

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



ST4 - Inovação, gestão de organizações e dinâmicas de mercado

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

RACIONALIDAD SUSTANTIVA Y RACIONALIDAD INSTRUMENTAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Vanilson Viana Cardoso¹

¹ Bacharel em Administração, Mestre em desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijuí).

RESUMO

Neste artigo são apresentados os principais resultados decorrentes de pesquisa acadêmica, realizada no âmbito do Curso Superior de Administração, junto à uma instituição de ensino, do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul (RS). O estudo teve como objetivo analisar os processos de gestão de pessoas (GP) à luz da racionalidade substantiva (GUERREIRO-RAMOS, 1981) e da racionalidade instrumental, tendo como referência a análise crítica proposta por Serva (1997). Os resultados confirmam que o referencial crítico proposto corrobora com a compreensão das dinâmicas organizacionais, bem como revelaram pontos de inflexão, entre a proposta institucional da organização estudada e os processos de GP.

Palavras-chave: Instituição de ensino. Racionalidade substantiva e racionalidade instrumental. Processos de gestão de pessoas.

RESUMEN

Este artículo presenta los principales resultados de una investigación académica, realizada en el ámbito del Curso Superior de Administración, en una institución de enseñanza, en el Noroeste del estado de Rio Grande do Sul (RS). El estudio tuvo como objetivo analizar los procesos de gestión de personas (GP) a la luz de la racionalidad sustantiva (GUERREIRO-RAMOS, 1981) y la racionalidad instrumental, con referencia al análisis crítico propuesto por Serva (1997). Los resultados confirman que el marco crítico propuesto corrobora la comprensión de la dinámica organizacional, además de revelar puntos de inflexión entre la propuesta institucional de la organización estudiada y los procesos de gestión de personas.

Palabras clave: Institucion de enseñanza. Racionalidad sustantiva y racionalidad instrumental. Procesos de gestión de personas.

ABSTRACT

This article presents the main results resulting from academic research, carried out within the scope of the Higher Administration Course, at a teaching institution, in the Northwest of the state of Rio Grande do Sul (RS). The study aimed to analyze the processes of people

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



psicossomáticas (DEJOURS, 1999, 2005), subjetivas e intangíveis do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho, que em geral são avaliadas de forma instrumental.

É nesse contexto que este estudo buscou investigar os efeitos do espectro do mercado (TENÓRIO, 2004, 2008), em decorrência do cenário de alta competitividade, exercido sobre as condições de labor, identificando-se assim, pressupostos no ambiente organizacional, capaz de contribuir tanto para a perenidade dos negócios, quanto para a sanidade dos trabalhadores. Do ponto de vista epistemológico, a ciência da administração deve ser capaz de firmar um compromisso para com a sociedade em geral, visto que os reflexos do excesso instrumental nas relações laborais, superam os limites do ambiente de trabalho, ampliando-se para os relacionamentos interpessoais, prejudicando inclusive o convívio familiar e demais instâncias sociais (DEJOURS, 1999).

Embora o paradigma clássico, dotado de uma racionalidade instrumental tenha sido fortemente questionado após a década de 1970 (MOZZATO; GRYBOVSKI, 2013), os indivíduos permanecem privados da autorreflexão, vistos como “sujeitos da ciência do mundo” (p. 503), em vez de partícipes ativos no ambiente organizacional. Ainda que em parte se tenha conhecimento sobre as fontes de prazer e sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1999), o que se tem empreendido na grande maioria das vezes, são estratégias para a superação e enfrentamento desta situação, tanto em nível individual como coletivo.

Com o entendimento de que “nunca uma sociedade histórica foi tão dependente de organizações com tal grau de padronização dos comportamentos humanos” (SERVA, 1997, p. 109), a formação de cidadãos, protagonistas da relação trabalho-capital, em vez da lógica capital-trabalho (TENÓRIO, 1990, 1998), bem como a adoção de uma racionalidade transformadora (MOZZATO; GRYBOVSKI, 2013) em substituição à visão funcionalista, corrobora com o amadurecimento dessa ciência, logo, o firmamento de novas abordagens a partir das racionalidades instrumental e substantiva, quer sejam no plano teórico como na prática organizacional e em detrimento do conjunto social (MORIN, 2011).

