárquica clara e formalmente definida. São poucos os canais formais de comunicação, tendo em vista que estas organizações apresentam um baixo grau de formalização e as decisões são tomadas por todos os membros em reuniões sistemáticas. Com isso, **predomina** na dimensão **Comunicação** da **Cooperativa** a **racionalidade substantiva**. A racionalidade substantiva nesta dimensão também prevaleceu na investigação de Serva (1996) realizada na Casa Via Magia em que os elementos predominantes foram a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia. Foram identificados também os traços desempenho e êxito/resultados, mas estes não se destacaram fortemente. No Espaço Lumiar, também investigado pelo autor, predominou a autenticidade e a autonomia. Na pesquisa de Fraga (2000), a autenticidade e os valores emancipatórios se sobressaíram nos resultados. Nos estudos de Dorneles (2003) se destacaram os elementos entendimento, sinceridade e franqueza. Os traços desempenho e maximização dos resultados também foram identificados, mas não estão acima dos ideais da organização. Ramos, M. F. (2006) ao pesquisar a Organização “A” – Organização não-governamental em que são desenvolvidos programas com foco na formação profissional e inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social – constatou que também prevaleceu a racionalidade substantiva, cujos elementos constitutivos identificados foram a autonomia, a autenticidade e os valores emancipatórios. Na Organização “B” - Fundação que tem como foco desenvolver programas de cidadania ambiental, educação ambiental nas escolas, alfabetização de jovens e adultos, informatização de escolas e outros – também investigada pelo autor, predominou a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia. Na pesquisa desenvolvida por Severo e Pedrozo (2008) prevaleceram os traços de autenticidade e autonomia.

O processo de **Comunicação** na **Empresa** investigada foca, basicamente, o **desempenho, êxito/resultados**, seguido pela **autenticidade** e **autonomia**. Dentre as formas de comunicação utilizadas tem-se a Empresa em Revista que é direcionada a todos os

públicos da empresa; a Unisol em Mural com periodicidade mensal; a Unisol Agora que é um informativo lançado três vezes por semana e direcionado aos colaboradores; o Portal corporativo em que se tem a *Intranet*; os *Sites*; o Serviço de Atendimento ao Consumidor e reuniões. Os assuntos tratados são de interesse geral como lazer, tecnologia, treinamento, saúde, educação, segurança, qualidade e informações sobre a empresa.

A comunicação dentro da Empresa, a gente tem aquela revistinha, a [...], que é mensal, tem o portal para quem tem acesso ao computador, onde realmente são lançadas todas as matérias, tudo que acontece em relação a Empresa, os comunicados internos. Então, tudo é lançado ali e também depois quem não tem acesso à revistinha, ao computador lá, aí recebe cópia física daquele material e penduramos no mural. E a supervisora novamente, ela faz uma reunião de 5 minutos. Daí quando tem um assunto novo ela fala: Oh pessoal está no mural agora sobre isso. Então, elas comentam um pouquinho e está fixado no mural. Depois as pessoas vão lá, buscam a informação e se tiver dúvida quem soluciona é a supervisora. Ah! Vamos supor assim, agora teve a mudança na estrutura, que a gente teve mudança de alguns gerentes. Então, foi divulgada mudança na estrutura organizacional, têm todos os projetos do clima nosso [...] (Tecido/Empresa).

A encarregada pega, como hoje nós tivemos umas informações. Aí ela diz assim: Tem reunião agora. Tem o nosso localzinho lá onde a gente se junta tudo, daí ela diz quanto fechou a produção, quando deu de absenteísmo. Tudo assim ela diz, né. Que nem hoje, a gente teve assim quem vai pegar 30 dias de férias, vai sair antes. Tudo é informado já com antecedência. Tem panfletos, tem os murais. É sobre tudo, como a empresa está, o que tem, o que vai acontecer; se vai ter uma viagem, uma excursão. Sobre tudo mesmo, assim, né (Etiqueta/Empresa).

Temos um *site* interno para quem tem acesso, que lá estão todas as novidades que estão acontecendo. Desde: Ah, que cardápio eu vou ter hoje no restaurante, quem está de aniversário, quais são os ramais de cada pessoa [...] uma coisa muito prática assim, né. E fora isso, temos os murais que estão colocadas todas as informações que acontecem, que são importantes para a empresa (Malha/Empresa).

Têm os murais [...]. Através da própria supervisora, né. Ela sempre está lá falando alguma coisa para gente, tem a revistinha. [...]. O que a Empresa participa lá fora em outros estados, em outros países. O que a Empresa faz. Uma série de assuntos, assim que abrange. Eles buscam divulgar tudo, mesmo que a informação chegue um pouquinho atrasada, né, sempre são divulgadas as coisas (Bainha/Empresa).

É desenvolvido na organização o programa Panorama Empresa que são encontros realizados duas vezes ao ano entre a alta direção e lideranças em geral.

[...] nós temos um programa chamado Panorama Empresa que onde a alta direção se reúne com todo o nível de lideranças, chefes, líderes, etc. de todas as empresas; aonde os diretores corporativos por duas horas apresentam temas. [...] A gente não apresenta nenhuma informação que as pessoas já não saibam. A gente ajuda a ler essas informações para ter certeza que todo mundo está lendo de uma maneira homogênea para que não dê ruído na qualidade da informação. E depois todos os diretores ficam mais duas horas para as pessoas perguntarem o que quiserem sobre absolutamente qualquer tema. E todos que têm experiência de participar desses encontros que acontecem duas vezes por ano, são testemunhas do quanto, assim, pode perguntar qualquer coisa, pode fazer manifestação de absolutamente tudo, porque a gente acha que esse é justamente um momento bom de passar uma régua em tudo que está

pendente, tudo que não foi dito, tudo que está travado [...]. Então, eu diria assim, a gente consegue hoje praticar de uma maneira bastante informal, inclusive essa relação para tentar encurtar distâncias dentro de uma estrutura hierárquica que acaba acontecendo para poder organizar uma empresa com essa quantidade de pessoas. [...] de uma maneira em geral, nós temos aqui um nível de liberdade, [...]. Então, se você participa de reuniões apesar da seriedade do tema, você percebe no comportamento das pessoas e na linguagem que é utilizada inclusive que tem liberdade para fazer brincadeiras pertinentes que ajudem a transformar o ambiente num ambiente leve; para não ficar assim carrancudo e achando que só porque é assunto de empresa tem que ser chato e sério. Tem que continuar sendo sério, mas não precisa ser chato (Dedal/Empresa).

Os entrevistados destacaram também a existência da “rádio peão”. Esta, segundo eles, em alguns momentos gera “ruídos” na comunicação e que, em geral, se desenvolve devido à demora no repasse de algumas informações.

As informações são através de *internet* e de murais, mas o que mais funciona assim é o boca a boca, né. Às vezes tu acabas sabendo de uma informação, até distorcida ou nem era para ter chego naquela hora pela rádio peão, né. Mas, legalizada assim tem a [...] que é uma revistinha, aí murais, tem a *intranet* e tem o *e-mail* (Linha/Empresa).

Tudo que acontece está sendo informado, mas às vezes acontece assim, uma turma teve uma reunião antes da outra e justo naquele intermédio do período, elas dizem: Ah! Não, fulana me disse isso, ciclana me disse aquilo e no fim não é aquilo. E no fim não é aquilo que elas falaram, elas já inverteram as coisas. Então tem que esperar a reunião para gente saber o que está mesmo acontecendo (Etiqueta/Empresa).

A rádio peão é muito complicada. A Empresa, eu vejo assim, que às vezes ela dá oportunidade para isso, na demora para estar informando. Às vezes a gente perde oportunidade de estar dizendo: Não existe ou não é, é isso mesmo. Às vezes a decisão já está tomada e se demora muito para divulgar e o negócio fica distorcido (Tecido/Empresa).

Constatou-se por meio da observação livre não-participante que o *layout* dos departamentos facilita a comunicação e a integração dos indivíduos. A separação dos setores é feita apenas por divisórias que permitem o contato visual e favorecem a comunicação face a face entre os funcionários; sendo que a disposição das mesas e demais móveis em semicírculo ou em círculo possibilita uma melhor integração. Assim, pode-se inferir que **ambas as racionalidades** estão presentes com a **mesma relevância** nesta dimensão.

A **Dimensão simbólica** é representada pela simbologia organizacional que diz respeito ao entendimento que as pessoas possuem sobre a organização em termos de valores; como se vestem; vocabulário utilizado e rituais, e se esta simbologia espelha uma dimensão econômica com foco em êxito/resultados e desempenho ou interesse em autorrealização e valores emancipatórios. Na **Cooperativa**, a maioria dos entrevistados teve dificuldade de citar palavras que revelassem o que a organização representa para eles. Dentre os participantes do estudo, apenas três apresentaram algumas expressões como “a gente se sente bem”, valorização, reconhecimento, pertencimento, crescimento e coletivo. Contudo, mesmo não conseguindo citar palavras, verificou-se nas respostas que foram dadas pelos entrevistados ao questionamento que, quanto aos valores, destacam-se a busca do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento. A busca do **êxito/resultados** também é um valor presente nas falas dos participantes do estudo e representa um elemento característico da racionalidade instrumental.

Hoje não é mais uma realização pessoal. Realização pessoal seria se ela tivesse um rendimento para todas elas. Se tivesse um “x” mensal para todo mundo sobreviver legal sem estar todo mês ralando ali e cobrindo cheque. Isso é uma angústia muito grande. Ainda não é uma realização pessoal (Linha/Cooperativa).

Os **valores emancipatórios** que são representados pelos valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento permeiam, conforme os relatos em sequência, o grupo de forma mais significativa. Além deste traço identifica-se também a busca de **autorrealização**. Ao serem questionados sobre o que representaria o fechamento da cooperativa, os entrevistados foram unânimes em afirmar que seria um fato muito triste e uma grande perda para o próprio movimento de economia solidária.

Além de ser o espaço onde tu vai ter um retorno financeiro, é um espaço de troca [...] Crescimento como pessoa, poder estar conhecendo outros lugares através da cooperativa, conhecer mais pessoas que eu acho que é fundamental quando tu vais para algum local levando a cooperativa [...]. Essa troca de experiência é fundamental (Acabamento/Cooperativa).

Ela é um grupo de união que a gente trabalha junto, que a gente adquire junto [...] essa união que faz a força (Tesoura/Cooperativa).

Então, tu percebes que essa coisa do grupo; essa coisa de permitir que as pessoas se sintam gente; faz mudar e isso pra mim é um grande valor da cooperativa (Aguilha/Cooperativa).

A maneira com que os membros da cooperativa se vestem revela liberdade, descontração, simplicidade e autonomia. O *layout* e decoração do próprio galpão, no qual fica a sede da cooperativa também transparece simplicidade. O vocabulário também é simples e autêntico, bem como os rituais, os quais são representados, em geral, por celebrações singelas das conquistas. Com isso, essa dimensão possui uma **predominância de racionalidade substantiva**.

A gente faz umas confraternizações depois que acaba um determinado momento. [...] proporcionar uma celebração coletiva, rir um pouquinho, para dar uma descontraída (Acabamento/Cooperativa).

Na pesquisa desenvolvida por Serva (1996) junto ao Espaço Aquarius, Espaço Lumiar e Casa Via Magia se destacaram de forma predominante os valores emancipatórios. No Espaço Lumiar verificou-se ainda a presença não significativa do elemento desempenho. Na Casa Via Magia identificou-se também de forma não relevante os elementos êxito, desempenho e utilidade. Dorneles (2003) em seus estudos junto a Bruscor constatou a forte presença dos valores emancipatórios e fraca dos elementos cálculo, desempenho e resultados econômicos. Na investigação de Severo e Pedrozo (2008) realizada na Ecocitrus, prevaleceu a autorrealização e os valores emancipatórios, seguidos de forma não significativa pelos traços utilidade e êxito/resultados.

Na **Empresa** foi possível verificar que quando solicitados a explicarem por meio da citação de palavras o que a organização significava, as expressões que mais destacaram nas falas dos entrevistados, em ordem decrescente, foram seriedade, segurança, relacionamentos e aprendizagem.

