

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**RAZÃO SUBSTANTIVA E RAZÃO INSTRUMENTAL  
NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL DO  
CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO:  
UM ESTUDO DE CASO**

ANTÔNIO AUGUSTO KRUMENAUER LORSCHETER

Florianópolis, setembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**RAZÃO SUBSTANTIVA E RAZÃO INSTRUMENTAL  
NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL  
CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO:  
UM ESTUDO DE CASO**

ANTÔNIO AUGUSTO KRUMENAUER LORSCHETER

Disciplina  
Estágio supervisionado obrigatório

Orientado por  
*Prof<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.*

Área de atuação  
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, setembro de 2002.

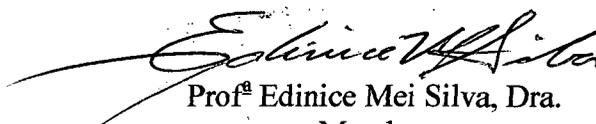
Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado perante Banca Examinadora, que atribuiu a nota **10 (DEZ)** ao aluno **Antônio Augusto Krumenauer Lorscheiter**, matrícula 9610106-7, na disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora:



Prof<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

Presidente



Prof<sup>a</sup> Edinice Mei Silva, Dra.

Membro



Prof<sup>a</sup> Rosimeri de Fátima C. da Silva, Dra.

Membro

Dedico este trabalho às crianças palestinas que acham nas pedras o meio adequado para enfrentar os tanques israelenses. Ainda que as pedras sejam insuficientes para romper a blindagem do aço, que sejam letais para a da intolerância e opressão.

## AGRADECIMENTOS

- À prof<sup>a</sup> Eloíse Helena Livramento Dellagnelo pela orientação na elaboração deste trabalho acadêmico.
- À comunidade acadêmica da UFSC; seus professores, alunos e servidores.
- Aos sujeitos de pesquisa do Centro Cultural Zé Perello pela colaboração, facilidade de acesso às informações durante a elaboração deste trabalho e pelo empenho em apresentar às crianças do Pântano do Sul o mundo da arte e cultura.
- À minha família que compreendeu minha eterna inquietude.
- A todos aqueles que de uma forma ou outra contribuem para o sucesso das organizações sociais, visando o equilíbrio da emancipação do homem, redução das desigualdades sociais e a promoção da solidariedade humana.
- Ao povo de Florianópolis por seu jeito hospitaleiro.
- Ao povo gaúcho e ao de Porto Alegre, eternamente presentes em meu coração.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do que a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade”.

*Albert Einstein*

## RESUMO

LORSCHTEITER, Antônio Augusto Krumenauer. **Razão substantiva e razão instrumental na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello**: um estudo de caso. Orientadora: Eloíse Helena Livramento Delagnello. 2002. 134f. Departamento de Ciências da Administração. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho acadêmico, desenvolvido entre maio e setembro de 2002, se constitui em investigação empírica e tem como tema a racionalidade na prática organizacional. Buscou-se como objetivo principal verificar a racionalidade (instrumental ou substantiva) predominante na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello (CCZP), constituído como Organização da Sociedade Civil sem fins lucrativos, no distrito Pântano do Sul, na cidade de Florianópolis. A organização foi estudada sob enfoque da racionalidade predominante nos seguintes processos organizacionais : hierarquia e normas, valores objetivos, tomados de decisão e controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. A abordagem adotada foi qualitativa com a utilização do estudo de caso como método de investigação. A teoria da delimitação dos sistemas sociais de Ramos (1989) que se apresenta como alternativa para reformular a teoria organizacional assentada na sociedade centrada no mercado e no paradigma da racionalidade instrumental foi adotada como base do referencial teórico. A metodologia de mensuração da racionalidade nos processos organizacionais utilizada para a coleta e análise dos dados foi a de Serva (1997a). Como resultado, verificou-se a predominância da racionalidade substantiva nos processos organizacionais analisados. Esta constatação era esperada, principalmente pelo fato da organização estudada ser enquadrada como categoria do Terceiro Setor.