Entre as áreas de estudo da administração, a gestão de pessoas proporciona ao pesquisador avaliar e testar uma gama de variáveis que permeiam as relações de trabalho, em especial os desafios decorrentes das transformações contemporâneas, tais como a revolução da informação/comunicação, globalização, ampliação do segmento de serviços e diversificação da força de trabalho, além da presença do Estado enquanto regulador (GIL, 2007).

Embora os estudos sobre racionalidade não estejam vinculados a um determinado campo de pesquisa, (SERVA, *et al.*, 2015), partindo-se do legado de Guerreiro Ramos (1981), buscou-se investigar com a presente pesquisa, se a racionalidade instrumental predomina ou não nos processos de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, enquanto resultado da abordagem clássica, uma vez que se tem poucas evidências sobre a concreta adoção da razão substantiva (SERVA, 1997, 1997a). Neste sentido, os elementos que compõe a racionalidade substantivam preceitavam a autorrealização, de potenciais inatos do indivíduo completados pela satisfação; o entendimento mediado pela livre comunicação; julgamento ético fundado em juízo de valor; a autenticidade dos indivíduos em suas interações; valores emancipatórios, cuja as mudanças são orientadas para o bem-estar coletivo; e a autonomia, enquanto forma de expressão e ação (SERVA, 1997a).

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

PROMOTORES:



APOIO:



Considerando que o objetivo geral da pesquisa, compreende a análise dos processos de gestão de pessoas, a partir da tensão entre a racionalidade substantiva e instrumental, a investigação de questões sociais da administração, permite que sejam explorados aspectos para além de uma visão materialista. Desta forma, a sociologia da administração é entendida como “a parte da sociologia geral que estuda a realidade social da administração, suas expressões exteriormente observáveis, como fato, sistema e ação, sua tipologia qualitativa historicamente condicionada, seus elementos componentes” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 3). Por assim compreendida, a racionalidade substantiva está na natureza humana, na psique dos sujeitos que compõe as organizações, isso porque a história é uma espécie de simpósio permanente e inteligível, dado que as gerações se compreendem entre si. No entanto, não é a história que permite tal interação, mas a razão substantiva que possibilita aos sujeitos compreender os eventos históricos da condição humana.

Ressalta-se, para efeito dos elementos teóricos da investigação desenvolvida, que o termo tensão tem sido utilizado por diversos autores na elaboração de estudos sobre as racionalidades substantiva e instrumental, em especial a partir de Guerreiro Ramos (1981) e da Tese de Doutorado em Administração, defendida por Maurício Serva em 1996 (SERVA, 1996). Nesse sentido, uma análise recente sobre tais produções científicas, (SERVA *et al.*, 2017, p. 432), aponta que “em seu conjunto, os estudos validaram as principais proposições de Serva (1996; 1997a; 1997a): a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e, por conseguinte, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações e dos seus atores”. Necessária, portanto, a compreensão sobre o sentido da referida palavra, pois resulta de uma corrente de estudos em administração, que está em ascensão.

A análise do quadro 2 confronta, entre outras questões, a imperatividade das regras de mercado sobre as organizações e a luta destas pela sobrevivência, em meio à cenários competitivos e de constante mudança, duas situações bastante presentes na contemporaneidade. Ocorre que, as organizações em geral, são sistemas cognitivos, pois seus membros acabam assimilando internamente tais funcionalidades, tornando-se então, pensadores inconscientes (GUERREIRO RAMOS, 1981), cujas ações se refletirão nas decisões administrativas e gerenciais, até mesmo nas ações estratégicas.

Quadro 2 – Síndrome comportamentalista.