Mas, a minha percepção é assim, é uma empresa absolutamente formada por pessoas e por uma cultura interna absolutamente muito bem intencionada que se às vezes algumas coisas não dão certo, jamais é premeditado. Eu vejo a Empresa como uma organização muito séria nesse sentido, onde os propósitos que estão escritos, eles não são simbólicos, eles são fatos efetivamente [...]. Então, eu acho que é essa sinceridade que ela tem com ela mesma, é muito bom porque isso torna o ambiente verdadeiro. Assim você não fica com a sensação: Pô! Tem sacanagem em qualquer lugar. Tem um nível de sinceridade muito bom que faz com que as pessoas se sintam a vontade, inclusive de ter liberdade de falar o que acha quase que todo o momento. [...]. Para mim o que mais caracteriza, frente a tudo o que eu conheço, é muito mais que é uma empresa verdadeira com ela mesma (Dedal/Empresa).

Eu vejo hoje assim, a Empresa para mim é importante na minha vida porque ela me deu tudo que eu tenho, é lógico que eu dei minha contrapartida também. Mas, eu vejo a Empresa

como uma empresa que instiga muito o crescimento das pessoas, que instiga muito eu buscar o conhecimento, eu crescer. E ela dá muito isso para mim, a possibilidade das pessoas terem isso. A gente percebe muito que esses colaboradores nossos saem daqui, caem no mercado de trabalho e são muito bem vistos, né; pelo nível de treinamento, pelo nível de exigência que a própria organização nos dá e nos cobra, né. [...]. É referencial em questão de gestão, de benefícios para os colaboradores, é uma empresa muito justa. A ética na empresa é acima de tudo, eu vejo que a Empresa é muito ética (Tecido/Empresa).

Ela significa uma parte muito grande da vida. Da vida diária e da vida passada, né. Porque a gente passa muito tempo aqui dentro e a gente tem que fazer disso algo memorável, algo de orgulho, de sentimento bom. Então, a Empresa é isso, é algo que eu acho que problemas no trabalho existem, mas eu acho que a gente tem que permanecer até o momento que a gente é convicto em saber que aquilo nos faz bem. Então eu diria que a Empresa é uma grande parte da vida de todo mundo que está aqui. [...] (Fivela/Empresa).

Além das expressões mais significativas listadas anteriormente também foram citadas controle, mudanças, sonho, organização, referência, oportunidade, crescimento, desafio, família, alegria, realização pessoal e profissional. Algumas destas palavras vão ao encontro dos “Princípios” que norteiam as ações na organização e que estão explicitados no seu Código de Ética. Estes princípios são: Transparência; Foco em resultado; Gestão participativa e comprometimento; Prontidão às mudanças; Satisfação ao cliente; Inovação e competitividade; Cooperação com fornecedores; Desenvolvimento da Comunidade, Respeito ao meio ambiente. Enfatiza-se que se a organização fechasse as portas, para maioria dos participantes do estudo, seria um fato muito difícil de vivenciar, devido à importância da organização para todos.

Destaca-se aqui que o valor ‘a empresa é uma família’ foi expresso como fortemente compartilhado entre a maioria dos sujeitos entrevistados no estudo realizado por Andrade (2006, p.89) na mesma

organização, bem como a expressão ‘família Empresa Dedal & Agulha’ esteve presente constantemente nos relatos expostos nessa mesma pesquisa. Além disso, Andrade (2006) constatou que a organização permite a contratação de esposo e esposa, o que pode sustentar ainda mais a idéia de ‘Família Empresa Dedal & Agulha’; e que era notória a expectativa existente de que os filhos dos entrevistados pudessem trabalhar futuramente na empresa.

Para mim a Empresa significa como diz uma família. Me sinto assim como em casa, né; porque é a mesma coisa. Até eu passo mais tempo aqui do que em casa. Então aqui eu me adapto mais, porque daí eu converso com um, converso com outro e você tem mais comunicação com outras pessoas de outras áreas. Isso é muito gratificante (Étiqueta/Empresa).

A Empresa é que me ajudou bastante, está me ajudando. Então, é uma aliada minha. Eu sou uma aliada dela, mas ela é mais minha ainda (Bainha/Empresa).

Por meio da observação livre não-participante constatou-se que no dia-a-dia os funcionários, inclusive os dirigentes, vestem-se de modo informal, como por exemplo, com *jeans* e camiseta. A linguagem também é informal e a informalidade também pôde ser observada na decoração das mesas e armários nos quais existem objetos pessoais coloridos como bibelôs, porta-retratos, porta-recados, vasos decorativos, entre outros. Quanto aos rituais, são realizadas diversas celebrações, comemorações e confraternizações na organização. A empresa possui uma Sede Recreativa na qual são realizadas diversas ações culturais, esportivas e sociais, tais como: Homenagem por Tempo de Serviço, Comemoração 1º de Maio, Festa da Criança, Excursões, Jantares Dançantes, Gincanas, Bingos, Festival da Canção e Fim de Semana Legal para os filhos dos funcionários. Assim, a simbologia da organização espelha **dimensão econômica** com foco no **êxito/resultados** e **desempenho**, mas também interesse em **autorrealização** e **valores emancipatórios** como a busca do bem-estar coletivo, indicando com a **mesma relevância** a presença de **ambas as racionalidades**.

Na dimensão **Satisfação individual** foi analisada se as fontes de satisfação estão fundamentadas em fins como metas de natureza técnica,

econômica ou política/aumento de poder, êxito/resultados e desempenho ou em autorrealização e autonomia. Na **Cooperativa** foi possível constatar que as principais fontes de satisfação são a **autorrealização** e a **autonomia**.

A satisfação é a hora que eu estou sentada aqui na máquina costurando, costurando e a manhã se torna curta e a tarde também. Quando a gente vê já está na hora de ir embora. Eu não vejo o tempo passar, a hora que eu estou aqui na máquina costurando (Tesoura/Cooperativa).

Se eu estou ali na frente do computador mexendo em alguma coisa é prazeroso, se eu atendo um telefone é prazeroso, se eu tiver na frente da máquina também. Não gosto de estar o tempo todo fazendo isso. O tempo todo na frente da máquina, o tempo todo na frente do computador ou atendendo ao telefone, mas intercalando isso eu acho fundamental. E tem uma coisa interessante assim, que eu estava lembrando, quando eu tinha 11 ou 12 anos, nessa faixa, eu fui para uma máquina e costurei a minha bolsa para levar para escola. Já estava fazendo uma coisa que hoje eu volto a fazer, me dá prazer isso (Acabamento/Cooperativa).

Na empresa é o que o dono cria ou copia e ali eu posso usar a minha criatividade. Nem sempre é aprovado, mas na maioria das vezes é. Por isso que eu gosto de fazer, porque eu faço do jeito que eu acho que fica bom (Fita de cetim/Cooperativa).

[...] quando a gente fala: Gente, a Cooperativa é reconhecida nacional e internacionalmente, vocês sabiam? [...]. Ela é conhecida como cooperativa de autogestão [...]. Isso é legal [...], quando vem um grupo visitar a cooperativa [...] ver as meninas sorrindo, isso te satisfaz entendeu (Linha/Cooperativa).

Contudo, o elemento **fins** refletido na busca do alcance de metas de natureza econômica e o **êxito/resultados** que representam traços da racionalidade instrumental também se fazem presentes.

E de satisfação é quando tu consegues, têm pedidos, tu estás fazendo, tu estás pagando, tu estás sentindo que o grupo está crescendo [...] Isso me dá muita satisfação, quando a gente consegue fazer o giro, fazer a roda girar, fazer esse processo (Aguilha/Cooperativa).

O que me satisfaz é quando eu ouço a [...] e a [...] dizendo que estão produzindo, né; fazendo roupa e chegam pedidos, fazendo bolsas. Isso me satisfaz porque pelo menos ela está sendo reconhecida, está girando com as meninas que estão lá e está produzindo frutos, né. Todo o trabalho do pessoal está valendo à pena (Fita/Cooperativa).

Observa-se nos conteúdos em sequência que a falta de retorno financeiro, consequência da limitação de pedidos, a qual impede que o processo de produção seja contínuo gera insatisfação entre os membros da cooperativa, refletindo em alguns momentos, a existência de um “conflito” entre valores que representam uma racionalidade substantiva e valores de uma racionalidade instrumental. Conforme Billis (1993 apud ALVES, 2002) a maior parte das atividades do Terceiro Setor é realizada em ‘zonas de ambiguidade’. Estas zonas geram incertezas e submetem as pessoas a ansiedades e dúvidas sobre as motivações de suas ações (afetividade, tradição, racionalidade substantiva e racionalidade instrumental). Uma das situações clássicas em que a ambiguidade surge nas organizações é justamente na presença de valores e orientações diferentes que pode gerar uma “crise” no “processo de construção de sentido” (WEICK, 1995).

A única coisa às vezes que a gente fica insatisfeito quando pensa que vai receber e não recebe, mas isso também não é coisa para sair insatisfeito (Tesoura/Cooperativa).

O que me deixa triste é que às vezes a gente vê a batalha deles, a luta deles, de ver que as pessoas estão trabalhando e às vezes as pessoas assim não têm um retorno imediato do que elas fazem [...], porque as pessoas ficam mais motivadas quando

vê um retorno [...]. Isso assim me deixa triste (Sianinha/Cooperativa).

O que me angustia mesmo quando eu vejo que as meninas tão tudo murchinha porque não tem o que fazer. Aquele galpão lá delas maravilhoso, aquelas máquinas prontas para trabalhar e não tem produção. A insatisfação é nesse sentido (Fita/Cooperativa).

E que tivesse esse ritmo de produção para gente estar pagando todas as contas [...] ter venda, ter produção, ter sustentabilidade para todas elas, conseguir ver a tiazinha chegando com uma roupinha nova: Uhum comprou uma roupinha nova? É foi com o salário que eu ganhei daqui. Entendeu, é ter esta autoestima [...] (Linha/Cooperativa).

Entretanto, destaca-se que mesmo diante das dificuldades de cunho econômico, os membros permanecem atuantes na cooperativa. Abaixo é exposta uma fala que caracteriza melhor esta realidade.

A gente tem uma cooperativa que teoricamente tem 20 sócios, mas nem todos trabalham porque não tem como todos sobreviverem dali. Eu acho que se tivesse uma renda mensal fixa para todo mundo isso alavancaria. Mas, eu fico com um pouco de medo e apreensiva. Eu não quero entrar num ritmo de produção como a gente estava ali. Trabalhar das 7 da manhã as 10 noite, sem intervalo, aquela loucura. Não é isso que eu quero. Eu queria uma estabilidade, que trabalhasse das 8 ao meio dia das duas as 6. Sem estresse e que tivesse um ritmo. Mas, não estamos nesse ritmo e isso me deixa angustiada. Porque como não tem ritmo de produção, não tem ritmo de venda fixa no mês, que dê esta estabilidade, é preocupante porque tu não tens uma perspectiva futura para o amanhã, tem o hoje. Ela é linda, maravilhosa na teoria, o papel aceita tudo, mas e na prática? Quando tu não consegues colocar a tua teoria, o teu cooperativismo em prática. Claro que algumas falhas são nossas, é óbvio. Aí é questão

administrativa mesmo. A gente tem que ter um setor de vendas ferrenho, que vá vender, que saia com aquela venda “x” mensal (Linha/Cooperativa).

Uma outra fonte de insatisfação, segundo alguns entrevistados, está na dificuldade que algumas costureiras têm de colocar em prática os valores emancipatórios, os quais regem a proposta de economia solidária, ou seja, há uma falta de conscientização por parte destas sobre o que representa atuar nessa forma alternativa de produção. Destaca-se que este é um aspecto importante para se fazer parte deste tipo de organização.

Ter mais pessoas com uma cabeça mais aberta porque a gente tem um grupo de meninas idosas, com essa visão do coletivo e que se interessasse pela parte administrativa e vendas, aí vem o interesse pessoal de cada uma (Linha/Cooperativa).

