

# Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: Explorando Possibilidades da Gestão De Clima Organizacional

**Luciana Campos Lima**  
PPGA– FEA/USP – Brasil  
E-mail: lucamposlima@hotmail.com

**Wilson Aparecido Costa de Amorim**  
PPGA– FEA/USP – Brasil  
E-mail: wamorim@usp.br

**André Luiz Fischer**  
PPGA– FEA/USP – Brasil  
E-mail: afischer@usp.br

## Resumo

A partir da abordagem qualitativa, procurou-se analisar como se dá o processo de apropriação das características da racionalidade substantiva pela prática de Gestão de Clima organizacional na ALN (nome fictício). Para isso, fez-se uso dos conceitos das racionalidades instrumental e substantiva de Guerreiro Ramos e das contribuições de Serva (1997) sobre a coexistência de ambas no ambiente organizacional, bem como do seu modelo de análise das práticas administrativas. Estudou-se o caso de forma longitudinal entre os anos de 1999 a 2005, utilizando-se de uma pesquisa documental histórica, complementada por entrevistas com os gerentes. Após a análise e interpretação comparada dos conteúdos documentais, e das percepções dos entrevistados à luz do referencial teórico, evidenciou-se que as pesquisas de clima realizadas de 1999 a 2003 reforçavam a racionalidade instrumental na ALN. A pesquisa de 2005 mostrou-se facilitadora das características da racionalidade substantiva.

**Palavras-chave:** Racionalidade substantiva. Racionalidade instrumental. Gestão de clima organizacional.

Artigo submetido em 02/07/2014 e aprovado em 15/01/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Diogo Helal.

# **From Instrumental Rationality to the Substantive: Exploring Possibilities of Management Organizational Climate**

**Luciana Campos Lima**  
PPGA– FEA/USP - Braszl

**Wilson Aparecido Amorin**  
PPGA– FEA/USP - Braszl

**André Luiz Fischer**  
PPGA– FEA/USP - Brazil

## **Abstract**

Using the qualitative approach, we analyzed how is the appropriation of the substantive rationality by Organizational Climate Management in ALN (fictitious name). The concept of substantive and instrumental racionalities of Guerreiro Ramos and the contributions about administrative practice's Serva and organizational environment were adopted in the theoretical framework. We used a historical documentary research supplemented by interviews with managers to longitudinal case study. The study has done between the years 1999-2005. The findings demonstrated that the climate surveys conducted from 1999 to 2003 reinforced the instrumental rationality in ALN. The 2005 survey showed to be a facilitator of the characteristics of substantive rationality.

**Keywords:** Substantive rationality. Instrumental rationality. Organizational management.

**Manuscript received on July 02, 2014 and approved on January 15, 2015, after one round of double blind review.**

## 1 Introdução

A abordagem estratégica de Recursos Humanos que se apoia na gestão participativa para empoderar empregados e assim alcançar resultados recebe críticas de Karen Legge (2009). Para a autora, a operacionalização dessa abordagem se desenvolve com uma lógica utilitarista e instrumental.

A autora discute as diferentes perspectivas entre os *Modelos Harvard e Michigan* de gerir pessoas. Segundo ela, o primeiro *Harvard* propiciaria o *Human Resource Manager*, com foco em princípios da teoria de desenvolvimento humanístico, e o *Michigan* se assemelharia ao *Personal Manager*. Desta forma, a adoção do *Human Resource Manager* levaria à premissa da construção de um ambiente de trabalho que contemple as melhores práticas no atendimento das orientações do trabalho em equipe, autonomia e gestão participativa.

Atualmente, há no mercado pesquisas comparativas de clima que visam mensurar e divulgar as melhores práticas de gestão de pessoas utilizadas nas organizações. Essas pesquisas são como fontes de sugestão sobre o que está sendo praticado, e também, sobre o que está sendo descartado pelas organizações. As empresas participantes que se destacam nessas pesquisas passam a ser reconhecidas e tornam-se referências por terem os melhores ambientes para se trabalhar.

Entre as principais pesquisas comparativas sobre gestão de clima no Brasil estão o “Guia Você/SA Exame: As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” e o “Guia Carta Capital: As empresas Mais Admiradas do Brasil”. A identificação coletiva de climas organizacionais tem se mantido porque, tanto na literatura especializada, como na direcionada aos profissionais, a constituição de um ambiente de trabalho adequado é considerada uma variável para o sucesso do negócio (Hasche, 2011).

A partir das premissas do *Modelo Harvard* de gestão de pessoas, entende-se que a adoção da gestão do clima deveria visar o fortalecimento do comprometimento dos empregados via autogestão. Tal enunciado estaria em consonância com conceitos da racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1981). Nessa mesma linha, em 1997, Serva (1997a, 1997b) propôs um modelo de análise de racionalidades nas práticas de gestão como forma de ir além do prisma conceitual que se concentrava os estudos sobre administração em organizações na década de 90 (Santos & Serva, 2013).

Todavia, a partir do questionamento de Legge (2009), é possível inferir que nem sempre a forma como se constitui a gestão do clima organizacional sustenta tal contexto emancipatório, podendo, pelo contrário, favorecer a lógica instrumental. Dessa maneira, o estudo em questão tem por objetivo geral responder ao seguinte questionamento: como se dá o processo de apropriação da racionalidade substantiva pela Gestão de Clima organizacional na ALN (nome fictício)?

Neste objetivo o proposto é verificar de que maneira a atuação da área de recursos humanos pode favorecer ou não, as características da racionalidade substantiva - descritas por Guerreiro Ramos em sua obra -, por meio do processo de clima organizacional dentro da ALN (empresa que possui características predominantemente instrumentais). Dessa forma, espera-se contribuir para a construção de novos referenciais e possibilidades dentro do escopo de discussão científica sobre o pensamento organizacional.