Palavras chaves: processos organizacionais, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva, teoria da delimitação dos sistemas sociais, Terceiro Setor

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 TEMA-PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>13</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
4.1 Objetivo Geral .....	16
4.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
5.1 Transformação do conceito razão.....	17
5.2 Racionalidade e organização .....	21
5.3 Rumo a uma nova ciência das organizações.....	24
5.4 A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais.....	28
5.5 Razão instrumental x razão substantiva .....	36
5.6 Ação substantiva x instrumental.....	38
5.7 Organizações sociais: um espaço social alternativo.....	41
5.8 Terminologia e identidade do setor.....	44
5.9 Organizações sociais e a aproximação do mercado .....	53
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
6.1 Tipo de pesquisa .....	56
6.2 Universo e amostra.....	59
6.3 Coleta de dados.....	60
6.4 Tratamento, análise e interpretação dos dados .....	61
<b>7 CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO .....</b>	<b>64</b>
7.1 Histórico e Contextualização.....	64

<b>7.2 Os processos organizacionais como categorias de análise da racionalidade preponderante na prática organizacional do CCZP.....</b>	<b>68</b>
7.2.1 Hierarquia e normas .....	69
7.2.2 Valores e objetivos .....	70
7.2.3 Tomada de decisão .....	75
7.2.4 Controle.....	76
7.2.5 Divisão do trabalho .....	78
7.2.6 Comunicação e relações interpessoais.....	79
7.2.7 Ação social e relações ambientais .....	81
7.2.8 Reflexão sobre a organização .....	83
7.2.9 Conflitos .....	84
7.2.10 Satisfação individual .....	86
7.2.11 Dimensão simbólica .....	87
7.2.12 Quadro resumo de análise .....	89
<b>8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	O MODELO DOS TRÊS SETORES	51
QUADRO 02	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – HIERARQUIA E NORMAS	70
QUADRO 03	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – VALORES E OBJETIVOS	75
QUADRO 04	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – TOMADA DE DECISÃO	76
QUADRO 05	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – CONTROLE	78
QUADRO 06	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – DIVISÃO DO TRABALHO	79
QUADRO 07	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	80
QUADRO 08	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	83
QUADRO 09	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	84
QUADRO 10	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – CONFLITOS	86
QUADRO 11	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – SATISFAÇÃO INDIVIDUAL	88
QUADRO 12	RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO PROCESSO ORGANIZACIONAL – DIMENSÃO SIMBÓLICA	89
QUADRO 13	QUADRO RESUMO DE ANÁLISE	90

# 1 INTRODUÇÃO

O presente relatório final tem como finalidade apresentar o resultados da pesquisa empreendida como trabalho acadêmico de conclusão de curso exigido como requisito para graduação no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no semestre 2002/2.

O tema de pesquisa foi a racionalidade como fundamento das ações que compõem a prática organizacional. Como objetivo principal, buscou-se o exame e identificação da racionalidade (instrumental ou substantiva) preponderante na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e sem fins lucrativos, que também se auto-qualifica de Organização Não Governamental, constituída por iniciativa de alguns moradores do Distrito Pântano do Sul, comunidade de pescadores da Ilha de Santa Catarina, cidade de Florianópolis.

Como a organização pertence ao setor das organizações sociais, o estudo também abordou este assunto para melhor caracterizar esta nova forma organizacional que surge no campo de estudo da Administração. Devido a uma série de considerações do contexto atual, acredita-se que a tendência destas organizações para apresentar o predomínio da racionalidade substantiva como diretriz de sua prática organizacional pode estar sofrendo redução, causada pela crescente aproximação, realizada na forma de parcerias, com o mercado. Isto provoca a competição entre as organizações na captação de recursos escassos.

A investigação empírica de abordagem qualitativa e delimitada sob a forma de estudo de caso foi desenvolvida de maio a agosto de 2002. Na fase exploratória foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica da literatura que circunscreve o tema proposto de forma a levantar o conhecimento que configura o atual estado da arte desta linha de pesquisa. A sustentação do estudo deu-se pela *teoria da delimitação de sistemas sociais* de Ramos (1989).

O quadro de análise e escala para mensurar a racionalidade, tanto instrumental como substantiva, presente na realidade organizacional foi tomado por empréstimos de Serva (1997a). Tais contribuições, resultantes de seus estudos para doutoramento sobre organizações substantivas, foram utilizadas para a operacionalização teórica e orientação da pesquisa de campo. Tal metodologia se fundamenta na complementaridade da abordagem organizacional substantiva de Ramos (1989) e na teoria da ação comunicativa de Habermas (1984).