Essa briga que às vezes dava internamente que eu não achava sentido. Na hora que a coisa estava legal, que tinha pedido e estava todo mundo produzido tinha esse conflito. [...]. Pô aí tu não entende, pô cara na hora que está legal, que está o que tu pediu que é viver da cooperativa, está produzindo e isso era para estar em harmonia e têm conflitos. Isso me deixa um pouco frustrado assim. E também não ter um pedido, né. Aonde tu poderias tirar 1000 reais, independente do que tu produzir, mas tu vai tirar x por mês para tu poder viver dignamente, e vir para cá com prazer e isso traga mais pessoas. Isso me deixa meio chateado por acreditar que isso tem tudo para dar certo. Então, eu tenho um conflito aí (Acabamento/Cooperativa).

Começando pela insatisfação eu acho que é a participação e a compreensão das pessoas. Eu acho que é uma via de mão-dupla [...]. Essa clareza de assumir, de participar mais, de pegar mais, porque não tem outro jeito de fazer a cooperativa crescer [...]. Já melhorou bastante se falar de mim, do [...], da [...], até da [...]. Do

grupo como um tudo eu não cobro tanto assim, eu sinto falta, mas não cobro tanto porque eu acho que é o limite delas, né. E aí tem uma falha da gente de não fazer mais essa formação para dentro. Mas, eu sinto essa necessidade assim de ter mais presença, mais garra (Aguilha/Cooperativa).

É possível constatar que os elementos que caracterizam tanto uma **racionalidade instrumental** como **substantiva** estão presentes nesta dimensão e que adotar um ideário coletivista é um desafio.

Na **Empresa**, dentre as fontes de **Satisfação individual**, foi possível identificar também elementos como **autorrealização** e **autonomia** característicos de uma racionalidade substantiva.

O que me traz muita satisfação que eu já falei várias vezes é o ambiente do trabalho, isso me dá satisfação e a autonomia que eu tenho para gerenciar (Tecido/Empresa).

Eu tenho uma certa liberdade aqui dentro. Então, isso me gera uma satisfação e um conforto. Eu acho que é bem importante também. Tu vives muito tapado ou muito liberal, tu acaba te perdendo e aqui eu tenho esse equilíbrio assim. Nesse momento eu posso dizer que eu tenho um equilíbrio, que eu posso me organizar da minha maneira. Então, isso é uma satisfação (Linha/Empresa).

Eu adoro o trabalho que eu faço, eu gosto de trabalhar naquilo que eu faço (Etiqueta/Empresa).

Satisfação eu acho que é você aprender, é legal vir trabalhar, ter um relacionamento, ter o convívio ali com as pessoas, têm pessoas muito legais aqui dentro (Renda/Empresa).

Foram identificados também os elementos **fins, êxito/resultados** e **desempenho** característicos de uma lógica instrumental.

Eu acho que o que traz satisfação é o fato de saber que você trabalha numa empresa séria, num ambiente sério, com pessoas que podem compartilhar todos os dias coisas com você. Isso me faz bem saber que eu construo a minha vida lá fora com base no que eu faço aqui dentro, tanto de salário, como estar bem consigo mesma, de estar feliz com o meu trabalho (Fivela/Empresa).

[...] a satisfação está justamente na gente conseguir nessa busca constante de resolver os problemas na maior velocidade possível e ver depois o grau de percepção interna do quanto isso é visto como sendo sucesso, está sendo um sucesso (Dedal/ Empresa).

A maior satisfação é você ver a peça que você desenhou linda assim, numa criança que está super feliz, vestindo aquela roupa e que fala: Ah! Que legal. E tu vê, nossa olha que legal, foi eu que fiz e tal. Embora que jamais a criança vai saber que foi eu que fiz. Ela vai saber que é da Empresa, mas quem está por trás disso não só sou eu, como é o desenhista, o analista, como é a costureira, dobradeira. Todo mundo tem essa realização quando vê a criança vestida. Puxa! Eu ajudei a costurar, a costura está lá porque eu botei a minha mão sabe. Essa coisa bem particular de carinho pessoal. Ah! Ela fez de tudo, ela acreditou, ela gostou do meu produto, ela poderia ter gostado de qualquer um da concorrência. Mas, ela gostou daquele que eu fiz porque alguma coisa chamou a atenção (Malha/Empresa).

Satisfação é quando, por exemplo, eu compro uma peça e eu sei que foi elaborada aqui, né. Muitas pessoas participaram dali do projeto. Para mim é uma satisfação vestir aquela peça e tal. E eu sei que eu também participei, né (Bainha/Empresa).

Como fontes de insatisfação, alguns entrevistados citaram a remuneração considerada baixa e o ritmo intenso de trabalho, destacando o “conflito” que existe entre o tempo dedicado ao trabalho e às outras esferas da vida. Este conflito também foi detectado nas falas dos entrevistados sobre o que representa um trabalho com sentido para eles. Uma entrevistada avalia que em alguns cargos são desenvolvidas menos atividades, mas a remuneração é maior.

Insatisfação é a remuneração. Isso é óbvio assim, porque você vê ali que têm pessoas que trabalham bem menos do que você e são bem mais remuneradas (Renda/Empresa).

Então, eu acho que insatisfação em relação ao salário, do teu desenvolvimento, isso é uma insatisfação hoje, de não ter esse retorno assim (Linha/Empresa).

Agora quando você me pergunta o que eu não gosto, é esse caminho que às vezes é tomado em relação de não se preocupar com as pessoas, de não entender que elas têm uma vida lá fora (Fivela/Empresa).

Insatisfação é que mesmo tu fazendo o que tu gosta, tu querias ter mais tempo com a família. Muitas vezes eu deixo minha filha na escola e ela diz: Ah, mamãe, mas tu vem logo? Ou no final de semana ou no sábado, ela diz: Ah, mamãe estou tão feliz hoje que você está comigo, que você não foi trabalhar (Malha/Empresa).

Na **Empresa** estudada foi possível verificar também a **presença de ambas as racionalidades** e que a autorrealização, a autonomia, bem como os elementos fins econômicos e êxito/resultados são traços que se fizeram presentes, nesta dimensão, em ambas as organizações investigadas.

No quadro 11 são caracterizadas as organizações pesquisadas conforme a predominância da racionalidade identificada nas dimensões analisadas.

Quadro 11 - Racionalidade predominante nas organizações investigadas.

Dimensões de análise	Cooperativa	Empresa
Tomada de decisão	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Controle	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Normas	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Relações Interpessoais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar
Conflitos	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar	Racionalidade substantiva
Recrutamento, Seleção e Promoção	Predominância muito significativa da Racionalidade substantiva	Predominância muito significativa da Racionalidade instrumental
Estrutura de incentivos	Predominância muito significativa da Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Estratificação social	Racionalidade substantiva	Predominância muito significativa da Racionalidade instrumental
Diferenciação/Divisão do trabalho	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Educação	Racionalidade substantiva	Predominância muito significativa da Racionalidade instrumental

CONTINUAÇÃO – QUADRO 11 - Racionalidade predominante nas organizações investigadas.

Atuação social	Predominância muito significativa da Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar
Comunicação	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar
Dimensão simbólica	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar
Satisfação individual	Racionalidade instrumental e substantiva presentes com relevância similar	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A análise das organizações investigadas no que diz respeito aos seus traços de racionalidades instrumental e substantiva revelou que na **Cooperativa** investigada predomina de forma muito significativa a racionalidade substantiva em três dimensões (Recrutamento, Seleção e Promoção; Estrutura de incentivos e Atuação social). Nas dimensões Tomada de decisão; Controle; Normas; Relações Interpessoais; Estratificação social; Diferenciação/Divisão do Trabalho; Educação; Comunicação e Dimensão Simbólica prevaleceu a racionalidade substantiva, mas foram também identificados traços de uma racionalidade instrumental. Quanto às dimensões Conflitos e Satisfação individual, ambas as racionalidades se fizeram presentes com a mesma relevância. Com base neste resultado, a Cooperativa analisada classifica-se como uma organização coletivista, mesmo que não constitua uma materialização “pura” dos conceitos propostos por Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G., (1989) e Serva (1996). Alves (2002, p. 12) ao estudar organizações do Terceiro setor e suas racionalidades explica que “racionalidades e emoções muito diferentes se colocam diante das organizações, o que torna difícil para o observador externo prever um padrão (tipologia) para as organizações ou agrupamentos humanos

envolvidos”. O autor enfatiza que nem sempre as ações em organizações do Terceiro setor serão realizadas por motivações substantivas. Pinto (2001) destaca que um dos desafios dessas organizações é conter o avanço da racionalidade instrumental, da lógica do mercado nas suas práticas.

Já na **Empresa** estudada predominou de forma muito significativa a racionalidade instrumental em três dimensões (Recrutamento, Seleção e Promoção; Estratificação social e Educação). Nas dimensões Tomada de decisão; Controle; Normas; Estrutura de incentivos e Diferenciação/Divisão do Trabalho foi identificada de forma predominante a racionalidade instrumental, mas também traços de racionalidade substantiva. A dimensão Conflitos foi caracterizada de maneira predominante pela racionalidade substantiva com alguns traços de racionalidade instrumental. Em relação às dimensões Relações interpessoais; Atuação social; Comunicação; Dimensão Simbólica e Satisfação individual se destacaram ambas as racionalidades com a mesma relevância. Com isso, a empresa analisada caracteriza-se como uma organização burocrática, contudo não representa o “tipo ideal” burocrático apresentado por Weber (1971, 1999). O resultado identificado nesta pesquisa de tese corrobora os estudos de Hall (1971) de que uma organização não é totalmente burocrática em todas as suas dimensões.

Assim, por intermédio da análise dos dados coletados em ambas as organizações investigadas constatou-se que, apesar de ter sido identificado um tipo de racionalidade predominante em cada um dos contextos analisados, há traços claros de ambas as racionalidades na maioria das dimensões organizacionais pesquisadas. Esta constatação corrobora a afirmação de Ramos, A. G. (1989) de que só existem sistemas sociais mistos e de Serva (1996) de que ambas as racionalidades podem estar presentes em todas as práticas organizacionais. Na próxima seção é dissertado sobre a articulação entre sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva nas organizações investigadas.

5.3 SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Com base nos estudos analisados sobre sentidos do trabalho (MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007) e racionalidades instrumental e substantiva (ROGHSCHILD-WHITT, 1979; RAMOS, A. G., 1989; SERVA, 1996), conforme já dissertado na revisão de literatura deste estudo, foram sugeridas, com propósito heurístico, duas concepções de sentidos atribuídos ao trabalho, o “sentido instrumental” e o “sentido substantivo”. O “sentido instrumental do trabalho” é constituído pelos seguintes traços: garante a sobrevivência; permite um retorno financeiro; possibilita segurança financeira; possibilita independência financeira; é útil para a empresa; possibilita reconhecimento material e financeiro; e possibilita *status*. Já o “sentido substantivo do trabalho” caracteriza-se por possibilitar autonomia; relacionamentos satisfatórios; satisfação pessoal; autorrealização; aprendizagem e desenvolvimento; sentimento de vinculação; reconhecimento simbólico e contribui para a sociedade.

Na análise da **Cooperativa** investigada em que predominou a racionalidade substantiva na maioria das dimensões organizacionais analisadas, mas com a identificação de alguns traços de racionalidade instrumental, foram identificadas, entre os participantes da pesquisa, as duas concepções de sentidos atribuídos ao trabalho, o “sentido instrumental” e o “sentido substantivo”. Estas concepções estão imbricadas entre si, pois um trabalho para ter sentido deve, segundo os entrevistados, **gerar prazer, possibilitar fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos, fazer uma peça bem feita, possibilitar a divulgação do trabalho**⁴⁵, a transformação da sociedade, a obtenção de uma renda, o aprendizado, vivenciar desafios, ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável), inventar e expressar a criatividade, concretizar um sonho (concretização da cooperativa), ser fonte de orgulho e ajudar os outros por meio da produção de roupas. A seguir são expostos trechos de algumas falas dos participantes que ratificam esta realidade e é destacado em negrito o tipo de questionamento a que se refere o conteúdo exposto.

⁴⁵ Estes foram os elementos mais citados pelos entrevistados.

