



Ações cooperativas e competitivas e as
relações interpessoais no
mercado de trabalho



RENATO FRANCISCO RODRIGUES MARQUES
MESTRANDO EM QUALIDADE DE VIDA, SAÚDE COLETIVA E ATIVIDADE
FÍSICA, NA FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNICAMP.

GUSTAVO LUIS GUTIERREZ
PROFESSOR LIVRE-DOCENTE DO DEPARTAMENTO DE ESTUDOS DO LAZER
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNICAMP

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é pautada na disputa por poder e moeda (Habermas, 1987 e 1989), motivada pela busca de garantia de sobrevivência por parte do indivíduo. Essa disputa ocorre devido à distribuição assimétrica de oportunidades de vida, expressa numa diferenciação entre classes sociais, mais ou menos favorecidas economicamente. Nesse campo, o trabalho se apresenta como a principal forma de renda e manutenção de poder de compra no mercado.

No ambiente profissional, sempre na perspectiva habermasiana, as relações interpessoais se dão de forma espe-

cífica, caracterizadas pela racionalidade estratégica. A concorrência é um aspecto muito presente nesse ambiente.

A conquista de espaço e benefícios materiais e simbólicos se dá pelo êxito do indivíduo nesse “jogo” com características parcialmente meritocráticas (Gutierrez, 2005). Para se estabelecer como profissional, o sujeito deve saber lidar, de forma eficiente, com ações de cooperação, competição, decepções e frustrações. Embora o sistema seja competitivo, muitas vezes, a permanência no mercado de trabalho depende de ações cooperativas em alguns momentos.

Para colaborar com o enriquecimento da discussão em torno da complexidade cooperação-competição, este texto estabelece uma contextualização do ambiente profissional e analisa a necessidade de formação de alianças num campo competitivo. Num segundo momento, trata de questões pertinentes às ações cooperativas e competitivas, nas relações interpessoais no mercado de trabalho e as suas conseqüências sobre o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

SOBREVIVÊNCIA E O MERCADO DE TRABALHO

Independente da etnia e do local em que viva, todo indivíduo tem um compromisso pessoal com a própria sobrevivência. Trata-se tanto da inserção do sujeito em um grupo ou local de trabalho, quanto à preservação da própria vida. Essa idéia parece óbvia, porém, em nossa sociedade, a garantia de sobrevivência é algo a ser conquistado pelo sujeito individual, agente das ações sociais e, na maioria das vezes, não é alcançada por acaso, não depende diretamente do trabalho e do esforço individual. Principalmente em meios urbanos, o próprio alimento a ser consumido não é produzido pelo consumidor final. Na verdade, o acesso ao alimento e a outros bens indispensáveis à manutenção da vida (como agasalhos, moradia, remédios) se dá através do mercado, numa enorme rede de relações, que envolve o produtor, o distribuidor e o sujeito interessado no consumo.

Segundo Habermas (1987), as organizações atuam em ambientes dirigidos pelo meio moeda (o mercado) e pelo meio poder (o sistema político), onde as relações entre os sujeitos se dão baseadas, portanto, na sua maximização. Nessa sociedade, a sobrevivência do indivíduo depende da utilização de seus recursos econômicos para a aquisição de bens que garantam a satisfação das necessidades básicas de subsistência. Para tanto, o sujeito precisa obter certa quantia de “moeda”, e o meio para consegui-la é o trabalho.

O ambiente profissional é o mundo em que as pessoas atuam visando obter recursos para garantir a própria sobrevivência e a de seus dependentes. O êxito e a manutenção de conquistas nesse campo tem um valioso significado para o sujeito, pois em nossa sociedade, nem todos têm a oportunidade de exercer alguma função no mercado de trabalho. Na verdade, muitas vezes a chance de exercê-la é algo a ser conquistado, visto que o capitalismo se caracteriza pela distribuição desigual de renda e oportunidades (Gutierrez, 2005).

Esse sistema é nutrido por diferenças sociais, que garantem mais poder e moeda a alguns indivíduos, enquanto que outros encontram dificuldades, ou esbarram em normas de ação determinadas pela classe dominante. Segundo Habermas (1989), a distribuição assimétrica de oportunidades de vida opera como um elemento de desestabilização social e mantenedor da separação de classes. O fortalecimento do modelo vai depender justamente da capacidade de legitimação através dos processos eleitorais e pesquisas de opinião.