Traços	Visão de mercado
Fluidez da individualidade	Contrato amplo entre seres humanos; Critérios utilitários; Regras objetivas de conveniência
Perspectivismo	A perspectiva da sociedade regrada afeta a perspectiva dos indivíduos na sociedade moderna; Obediência às conveniências exteriores e pontos de vista alheios
Formalismo	Imperativo das regras em detrimento dos padrões éticos e substantivos; Comportamento condicionado ao maneirismo publicamente aceito (adequado, correto e justo)
Operacionalismo	Conhecimento verificado e validado mediante normas metodológicas da ciência natural, de características matemáticas

Fonte: Autor (2022), com base em Guerreiro Ramos (1981).

Para que se desenvolva uma avaliação das organizações em condições de promover a compreensão das ações e condutas humanas, logo dos sistemas sociais como um todo, deve-se

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



complementariedade entre a racionalidade substantiva e a instrumental, a tarefa a ser empreendida pela ciência da administração, em especial pela área de gestão de pessoas, é perseguir métodos e dimensões de estudos, que possibilitem compreender o processo de tensão entre ambas as racionalidades. Isso pois, caso o conflito entre indivíduos, grupo e organização seja negado, as teorias comportamentalistas tornam-se incoerentes (GUERREIRO RAMOS, 1983). Logo, os estudos sobre as relações humanas no trabalho, devem almejar o desenvolvimento do sujeito, ou seja, torná-lo criador, transcendendo-o à uma condição não alienante, mas de acordo recíproco, firmado a partir das necessidades pessoais e os objetivos organizacionais almejados em relação ao mercado.

RESULTADOS

O objeto principal deste estudo foi identificar a partir dos processos de gestão de pessoas (movimentação, desenvolvimento e valorização) qual a racionalidade (substantiva ou instrumental) predomina na organização estudada, bem como as implicações e ganhos para as relações de trabalho decorrentes da orientação adotada. Do mesmo modo, buscou-se identificar quais os entraves daí decorrentes, para o enfrentamento das questões relacionadas a qualidade de vida no trabalho, sobretudo quanto ao sentido e significado (DEJOURS, 1999, 2005), (MORIN, 2001, 2002), a partir da emancipação dos indivíduos (TENÓRIO, 1998).

Processos de GP

As atribuições e funcionamento da coordenação de recursos humanos (CRH) da instituição, estão relacionadas à construção das condições necessárias para a provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de recursos humanos. A CRH é composta pelo Núcleo de Administração de Recursos Humanos (NARH); Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (NDRH); e pelo Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). Tem como órgão máximo de deliberação o conselho universitário, presidido pelo Reitor e dividido em três principais câmaras: câmara de graduação; câmara de pós-graduação, pesquisa e extensão; e câmara de administração, ambas situadas em nível hierárquico superior à reitoria. Duas atividades de suma importância também são desenvolvidas pela NDRH, sendo uma o processo de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos, e a outra o programa de formação continuada dos técnicos e gestores, que tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do quadro funcional da organização.

Para analisar as competências dos gestores da CRH, adotou-se os critérios apresentados pelos pesquisadores do *RBL Group*, entre os quais, Dave Ulrich, um dos membros, é professor na Universidade de Michigan. Desde 1987, os autores escrevem sobre o que significa ser um profissional de RH eficiente (ULRICH *et al.*, 2012). No sexto ciclo de estudo, os pesquisadores identificaram seis domínios de competências que os profissionais de RH devem demonstrar. Destacam-se: foco simultaneamente nos resultados da organização e no desenvolvimento do capital humano; observar tanto as habilidades individuais quanto as capacidades organizacionais; e, promover soluções integradas e sustentáveis em vez de isoladas. A instituição adota, respectivamente, programa de formação continuada; programa de avaliação de desempenho; e, estímulo a participação em diferentes eventos da organização.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



Quadro 3 - Racionalidades, implicações e ganhos.