Oh! Eu posso ficar aqui até umas 6 da tarde ou 5, pegar a prancha, ir para praia e passar o final da tarde lá. Dentro do trabalho ainda poder ter esse lazer. Quando eu fiz um mapeamento, o mapeamento foi interessante dos empreendimentos de economia solidária, além de conhecer os empreendimentos, ali também tinha lazer, tu estava num lugar legal, fui para Bombinhas, fazia um tempão que eu não ia, fui ali na Penha onde quase sempre eu estou. Então, essa coisa do útil e do agradável. Se tu fores pensar só na questão econômica de repente nem é viável, mas tem outros fatores que vão te trazer outros valores, vamos dizer assim que não é só o monetário (Acabamento/Cooperativa/ Questão **“O que é um trabalho que faz sentido?”**).

A gente faz e adquire cada vez mais um aperfeiçoamento. E fazendo a costura que a gente gosta de fazer. Com o material que a gente gosta de trabalhar. E ganhar um dindinzinho de vez em quando. Porque só fazer o que gosta, trabalhar sem ganhar não dá, tem que ganhar alguma coisa para ajudar nas finanças da gente (Tesoura/Cooperativa/**Conteúdo Registro Foto**)⁴⁶.

Enfatiza-se, ainda, que ao se analisar cada um dos componentes do sentido do trabalho (significação, orientação e coerência), os quais já foram apresentados nesta pesquisa, verificou-se que estes também possuem traços que possibilitam uma aproximação com os elementos constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva. Como os conteúdos das entrevistas que caracterizam estes componentes já foram expostos anteriormente, é apresentada abaixo apenas uma fala que retrate esta articulação conforme cada componente investigado. O componente significação é representado pela definição de trabalho que foi caracterizada de maneira relevante pelos termos prazer e satisfação, seguidos pelas expressões costurar, é tudo na minha vida, realização pessoal, fazer coisas/ver acontecer/ver o resultado, é o financeiro, desafio, companheirismo, dedicação, suor, realização de um grupo. Quanto ao componente orientação, ou seja, os motivos que levam os participantes a trabalhar são, essencialmente, “gostar do que se faz”

⁴⁶ Este conteúdo corresponde à Fotografia 2 que já foi exposta na p. 96.

seguido pela necessidade financeira. Ainda foram citadas a possibilidade de crescer, ocupar a cabeça, ter contato com as pessoas, realizar um trabalho solidário e mais humano. Este último motivo citado pelos participantes do estudo perpassa o conteúdo do ideário da economia solidária que é baseado em valores emancipatórios como o bem-estar coletivo e a solidariedade. Já a coerência que diz respeito a contribuir com a sociedade foi caracterizada pela produção de roupas por meio de uma lógica diferente da que rege o sistema capitalista.

Trabalho é quase a vida da gente, vive-se quase para o trabalho. Também é a satisfação. É o financeiro que vem através do trabalho. É gratificante trabalhar [...] e dele vem o pão de cada dia. (Fita de cetim/Cooperativa/ Questão “O que é trabalho para você?”/**Componente Significação**).

Um pouco ele é quase um lazer para mim. É uma coisa que me serve para crescer por dentro, sei lá, eu saio. É bom também o dinheirinho que a gente ganha aqui também. O meu marido é aposentado, ganha pouco. Não porque ele me mandasse trabalhar para ajudar, mas já dando para mim as coisinhas que eu gosto de fazer, de ganhar, ajudo em casa ainda, né. Então, é o dinheiro e o prazer do trabalho (Tesoura/ Cooperativa/ Questão “Por que você trabalha?”/ **Componente Orientação**).

A gente trabalha fazendo essa roupa alguém vai usar [...]. Acho que no final tem uma importância na sociedade porque é o povo que vai vestir, né (Tesoura/Cooperativa/ “Questão: Qual a contribuição do seu trabalho para a sociedade?”/**Componente Coerência**).

[...] desenvolvimento dos valores humanos, de solidariedade, de caridade, é mais uma partícula desse nosso trabalho. Eu gostaria muito de deixar pelo menos um pedacinho de pelo menos de mais respeito, de mais dignidade, seria uma maneira de contribuir (Fita/ Cooperativa/ Questão: “Qual a contribuição do seu trabalho para a sociedade?”/**Componente Coerência**).

Na **Empresa** analisada, em geral, predominou a racionalidade instrumental nas dimensões investigadas apesar de existir também traços de uma racionalidade substantiva. Foi identificado também que os entrevistados atribuem “dois tipos de sentidos ao trabalho”, pois para eles um trabalho com sentido deve possibilitar **qualidade de vida (ter tempo para o descanso e para o lazer) fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos, alcançar objetivos organizacionais**, trabalhar em um lugar com ambiente físico seguro, ajudar os outros, ter uma renda que possibilite qualidade de vida, alcance de sonhos (casamento, casa, carro, viagens), obter sustento, preservar valores pessoais e aprendizado. Destaca-se que o alcance de sonhos também pode revelar tanto uma conotação instrumental (segurança e independência financeira) como substantiva (satisfação pessoal). São expostos alguns conteúdos em sequência que ilustram estes resultados.



Fotografia 21 – Equilíbrio das coisas (Empresa)

Um trabalho com sentido é ter o equilíbrio das coisas, desde trabalhar por uma necessidade financeira, ou por uma necessidade da empresa, ou por uma realização profissional, mas o equilíbrio em parar para ver o sol nascer, sentir a brisa [...] (Linha/Empresa).



Fotografia 22 – Realização de sonhos (Empresa)

Um trabalho com sentido para mim é que permite a realização de sonhos. E o meu casamento era um sonho (Renda/ Empresa).



Fotografia 23 – Alimentação e estar junto com a família (Empresa)

O sentido básico do trabalho, gente vamos combinar, a gente precisa comer, o sentido básico do trabalho é a alimentação. Viabilizar economicamente a alimentação da minha família. Somos três e dividimos o alimento, compartilhando nossas vidas no momento das

refeições; eu, meu marido e minha filha, somos três em um. Eu coloquei um prato só. Mas coloquei eu, meu marido e ela através dos talheres, demonstrando que somos três em um, num momento sagrado, que a gente conversa sobre o nosso dia, como foi [...] (Malha/Empresa).

Os resultados identificados em ambas as organizações vão ao encontro dos estudos de Morin, E.M. (2001), Oliveira (2004), Oliveira et al. (2004), Alberton (2008), Ono e Binder (2010) e corroboram a afirmação de Morin, E. M., Tonelli e Pliopas. (2003, 2007) de que um trabalho com sentido vai além da garantia de sobrevivência.

Em relação à análise dos componentes significação, orientação e coerência, na empresa, foi possível identificar características que também possibilitam uma aproximação com os elementos constitutivos das racionalidades investigadas neste estudo. No componente significação se destacaram os termos realização pessoal e satisfação, seguidos com uma menor frequência pelas expressões alegria, estar bem, ser feliz, prazer, fonte de salário e ocupação, crescimento, é vida, é paixão, materializar crenças pessoais, transformar uma idéia num fato, exercer uma profissão, satisfação de sonhos e necessidades, distração, parte da vida, uma história a contar, alcançar metas. O componente orientação foi caracterizado de forma significativa também pelos dois elementos citados na cooperativa que são “gostar do que se faz” seguido, respectivamente, pela necessidade financeira. Os entrevistados ainda citaram como motivos que os levam a trabalhar, o sentir-se útil, ter uma ocupação, ter um objetivo, ter uma meta, gerar oportunidades para família e outras pessoas, esquecer dos problemas, realizar, ter lazer. Quanto ao componente coerência, este se caracterizou pela produção de roupas que serão usadas. A seguir são expostos alguns conteúdos das entrevistas que retratam esta caracterização.

É um sinônimo de alegria. Porque você ficar em casa sem ter o que fazer é muito triste. Então trabalho é uma alegria. Você poder trabalhar, você ter condições de trabalhar que tem muita gente que não tem. (Renda/Empresa/ Questão “O que é trabalho para você?”/ **Componente Significação**).

Porque eu gosto e porque eu acho que é importante para vida das pessoas ter um trabalho, ter uma ocupação, ter um objetivo, uma meta, lutar por algo (Fivela/ Empresa/ Questão “Por que você trabalha?”/ **Componente Orientação**).

[...] se eu estou fazendo, por exemplo, uma peça de roupa alguém vai vestir, né. Eu acho que a pessoa vai se sentir bem quando vestir uma peça de roupa. Ela vai ficar feliz (Bainha/Empresa/ Questão “Qual a contribuição do seu trabalho para a sociedade?”/ **Componente Coerência**).

Constata-se que os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva estão articulados entre si nos contextos analisados. No quadro 12 é exposta uma articulação entre os elementos que caracterizam os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações investigadas:

Quadro 12 – Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade nas organizações investigadas.

Organizações investigadas	Sentido instrumental do trabalho	Sentido substantivo do trabalho
<p>Cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazer uma peça bem feita⁴⁷; ➤ Divulgar o trabalho; ➤ Obter uma renda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilita prazer e fazer o que se gosta; ➤ Permite o desenvolvimento de relacionamentos; ➤ Possibilita a transformação da sociedade; ➤ Possibilita aprendizagem; ➤ Possibilita vivenciar desafios; ➤ Permite ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável); ➤ Possibilita inventar e expressar a criatividade; ➤ Permite realizar um sonho (concretização da cooperativa) ➤ É fonte de orgulho; ➤ Ajudar os outros por meio da produção de roupas.

⁴⁷ Os termos em negrito foram os mais citados e os demais foram expostos em ordem decrescente.

CONTINUAÇÃO - QUADRO 12 - Tipos de sentidos do trabalho sob a perspectiva da racionalidade nas organizações investigadas.

Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alcançar objetivos organizacionais; ➤ Ter uma renda que possibilite qualidade de vida; ➤ Alcance de sonhos (casamento, casa, carro e viagens) ➤ Obter sustento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico seguro); ➤ Possibilita fazer o que se gosta; ➤ Permite o desenvolvimento de relacionamentos; ➤ Alcance de sonhos (casamento, casa, carro e viagens); ➤ Possibilita preservar valores pessoais; ➤ Possibilita aprendizagem; ➤ Possibilita ajudar os outros (produção de roupas que serão usadas e ajudar pessoas desfavorecidas).
----------------	---	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Avalia-se que não há uma predominância de um tipo de sentido sobre outro, mas uma “imbricação” entre ambos. Ao se analisar os conteúdos dos registros fotográficos, bem como as falas dos participantes, foram identificados elementos de ambas as racionalidades no conceito do que é um trabalho com sentido. Com isso, considera-se que os sentidos atribuídos ao trabalho não são apenas instrumentais ou substantivos, numa relação mutuamente exclusiva, visto que a sociedade e, por consequência, as organizações não são permeadas, exclusivamente, por uma ou outra racionalidade. Destaca-se que apesar do “sentido substantivo do trabalho” possuir um maior número de elementos que o caracterizam, estes não foram citados pelos entrevistados como se fossem preponderantes em relação aos que caracterizam o “sentido instrumental do trabalho”, mas sim como se estivessem articulados entre si. Finaliza-se esta análise com a exposição

de mais alguns registros fotográficos que retratam, conforme os conteúdos dos relatos dos participantes do estudo, a presença de elementos característicos de ambas as racionalidades no conceito do que é um trabalho com sentido para os mesmos. Nos conteúdos expostos em seguida é possível identificar em uma mesma fala elementos como fazer o que gosta e resultado final (Cooperativa); amar o que se faz e vestir a camisa (Empresa); coletivo e mercadoria (Cooperativa). A expressão “vestir a camisa” pode também ter tanto uma conotação instrumental de “ser útil para a empresa” como também substantiva como um “sentimento de vinculação”.



Fotografia 24 – Fazer o que gosta e resultado final (Cooperativa)

A gente faz o que gosta. É o resultado que a gente quer no final (Sianinha/Cooperativa).