Em sua parte teórica o artigo sistematiza os conceitos que fundamentam a investigação, com considerações sobre a racionalidade instrumental e substantiva no que se refere à gestão de pessoas. Na sequência, são discutidas as linhas teóricas sobre gestão de clima, destacando a pesquisa de clima organizacional. O trabalho é complementado com a descrição do trajeto metodológico, e as escolhas pertinentes à análise e interpretação dos dados coletados. Para concluir, os principais achados e possíveis contribuições para o campo investigativo são discutidos.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Racionalidade instrumental e substantiva: considerações sobre gestão de pessoas**

Para o entendimento da racionalidade instrumental é interessante observar dois antecedentes históricos. O primeiro diz respeito ao Iluminismo, que possuía por missão inicial a promoção da razão como instrumento de emancipação humana. Uma vez que o homem se tornasse consciente de sua realidade, também seria capaz de se responsabilizar pelo seu destino (Fraga, 2000). O segundo trata-se da construção de uma teoria crítica da modernidade, que tem como importantes representantes Horkheimer e Adorno. Estes autores da Escola de Frankfurt possuíam como foco central do desenvolvimento de seus construtos o sentido da razão humana moderna. Em suas perspectivas, a razão humana

moderna tornou-se instrumental e passou a determinar o *modus operandi* na modernidade. A razão iluminista, ausente de reflexão, se transforma em razão instrumental desta maneira.

Estes autores fazem uso de sua definição de racionalidade de Weber (1982), que é fundamentada na justificativa dos fins pela ação dos meios, uma vez que as ações sociais dos indivíduos são mediadas por um interesse comum com um sentido subjetivo. Assim, a razão instrumental tornou a razão um instrumento de manutenção do poder e da dominação por meio dos preceitos positivistas (Oliveira, 1993).

Entre as consequências da racionalidade instrumental na sociedade, destacam-se a desumanidade, o egocentrismo, e a violência. Para Habermas (1987), essas características sociais são oriundas da ausência do poder crítico emancipador da humanidade. Isso porque, na lógica instrumental, o comportamento é orientado pela busca do sucesso individual independente da análise ética. Ramos (1989, p.51) advogou o homem como sendo “uma criatura que se comporta” já que sem a reflexão, os comportamentos vigentes são os desejados pela racionalidade instrumental.

Como contraponto da racionalidade instrumental, Ramos (1989) propõe a racionalidade substantiva, sendo esta naturalmente oriunda dos homens por residir na psique humana. A racionalidade substantiva permite aos indivíduos organizar e dirigir suas vidas pessoais em busca da autorrealização e do autodesenvolvimento. Essa circunstância propicia o envolvimento dos indivíduos no processo de desenvolvimento organizacional e social.

Para Mannheim (1962) a racionalidade substantiva torna-se real a partir do momento em que a percepção do indivíduo se torna independente, ou seja, adquire um entendimento de vida orientado por si próprio. Os principais construtos desenvolvidos por Habermas e Ramos, foram categorizados por Serva em 1997, e contribuem para a visualização da distinção entre as racionalidades tratadas no presente estudo (Quadro 1):

Quadro 1 - Categorização das racionalidades segundo Habermas e Ramos

<b>RACIONALIDADE INSTRUMENTAL – Componentes e Definições</b>	
<b>Cálculo</b>	Antevisão utilitária das consequências das ações humanas.
<b>Fins</b>	Metas técnicas, econômicas ou/e políticas
<b>Maximização dos recursos</b>	Otimização máxima de todos os recursos na busca pelo retorno do investimento, independente de princípios éticos
<b>Êxito, resultados</b>	Alcance individual do que é dito e reconhecido pelo Mercado como sucesso
<b>Desempenho</b>	Alta performance individual utilitária
<b>Utilidade</b>	Dimensão econômica considerada acima de todas as demais, em todas as

	circunstâncias
<b>Rentabilidade</b>	Medida do retorno econômico dos êxitos e resultados esperados
<b>Estratégia interpessoal</b>	Ações planejadas com relação a reação que se espera do outro, de forma a obter o máximo de vantagem.
<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA – Componentes e Definições</b>	
<b>Autorealização</b>	Possibilidade de dar vazão às potencialidades de cada um, de forma a trazer satisfação
<b>Autenticidade</b>	Honestidade, integridade e franqueza nas relações com o outro
<b>Julgamento ético</b>	Conclusões advindas de análises racionais dirigidas pelo juízo de valor
<b>Autonomia</b>	Condição plena de ação para os indivíduos
<b>Valores emancipatórios</b>	Valores de mudança e aperfeiçoamento social visando o bem estar coletivo, a solidariedade, o respeito a individualidade, a liberdade e ao engajamento dentro dos grupos
<b>Entendimento</b>	Estabelecimento de acordos e consensos racionais mediadas pela livre comunicação, regidos pela responsabilidade e satisfação social

Fonte: Serva (1997, p.22).

Quanto ao ambiente organizacional, a lógica instrumental surge como forma de atendimento das demandas do mercado e, portanto, da busca da satisfação exclusivamente econômica. Para tal, os indivíduos fazem uso do conceito de lucro, produtividade, eficiência e eficácia em todos os espaços de suas vidas (Ramos, 1989). Conseqüentemente, o “trabalhar” sustenta a ausência do preceito ético-valorativo, se torna facilitador do abuso de poder, da dominação, e de intenções dissimuladas (Serva, 1996).

Muzzio (2013) discutiu, a partir da coexistência da racionalidade substantiva e instrumental como constituintes do ambiente organizacional, a condição paradoxal da área de recursos humanos. O autor reconhece que a gestão das pessoas vem ao longo dos anos ampliando o seu escopo e, portanto, sua importância estratégica no contexto organizacional, entretanto ainda prevalece em suas práticas as características da racionalidade instrumental.

Loch & Correia (2004) advogam que a Gestão de Pessoas vem adotando políticas e práticas que tendem a padronizar o comportamento dos empregados, excluindo as possibilidades de expressões de suas características particulares. Em certa medida, essa afirmação vem corroborar com a crítica de Legge (2009) sobre o *Human Resource Management*, posto que mesmo neste, as relações de trabalho são baseadas na lógica utilitarista de maximização do lucro.

A autora distingue inicialmente duas formas de atuação em gestão de pessoas. A primeira orientada pelo *Modelo Michigan* (Fombrum et al., 1984). Neste modelo, a integração entre as políticas e sistemas de recursos humanos com a estratégia do negócio é uma característica importante. Para Legge (2005) o *Modelo Michigan* representa um tipo

de integração de fundo racionalista e normativo, uma vez que privilegia o comportamento organizacional moldado a partir de imposições externas advindas de um sistema de controle burocrático.