	Processos	Racionalidade Instrumental	Racionalidade Substantiva
Movimentação	Captação	Utilidade: Processo seletivo impessoal é um mecanismo de barganha e êxito	Compartilhamento de valores e entendimento: Seleção mediante instrumentos de cálculo não assegura a melhor escolha
	Internalização	Estratégia interpessoal: Êxito da seleção (fins)	Negociação e inclusão: Espaço gratificante para o indivíduo
	Transferências	Estrutura estática: Reenquadramento de cargos, redução de despesas	Estrutura dinâmica: Equipes detém autonomia para avaliar e propor ajustes organizacionais
	Promoções	Meritocracia: Leis universais da instituição que valorizam o cargo	Ausente
	Expatriação	Decisão <i>sui generis</i>: Baseada em cálculo e utilidade de conveniência	Ausente
	Recolocação	Cálculo e utilidade: Critérios de idade (aposentadoria) e desempenho	Ausente
	Desenvolvimento	Capacitação	Desempenho: Melhoria técnica e postural
Carreira		Maximização de recursos: Contenção da progressão salarial	Ausente
Desempenho		Cumprimento de metas: Avaliação estática e PDP incoerente	Ausente
Valorização	Remuneração	Cálculo e utilidade: Ranqueamento de mercado e limitação orçamentária	Conjugação: Pessoas e organização
	Premiação	Motivação estética e meritocracia: Critérios de avaliação incoerentes	Dimensão simbólica: Sentido do trabalho
	Serviços	Estratégia de estímulo: Benefícios legais dissimulados	Ausente

Fonte: Autor (2022).

Do mesmo modo, que a impessoalidade, enquanto definição principiológica e de valores institucionais, contribui para a insegurança psicológica, posteriormente aproveitada para suplantar uma visão equivocada de isonomia. Ainda assim, a instituição tem reavaliado os processos de seleção, o que favorece a tensão entre a utilização de métodos objetivos (cálculo) e métodos subjetivos (entrevista), embora não se possa afastar a persecução do êxito da seleção de pessoas.

A internalização é o processo que mais se aproxima da racionalidade substantiva, pois o acolhimento e recepção do novo funcionário apresentam características inclusivas, favoráveis ao diálogo, de pouca margem burocrática. No entanto, o RH acaba estabelecendo uma estratégia interpessoal, bastante relacionada com o propósito de êxito do setor, ou seja, que o contratado supere o período experimental de 90 dias, passando a relação de trabalho para vigência indeterminada. Tanto é que eventual manifestação do gestor imediato, acaba sendo neutralizada, quando ocorre a reavaliação do candidato selecionado pelo NDRH.

Quanto ao processo de desenvolvimento, considerou-se também, alto o nível da racionalidade instrumental no processo de capacitação, pois o que a instituição almeja efetivamente, é tão somente a melhoria de desempenho das pessoas. Logo, os treinamentos são adotados ao mesmo tempo, como meio e fim de se obter o êxito organizacional, assim, resta prejudicada a abordagem substantiva. Diferentemente, os resultados perseguidos deveriam ser

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUESTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



intencional ou reativa, pode resultar na reorientação de um ou mais status. Ainda, o fato de não se identificar uma orientação instrumental explícita, no caso por exemplo, do processo da expatriação entre os campi, não enseja dizer que essa racionalidade está ausente, ou que a racionalidade substantiva seja preponderante. Ocorre que a ausência de expatriações patrocinadas pela instituição, por si só revela uma contradição, pois ao se submeterem os funcionários a um cadastro voluntário para transferência, que é regulado pelo RH e demais gestores, resta prejudicada qualquer conclusão no sentido de negociação e entendimento.

A pesquisa proporcionou a elaboração de um modelo de categorias e critérios, para estudos de racionalidade nas organizações, a partir da tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, aplicável à gestão de pessoas. Tem-se ao mesmo tempo, uma proposta metodológica pautada na teoria crítica, que poderá auxiliar novos estudos sobre gestão de pessoas, com o intuito de identificar e avaliar a orientação adotada. Ou seja, se há uma gestão voltada para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente da organização, ou, uma gestão de pessoas de modismo (DUTRA, 2013, 2017), altamente prejudicial para ambas as partes, além de inibidora de estratégias e políticas coerentes. A interação entre os critérios, sugerem que quando ambas as racionalidades estiverem presentes na mesma categoria (processos), em nível médio ou alto, maiores serão as chances de serem promovidos questionamentos que possam resultar na reavaliação das ações adotadas pela instituição.