Buscou-se assim, por meio deste exercício acadêmico, uma aplicação empírica, carência que ainda cria obstáculos para o desenvolvimento desta linha de pesquisa da teoria organizacional no Brasil. O que se observa são vários estudos que criticam o imperativo da racionalidade instrumental como diretriz básica das ações humanas na maioria dos sistemas sociais e a pregação da racionalidade substantiva como necessária para promover a auto-realização sob a perspectiva da emancipação do homem no ambiente de trabalho. Entretanto, a viabilidade da abordagem substantiva das organizações depende da validação das respectivas concepções teóricas na prática organizacional. Neste sentido, percebe-se que as organizações sociais podem ser um campo de estudos adequado para a consolidação da proposta da abordagem substantiva da organização.

## 2 TEMA-PROBLEMA

O estudo desenvolvido teve como tema o papel da racionalidade como fundamento básico das ações na prática organizacional. O objetivo principal deste estudo foi demonstrar, por meio da abordagem qualitativa do estudo de caso, fundamentada nas teorias de delimitação de sistemas Ramos(1989) e na teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas, a razão preponderante (instrumental ou substantiva) presente na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello.

O Centro Cultural Zé Perello (CCZP) é uma organização não-governamental<sup>1</sup> (ONG), fundada sob a forma de associação comunitária, voltada ao desenvolvimento cultural, à qualificação profissional, à defesa do meio ambiente e à promoção da qualidade de vida no Pântano do Sul, Sul da Ilha de Santa Catarina.

O contato prévio, durante a fase exploratória, revelou que tal organização possui traços que a aproximam das *isonomias*, uma das categorias dos sistemas sociais da teoria da delimitação de sistemas sociais, cuja tendência, segundo Ramos (1989) é a predominância da racionalidade substantiva. Apesar do encaminhamento metodológico utilizado permitir capturar e mensurar a racionalidade instrumental caso esta se revele com intensidade predominante, o ideal é que a escolha proporcionasse o contato com uma organização substantiva, e todas suas peculiaridades. A organização econômica formal e a razão instrumental subjacente encontram-se arraigadas na teoria organizacional desde os tempos de Taylor, já tendo sido suficientemente apresentada, analisada e criticada nos cursos de Administração.

O problema de pesquisa tem natureza teórico-empírica na medida em que levanta o estado da arte da literatura que aborda o tema para problematizá-lo e empírico na investigação de uma realidade organizacional por meio de um instrumental metodológico.

Formulado o problema em forma de pergunta, o que se propôs aqui é a resposta para o seguinte:

Qual a racionalidade (instrumental ou substantiva) preponderante como fundamento das ações na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello?

---

<sup>1</sup> Denominada assim em reportagem do jornal AN Capital, de Florianópolis, em 19/12/2000 capturada em <http://www.an.com.br/ancapital/2000/dez/19/1ger.htm>. O termo possui grande popularidade no Brasil, muito em parte pela massiva divulgação pelos meios de comunicação a partir da ECO 92. Apesar disto, prefere-se neste trabalho a expressão organizações sociais. A justificativa desta definição será apresentada num tópico a respeito da terminologia associada a estas organizações no referencial teórico.

### 3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Apesar de um elaborado arcabouço teórico iniciado por Ramos (1989) que propõe uma nova ciência das organizações, reformulação crítica dos pressupostos nos quais se assentam os avanços da teoria organizacional moderna, cujo principal é a sociedade centrada no mercado, esta linha de pesquisa, ainda em estágio embrionário no Brasil, carece de pesquisa de campo, de comprovação empírica da abordagem substantiva e seus efeitos nos processos organizacionais.

A escolha do presente tema se justifica na medida em que o mesmo possibilita uma análise epistemológica do pensamento da ciência das organizações com visão crítica dos seus fundamentos e pressupostos e contato com uma nova ciência das organizações proposta por Ramos (1989) e suas possíveis repercussões na análise e planejamento de sistemas sociais organizados.

A relevância do presente estudo reside no fato de que, a abordagem substantiva das organizações, apesar de significar uma análise crítica de grande importância para o campo de conhecimento da Administração, uma reformulação nas bases da teoria organizacional, tendo dimensões que justifiquem até mesmo denominá-la como ruptura de paradigma, ainda é muito pouco demonstrada na prática organizacional. Isto faz com que o planejamento e análise de sistemas organizacionais ainda não tenham sentido seus efeitos na prática. Segundo Serva (1997a), os estudos que compõem o estado da arte da racionalidade substantiva nas organizações possuem em comum o confinamento a uma abordagem conceitual. Para o autor, “Os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental, opondo a ela a racionalidade substantiva. No entanto, não conseguem comprovar empiricamente se esta última pode ser empregada na gestão de organizações produtivas” (p. 18).