A segunda forma - pelo *Modelo Harvard* (Beer & Spector; 1985; Walton, 1985) – é oriunda da teoria do desenvolvimento humanístico. O *Modelo Harvard* percebe o comprometimento e a capacidade adaptativa dos empregados como fonte de vantagem competitiva, enfatiza o empoderamento dos grupos por meio do envolvimento nas decisões e a flexibilização do trabalho. Segundo Legge, (2005) ao privilegiar o desenvolvimento do compromisso dos empregados com o negócio, este modelo proporciona a internalização dos valores organizacionais em divergência ao modelo *Michigan*.

Uma inferência possível é que o segundo modelo seria compatível com as proposições da racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos. Esta compatibilidade estaria principalmente na possibilidade de expressão de sua intelectualidade e de seus julgamentos éticos. Com relação à questão da emancipação do indivíduo no contexto do mundo do trabalho, Serva (1997) opina que é possível que as empresas obtenham sucesso sem necessariamente usufruir exclusivamente da lógica da racionalidade instrumental.

Para o autor, isso seria possível por meio da construção de um ambiente organizacional que favorecesse a autorrealização, o estabelecimento de um clima de confiança e veracidade nas relações. Para a primazia dos acordos e dos consensos seriam necessários a comunicação livre e o julgamento ético, sempre em busca do bem-estar coletivo (Serva, 1997).

O instrumento que possibilitaria verificar tais condições ambientais é a Pesquisa de Clima Organizacional, ferramenta geralmente adotada pelas organizações e operacionalizada pela área de recursos humanos. Essa ferramenta faz parte de um processo que envolve a mensuração da percepção dos empregados sobre as práticas e também como as relações se constituem. Os resultados da pesquisa de clima podem, por sua vez, servir de base à elaboração e adoção de planos de ação que visem promover um “clima” favorável à intermediação das demandas dos diversos públicos envolvidos diretamente no negócio.

O próprio processo de gestão de clima, tanto na sua concepção quanto na sua operacionalização, ao estar alinhado com a proposição da racionalidade substantiva, é capaz de promover um ambiente emancipador no contexto organizacional. Na mesma medida, esse instrumento também pode ser utilizado em favor da racionalidade

instrumental, ao processar e utilizar os resultados com foco nos fins e não nos meios quando se constitui um bom ambiente de trabalho.

## 2.2 Considerações sobre o construto “Clima Organizacional”

O artigo de Lewin et al. (1939) é apontado como referência seminal sobre clima organizacional (Kundu, 2007). Entretanto, Kundu salienta que os autores enfatizaram a relação do estilo de liderança e o “clima social”, e não trataram necessariamente dos modelos conceituais e tipologias de mensuração.

Ao longo dos anos, o campo teórico sobre “clima organizacional” foi constituindo-se a partir de diferentes contribuições, conforme demonstrado na Quadro 2:

Quadro 2: Contribuições ao campo teórico sobre clima organizacional Ano	Autor	Contribuições
1958	Argyris	É caracterizado por elementos representativos de diferentes níveis de análise, tais como políticas formais, necessidades dos funcionários, valores e personalidades
1960	McGregor	É determinado, principalmente, pelos pressupostos de gestão e pelo relacionamento entre os gestores e seus subordinados.
1964	Forehand & Gilmer	É um grupo de características duradouras ao longo do tempo, que influenciam o agir dos empregados, e que permitem as organizações se diferenciarem umas das outras.
1971	Litwin	Pode ser compreendido como aspectos do ambiente organizacional que, além de estarem conectados com os diferentes tipos de motivação, ao serem percebidos pelos empregados, influenciam seus comportamentos
1980	Souza	Não se trata apenas de uma variável higiênica referenciada por Herzberg em 1959, mas vai além, por seu caráter preditivo de desempenho comportamental.
2002	Schneider, Salvaggio, Subirats	É a atmosfera presente nas organizações percebida pelos empregados, estando diretamente ligada ao comportamento dos gestores

Fonte: Autores com base nas obras citadas.

O conjunto de características apresentado no Quadro 2, segundo Anderson & West (1998) ao ser articulado como campo teórico se constitui predominantemente por duas abordagens compatíveis entre si:

- abordagem “esquema cognitivo”: o clima é conceituado como as representações construtivas, “são as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem

interpretações psicológicas significantes da situação” (James *apud* Souza, 1978, p.786);

- abordagem “percepção compartilhada”: autores enfatizam a importância de “percepções coletivamente compartilhadas de trabalhadores sobre as práticas, procedimentos e tipos de comportamentos que são recompensados e apoiados em uma determinada configuração” (Schneider, 1990, p.384).

Para o presente estudo interessa, em especial, a segunda abordagem. Em 2004, Schneider e White identificaram que a vivência dos empregados em estruturas objetivas de iguais padrões - como práticas e processos de seleção, retenção e distribuição de tarefas, bem como as interações sociais - são marcos determinantes para o desenvolvimento do clima nas empresas.

A conceituação do clima organizacional também implica esclarecer o que não faz parte de sua definição, como:

- sua diferenciação com clima psicológico: este representa a ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho, e não o significado compartilhado coletivamente pelos empregados acerca do ambiente (Schneider & Reichers, 1983).
- sua diferenciação com cultura organizacional: esta relaciona-se às crenças, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional (Hofstede et al., 1990). Portanto, estudar a cultura organizacional envolve métodos qualitativos e a valorização dos aspectos das configurações sociais. Já ao estudar clima organizacional, os métodos são quantitativos, para que se possa identificar o padrão das percepções (Denison, 1996).

A necessidade de se avaliar o clima para que seja possível identificar de que forma os empregados estão percebendo a gestão naquele contexto torna-se evidente. Para tal, utiliza-se a *pesquisa de clima*, oferecendo uma oportunidade aos empregados de expressarem suas percepções, pensamentos, e sentimentos.