Para ingressar no mercado de trabalho, o indivíduo deve provar para o empregador (normalmente alguém que detém ou representa o capital, numa posição de poder) que é capaz de exercer a função pretendida, e que têm características que o qualificam para tal.

“A empresa vive um processo de lutas internas, em que a incorporação de novos membros ocorre (...) pela avaliação dos méritos pessoais no processo de integração ao grupo de referência e pela consequente capacidade em contribuir para que a organização tenha melhores condições de sobrevivência” (Gutierrez, 1999, p. 19).

Além do indivíduo ter que conquistar a chance de trabalhar, uma vez empregado, é preciso que faça por merecer o seu salário. Ou seja, é possível afirmar que o sistema é pautado numa percepção parcialmente meritocrática do mundo social (Gutierrez, 2005).

Porém, o mérito é algo relativo. Depende das expectativas e objetivos do ambiente e dos indivíduos nele inseridos. Nesse sistema, é premiado o indivíduo que age em favor da sociedade capitalista (Gutierrez, 2005), ou seja, que atue de forma a contribuir para o ganho de capital do estabelecimento que o emprega, seu próprio ganho e que se insira na lógica de concorrência e disputa por mercado. Se para a própria sobrevivência é preciso estar inserido num ambiente profissional, uma vez alcançada uma vaga nesse espaço, é de extrema importância que o sujeito garanta sua permanência. Para tanto, é preciso que incorpore as práticas e características do grupo, de forma a ser reconhecido e aceito como membro dele (Gutierrez, 2004).

Nesse ambiente, determinado pela busca de poder e moeda, ocorre uma certa burocratização das relações, que se apodera dos processos espontâneos de formação de consensos, fazendo com que os indivíduos ajam de acordo com o meio estratégico (Gutierrez, 2002). Esse processo de burocratização se dá através de um critério geral de comportamento, estabelecido parcialmente pelo mercado.

O AMBIENTE BUROCRÁTICO E AS RELAÇÕES DE PODER

Em sua grande maioria, as oportunidades de emprego são oferecidas por instituições burocratizadas. Nesses ambientes, o processo de produção, assim como seus resultados, têm maior importância do que o sujeito que o executa. Analisando esse campo de um ponto de vista Taylorista, o indivíduo passa a ser uma peça substituível da “engrenagem” do sistema, obrigando-o a lutar pela manutenção de sua posição no mercado de trabalho.

Em organizações burocráticas, não existe uma clareza a respeito das expectativas com relação ao comportamento e ao desempenho de seus membros, o que gera insegurança e sofrimento (Gutierrez, 2004). Portanto, considerando a necessidade do empregado assegurar sua situação e se tornar importante no processo, é preciso que ele entenda as normas do “jogo” e as formas de relação pessoal próprias desse ambiente.

Quanto às normas, é preciso entender que a burocracia estabelece níveis de hierarquia, e isso se torna a chave para o seu funcionamento, assim como o combustível que move as disputas por poder.

“A burocracia caracteriza-se por uma separação entre, de um lado, os que executam as tarefas e, do outro lado, os que planejam, organizam, dirigem e controlam. É o espaço do segredo, do controle e da vigilância, em que se exerce um processo generalizado de dominação em função da capacidade de impor punições e distribuir recompensas” (Gutierrez, 2004, p.20).

Nesse ambiente se dão as relações profissionais, pautadas no desejo individual de garantia de sobrevivência. Considerando que um indivíduo bem sucedido nesse campo é aquele que entende e “joga o jogo” conforme as regras do sistema, é interessante estar cada vez mais estável e bem



posicionado no mundo profissional. O ambiente burocrático se pauta na existência e no respeito às hierarquias, que comandam as formas de atuação. A posição privilegiada de poder passa a ser almejada pelo indivíduo, na expectativa de estabilizar sua manutenção no mercado de trabalho e otimizar seus ganhos. Nesse “jogo” de luta, ocorre a disputa entre o “novo – que tenta garantir o direito de participação – e o dominante – que defende o monopólio, objetivando excluir a concorrência” (Marchi Jr., 2002).

Portanto, além do trabalhador se preocupar em exercer bem sua função, é preciso que ele crie estratégias de defesa do espaço conquistado, para que possa além de otimizar seu ganho de moeda e poder, manter uma certa estabilidade no cargo que ocupa.