CONCLUSÃO

A pesquisa foi realizada com o propósito maior de analisar os processos de gestão de pessoas, à luz das racionalidades instrumental e substantiva, identificando-se os prejuízos e ganhos para as relações de trabalho. Assim sendo, foi possível verificar as implicações nos processos em que a abordagem funcional prevalece, bem como possíveis ganhos decorrentes da via substantiva, sobretudo dos níveis de tensão entre uma e outra.

Em resposta ao problema formulado para a pesquisa, o desfecho do estudo enfatizou o de desenvolvimento de pessoas. Enquanto processo central da gestão de pessoas, o mesmo se consubstanciou pela lógica instrumental, pois embora a instituição esteja ciente das transformações havidas no ambiente externo, e diante disso promovido ajustes nos demais processos de gestão de pessoas para atender essas pressões, as iniciativas têm sido empregadas mais como intuito de resultado e utilidade, do que inclusão dos indivíduos. Portanto, prevalece na instituição a racionalidade instrumental, visto que os demais processos (movimentação e valorização) são inevitavelmente afetados.

Entretanto, verificou-se que a tensão entre a abordagem substantiva e instrumental, pode contribuir para que as organizações evitem adotar estratégias equivocadas, como por exemplo, a redução deliberada de despesas com pessoal, para alcançar o equilíbrio financeiro, sem, contudo, prever conseqüências desastrosas. Nesse sentido, a pesquisa identificou uma desarticulação conceitual no programa de gestão por competências da instituição, pois o que se verifica em verdade, é a adoção de práticas tradicionais de gestão de pessoas, revestidas de modernismos, sobretudo em relação aos critérios, mecanismos e sistema de avaliação. Em face disso, a característica estática do ambiente organizacional, revela-se totalmente desfavorável ao surgimento de tensão entre as racionalidades e põe em risco a perenidade institucional. Uma vez que abrange maior parte do processo de movimentação de pessoas e a totalidade do processo de desenvolvimento, implicações também podem surgir em relação à inovação.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Entre outras, uma das lacunas a serem exploradas por estudos futuros, decorre da emergência de critérios e bases epistemológicas, que contribuam com a explicitação e análise das relações intersubjetivas, firmadas entre as pessoas nas organizações. Trata-se de avaliar o efeito reativo de uma orientação aparentemente substantiva, cuja propriedade instrumental somente é revelada em processo *continuum*, quando, no entanto, já se operou um prejuízo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm>. Acesso em: 07 jul. 2022.

BUARQUE DE HOLANDA, A. **Míni dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 8 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

CAITANO, D. O.; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2357.pdf>.

CARLO, F. *et al.* Layout design for a low capacity manufacturing line: a case study. **International Journal of Engineering Business Management Special Issue on Innovations in Fashion Industry**, v.5, n. 35, p. 1-10, 2013.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. M. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 1, p. 19-37, jan./jun. 2009.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2008.

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 Follett a Collins e Porras. 2000, 214f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

KLATT, M. W. **Gestão por competências: um estudo sobre o Aprimora – Programa de Desenvolvimento Profissional da Unijuí**. 2018, 28 f. Trabalho Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas). Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas, UNIJUÍ.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, dez./2013, p. 503–519.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. S.; SERVA, M. A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR996.pdf>.

SERVA, M. **Racionalidade de organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996, 327f. Tese. (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de administração de empresas**. v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n.2, p. 18-30, abr./jun. 1997a.

SERVA, Maurício. *et al.* A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

SERVA, Maurício. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, out./dez. 2017, p. 740-750.



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**

PROMOTORES:



APOIO:



SIQUEIRA, Gabriel M. V. Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 768-782, out./dez. 2017.

SOUZA, Gustavo C; ORNELAS, Antônio L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

TENÓRIO, Fernando G. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 5-9, fev./abr. 1990.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2008.

ULRICH, Dave *et al.* **The new HR Competencies: business partnering from the outside-in**. The Rbl Group. Disponível em:
<<https://c.ymcdn.com/sites/www.hrexecutiveforum.org/resource/resmgr/Articles/HRCompetenciesBusinessPartneringfromtheOutsideIn.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.