Fotografia 25 - Amar o que se faz e vestir a camisa (Empresa)

Amar o que eu faço, vestir a camisa e a oportunidade de viabilizar minhas idéias, o prazer de vestir crianças e vê-las felizes com a minha criação. Não simplesmente trabalhar por trabalhar. Ser comprometida com aquilo que faz (Malha/ Empresa).



Fotografia 26 – Coletivo e mercadoria (Cooperativa)

É o coletivo [...]. O trabalho não teria sentido se não tivesse o grupo. Não adianta eu sozinha, ele sozinho, ou outra pessoa sozinha, se não for o grupo trabalhando em comum. A mercadoria não vai ser feita, não vai ser produzida se não tiver o grupo, o coletivo (Fita/ Cooperativa).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tudo tem seu tempo determinado,
 e há tempo para todo o propósito debaixo do céu:
 há tempo de nascer e tempo de morrer;
 tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou;
 tempo de matar e tempo de curar;
 tempo de derribar e tempo de edificar;
 tempo de chorar e tempo de rir;
 [...] (BÍBLIA, N.T. Eclesiastes 3:1-8).

Os estudos sobre sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva são constituídos por uma complexa rede de elementos que podem configurar a ação dos indivíduos nas organizações. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal identificar quais os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações caracterizadas, segundo teóricos clássicos e contemporâneos (DELLAGNELO, 2000; PIZZA JUNIOR, 1994; RAMOS, A. G., 1989; ROTHSCHILD-WHITT, 1979; SERVA, 1996; WEBER, 1971, 1999), pela predominância de uma racionalidade instrumental ou substantiva. A articulação construída entre os sentidos do trabalho (MORIN, E. M., 1996; MORIN, E. M., 2001; MORIN, E.M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007) e as racionalidades instrumental e substantiva (ROTHSCHILD-WHITT, 1979; RAMOS, A. G., 1989; SERVA, 1996) possibilitou a identificação de “dois tipos de sentidos atribuídos ao trabalho” – “o sentido instrumental do trabalho” e o “sentido substantivo do trabalho” – que estão imbricados entre si nas organizações investigadas.

Enfatiza-se que a “imbricação” entre “sentido instrumental do trabalho” e “sentido substantivo do trabalho” identificada nas pesquisas realizadas junto a categorias profissionais e apresentadas no referencial teórico se manteve ao considerar a análise de contextos organizacionais. Além disso, destaca-se que apesar das diferenças existentes nos arranjos organizacionais investigados como, por exemplo, as organizações possuírem tamanhos diferentes, em ambas foram identificados os “dois tipos de sentidos do trabalho” e estes estão “imbricados” entre si.

Os componentes do sentido do trabalho, conforme Morin, E. M (1996), são: significação, orientação e coerência. Na **Cooperativa** estudada, a **significação** que diz respeito à **definição e centralidade do trabalho**, foi caracterizada quanto à **definição** pelos seguintes termos:

prazer, satisfação⁴⁸, costurar, é tudo na minha vida, realização pessoal, fazer coisas/ver acontecer/ver o resultado, é o financeiro, desafio, companheirismo, dedicação, suor e realização de um grupo. Em relação à **centralidade do trabalho**, foi possível verificar que os participantes do estudo da cooperativa **dedicam muito tempo ao trabalho**. Contudo, estes, em sua maioria, o classificam como a **segunda** ou terceira esfera da vida em importância e a primeira é a família. O elemento **orientação**, ou seja, os motivos que levam os entrevistados a trabalhar são por **gostar do que faz, necessidade financeira**, possibilidade de crescer, ocupar a cabeça, ter contato com as pessoas, realizar um trabalho solidário e mais humano. Em relação ao elemento **coerência**, os entrevistados apresentaram como possibilidade de acréscimo ao mundo, a **produção de roupas para a sociedade por meio de uma lógica diferente da que rege o sistema capitalista**.

Já na **Empresa** investigada a **definição do trabalho** foi representada pelos termos **realização pessoal, satisfação**, alegria, estar bem, ser feliz, prazer, fonte de salário e ocupação, crescimento, é vida, é paixão, materializar crenças pessoais, transformar uma idéia num fato, exercer uma profissão, satisfação de sonhos e necessidades, distração, parte da vida, uma história a contar, alcançar metas. Verifica-se que alguns termos são semelhantes em ambas as organizações investigadas e os dois mais citados apresentam uma estreita aproximação entre si. Em relação à **centralidade do trabalho**, os participantes do estudo da empresa também **dedicam muito tempo ao trabalho** e este foi classificado, por quatro dos nove entrevistados, como a **esfera principal da vida**, seguido pela família. Os motivos (**orientação**) que levam estes participantes do estudo a trabalhar são por **gostar do que se faz, necessidade financeira**, sentir-se útil, ter uma ocupação, ter um objetivo, ter uma meta, gerar oportunidades para família (estudo, melhores condições de vida) e para outras pessoas (desenvolvimento dentro da organização), esquecer dos problemas, poder realizar e ter lazer. Os dois motivos mais citados foram os mesmos expostos entre os entrevistados na cooperativa. Na empresa analisada, a **produção de roupas que serão usadas** representa para os participantes do estudo a contribuição dada por eles à sociedade (**coerência**).

Na **Cooperativa** investigada, **um trabalho com sentido** possibilita, principalmente, **prazer, fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos, fazer uma peça bem feita e a divulgação do trabalho**, seguido com uma frequência menor pela transformação da

⁴⁸ Os termos apresentados em negritos foram os mais citados pelos participantes do estudo.

sociedade, possibilidade de obtenção de uma renda, aprendizado, vivenciar desafios, ter qualidade de vida, inventar e expressar a criatividade, concretizar um sonho (concretização da cooperativa), ser fonte de orgulho e ajudar os outros por meio da produção de roupas. Estes elementos foram classificados conforme as dimensões de análise dos sentidos do trabalho propostas por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007). Na **Dimensão individual** foi identificado o indicador **Satisfação pessoal** visto que para os entrevistados um trabalho com sentido é **prazer, fazer o que gosta**, desafio, qualidade de vida (ter tempo para o descanso e para o lazer), inventar e expressar a criatividade, concretização de um sonho (concretização da cooperativa). O conceito de qualidade de vida, em relação à proposta de estudo utilizada nesta pesquisa, foi ampliado devido aos dados obtidos junto aos entrevistados. A **Independência e sobrevivência** foram caracterizadas pela obtenção de uma renda, e quanto ao indicador **Crescimento e aprendizagem**, destacou-se o elemento aprendizado. Em relação ao indicador **Identidade**, alguns entrevistados comentaram que um trabalho com sentido é fonte de orgulho.

Na **Dimensão organizacional**, a **Utilidade** ficou representado por **fazer uma peça bem feita** e um trabalho com sentido para os participantes do estudo também é **desenvolver relacionamentos**, característica que constitui o indicador **Relacionamentos**. Foi incluído nesta dimensão, com base nos dados coletados juntos aos entrevistados, o indicador **Condições de trabalho** representado por condições saudáveis de trabalho.

A **Dimensão social** é representada pela **Inserção social** e esta foi caracterizada por “**divulgar o trabalho**”; e também pelo indicador **Contribuição social** que foi caracterizado pela transformação da sociedade por intermédio de uma lógica diferente da que rege o sistema capitalista e ajudar os outros por meio da produção de roupas. Destaca-se que a contribuição social foi comentada pelos participantes do estudo de forma tênue.

Para os funcionários da **Empresa** estudada que foram entrevistados, **um trabalho com sentido** deve possibilitar essencialmente **qualidade de vida, fazer o que gosta, desenvolver relacionamentos e alcançar objetivos organizacionais**. Estes elementos foram seguidos com uma frequência menos significativa por ajudar os outros (produção de roupas e ajudar uma pessoa desfavorecida), alcance de sonhos, obter sustento, preservar valores pessoais, aprendizado. Entre os elementos mais citados, o “fazer o que gosta”, desenvolver relacionamentos e fazer uma peça bem

feita/alcançar objetivos organizacionais estão presentes de forma significativa nos conteúdos das falas dos entrevistados em ambas as organizações investigadas. A qualidade de vida foi caracterizada pelos entrevistados da empresa, primeiramente, em se ter tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável, seguido por ter uma renda que possibilite qualidade de vida. Mas esta última não se sobressaiu.

Com base nestes resultados, na **Dimensão individual** foi identificado o indicador **Satisfação pessoal**, pois um trabalho com sentido para os participantes do estudo é ter **qualidade de vida** (ter tempo para família, para o descanso e para o lazer), **fazer o que gosta**, preservar valores pessoais e alcançar sonhos (casamento, casa, carro e viajar). O indicador **Independência e sobrevivência** foi caracterizado por ter uma renda que possibilite qualidade de vida, alcançar sonhos (casamento, casa, carro e viajar) e obter sustento. Em relação ao **Crescimento e aprendizagem** destacou-se neste indicador o elemento aprender.

Quanto à **Dimensão organizacional**, o indicador **Utilidade** ficou representado por **alcançar objetivos organizacionais** e um trabalho com sentido para os entrevistados também é **desenvolver relacionamentos** o que caracteriza o indicador **Relacionamentos**. Foi citado também nesta dimensão, pelos participantes do estudo, o elemento condições seguras de trabalho que caracteriza o indicador **Condições de trabalho**.

A **Dimensão social** é representada pela **Contribuição social** que foi caracterizada por ajudar os outros por meio da produção de roupas e ajudar pessoas desfavorecidas. Este indicador também foi comentado de forma pouco expressiva pelos participantes do estudo.

O conceito do indicador Satisfação pessoal proposto por Morin, E. M., Tonelli e Pliopas (2003, 2007) foi ampliado com base nos dados trazidos pelos participantes desta pesquisa, pois se verificou que o elemento qualidade de vida foi caracterizado também por se ter tempo para família, para o descanso e para o lazer. Neste mesmo indicador também foi citada a concretização de sonhos por ambas as organizações investigadas (concretização da cooperativa/Cooperativa; e casamento, casa, carro e viagem/Empresa). Além disso, foi incluído na Dimensão organizacional o indicador Condições de trabalho.

Em relação à análise da racionalidade que foi feita com base nas ideias de Rothschild-Whitt (1979), Ramos, A. G. (1989) e Serva (1996), verificou-se que a **organização coletivista** investigada possui de forma muito significativa a racionalidade substantiva em três dimensões das

quatorze analisadas (Recrutamento, Seleção e Promoção, Estrutura de incentivos e Atuação social). O **Recrutamento e Seleção** são baseados nos **laços de amizade ou parentesco** e em **valores que venham ao encontro da proposta de economia solidária**. O conceito de **Promoção** não faz parte da realidade da cooperativa investigada. Na **Estrutura de incentivos** prevalecem os **incentivos de solidariedade/amizade**. A **Atuação social** se dá com base em **valores emancipatórios**.

Nas dimensões, Tomada de decisão; Controle; Normas; Relações Interpessoais; Estratificação social; Diferenciação/Divisão do Trabalho; Educação; Comunicação; e Dimensão Simbólica predominou a racionalidade substantiva, mas também estão presentes traços de uma racionalidade instrumental. A **Tomada de decisão** é caracterizada pela busca de **consenso/entendimento**. As decisões apóiam-se no **juízo ético**, ou seja, as deliberações são baseadas em juízos de valor e se dão por intermédio do debate. Contudo, também se verifica, ainda que não sejam predominantes, os elementos **cálculo** e **maximização de recursos**, pois algumas decisões não são tomadas pela coletividade; há uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos e uma busca de eficiência e eficácia no que diz respeito a atender aos pedidos de encomendas que são feitos. O **Controle** é realizado pelo grupo, por meio de uma comunicação face a face em que prevalece o **entendimento**. Há, também, uma predominância não significativa, dos elementos referentes a **desempenho** que representa, ainda que não elevado, uma *performance* individual centrada na utilidade e a **maximização de recursos** que diz respeito à busca da eficiência e eficácia característicos de uma racionalidade instrumental. Em relação à dimensão **Normas** constatou-se que não havia, durante a coleta de dados junto à organização, formalização de normas, nem regimento interno, apenas o estatuto. Entretanto, em novembro de 2011, foi confeccionado um documento chamado de Planejamento de trabalhos internos e Resumo das responsabilidades (Organograma). Foram identificados, nesta dimensão, os elementos **entendimento**, ou seja, a busca de acordos e consensos focados na satisfação coletiva e o **juízo ético** que é caracterizado por ações baseadas em juízos de valor sobre o que é bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado para o grupo. Entretanto, estão presentes, não com a mesma predominância, o elemento **fins** representado por metas de natureza técnica e **desempenho**.