“Ao fazer parte de uma organização burocrática, em busca da própria sobrevivência material, a pessoa abre mão de uma parcela importante de sua liberdade. O processo de adaptação, em geral, pode ser subdividido em três fases características: (a) chegada, (b) confronto e (c) mudança e aquisição de novos comportamentos e/ou valores” (Gutierrez, 2004, p.20).

Esse processo de adaptação exige do indivíduo uma certa habilidade em incorporar as regras do ambiente e a relacionar-se com os sujeitos de forma a tornar as relações pessoais favoráveis às suas aspirações na instituição.

HABERMAS E A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ATRAVÉS DO AGIR ESTRATÉGICO

Habermas (1987, 1989), através de sua Teoria da Ação Comunicativa (TAC), analisa e estabelece formas de comunicação por meio da linguagem. De acordo com a teoria habermasiana, a evolução da linguagem tem ligação direta com a evolução da sociedade e, conseqüentemente, das relações sociais.

Habermas (1987) baseia sua teoria em dois ambientes de relações humanas, que são apoiados nas interações sociais criadas e legitimadas segundo os interesses do coletivo e do meio em que este opera. Estes dois ambientes são:

- (a) O primeiro é o “mundo da vida”, no qual as formas de relação seriam pautadas em leis universais de preservação da vida e em interações espontâneas entre sujeitos, subsidiadas pela cultura da sociedade à qual pertencem. Esse ambiente se caracteriza por relações entre sujeitos baseadas na “ação comunicativa” (Habermas, 1987), sendo esta desvinculada de normas de ação sistêmicas, segregadoras e estratégicas. A interação entre indivíduos se dá com o objetivo de troca de informações na busca por consensos, sem segundos interesses, preservando seus valores fundamentais culturalmente adquiridos.
- (b) O segundo ambiente tem as formas de comunicação baseadas na “ação estratégica”, é constituído pelos sistemas dirigidos pelos meios poder (sistema político) e moeda (mercado), e mantém uma relação de apropriação e colonização com o mundo da vida. Tem como princípio a obtenção de um comportamento útil para o agente da ação da fala, por parte do ouvinte, numa relação de desiguais, na qual um detém o domínio

sobre o outro (Almeida, 2005). O ambiente profissional estaria inserido no mercado e exige dos sujeitos que ajam de acordo com formas estratégicas de comunicação.

Comentando a teoria habermasiana, Rouanet (1987, p. 159) caracteriza a ação estratégica como:

“(...) de caráter social, mantém regras de escolha racional e busca exercer influência sobre outros participantes. Estabelece um mundo de relações de poder, mediado por imperativos ou ordens, que devem ser seguidas pelo interlocutor, procurando evitar sanções”.

Esse tipo de inter-relação se dá especificamente em ambientes nos quais a relação entre os sujeitos é voltada para a realização de ações secundárias à comunicação. Não consiste numa troca de informações visando o consenso, mas sim, na busca por um resultado interessante, do ponto de vista dos objetivos pessoais de cada um.

Em relação a esse tipo de comunicação, Habermas (1989, p.164) cita que:

“Na medida em que os atores estão exclusivamente orientados para o sucesso, isto é, para as conseqüências do seu agir, eles tentam alcançar os objetivos de sua ação influenciando externamente, por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. A coordenação das ações de sujeitos que se relacionam dessa maneira, isto é, estrategicamente, depende da maneira como se entrosam os cálculos de ganho egocêntricos. O grau de cooperação e estabilidade resulta então das faixas de interesses dos participantes”.

Nota-se que esse tipo de ação recorre a posições de disputa. Nesse ambiente, a prioridade dos interlocutores é a

busca pelo resultado, e não necessariamente o processo, a comunicação e a busca de consenso entre os envolvidos. O ambiente profissional não compõe exatamente um coletivo, mas deve ser percebido como um conjunto de alianças temporárias e variáveis. Todos os seus membros determinam planos individuais de ação e articulam essas alianças em função de objetivos pessoais (Gutierrez, 1999). Portanto, é possível afirmar que a comunicação no ambiente empresarial se estabelece através da ação estratégica, artificializando as relações entre sujeitos e expressando atos de poder e submissão.