### **2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional:**

Segundo Fischer (1996) a pesquisa de clima possui como objetivo ampliar o entendimento de todas as relações que perpassam na empresa, além da mensuração do nível de satisfação e motivação dos empregados. Coda (1997) considera a pesquisa de clima

como um levantamento de opiniões e necessidades dos empregados que representam uma determinada realidade em um dado momento.

Tachizawa (2001) estabeleceu um conjunto de objetivos para uma pesquisa de clima. Entre eles, destacam-se: (i) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos, (ii) medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; (iii) verificar as expectativas dos empregados; (iv) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização.

Menezes & Gomes (2010) estudam as pesquisas de clima organizacionais e citam três modelos de investigação:

- modelo de Litwin & Stringer (1968): reuniu nove dimensões representativas com base em características do ambiente de trabalho que são transversais em distintos perfis de organizações, são elas: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Esse modelo foi utilizado no Brasil a partir das adaptações realizadas por Souza (Souza, 1977; 1980; 1982; 1983) em 1977.
- modelo de Sbragia (1983): reuniu 20 fatores de avaliação: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.
- modelo de Kolb et al. (1986): reuniu sete fatores de avaliação: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança.

No contexto brasileiro, as pesquisas de clima organizacional passaram a ser mais utilizadas a partir dos anos 1990. Seu enfoque empírico, entretanto, ainda é considerado limitado (Martins et al, 2004). Nakata et al em 2009 realizaram um estudo com o intuito de investigar a utilização de pesquisas de clima organizacional no mercado brasileiro. Os pesquisadores partiram do pressuposto de que as organizações, em geral, utilizam esse instrumento para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados, mediante o uso dos resultados em decisões gerenciais.

O estudo identificou que 25,7% das empresas da amostra admitem o impacto dos resultados das pesquisas de clima organizacional sobre a remuneração dos gerentes. No entanto, mesmo quando 88,2% dos respondentes afirmem comparar os resultados antigos aos atuais, na questão sobre o principal objetivo da utilização dessa ferramenta, somente 3,6% citam o “alinhamento estratégico”. Embora 65,7% dos dirigentes utilizem os resultados da pesquisa de clima organizacional em suas decisões, apenas 37,1% deles têm alta participação no processo de decidir sobre o conteúdo da pesquisa.

Segundo Menezes & Gomes (2010), as investigações sobre o tema possuem como principal preocupação as questões relacionadas às suas dimensões. Assim, da mesma forma que Campbell *et al.* em 1970 encontraram quatro dimensões constitutivas do construto; DeCottis e Koys em 1991 demonstraram empiricamente que o clima organizacional pode ser avaliado em até 54 dimensões diferentes. Os autores dizem que essa diferença advém das especificidades que envolvem a complexidade da investigação do clima dentro de cada contexto organizacional.

Uma vez que a constituição da dimensionalidade está submetida às características do objeto de estudo, a proposição de definições para o acesso ao clima de uma empresa depende diretamente da estrutura e da cultura organizacional (Menezes & Gomes, 2010). O desenho do trajeto metodológico do presente estudo pretendeu fazer essa conexão. Para isto, buscou evidências que demonstrem que o processo de gestão de clima estava favorecendo ou enfraquecendo a racionalidade substantiva dentro da empresa pesquisada, estando assim alinhado com a cultura vigente.

Cabe ressaltar que estudos de natureza investigativa sobre as práticas administrativas que usam como referência as características das racionalidades tiveram como marco a pesquisa de Serva (1997) sobre o “estado da arte” no Brasil com proposição de um modelo de análise da organização. A partir de então, diversas contribuições foram realizadas, tais como a análise de instituições apoiadoras de crianças com câncer na cidade de Natal (RN) realizada por Silva & Fernandes (2011); o estudo do processo de profissionalização de uma organização familiar (Muzzio, 2012); a análise de um grupo cultural mineiro sobre as contradições intrínsecas à prática da arte contemporânea de Souza & Carrieri (2011); o ensaio teórico sobre as debilidades presentes no terceiro setor e os elementos de racionalidade instrumental (Barros & Santos, 2010); e o ensaio crítico sobre a flexibilização do trabalho e da Gestão de Pessoas de Loch & Correia (2004).

### **3 Método**

O presente estudo foi desenvolvido sob a perspectiva qualitativa, por estudar a complexidade das relações envolvidas na problemática do objetivo, além de ser compreendida como uma construção subjetiva da realidade (Flick et al, 2000). O estudo teve um caráter descritivo e explicativo por expor as características do fenômeno estudado, suas correlações e os fatores motivadores (Vergara, 2007).

Seu ponto de partida foi a pesquisa bibliográfica com escopo que envolveu tanto a literatura especializada nacional quanto a internacional. Na sequência, realizou-se a investigação documental orientada pelo construto de Cellard (2008). Este construto toma por fundamental constituir um arcabouço documental abrangente o suficiente para fornecer o conteúdo que suporte o estudo.

O caráter longitudinal da pesquisa documental compreendida entre 1999 e 2005, justifica-se pela possibilidade que esta fornece de incrementar o aspecto do tempo no entendimento do fenômeno social estudado. Isso porque permite identificar a evolução da maturidade dos indivíduos, grupos, conhecimentos e práticas (Cellard, 2008).

Dentre as dimensões que Cellard (2008) utiliza na pesquisa documental, optou-se por fazer uso de duas:

- nível de contextualização dos documentos: buscou-se a identificação do contexto histórico, e universo sócio-político onde os documentos foram originados, tomou-se o cuidado de identificar o ano de produção dos documentos e de cruzar tal informação tanto com os dados oriundos das entrevistas, quanto das advindas do estudo de caso;
- checagem da autenticidade e da confiabilidade dos documentos: ao se certificar que todos os documentos diziam respeito a gestão de clima organizacional, e foram desenvolvidos e divulgados pela área de recursos humanos.

O estudo de campo foi adotado para complementar a coleta de dados e contextualizar o estudo. Este foi constituído por visitas à empresa para a realização de entrevistas semiestruturadas de profundidade com os dois gerentes de recursos humanos que presenciaram esse recorte histórico.

As entrevistas duraram em média noventa minutos, foram gravadas, transcritas e validadas pelos participantes. Dessa forma, a amostra foi intencional e não probabilística e tanto os documentos, quanto os entrevistados, foram selecionados por serem considerados fontes de revelação de padrões sobre o objeto estudado (Vergara, 2007).