A dimensão **Relações Interpessoais** é caracterizada por relações que se desenvolvem com base, em geral, em laços familiares e de

amizade com um clima de informalidade. A **autenticidade**, **autonomia** e **valores emancipatórios** são elementos que se destacam nesta dimensão. Contudo, identificou-se de forma atenuada a presença do elemento **estratégia interpessoal** que é característico da racionalidade instrumental. Em relação à **Estratificação social**, não há uma diferenciação de prestígios e privilégios. Mas, observa-se, entre as costureiras, uma disputa de poder devido a uma valorização por parte de algumas cooperadas de seu papel em detrimento das demais que não são associadas. Além disso, a renda é definida pela quantidade de peças produzidas por pessoa e pelo que é vendido por intermédio do coletivo. Quanto à **Diferenciação/Divisão do Trabalho** não havia, até 2011, na cooperativa, documentos disponíveis que são característicos das organizações burocráticas como organograma, descrição de cargos, histórico da cooperativa. Os membros da cooperativa podem executar outras atividades, além das que são responsáveis e o foco está na **autonomia**, na **autorrealização** dos indivíduos e nas ações de **entendimento**. Contudo, a confecção do documento Planejamento de trabalhos internos e Resumo das responsabilidades (Organograma) revela, mesmo que de forma atenuada, os elementos **maximização de recursos**, **desempenho** e **cálculo utilitário** que são característicos de uma racionalidade instrumental.

Na dimensão **Educação** predominou a **busca de atualização independente das prescrições impostas pelo mercado**, mas também os elementos **desempenho** e **êxito/resultados** que são traços característicos de uma lógica instrumental. A **Comunicação** é caracterizada pela **autenticidade** e **autonomia** que é representada pela honestidade, franqueza e a liberdade de ação e expressão, bem como pelo **desempenho** e **êxito/resultados**, mas que não se sobressaem sobre os elementos que caracterizam uma racionalidade substantiva. Na **Dimensão Simbólica** estão presentes **os valores emancipatórios** que permeiam o grupo de forma mais significativa. Além deste traço identifica-se também a busca de **autorrealização** e de **êxito/resultados**.

Em duas das dimensões (Conflitos e Satisfação individual) foram identificadas ambas as racionalidades com a mesma relevância. Os **Conflitos** são tratados, em geral, com base na **autenticidade** e **autonomia**. Embora também tenha se identificado o elemento **estratégia interpessoal**, o qual é característico da racionalidade instrumental e caracterizado pela busca de influência planejada sobre outrem, visando atingir seus pontos fracos. Na dimensão **Satisfação individual** foram identificadas a **autorrealização** e a **autonomia**, mas, o elemento **fins** refletido na busca do alcance de metas de natureza

econômica e o **êxito/resultados** também se fazem presentes. Com base neste resultado a cooperativa analisada classifica-se como uma organização coletivista, mas não como um tipo conceitualmente “puro”. Paes de Paula (2009, p.495) enfatiza que até mesmo as cooperativas não têm superado as práticas do sistema capitalista. Conforme a autora, “essa superação precisa se dar no campo da superestrutura, ou seja, de ideologia, da visão de mundo, da forma como trabalhadores lidam com o seu imaginário e ideias”.

Já a organização burocrática possui de forma muito significativa a racionalidade instrumental em três dimensões (Recrutamento, Seleção e Promoção; Estratificação social e Educação). O **Recrutamento, Seleção e Promoção** são baseados nas competências que os candidatos detêm para o cargo. A **Estratificação social** é definida pelo cargo. Na dimensão **Educação**, o foco é no **desempenho** e no alcance do **êxito e resultados**.

Em cinco dimensões (Tomada de decisão; Controle; Normas; Estrutura de incentivos e Diferenciação/Divisão do Trabalho) está presente de forma predominante a racionalidade instrumental, mas também são identificados traços de racionalidade substantiva. Apesar de existir uma abertura na **Tomada de decisão** ela é influenciada pelas incumbências do cargo e pelos elementos **cálculo e maximização de recursos**. Com isso, o poder de decisão depende do cargo ocupado; há uma projeção utilitária das consequências dos atos humanos e uma busca de eficiência e eficácia. Entretanto, se busca também o **entendimento** representado pela busca do consenso e da comunicação livre e **juízo ético** das deliberações que se processam nas interações sociais. O **Controle** se dá por meio de supervisão direta e normas padronizadas prevalecendo os elementos **desempenho e maximização de recursos** e há uma presença tênue do elemento **entendimento**. No que diz respeito às **Normas**, há uma intensa formalização e elas são baseadas em **fins** como metas de natureza técnica, econômica e de poder; no **desempenho** que é caracterizado pela busca de uma *performance* individual centrada na utilidade e é identificada de forma atenuada a presença do elemento **entendimento**.

Em relação à **Estrutura de incentivos**, apesar de existirem alguns incentivos normativos e de solidariedade, prevalecem as recompensas materiais e remuneratórias vinculadas, em geral, ao desempenho e tempo de serviço. Quanto à **Diferenciação/Divisão do trabalho** os cargos e funções são claramente definidos e há uma atuação forte em equipe nas áreas com foco na **maximização de recursos** que é caracterizada pela busca da eficiência e eficácia e no **desempenho**.

Apesar do **entendimento** e a **autonomia** terem sido identificados, estes não são predominantes.

Na dimensão **Conflitos**, a racionalidade substantiva se apresenta de forma predominante com alguns traços de racionalidade instrumental. Os conflitos são tratados, essencialmente, com base no **juízo ético**, ou seja, as decisões são fundamentadas em juízos de valor por intermédio do debate e na **autenticidade** cujo foco é a honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações. Mas, os elementos **cálculo** representado pela projeção utilitária das consequências dos atos; e **fins** que é caracterizado pela busca do alcance de metas de natureza técnica e econômica também estão presentes de forma atenuada.

Em cinco dimensões (Relações interpessoais; Atuação social; Comunicação; Dimensão Simbólica; e Satisfação individual) ambas as racionalidades estão presentes com a mesma predominância. As **Relações interpessoais** são focadas no **desempenho** e **êxito** bem como na **autenticidade** que é caracterizada pela integridade, honestidade e franqueza. A **Atuação social** é baseada em **fins** e **êxito**, e em **valores emancipatórios** e a **Comunicação** foca o **desempenho**, **êxito/resultados**, **autenticidade** e **autonomia**. Na **Dimensão simbólica** prevalece a **dimensão econômica** com foco no **êxito/resultados** e **desempenho**, mas também interesse em **autorrealização** e **valores emancipatórios**. Quanto à **Satisfação individual** foi possível identificar elementos como **autorrealização**, **autonomia**, **fins**, **êxito** e **desempenho**. Esta dimensão apresentou uma caracterização semelhante em ambas as organizações investigadas.

Com base nas informações coletadas ratifica-se que não existem organizações “puramente” substantivas e nem instrumentais. Além disso, a presença concomitante de ambas as racionalidades pode gerar certa “tensão” nas organizações de trabalho, pois os trabalhadores apesar de, em geral, serem socializados em um contexto social e histórico que valoriza a lógica instrumental possuem, segundo Ramos, A. G., (1989), a razão substantiva como um atributo natural a todo ser humano e que reside na psique. Esta “tensão” pode ser caracterizada, por exemplo, na cooperativa analisada, pela angústia causada por falta de um processo contínuo de produção e, na empresa investigada, pelo conflito existente entre tempo dedicado ao trabalho e às demais esferas da vida.

A articulação estabelecida por meio do referencial da literatura sobre sentidos do trabalho e racionalidade, possibilitou relacionar em nível exploratório essas duas categorias de estudo e desenvolver a concepção de sentido do trabalho do “tipo instrumental” e sentido do trabalho do “tipo substantivo”. Constata-se nos estudos sobre os

sentidos atribuídos ao trabalho (ALBERTON, 2008; BETIOL, 2006; MORIN, E. M., 1996, 2001; MORIN, E. M.; TONELLI; PLIOPAS, 2003, 2007; OLIVEIRA, 2004; OLIVEIRA et al., 2004; ONO; BINDER, 2010; RIBEIRO, 2007) que um trabalho com sentido deve garantir a sobrevivência e ser útil para a organização, além de possibilitar a aprendizagem, a autonomia, a satisfação, a autorrealização e contribuir para a sociedade. Essas características se aproximam dos elementos constituintes das racionalidades instrumental e substantiva respectivamente. Weber (1999) explica que raramente a ação social orienta-se exclusivamente por um tipo de racionalidade. Com isso, infere-se que ambas estão presentes nas ações humanas, podendo manter entre si uma relação de predominância; e, se consideradas associadas aos sentidos atribuídos ao trabalho caracterizam sentidos instrumentais e substantivos. Contudo, avalia-se, conforme a análise das informações coletadas junto aos participantes deste estudo, que não há, dentre os “dois tipos de sentidos do trabalho” identificados, uma predominância de um sobre outro. Verifica-se que mesmo predominando um tipo de racionalidade nas organizações investigadas, os sentidos atribuídos ao trabalho mantiveram uma “imbricação” entre si.

Na **Cooperativa**, o “sentido instrumental do trabalho” possui os seguintes elementos: **fazer uma peça bem feita, divulgar o trabalho**, obter uma renda. Já o “sentido substantivo do trabalho” é caracterizado por possibilitar **prazer e fazer o que se gosta, permite o desenvolvimento de relacionamentos**, possibilita a transformação da sociedade, possibilita aprendizagem, possibilita vivenciar desafios, permite ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável), possibilita inventar e expressar a criatividade, permite realizar um sonho (concretização da cooperativa), é fonte de orgulho e possibilita ajudar os outros por meio da produção de roupas. O “sentido instrumental do trabalho” na **Empresa** estudada é representado por **alcançar objetivos organizacionais**, ter uma renda que possibilite qualidade de vida, o alcance de sonhos (casamento, casa, carro e viagens) e obter sustento. O “sentido substantivo do trabalho” é caracterizado por se **ter qualidade de vida (tempo para o descanso e para o lazer; e trabalhar em um lugar com ambiente físico saudável), fazer o que se gosta, desenvolver relacionamentos**, ajudar os outros (produção de roupas que serão usadas e ajudar pessoas desfavorecidas), realizar um sonho (casamento, casa, carro e viagens), preservar valores pessoais e possibilitar aprendizagem. O alcance de sonhos pode revelar tanto uma conotação instrumental como segurança e independência financeira; e substantiva

como o alcance da satisfação pessoal. Enfatiza-se, aqui, que alguns participantes do estudo que atuam na empresa destacaram que a participação na pesquisa, em especial a realização dos registros fotográficos, instigou neles reflexões sobre a sua relação com o trabalho. Os registros fotográficos expostos pelos participantes do estudo de ambas as organizações investigadas, em sua maioria, apresentaram em seus conteúdos uma maior riqueza de detalhes do que os relatos com base no roteiro de entrevista. Com isso, destaca-se que o uso da autofotografia contribuiu de forma significativa nesta pesquisa.

Com base nas considerações apresentadas recomenda-se a realização de futuros estudos, nestes mesmos contextos investigados, sobre os binômios: trajetórias ocupacionais e sentidos do trabalho; gênero e sentidos do trabalho; cultura organizacional e sentidos do trabalho.