Nesse ambiente, torna-se necessário que o indivíduo estabeleça relações pessoais favoráveis às suas aspirações. Conforme Habermas (1987, 1989), a disputa por moeda e poder estabelece relações extremamente competitivas, pois o sistema opera com distribuição desigual de capital e isso gera um jogo de luta por uma parcela dele. Por outro lado, esse ambiente exige que o sujeito comporte-se de forma a cooperar, em primeira instância, para o bem da instituição que o emprega, ou seja, todos os “adversários” têm, de certa forma, o mesmo objetivo inicial, e isso demanda que trabalhem de forma cooperativa.

Para que o indivíduo possa garantir sua sobrevivência profissional, torna-se necessário que esteja atento e aja estrategicamente para a manutenção de seu cargo, mas também saiba atuar de forma a estabelecer alianças que o ajudem a cumprir metas e tornar sua posição mais estável.

AÇÃO ESTRATÉGICA E ATITUDES DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

É possível observar atitudes de cooperação e competição entre colegas no ambiente profissional, baseadas nos interesses pessoais de cada um. Cada indivíduo se comporta como adversário ou parceiro, de acordo com a necessidade e a estratégia a ser adotada.

“A empresa deve ser vista como um grande conjunto de grupos mutáveis, que se contrapõem e se associam conforme as exigências de cada conjuntura. Nesse contexto, o membro da organização participa concomitantemente de vários grupos (...), sempre priorizando a busca racional de seus objetivos pessoais” (Gutierrez, 1999, p.22).

A busca por objetivos pessoais e a formação de grupos de ação se dão através da cooperação e/ou competição entre os envolvidos. Essas ações estabelecem uma relação complexa. São aspectos de um mesmo espectro, que não se opõem, mas se compõem (Brotto, 2001).

Brotto (2001, p.27) define cooperação e competição da seguinte forma:

“Cooperação é um processo onde os objetivos são comuns, as ações são compartilhadas e os resultados são benéficos para todos”.

“Competição é um processo onde os objetivos são mutuamente exclusivos, as ações são individualistas e somente alguns se beneficiam dos resultados”.

As ações cooperativas e competitivas não definem, exatamente, se um indivíduo é parceiro ou adversário permanente do outro. Essas formas de ação ocorrem inseridas em conjunturas específicas, que vão determinar a forma de relação entre os envolvidos. Brotto (2001) cita que o comportamento humano não é nem totalmente cooperativo, nem competitivo. Ele é derivado de uma natureza humana de possibilidades, que dependem da vontade, do discernimento, e da atitude pessoal e coletiva de cada indivíduo.

Associando essa idéia aos meios e fins do ambiente profissional, nem sempre as escolhas se dão de acordo com a

vontade pessoal do indivíduo. Trata-se de um ambiente no qual a motivação para as realizações é também de ordem externa, pautada pela busca da própria sobrevivência e na “luta” por vagas e ganhos materiais e simbólicos escassos. O respeito à hierarquia é algo extremamente presente, e leva a situações que podem obrigar o sujeito a se comportar de forma contrária à sua vontade, causando inclusive desconforto psicológico e até mesmo físico.

O ambiente profissional é um campo próprio de ações estratégicas. Porém, isso não deve ser confundido com ações exclusivamente competitivas. O fato de os indivíduos se relacionarem de forma a alcançar seus objetivos pessoais não impede que existam ações cooperativas entre eles. A aliança de capacidades e especialidades pode vir a trazer resultados benéficos a ambos.

Nesse campo, os objetivos nem sempre estão relacionados com a tarefa ou a função para a qual o sujeito foi contratado. Muitas vezes, a intenção na comunicação se dirige à possibilidade de manutenção do indivíduo no cargo, ou de promoção, ou mudança de departamento, etc. O fato é que se o objetivo de um pode se tornar concretizável a partir de alguma forma de auxílio à realização do objetivo de outro, um final positivo para o segundo sujeito passa a ser o objetivo de ambos, caracterizando uma ação estratégica com base na cooperação. Por outro lado, se os objetivos são antagônicos, a relação estratégica pode se inverter, pois não se torna interessante cooperar para o sucesso do outro.