Para suportar a pesquisa documental e a de campo foi desenvolvido um roteiro constituído por categorias. Conforme a Quadro 3, estas categorias emergiram do referencial teórico originado pela pesquisa bibliográfica e além de viabilizar o alinhamento com os objetivos do estudo, ajudaram o pesquisador a verificar a coerência, a integração e a exclusividade entre elas. Essa constituição permitiu a ampliação do escopo das categorias a partir de elementos que surgiram e que permitiram aprofundar a análise no momento da entrevista (Guba & Lincoln, 1981).

Quadro 3 - Conjunto das Categorias

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
<b>A. Geração de demanda</b>	Quais os motivos que levaram a ARH a realizar a pesquisa de clima organizacional.
<b>B. Pesquisa</b>	Tipologia de formulário e desdobramento em análise qualitativa.
<b>B.1 Formulário utilizado</b>	Descrição do instrumento de coleta das percepções dos empregados.
<b>B.2 Fatores investigados</b>	Volume de questões e enfoques dos questionamentos.
<b>B.3 Público abrangido</b>	Público abrangido e sua estratificação
<b>B.4 Metodologia de aplicação</b>	Descrição de como a pesquisa foi aplicada.
<b>B.5 Retorno dos resultados</b>	Descrição de como o retorno dos resultados foram realizados.
<b>C. Principais Resultados Positivos</b>	Identificação dos padrões positivos dos resultados da pesquisa.
<b>D. Principais oportunidades de melhorias</b>	Identificação dos padrões negativos dos resultados da pesquisa
<b>E. Construção dos planos de ação</b>	Descrição de como se deu a construção dos planos de ação advindos dos resultados da pesquisa.
<b>F. Acompanhamento dos planos construídos</b>	Descrição de como se deu o acompanhamento dos planos de ação desenvolvidos.
<b>G. Envolvimento da alta direção (presidência e diretoria) e das gerências de área no processo</b>	Descrição do nível de apoio, envolvimento e participação dos gestores da organização.
<b>H. Tipo de participação da área de Recursos Humanos no processo.</b>	Descrição de como se deu o trabalho desenvolvido pela área de recursos humanos no processo.
<b>I. Reaplicação da pesquisa.</b>	Descrição de como aconteceu a reaplicação da pesquisa, após as etapas anteriores.

Fonte: Autores.

O método de estudo de caso também foi adotado, pois segundo Flick et al (2000) ele é essencial para a pesquisa de abordagem qualitativa. O estudo de caso foi utilizado para explorar em profundidade os aspectos organizacionais que contextualizam a problematização do estudo.

Para o tratamento e interpretação dos dados coletados optou-se pela análise de conteúdo de Bardin (1977) com uso de grade fechada (Vergara, 2007) uma vez que, as

categorias foram definidas preliminarmente à coleta dos dados. A análise de conteúdo teve como foco a as comunicações que permitiram a produção de inferência acerca de seus significados, e não apenas a análise documental (Bardin, 1977).

#### **4. O Caso: Sobre a ALN**

A ALN está localizada no Estado do Pará. Emprega cerca de 1.200 pessoas e foi idealizada para integrar a cadeia produtiva de um metal não ferroso neste estado brasileiro. Em 1978, no bojo de acordos econômicos entre os governos do Brasil e do Japão criou-se a empresa ALN.

As operações da ALN iniciaram-se apenas em julho de 1995, após um período de paralisação das obras em função de uma crise no mercado que retardou a implantação do projeto. No momento da pesquisa a empresa contava com capacidade de produção de 4,4 milhões de toneladas anuais de seu produto, o que lhe conferiu o título de maior planta do mundo. Mais de 60% da produção da empresa são exportados para os mercados europeu, americano e asiático.

O histórico da empresa foi de crescimento com vários recordes de produção a partir de planos de expansão que a colocariam em condições de produzir mais de 6 milhões de toneladas ao ano no final da década de 2000.

A ALN adota uma Política de Gestão Integrada composta por: SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, SST – Sistema de Saúde e Segurança do Trabalho, SGA – Sistema de Gestão Ambiental. Essa política é sustentada pela seguinte missão organizacional: *Fornecer “matéria prima” de qualidade superior, garantindo baixos custos operacionais com os melhores índices de produtividade, segurança e proteção ao meio ambiente. Sua visão é: Ser uma das empresas líderes de mercado incrementando continuamente sua produção, produtividade e qualidade.*

A organização tem também uma política específica para a Gestão de Pessoas com os seguintes aspectos:

- Atuação orientada pela transparência, ética e justiça. Os relacionamentos devem ser conduzidos com parceria e equilíbrio, considerando sempre que possível as necessidades do negócio com as dos empregados, reforçando os valores da ALN no restrito ao ser humano, nas relações de trabalho, no meio ambiente e comunidade.

- Promoção de um ambiente de trabalho onde todos tenham a oportunidade de crescer e se desenvolver, aprendendo a expressar ideias.
- Estímulo e reconhecimento aos empregados comprometidos com os valores e resultados da ALN.
- Promoção e estímulo à capacitação e o desenvolvimento contínuo de todos os empregados, assim como, a formação dos Gestores da ALN enquanto gerentes dos seus recursos humanos, capacitando-os em novas tecnologias de gestão de pessoas e assessorando na resolução dos processos.
- Comunhão dos princípios básicos da SA 8000, no qual dentre outras coisas, se declara inadmissível a existência de trabalho infantil e/ou escravo, equidade de direitos e deveres, e o rigoroso cumprimento das exigências legais no trato com os empregados.

Com relação ao Clima Organizacional a empresa tem como propósito: *Primar pela identificação e manutenção dos aspectos positivos e das oportunidades de melhoria com relação a práticas de recursos humanos, condições de trabalho, estilos de gestão e relacionamento interno e externo, para que se possa contribuir para a construção constante de um ambiente saudável que traga satisfação a todos os empregados.*

No momento da pesquisa a ALN possuía um Presidente e um Diretor Industrial, sete gerentes de área, quatorze gerentes de divisão, nove coordenadores e setenta e três gerentes operacionais, os demais níveis são compostos por engenheiros, cargos administrativos e operacionais.