Além disso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas sobre os mesmos fenômenos, aqui investigados, em organizações burocráticas e coletivistas com outros tamanhos; bem como em organizações que desenvolvam outras atividades fins. Recomendam-se também investigações que possibilitem uma análise entre diferentes áreas de uma mesma organização e a utilização da autofotografia em estudos sobre racionalidade a fim de identificar racionalidades instrumentais e/ou substantivas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, D. M. **Os sentidos atribuídos ao trabalho pelos profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre**. 2008. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e suas racionalidades. In: Encontro da Anpad, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidade e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1, p.79-101, jan./mar. 2005.
- ANDRADE, S. P. C. de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso**. 2006. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- ANDRADE, S. P. C. de; TOLFO, S. da R.; SILVA, E. M. A cultura organizacional e o desenvolvimento da criatividade. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. (Orgs.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, S. P.C. de; TOLFO, S. da R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, mar./abr. 2012.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ARAÚJO, R. R. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas.** 2005. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2005.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M.I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n 1, p.53-66, jan./mar. 2007.

ARENDT, H. **A condição humana.** Rio de Janeiro: 1987.

AZAMBUJA, L. R. **Os sentidos do trabalho autogerido : um estudo a partir dos trabalhadores de cooperativas de Economia solidária.** 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BAJOIT, G.; FRANSSEN, A. O trabalho, busca de sentido. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 5, mai./jun./jul./ago. 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: Encontro da Anpad, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 1993. v.9, p. 36-50.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BASSO, I.S. Significado e sentido do trabalho docente. **Caderno CEDES.** Campinas, v. 19, n 44, p. 19 -32, abr. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 21 de jun. 2008.

BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e trabalho:** apropriações e significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação.** São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise do sentido**: a orientação do homem moderno. Petrópolis: Vozes, 2004.

BETIOL, M. I. S. Análise exploratória sobre os sentidos do trabalho em duas visões: região metropolitana de São Paulo e região Parisiense. In: Encontro da Anpad, 30., 2006, Salvador. **Anais...Salvador**: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

BHOWMIK, S. As cooperativas e a emancipação dos marginalizados: estudos de caso de duas cidades na Índia. In: SOUSA SANTOS, B. de. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 369-400.

BORGES, L. de O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 13, n 2, p. 211-220, mai/ago. 1997.

_____. Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia social: no caminho do existencialismo. **Vivência**, v. 12, n. 2, p. 87-105, 1998.

BORGES, L. de O.; TAMAYO, A.; ALVES FILHO, A. Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. In: BORGES, L. de O. (Org.). **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p.143-197.

BORGES, R. C. P. **Jovem-aprendiz**: os sentidos do trabalho expressos na primeira experiência profissional. 2010. 150f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Plano Nacional de Qualificação – PlanSeQ's**: orientações para elaboração de projetos e audiências públicas. Brasília. DF, 2009. Disponível em: http://www.mte.gov.br/pnq/kit_planseq_manual_orientacoes.pdf Acesso em: 20 novembro de 2011.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRUNER, J. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, S. **Modern Organization**: organization studies in the postmodern world. London: Sage Publications, 1990.

COLTRO, A; SANTOS, S.A. **A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública**. III SEMEAD. Porto Alegre, 1998. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ORG 29. html> Acesso em: 19 ago de 2011.

COOPER, R; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n.1, p. 91-112, 1988.

COPE, J. Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: philosophical and methodological issues. **International Small Business Journal**, v.23, n.2, p. 163-189, 2005.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D.H.P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**. v. 19, Edição Especial 1, p. 29-37, 2007.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the “new” organizational forms? an editorial essay. **Organization Science**. v.4, n.4, p. i-vi, nov. 1993.

DAL MAGRO, M. L. P. **Os sentidos do trabalho para sujeitos inseridos em empreendimentos solidários**. 2006. 114f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejoursiana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? 2000. 179f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v. 7, n.19, set./dez. 2000.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva**. 2003. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DORSCH, F.; HÄCKER, H.; STAPF, K. H. **Dicionário de psicologia Dorsch**. Petrópolis: Vozes, 2001.

FIGUEIREDO, L. C. M. **Matrizes do pensamento psicológico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas organizações. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 113-127.

FOULQUIÉ, P. **A dialéctica**. Lisboa: Europa-América, 1978. cap. 1.

FOURIER, C. **El nuevo mundo industrial y societário**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

FRAGA, M. L. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**: a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional integrativo de Mary Parker Follet a Collins e Porras. 2000. 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.

FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje**. São Paulo: Editora Brasiliense S. A., 1986.

_____. **Itinerários de antigona**: a questão da moralidade. Campinas: Papirus, 1992.

FREITAS, M^a. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A . S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun. 1995b.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de janeiro: Forense- Universitária, 1987.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUARESCHI, N., MEDEIROS, P; BRUSCHI, M. Psicologia social e estudos culturais: rompendo fronteiras na produção do conhecimento. In: GUARESCHI, N; BRUSCHI, M. (Orgs.). **Psicologia social nos estudos culturais**: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p. 23-49.

HABERMAS, J. **Teoria de la accion comunicativa, I**: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Grupo Santillana de Ediciones, S.A, 1999.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.2, p.159-170, 1975.

HALL, R. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 6. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HERNANDÉZ, J. G.; BARÓ, A. P. **Enfoques cooperativos**: a empresa cooperativa e outros temas. Buenos Aires: Intercoop, 1968.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

HUBER, G.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

JAHODA, M. **Empleo y desempleo**: um análisis sociopsicológico. Madrid: Morata, 1987.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: comerstones for the analysis of racionalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

LEONTIEV, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: GOULART, I. B.

(Org.). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 17-67.

LIMA, L. A. de. A representação das múltiplas dimensões paradigmáticas no estudo da administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes. **Revista de Administração Contemporânea**, 15 (2), p. 198-208, 2011.

LOPES, K.A.; WILLIS, D.G. Descriptive versus interpretive phenomenology: their contributions to nursing knowledge. **Qualitative Health Research**. v.14, n.5, p.726-735, 2004.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**: estudos sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCUSE, H. **Eros e civilização**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MARX, K. **Manuscritos econômicos e filosóficos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

_____. Processo de trabalho e processo de valorização. In: **O capital**. Liv. 1, cap. V. Rio de Janeiro: Civilização, 1985.

MAURENTE, V.; TITTONI, J. Imagens como estratégia metodológica em pesquisa: a fotocomposição e outros caminhos possíveis. **Psicologia e Sociedade**. São Paulo, v.19, n.3, p.33-38, set./dez. 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: Encontro da Anpad, 26., 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM

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

MORIN, E.M. L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In: PAUCHANT, T. C. et al. (Coord). **La quête du sens au travail**: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Québec: Éditions de l'organisation, 1996. p. 257-286.

_____. Os sentidos do trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E.M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. In: Encontro da Anpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ENANPAD**, 2003. CD-ROM.

_____. _____. **Psicologia & Sociedade**. São Paulo, v.19, Edição Especial 1, p. 47-56, 2007.

MORSE, N. C.; WEISS, R. The function and meaning of work and the job. **American Sociological Review**, v.20, n.2, p. 191-8, 1955.

MOW [Meaning of work international research team]. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

NEIVA-SILVA, L.; KOLLER, S. H. O uso da fotografia na pesquisa em Psicologia. **Estudos de Psicologia**. v. 7, n. 2, p. 237-250, 2002.

NOGUEIRA, A. **Poder e humanismo**: o humanismo em B.de Spinoza, L. Feuerbach e K. Marx. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1989.

OFFE, C. Trabalho: a categoria chave da sociologia? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 4, n. 10, jun. 1989. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/porta1/content/view/132/54/>. Acesso em: 15 jan. 2009.

OLIVEIRA, F. B. de. A racionalidade em questão. In : Encontro da Anpad, 16., 1992, Canela. **Anais...Canela: ENANPAD**, 1992, v.6, p. 73-82.

OLIVEIRA, S. R. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à Uniodonto**. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C., FONTOURA, D.S.; SCHWEIG, C. Buscando o sentido do trabalho. In: Encontro da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-ROM.

ONO, M.; BINDER, M. P. Os sentidos do trabalho: estudo com profissionais de TI que atuam por projetos na grande São Paulo. In: Encontro da Anpad, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. CD-ROM.

PADOVANI, U., CASTAGNOLA, L. **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.

PAES DE PAULA, A. P. Ser ou não ser, eis a questão: a crítica aprisionada na caverna de Platão. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 492-503, set. 2009.

PINTO, W. DE S. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. 2001. 184 f. Dissertação (Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2001.

PINTO, M. DE R.; SANTOS, L. L. DE S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na *grounded theory*. **RAE-eletrônica**, v.7, n.2, jul./dez., 2008.

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

POLANYI, K. L'économie en tant que procès institutionnalisé. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. (orgs.) **Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie**. Paris: Larousse, 1975.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.

_____. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Editora: FGV, Rio de Janeiro, 1989.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor:** tensões e implicações para a avaliação de programas sociais. 2006. 161f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Programa de Pós-graduação em Gestão Social e trabalho. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BLANCH RIBAS, J. M. (Coord.). **Teoria de las relaciones laborales.** Barcelona: Editorial UOC, 2003.

RIBEIRO, A. M. V. **O sentido do trabalho para trabalhadores de organizações não-governamentais.** 2007. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; CLAES, R. MOW. Research programs. In: KATZ, J. A. (Ed.), **Databases for the study of entrepreneurship.** New York: Elsevier Science Inc., 2000. v.4. p. 335-391.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

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

_____. **Racionalidade e organizações:** o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 618f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

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

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

SEVERO, L. S., PEDROZO, E. A. A citricultura orgânica na região do Vale do Café (RS): racionalidade substantiva ou instrumental. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 2, p.58-81, 2008.

SILVEIRA, V. N.S. Racionalidade e organizações: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n. 4, p. 1107-1130, out./dez. 2008.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SOUSA SANTOS, B. de. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 81-129.

SOUZA, N. B. de.; CURY, V. E. A inserção do pesquisador no campo da pesquisa: uma abordagem fenomenológica. In: XVI Encontro de Iniciação Científica e I Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da PUC, 27 e 28 de Setembro. Campinas. **Anais...** Campinas, 2011.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004a.

_____. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004b.

TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TOLFO, S.R.; COUTINHO, M.C.; ALMEIDA, A.R.; BAASCH, D.; CUGNIER, J. Sentidos y significados del trabajo: um análise com base em diferentes perspectivas teórico-epistemológicas em Psicologia. **Universitas Psychología**, v.10, n. 1, p.175-188. 2011.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v.19, Edição Especial 1, p. 38-46. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, J. C. S. **Racionalidade nas práticas administrativas de uma cooperativa em Itabira/MG**. 2006. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Belo Horizonte, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VICTOR, B.; STEPHENS, C. The dark side of the new organizational forms: an editorial essay. **Organization Science**. v.5, n.4, p. 479-482, nov. 1994.

VIEIRA, M. M. F. **Burocracia e coletivismo: um estudo de caso na Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta**. 1989. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis.

VIANA, E. A. DE S. **Sentido do trabalho: discurso dos trabalhadores de uma organização do terceiro setor em Belo Horizonte**. 2008. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

VYGOTSKI, L. **Obras escogidas II: problemas de psicologia general**. Madri: Visor Distribuciones, 1991.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**. v. 15, n.1, 1973, p.11-21.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971. p.15-28.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999. t. 1 e 2.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**. v.38 n.4, p. 628-53, dez.1993.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista Racionalidades instrumental e substantiva

>Identificação dos participantes da pesquisa

>Código de identificação:

>Cargo:

>Idade:

18 a 23 24 a 29 30 a 35 36 a 41 42 a 47

48 a 53

acima de 53

>Sexo:

Masculino Feminino

>Escolaridade:

Ensino fundamental completo Ensino fundamental incompleto

Ensino médio completo Ensino médio incompleto

Ensino superior completo Área de formação:

Ensino superior incompleto Área de formação:

Pós-graduação completa Área de formação:

Pós-graduação incompleta Área de formação:

>Tempo de empresa:

2 a 7 anos 8 a 13 anos 14 a 19 anos 20 a 25 anos

26 a 31 anos 32 a 37 anos mais de 37 anos

a) Tomada de decisão

Nesta questão busca-se verificar se a tomada de decisão é definida pela incumbência do cargo ou pela coletividade.