A ação estratégica de um sujeito depende do que é mais interessante para ele em determinado momento, de acordo com seus objetivos e as informações que dispõe. Num ambiente estratégico, no qual os sujeitos se relacionam em busca de fins exclusivos, não há interação perfeitamente cooperativa ou conflitual. Na verdade, é a estrutura social que determina se os membros de determinada sociedade irão competir ou cooperar entre si (Brotto, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações profissionais não são estanques, elas têm caráter competitivo ou cooperativo de acordo com a conjuntura. A sociedade atual é nutrida pela competição que, por sua vez, deriva da distribuição de bens de forma desigual e parcialmente meritocrática. Esse quadro cria a necessidade dos sujeitos estarem sempre alertas quanto à sua permanência no ambiente profissional, à realização de suas funções e à consolidação e melhoria de seu acesso relativo a poder e moeda. A necessidade de atenção vem da disputa por espaços e ganhos, muitas vezes escassos.

A sobrevivência da maioria dos indivíduos e de seus dependentes, na sociedade contemporânea, é diretamente vinculada às suas realizações no campo profissional. Por isso, esse ambiente se faz estratégico, pois além de ser nutrido por interesses pessoais, ninguém pode se dar ao luxo de perder espaço ou conquistas.

Essa situação gera desconforto e insegurança, pois cria um ambiente em que as frustrações e decepções ocorrem de forma constante, e exige do indivíduo um grau significativo de tolerância para que tenha sucesso (Gutierrez, 2005). Num ambiente estratégico, nem sempre as reais intenções de um discurso estão explícitas. Muitas vezes as alianças não ocorrem com o intuito de gerar benefícios a todos os participantes, mas sim de alcançar objetivos individuais. Essa realidade cria um espaço em que a cumplicidade é muitas vezes deixada de lado, e é preciso que o sujeito saiba “jogar o jogo” para ser bem sucedido.

Isso pode gerar tensões que venham a exercer influência negativa sobre o estado psíquico do indivíduo (Cañete, 2001), e colaborem para um desgaste emocional e físico e a queda de seu rendimento no trabalho, atingindo sua vida pessoal, sendo prejudicial para o sujeito e até mesmo para a própria instituição. O quadro pode se agravar quando o trabalhador tem a empresa como um “segundo lar”, onde estão seus amigos, às vezes familiares, e o local de trabalho é um dos ambi-

entes que ele mais frequenta no seu dia-a-dia. Um ambiente assim pode despertar a expectativa por ações cooperativas constantes, o que não é próprio de um campo em que os interesses pessoais muitas vezes são colocados num primeiro plano.

Existem propostas que visam amenizar tais consequências. Por exemplo, programas de atividade física voltados à interação social e reconhecimento de capacidades individuais, pautados em vivências coletivas e em valores como competição sem rivalidade e prazer desvinculado do desprazer de outros (Marques, 2005).

Visando a melhora do bem-estar e das condições de trabalho de seus funcionários, as empresas podem propor atividades integrativas e disponibilizar espaços de convivência, de modo a criar um ambiente mais propício a ações cooperativas.

Embora existam inúmeros programas e atividades realizadas fora do período de trabalho, que visam melhorar as relações pessoais, é preciso ter claro que o próprio campo profissional cria situações desconfortáveis. Por isso, a simples proposta de atividades não se faz suficiente se o ambiente de trabalho incentiva a competitividade e a disputa por ganhos entre colegas. É preciso que as relações pessoais sejam pautadas em ações cooperativas, na tentativa de aliviar as tensões causadas por esse ambiente.

As ações cooperativas são melhor realizadas a partir da oferta de condições para a troca de experiências e construção coletiva de alternativas positivas, ao invés de situações estimuladas por falsos conflitos, com o pretexto de desafiar a criatividade na intenção de melhora de produtividade (Brotto, 2001).

A contradição e coexistência de tendências cooperativas e competitivas no ambiente de trabalho demandam ações amplas e abrangentes por parte da empresa, no sentido de estabelecer uma relação mais humana com o funcionário através de iniciativas de mudanças estruturais e de organização interna.

O ambiente carregado de ações competitivas entre sujeitos que compartilham um espaço de trabalho, ou que pres-



tam serviço a uma mesma instituição, dificulta a noção de alteridade e privilegia ações individualistas. O incentivo a práticas competitivas, com o intuito de melhorar a produtividade, estabelece formas de relação desvinculadas do todo, da noção de grupo e de unidade da empresa, e isso pode ser um ponto prejudicial ao rendimento profissional do funcionário, assim como às suas relações pessoais.