#### **4.1 Mapeamento histórico do clima organizacional da ALN**

O mapeamento histórico se baseou na documentação disponibilizada e foi complementado por informações coletadas via entrevistas com os dois gerentes de recursos humanos provenientes de diferentes momentos históricos.

O conteúdo mapeado foi descrito segundo as categorias citadas no item de metodologia. O histórico de processos de Clima na ALN se constituiu de forma intervalar, respeitando períodos sem aplicação de pesquisa. A intenção era trabalhar nos planos de ação e, conseqüentemente, no aperfeiçoamento dos resultados e das ferramentas.

O estudo conta com dados a partir de 1999. Todavia, os resultados da pesquisa deste ano apareceram apenas como fator comparativo nos resultados da pesquisa de 2000, por limitações com relação a registros documentados.

A Quadro 4 apresenta, de forma resumida, os principais dados coletados historicamente, já categorizados.

Quadro 4 - Síntese histórica da gestão de clima

CATEGORIAS	Ano da Pesquisa			
	1999/2000	2002	2003	2005
<b>A. Geração de demanda</b>	A Diretoria demandou a aplicação da pesquisa	RH sugeriu para Diretoria	RH sugeriu para Diretoria	RH propôs nova metodologia de pesquisa
<b>B. Pesquisa</b>				
<b>B.1 Formulário utilizado (coleta de dados)</b>	Formulário único, escala Likert, entrevistas e reuniões de grupos	Dois formulários: gerencial/staff, e demais empregados com escala Likert	Formulário único, escala Likert, sem qualitativo	Formulário único, escala Likert, e grupos focais
<b>B.2 Fatores investigados</b>	Objetivos, participação, uso do tempo, avaliação e feedback, meio ambiente, segurança do trabalho, críticas e sugestões, informações, comunicação, respeito às pessoas, liderança e clima em geral	Processos Corporativos: práticas de RH, Segurança do Trabalho, Qualidade de Vida Estilo Gerencial da Empresa: Planejamento e Gestão, Motivação, Credibilidade	Processos Corporativos: práticas de RH, Segurança do Trabalho, Qualidade de Vida. Estilo Gerencial da Empresa: Planejamento e Gestão, Motivação, Credibilidade	Confiança, credibilidade e respeito e imparcialidade de Orgulho de trabalhar na empresa. Camaradagem
<b>B.3 Público abrangido</b>	100% dos gerentes, amostragens dos demais níveis	Todos os empregados	Todos os empregados	Todos os empregados
<b>B.4 Metodologia de aplicação</b>	----- ---	Parceria com consultoria, processo de preparação para a aplicação da pesquisa, foram disponibilizadas salas específicas para os respondentes com horários	Parceria com consultoria, processo de preparação para a aplicação da pesquisa, foram disponibilizadas salas específicas para os respondentes com horários	Parceria com consultoria, processo de preparação para a aplicação da pesquisa Respondentes voluntários com questionários entregues em urnas
<b>B.5 Retorno dos resultados</b>	----- ---	Apresentação verbal a todos os empregados, sem divulgação escrita	----- ----	Apresentação formal da Diretoria em Reuniões em todos os níveis

				gerenciais Informativo específico
<b>C. Principais Resultados Positivos</b>	A média geral cresceu 5.4% em relação 1999	Qualidade dos produtos e serviços da empresa; Segurança do trabalho; Proteção do meio-ambiente	Segurança do trabalho, Condições de trabalho, Planejamento e gestão	Responsabilidade Social Orgulho da empresa; Ausência de discriminação Recursos para realizar o trabalho
<b>D. Principais oportunidades de melhorias</b>	Avaliação e feedback do trabalho realizado	Relações com o sindicato Sistema remuneratório Oportunidades de crescimento profissional e Valorização das pessoas	Treinamento e desenvolvimento, Remuneração e benefícios, Qualidade de vida, Estilo gerencial	Processos de Movimentação – Promoção e Reconhecimento; e prática de favoritismo Liderança, respeito e tratamento pessoal; e integração entre áreas
<b>E. Construção dos planos de ação</b>	Processo de coaching com os gerentes de área	Planos de ação por gerências de área, desdobrados aos demais níveis gerenciais	Plano de ação corporativo	Plano corporativo, Planos por níveis de gerências
<b>F. Acompanhamento dos planos construídos</b>	----- ---	----- --	Alguns dos itens relacionados no plano de ação corporativo foram implementados	Reuniões de 3 pontas (RH, gerente e equipe)
<b>G. Envolvimento da alta direção (presidência e diretoria) e das gerências de área no processo</b>	Diretoria Industrial centralizou o processo de aplicação da pesquisa	Presença dos gestores apenas na parte inicial	----- -----	Presença constante da alta direção
<b>H. Tipo de participação da área de Recursos Humanos no processo</b>	Operacionalização do processo	Operacionalização do processo e acompanhamento das reuniões iniciais	Operacionalização do processo	Consultor e apoiador da gestão de clima
<b>I. Reaplicação da pesquisa</b>	Ação pontual	Não existe nenhuma ligação formal entre essa pesquisa e a realizada em 2000	Primeiros indícios de um processo de gestão	Valorização de questões substantivas

Fonte: Autores.

#### 4.2 Análise e interpretação dos dados.

Após a categorização descrita na Figura 4, buscou-se a análise comparativa entre os conteúdos emergidos dos documentos com a fundamentação teórica sobre racionalidade instrumental e substantiva, especialmente com o conteúdo descrito por Serva (1997), conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Análise das pesquisas à luz dos construtos de Habermas e Ramos

<b>PESQUISAS</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>
<b>1999/2000</b>	Fins justificando os meios, Maximização dos recursos, Visão utilitarista, Estratégia interpessoal	-----
<b>2002</b>	Maximização dos recursos, Fins justificam os meios, Visão utilitarista	-----
<b>2003</b>	Fins justificam os meios, Maximização dos recursos, Visão utilitarista	-----
<b>2005</b>	Estratégia interpessoal	Autenticidade, Autonomia, Valores emancipatórios, Entendimento

Fonte: Autores.