1) Como se dá o processo de tomada de decisão na organização (depende mais da posição ou dos atributos pessoais)? Quem participa deste processo? Por que são chamados a participar? Em qual momento participam do processo? Que tipo de decisões você toma?

b) Controle

Nesta questão pretende-se verificar se o controle de pessoal se dá por meio da supervisão direta, de normas e sanções padronizadas ou por afinidades e relacionamentos interpessoais.

2) Quais são as formas de controle? Como são colocadas em prática?

c) Normas

Neste item pretende-se verificar se prevalecem normas formais ou informais e quem as define.

3) Quais os tipos de normas utilizadas para regulamentar como se deve proceder e quem as define (convívio social; uso de equipamentos; procedimentos de trabalho)?

4) Como são definidas, alteradas e difundidas as normas? Como são acatadas/obedecidas as normas?

d) Relações Interpessoais

Neste item busca-se verificar se prevalecem as relações sociais formais ou informais.

5) Descreva como você percebe os relacionamentos interpessoais predominantes na organização. Como você descreveria os relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho? O ambiente físico e psicológico de trabalho colabora para a interação?

e) Conflitos

Nesta questão busca-se verificar qual a visão sobre conflito na organização.

6) Como os conflitos são identificados e tratados?

f) Recrutamento e Promoção

Nesta questão pretende-se verificar como as vagas de pessoal são preenchidas e os critérios que a organização leva em consideração ao fazê-lo. No item promoção, busca-se verificar se existe algum processo de ascensão profissional; como este é realizado e se representa uma importante forma de reconhecimento.

7) Quais os critérios utilizados para a seleção de pessoas (aptidões técnicas; características pessoais; amizade; valores pessoais)? Quais as características pessoais e capacitações/competências buscadas?

8) Existe um plano de ascensão profissional/carreira? Como é implementado? Quais os critérios? Existem outras formas de crescimento e desenvolvimento profissional que não impliquem em ascensão formal (rodízio entre funções; desenvolvimento de talentos; desenvolvimento de competências)?

g) Estrutura de incentivos

Neste item pretende-se verificar se há a adoção de algum tipo de incentivo material, financeiro ou simbólico para estimular as pessoas.

09) Quais os tipos de incentivos adotados para estimular a atuação das pessoas no trabalho?

h) Estratificação social

Nesta questão pretende-se verificar as diferenças de recompensas e privilégios existentes na organização.

10) Descreva a política de remuneração e benefícios.

11) Há outras formas de recompensa e privilégios (capacitação; possibilidade de carreira; participação na tomada de decisão; diferenciação de salas, móveis, uniformes, vagas de estacionamento e outros) existentes além da política de remuneração?

i) Diferenciação/Divisão do trabalho

Neste item pretende-se verificar como é feita a divisão de tarefas, especialização, separação entre concepção e execução, trabalho em equipe.

12) Como se dá a estruturação/divisão das tarefas? As pessoas podem executar outras funções além das que são responsáveis? Quem define essas questões?

j) Educação

Nesta questão pretende-se verificar de que forma busca-se o aperfeiçoamento e quais os conteúdos que são enfatizados. Como ocorre a troca de experiências e conhecimentos.

13) A organização realiza treinamentos? Como são identificadas as necessidades? Como é definida a participação das pessoas? Quais os conteúdos ministrados (técnico ou comportamental)? Incentiva a educação continuada?

14) A organização possibilita a troca de experiências e conhecimento entre as pessoas? Estimula o debate sobre assuntos gerais/cidadania, meio ambiente, responsabilidade social e outros?

k) Atuação social

Neste item pretende-se verificar a interação da organização com o contexto que a envolve no sentido de transformação deste meio.

15) A organização estimula uma atuação por parte dos trabalhadores junto à sociedade que represente preocupação com a coletividade/problemas sociais? São desenvolvidas, pela organização, ações ligadas a voluntariado, movimentos sociais e de direitos humanos? Qual o objetivo da organização com esta prática?

l) Comunicação

Nesta questão busca-se verificar como se dá o processo de comunicação na organização, identificando a presença ou não de espontaneidade, franqueza e transparência.

16) Quais as formas de comunicação utilizadas pela organização? Em relação a que assuntos as pessoas são informadas? E

sobre quais assuntos não tomam conhecimento ou tomam informalmente/rádio corredor?

m) Dimensão Simbólica

Neste item pretende-se identificar o entendimento que as pessoas possuem sobre a organização em termos de valores; como se vestem; vocabulário utilizado; rituais e outros.

17) O que a organização significa para você? Cite palavras que revelem o que vem a cabeça quando você pensa no nome da organização. Caso ela fechasse suas portas o que representaria para você?

n) Satisfação individual

Neste item pretende-se verificar as principais fontes de satisfação ou insatisfação na organização.

18) Quais são as principais fontes de satisfação e insatisfação na organização (políticas, organização do trabalho, relacionamentos e outros)?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista Sentidos do Trabalho

1. O que é trabalho para você? (Significação/definição do trabalho)
2. Fale da importância do seu trabalho/tempo dedicado, espaço que ocupa na vida em relação a outras esferas? (Significação/centralidade do trabalho)
3. Por que você trabalha? (Orientação)
4. Qual a contribuição do seu trabalho para a sociedade (Coerência/engajamento e transcendência/acréscimo ao mundo)
5. O que é um trabalho que faz sentido?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Meu nome é **Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade** e estou desenvolvendo a pesquisa denominada “Sentidos atribuídos ao trabalho e racionalidade instrumental e substantiva em organização privada e do terceiro setor”, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Suzana da Rosa Tolfo, com o objetivo de verificar os sentidos atribuídos ao trabalho por trabalhadores que atuam em organizações caracterizadas pela predominância de diferentes racionalidades. Este estudo é importante porque contribuirá para o campo teórico, além de proporcionar às organizações pesquisadas, como também a outras organizações, um entendimento mais aprofundado sobre a relação entre sentidos do trabalho e racionalidade nas organizações. A coleta das informações se dará por meio de entrevistas, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas para fazer uma análise qualitativa de seus conteúdos; bem como serão feitos registros fotográficos pelos próprios participantes da pesquisa. Nestes quando aparecerem imagens de pessoas, as mesmas serão ocultadas. Este estudo não deverá trazer riscos ou desconfortos, mas trará como benefícios a construção de conhecimentos.

Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser fazer parte do mesmo entre em contato pelo telefone (48)32242485/(48)37218575/(48)37218577 ou pelo *e-mail*: silviapcandrade@yahoo.com.br. Se você estiver de acordo em participar, posso garantir que as informações fornecidas serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho. Agradeço antecipadamente sua participação.

Assinatura (Pesquisadora)

Eu, _____
____ fui esclarecido(a) sobre a pesquisa “Sentidos atribuídos ao trabalho e racionalidade instrumental e substantiva em organização privada e do terceiro setor” e concordo que as informações que repasso possam ser utilizadas na realização da mesma.

_____, ____ de _____ de 20__.

Assinatura: _____

RG: _____

ANEXO A - Certificado de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres humanos

Certificado

http://www.reitoria.ufsc.br/~hpccep/projeto_cep/cer...

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

CERTIFICADO Nº 767

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina, instituído pela PORTARIA N.º 0584-GR/99 de 04 de novembro de 1999, com base nas normas para a constituição e funcionamento do CEPSH, considerando o conteúdo no Regimento Interno do CEPSH, CERTIFICA que os procedimentos que envolvem seres humanos no projeto de pesquisa abaixo especificado estão de acordo com os princípios éticos estabelecidos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

APROVADO

PROCESSO: 767 FR: 338864

TÍTULO: Sentidos atribuídos ao trabalho e racionalidade instrumental e substantiva em organização privada e do terceiro setor

AUTOR: Suzana da Rosa Tolfo, Sílvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

FLORIANÓPOLIS, 31 de Maio de 2010.

Coordenador do CEPSH UFSC

Prof. Washington Portela de Souza
Coordenador do CEP/PROPe/UFSC

ANEXO B – Planejamento de Trabalhos Internos e Resumo das Responsabilidades (Organograma) da Cooperativa

PLANEJAMENTO - Organização Cooperativa 2011 - Trabalhos internos

Produção responsável: “Acabamento” e “Linha” - Tem que definir tarefas.

O controle de produção está vinculado ao corte.

Corte malha e tecido: “Acabamento” e “Linha”

“Linha” pegar pedido, destrinchar - o que é, se está claro, modelo, tamanhos e cobrar dúvidas e enganos de quem vendeu e tirou o pedido.

“Acabamento” – assessórios e mais produção Justa Trama no tear, quando tem pedido.

Ver quantia de Matéria Prima – Pode ser “Acabamento” e “Linha” – não errar em quantidades, fazer uma tabela que aponte por tipo de produto a ser cortado – “Acabamento” responsável.

Ver cores e códigos “Linha” e não errar mais na compra.

“Linha” - Cortar e passar costureiras, com detalhes anotações orientações, modelos, piloto, acompanhar a costura e dificuldades, envolver e animar as pessoas.

Temos atividades Externas: Levar serigrafia, bordado, caseado – Isso responsável “Acabamento” – tendo ajuda quando for o necessário.

Costura e corte de apoio – Temos “Sianinha” e “Fita de cetim” – buscar conquistá-las cada vez mais para a cooperativa. Revisão de modelagens.

Costura tecido: “Tesoura”, “Bainha”, X, “Linha”, Y

*Z *W - Cooperadas e sempre que tem pedidos tem que ser levado casas delas.

* I terceirizada - somente se precisar

Costura malha: Y

D pode vir entrar na cooperativa - neste momento não tem condições de chamá-la. Podemos chamar para curso de qualificação.

*V terceirizada – somente se precisar

Limpeza costura: “Bainha” e mais controle de qualidade e arrumação para entrega – embalar, sacolas, finalização peças JT. Ajuda da M na peças principais ex-pólos. Quando maiores pedidos todos ajudam.

M – produção de fio, forração botões e pressão (implementando), controles de estoque (peças e Matéria prima), vendas nas lojas (controle e baixas), arrumações as gerais cooperativa, controle de caixa diário.

Produção peças JT cachecol, joguinho, boné.

“Aguilha”: Vendas, controle pedidos (entradas) e datas, financeiro - geral de banco, contabilidade. Articulações – presidência – (atas e doc. Com

apoio Rosangela), Acompanhamento - Projeto Petrobras e SEBRAE\ Justa Trama, DRS e Incubação Univali.

Compras Matéria Prima: “Acabamento” e “Agulha”

Entrega: “Acabamento”, “Linha”, M e “Agulha” se precisar.

T – Produção de blusas Tricô

Obs: sabemos que fazemos tudo, mas precisamos nos organizar e fazer menos coisas e fazer bem feito, para não morrer na praia, falar a mesma língua é fundamental e a nossa comunicação precisa ser clara e transparente.

Resumo das responsabilidades: ORGANOGRAMA

“Acabamento” - responsável

– Corte, corte de acessórios, produção Justa Trama, compras MP, entregas (com apoio), Leva e traz (serigrafia, caseado, bordado, costuras de apoio). Apoio à coordenação da produção com “Linha”.

“Linha” – responsável

Corte, costura, destrinchar pedidos e necessidade de Matéria Prima, Controle de entrega no caso de retorno de peças e ou produção da quantidade. Controle da produção, apoios na produção e entregas e compras.

“Bainha” – responsável

Limpeza peças, controle de qualidade (apoio M), finalização peças Justa Trama, botões, Expedição (embalagens, sacolas, para saída de entrega com apoio).

M – responsável

Produção de Fios, arrumações gerais cooperativa, forração e pressão, apoios na qualidade, entregas, controle de estoque e controles vendas e saídas para lojas e feiras e caixa diário. Produção Peças Justa Trama.

Costura – “Tesoura”, X, Y, “Linha”, “Bainha”, “Acabamento”, *Z *W.

“Agulha” – Articulações, financeiro geral, compras, atas e docs (apoio Rosangela), pedidos controles e vendas, projetos Petrobras e SEBRAE\Justa Trama, BRS, Incubação Univali e contabilidade.

Tricô - T

De todos nós – limpeza da Cooperativa, arrumações, apoio a reuniões e visitas, feiras, receber pessoas, instalações, terreno.