Um ambiente pautado no estímulo a ações cooperativas permite que os indivíduos se conheçam melhor e a realização de objetivos comuns se torne algo de responsabilidade de todos, assim como a manutenção desse ambiente positivo. Essas condições são favoráveis à melhoria do bem-estar e, conseqüentemente, da produtividade dos sujeitos. Um êxito em metas coletivas é de todos, assim como o fracasso.

Esse quadro sugere um estímulo a práticas cooperativas através de uma ação conjunta entre a criação de espaços de convivência, o redirecionamento das formas de incentivo para produtividade, e melhorias do local e das condições de trabalho por parte da instituição. Por exemplo, metas e recompensas coletivas, gestão participativa e a promoção de um sentimento de união, a partir de ações que aumentem a identificação de todos com a marca da empresa.

Seria um equívoco acreditar numa transformação por completo do ambiente profissional, e propor que ele seja pautado exclusivamente em ações cooperativas. Como esse próprio texto expôs, esse campo inclui e, muitas vezes exige, ações competitivas.

Porém, a intenção com a proposta de aumento de ações cooperativas é melhorar o ambiente de trabalho de forma a proporcionar maior bem-estar aos envolvidos, e incentivar a melhora de produtividade, de forma mais humana e coletiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. B. DE. (2005). *EMPRESA E QUALIDADE DE VIDA, NOVOS RUMOS E DESAFIOS*. IN: GONÇALVES, A. ET AL. (ORGS.) *GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA*. CAMPINAS, IPES EDITORIAL, PP.71-83.

BROTTO, F. O. (1997). *JOGOS COOPERATIVOS: SE O IMPORTANTE É COMPE- TIR, FUNDAMENTAL É COOPERAR!* SANTOS, ED. RE-NOVADA, PROJETO COOPE- RAÇÃO.

_____ (2001). *JOGOS COOPERATIVOS: O JOGO E O ESPORTE COMO UM EXERCÍCIO DE CONVIVÊNCIA*, SANTOS, PROJETO COOPERAÇÃO.

CAÑETE, I. (2001). *HUMANIZAÇÃO: DESAFIO DA EMPRESA MODERNA: A GINÁSTICA LABORAL COMO UM CAMINHO*. 2.ED., SÃO PAULO, ÍCONE.

GUTIERREZ, G. L. (1999). *GESTÃO COMUNICATIVA: MAXIMIZANDO CRIATIVIDADE E RACIONALIDADE: UMA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS A PAR- TIR DA TEORIA DE HABERMAS*. RIO DE JANEIRO, QUALITYMARK.

_____ (2002). *A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA PARA A PESQUISA SOBRE O LAZER*. IN: BRUHNS, HELOÍSA TURINI (ORG.). *LAZER E CIÊNCIAS SOCIAIS: DIÁLOGOS PERTINENTES*. SÃO PAULO, CHRONOS, PP.149-174.

_____ (2004). *POR QUE É TÃO DIFÍCIL PARTICIPAR? O EXERCÍCIO DA PARTICIPAÇÃO NO CAMPO EDUCACIONAL*. SÃO PAULO, PAULUS.

_____ (2005). *ALIANÇAS E GRUPOS DE REFERÊNCIA NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO: NOVOS DESAFIOS PARA A PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS*. CAMPINAS, AUTORES ASSOCIADOS.

HABERMAS, J. (1987). *TEORIA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA*. MADRI, TAURUS, VOL.2.

_____ (1989). *CONSCIÊNCIA MORAL E AGIR COMUNICATIVO*. RIO DE JA- NEIRO, TEMPO BRASILEIRO.

MARCHI JR., W. (2002). *BORDIEU E A TEORIA DO CAMPO ESPORTIVO*. IN: PRONI, M. W. E LUCENA, R. F. *ESPORTE: HISTÓRIA E SOCIEDADE*. CAMPINAS, AUTORES ASSOCIADOS, PP.77-111.



MARQUES, R. F. R. (2005). INTEGRAÇÃO E BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA: ESPORTE COMO CAMINHO. IN: GONÇALVES, A. ET AL. *GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA*. CAMPINAS, IPES, PP. 33-46.

ROUANET, S.P. (1987). *AS RAZÕES DO ILUMINISMO*. SÃO PAULO, COMPANHIA DAS LETRAS.