A pesquisa de 1999/2000 contemplou fatores investigativos sobre a categoria “respeito às pessoas” e também contou com uma parte qualitativa em sua metodologia. Isto, entretanto, não foi suficiente para descaracteriza-la como reforçadora da racionalidade instrumental. Os dados demonstram o interesse em realizar uma pesquisa determinada a suprir os interesses da Direção da empresa e seu grupo gerencial. O fato da ação oriunda da pesquisa estar direcionada para os gestores contribui para esta percepção.

A comparação dos dados revela que não há conexões entre as pesquisas de 2000 e 2002. Isto denota uma fragmentação do processo de gestão. Isto por que os dados relacionados à diferenciação do formulário utilizado e à totalidade do público participante não justificam a presença de características da racionalidade substantiva, apesar de evidenciar um progresso ferramental.

Um dado importante é que houve um aumento da abrangência da pesquisa. No entanto, isto aconteceu sem uma divulgação de resultados que firmasse compromissos de melhorias das práticas de gestão de pessoas, o que somente reforça o enfoque instrumental. A característica utilitarista do processo da pesquisa é reforçada por aspectos como a aplicação dos questionários com obrigatoriedade de participação dos funcionários e determinação de um local no qual os mesmos deveriam realizar o preenchimento das respostas. Em ambos os casos, destaca-se o aspecto de controle da gestão na realização da pesquisa. Por outro lado, a ausência de acompanhamento dos planos de ação demonstra o pouco alcance da iniciativa em relação aos processos da organização.

Os pontos da pesquisa destacados como melhorias necessárias segundo a opinião dos empregados, tais como o “relacionamento com o sindicato, o sistema remuneratório e de valorização, e as oportunidades de crescimento profissional” sugerem a presença da maximização dos recursos dentro da ALN. Todos os temas citados estão diretamente ligados às práticas de gestão de pessoas que poderiam proporcionar a realização das características da racionalidade substantiva.

A pesquisa de 2003 apresentou o acréscimo de questões ligadas ao estilo de gestão e a qualidade de vida como resultados de melhorias esperadas pelos empregados na ALN. Ambos os fatores impactam na característica de estabelecimento de acordos e consensos racionais mediados pela responsabilidade e satisfação, conforme cita Serva (1997).

O ponto divergente aos achados das pesquisas anteriores à 2003, é que esta iniciou um processo de gestão de clima e não mais de aplicações de pesquisa. A implementação de ações no plano corporativo advindo da pesquisa de 2002 é uma evidência nesta direção.

Apesar da presença perceptível das características instrumentais ainda serem perceptíveis na pesquisa de 2005, tais como a estratégia interpessoal da alta direção. Há mudanças marcantes no histórico de monitoramento do ambiente de trabalho na ALN, a começar pelo papel da área de recursos humanos. Em todas as demais pesquisas, a área pareceu dispor de uma função coadjuvante, apenas mantendo o *modus operandi* vigente. Justamente uma área que, conforme Legge (2009), poderia contribuir para o equilíbrio entre os fins e os meios dentro do sistema produtivo.

Informações do contexto no momento da pesquisa sugerem que a alta direção a utilizou como uma ação planejada para obter o máximo de vantagem e legitimação com os empregados. Em uma evidência, em 2004 um novo diretor industrial assumiu a presidência da empresa e tomou para si a responsabilidade de melhoria do ambiente de

trabalho. Assim, entende-se que a apropriação de premissas da racionalidade substantiva não acontece de forma rápida e absoluta.

Desta forma, as evidências do estudo demonstram a apropriação de algumas características da racionalidade substantiva ao longo dos anos. Entre estas características estão a relação entre o conteúdo investigado no questionário e os valores emancipatórios relacionados ao aperfeiçoamento social visando o bem estar coletivo. A forma como a pesquisa foi aplicada denota valores ligados à autonomia e à autenticidade, e à construção de acordos e consensos. Estes valores aparecem na maneira como os resultados foram divulgados e na elaboração dos planos de ação. Essa mudança perante as demais pesquisas parece cumprir um papel no contexto organizacional diferenciado dos anteriores, uma vez que buscou ampliar não apenas o entendimento das relações que perpassam na ALN, conforme recomenda Fischer (1996), mas também atendeu aos objetivos descritos por Tachizawa (2001).

Para Guerreiro Ramos (1989) a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações como forma de alcançar o “sucesso” na maioria das organizações produtivas. A ALN fez parte dessa realidade, pois a partir dos dados históricos descritos, constata-se um processo fragmentado de pesquisa sustentado pela visão utilitarista. Portanto, este processo mostrou-se direcionado aos interesses do negócio e tendo sua prática orientada pelo alcance de metas técnicas e econômicas, justificando os meios através dos fins.

A ALN na tentativa de criar e maximizar os recursos necessários ao seu bem-estar material, parece ter se atentado apenas na pesquisa de 2005 que “regras operacionais, mecânicas, não se ajustam a todo o espectro da conduta humana” (Ramos, 1981, p.135).

## **5 Conclusões**

O estudo teve como objetivo analisar como se dá o processo de apropriação da racionalidade substantiva pela Gestão de Clima organizacional na ALN. O estudo categorizou e analisou dados surgidos ao longo de quatro anos de aplicação de pesquisa de clima, como desdobramento da Política de Gestão de Pessoas.

A conclusão é que as pesquisas realizadas entre 1999 a 2003 possuíam características predominantemente da racionalidade instrumental, enquanto que a de 2005 demonstrou sinais de que poderia ter se tornado uma facilitadora das características da racionalidade substantiva. A grande contribuição da pesquisa de 2005 é que esta

proporcionou a participação do subjetivo/qualitativo na realidade organizacional. Em outras palavras, isto pode ter aberto um espaço para uma ressignificação do *trabalho*.

A partir da discussão de Legge (2009), constata-se uma divergência entre o que é declarado e o que é praticado em termos das políticas e práticas da gestão de pessoas. Ou seja, a Política de Gestão de Pessoas da ALN estava alinhada às premissas do *Modelo Harvard*, por buscar o comprometimento e envolvimento dos profissionais por meio da valorização de suas capacidades. Entretanto, o estudo histórico da prática de gestão de clima evidenciou sua operação com base no *Modelo Michigan*, ou seja, primando pelo uso desse recurso com foco no alcance dos resultados via comando e controle com um fundo racionalista e normativo.

Há estudos realizados por consultorias especializadas (exemplo: *Great Place to Work*) por publicações voltadas ao público profissional (Guia Exame Melhores Empresas para se Trabalhar) que demonstram o retorno financeiro positivo por parte das empresas que possuem os melhores ambientes de trabalho. Esses estudos, no entanto, não foram replicados no meio acadêmico. Adicionalmente, a análise de clima organizacional via conceitos pertencentes, tradicionalmente, ao campo dos estudos organizacionais, ainda tem presença restrita entre as publicações dos pesquisadores acadêmicos. Portanto, percebe-se uma oportunidade para o desenvolvimento de artigos com essa temática.

Desta forma, os achados do estudo contribuem para o fomento de novos questionamentos, tais como: Em que medida a gestão do clima organizacional baseada nos princípios da racionalidade instrumental apenas reproduz as características operantes no mercado competitivo? As empresas que são consideradas as de melhores ambientes para se trabalhar possuem características mais instrumentais ou mais substantivas ao conduzirem suas gestões de clima? As respostas a estas questões abririam caminho para visões mais críticas sobre a gestão do clima organizacional.

A pesquisa teve como limitação importante o não envolvimento dos respondentes da pesquisa. O acesso aos dados documentais e aos gestores da área de recursos humanos, embora rico, ainda é limitado para maior aprofundamento das questões tratadas. Ainda assim, entende-se que foi possível traçar um histórico abrangente e detalhado sobre como a ALN considerava a construção do seu ambiente de trabalho (dados resumidos no Quadro 4).

O presente estudo, por ser exploratório, favorece muitas mais outras reflexões sobre o tema. A popularização da gestão do clima organizacional e, antes dela, das pesquisas de

clima organizacional é um fenômeno que envolve quantidades expressivas de empresas e pessoas esconde um campo interessante de relações a serem desvendadas. Independentemente de suas limitações, entende-se que este estudo contribui ao campo teórico relacionado à gestão de clima e também às racionalidades, instigando oportunidades para aprofundamento de seus debates.

## Referências

- Adorno, T; Horkheimer, M. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- ANDERSON, N.; West, A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team Climate inventory. *Journal of organizational behavior*, 19, 1988.
- Argyris, C. Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Beer, M. et al. *Managing human assets* New York: The Free Press. *Human Resource Management*, 1984.
- Bispo, C. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16, 2006.
- Cellard, A. A análise documental. In: Poupart, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.
- Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Decottis, T.; Koys, D. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 1991.
- Denison, D. What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 1996.
- Devanna, M.; Fombrun, C; Tichy, N. A framework for strategic Human Resource Management. In: Fombrun, C; Tichy, N.; Devanna, M. *Strategic Human Resources Management*. New York: Wiley, 1984.
- Fischer, A. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. *CLADEA*, 1996.
- Fleury, M.; Sampaio, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- Flick, U. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Forehand, G.; Gilmer, B. Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 1964.
- Fraga, M. *A empresa produtiva e a racionalidade substantiva: a teoria da ação comunicativa de Jungen Habermas no ambiente organizacional integrativo: De Mary Parker Follett a Collins e Porras*. Dissertação (Mestrado Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- Gil, A. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Guba, E.; Lincoln, Y. *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- Habermas, J. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: T. Brasileiro, 1984
- \_\_\_\_\_. *Teoría de la acción comunicativa II: crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus, 1987.
- Hasche, M. *Clima sem rodeios*. São Paulo: Sinergia, 2011.
- Hofstede, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990.

- James, L.; Jones, A. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1974.
- Kolb, D.; Rubin, I.; Mcintyre, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- Kundu, K. Development Of The Conceptual Framework Of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 2007.
- Laville, C.; Dionne, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- Legge, K. Human Resouce Management. In: Alvesson, M;Vbridgman, T.; Willmont, H. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press, 2009.
- Legge, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realit*. London: Sage, 2005.
- Lewin, K.; Lippit, R.; White, R. Patterns of Aggressive behaviour in experimentally created 'Social Climate'. *Journal of Social Psychology*, 10, 1939.
- Litwin, G.; Stringer, R. Motivation and organizational climate. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1968.
- Loch, C.; Correia, G. A Flexibilização Do Trabalho E Da Gestão De Pessoas Limitadas Pela Racionalidade Instrumental. *Revista de Ciências da Administração*, 6, 2004,
- Mannheim, K. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.
- Martins, M. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4, 2004.
- Mcgregor, D. *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- Menezes, I.; Gomes, A. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16, 2010.
- Muzzio, H. O Paradoxo do RH: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. *XXXVII Enanpad*, 2013.
- \_\_\_\_\_. Racionalidade em jogo em um processo de profissionalização organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 2012.
- Nakata, L. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, 2009.
- Oliveira, F. Razão instrumental versus razão comunicativa. *Revista de Administração Pública*. 27, 1993.
- Ramos, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Administração e contexto brasileiro: esboço para uma teoria geral da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- Santos, L.; Serva, M. A Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo. *XXXVII Enanpad*, 2013.
- Sbragia, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18, 1983.
- Schneider, B.; Bartlett, C. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 1970.
- Schneider, B.; Reichers, A. On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 1983.
- Schneider, B.; Salvaggio, A.; Subirats, M. Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
- Serva, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37, 1997.
- \_\_\_\_\_. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 1993.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 37, 1997.

Silva, N.; Zanelli, J. Cultura Organizacional. In: Borges-Andrade, J.; Zanelli, J. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Silva, M.; Fernandes, A. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico, infantojuvenil na cidade de Natal (RN). *Revista de Administração Pública*, 45, 2011.

Souza, E. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, 22, 1982.

\_\_\_\_\_. Percepção de clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 20, 1980.

\_\_\_\_\_. Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, 18, 1983.

Souza, M.; Carrieri, A. Racionalidades no Fazer Artístico: Estudando a Perspectiva de um Grupo de Teatro. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 2011.

Tachizawa, T. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV 2001.

Vergara, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

Weber, M. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, Guanabara, 5 ed., 1982.