Isto evidencia a carência de uma das características fundamentais do conhecimento científico; a comprovação, ou seja, a verificação das teorias na prática, por meio de um estudo empírico. Antes de tudo, as práticas organizacionais devem ser legitimadas por um arcabouço teórico, como em qualquer área do conhecimento humano que tenha escopo de ciência aplicada, ou seja, de intervenção na realidade.

Destaca-se ainda o estudo sobre as organizações sociais que compõem o chamado Terceiro Setor, um novo campo de conhecimento da Administração ainda em construção, carente de pesquisas cuja finalidade é oferecer suporte teórico para gestão de uma nova forma

organizacional, que mostra certa dificuldade em adequar-se à importação de referenciais teóricos construídos para a Administração Pública e de Empresas.

Algumas características que já configuram este novo espaço social formado por estas organizações, que neste estudo serão em sua mais ampla categorização designadas por organizações sociais, tais como valores de autonomia, autogestão, cidadania, defesa da emancipação de oprimidos, solidariedade, esforço do voluntariado, oportunidade de autorealização encaminham para uma comparação por semelhanças com as isonomias, uma das categorias de análise na teoria da delimitação de sistemas sociais de Ramos (1989). Pode-se certamente adotar este referencial teórico como uma “ponte”, um alicerce, um elo para este novo campo de conhecimento da Administração.

Há autores<sup>2</sup> que ressaltam a importância deste setor em relação à problemática do fim do emprego causado por revoluções tecnológicas e organizacionais que extinguem rapidamente várias etapas do processo produtivo e seus respectivos postos de trabalho. Com isto, as organizações sociais já começam a ser reconhecidas como uma solução viável tanto para absorver a massa desempregada gerada pela lógica de mercado eficiente que extingue postos de trabalho, como provedora de serviços sociais que não contam com a tutela estatal. O fortalecimento e crescimento deste setor exigem pesquisa da comunidade acadêmica e reconhecimento social e político.

Além disto, o tema coloca o homem como elemento mais importante na compreensão da crise da atual teoria organizacional e desvela a tensão, angústia, frustração, que ainda hoje existem no ambiente organizacional devido ao desinteresse das teorias e técnicas organizacionais com certas dimensões e valores humanos substanciais para a plena manifestação do espírito humano nas organizações, sob a alegação “ingênua” de que assim estas teorias e técnicas “funcionam” (RAMOS, 1989, p.01).

A teoria das organizações necessita fortalecer sua dimensão epistemológica, erguer seu edifício do conhecimento a partir da avaliação crítica do valor e validade de seus pressupostos. Caso contrário, a ciência das organizações passa a ocupar um patamar periférico nas ciências sociais, a uma condição de “credo” (Ibidem, 118).

As conferências internacionais de *critical management* parecem se apresentar como uma evolução desta avaliação crítica da comunidade acadêmica desde os estudos de Ramos (1989).

---

<sup>2</sup> Para aprofundamento no tema consultar Jeremy Rifkin, *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

A nova ciência das organizações elaborada por Ramos (1989), adotada como base teórica deste estudo, encaminha a solução da crise da teoria administrativa, a partir da análise crítica do paradigma<sup>3</sup> da sociedade centrada no mercado para então propor a substituição por um paradigma multicêntrico para os sistemas sociais. O estudo coloca, deste modo, o acadêmico no centro de um processo de tentativa de ruptura de paradigma.

Quanto à relevância para a formação acadêmica do autor, o delineamento deste trabalho corrobora o pensamento de Demo(1987, p. 51):

“Não pode [treinamento universitário] ser somente uma atividade teórica, de sala de aulas. A prática é igualmente importante, principalmente na forma de estágio curricular, através do qual a dedicação prática passa a fazer parte do processo de formação do estudante”.

---

<sup>3</sup> “... realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. (KUHN, 1998, p.13)

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

- Identificar a racionalidade (substantiva ou instrumental) predominante como fundamento das ações na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello (CCZP).

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o setor das organizações sociais por meio de um breve histórico da evolução no Brasil e a apresentação da terminologia associada na literatura brasileira.
- Caracterizar a organização pela análise dos seguintes processos organizacionais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social, relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.
- Identificar os indicadores característicos de racionalidade (instrumental ou substantiva) predominante em cada um dos processos mencionados acima
- Identificar a intensidade da racionalidade predominante (instrumental ou substantiva) presente nas práticas administrativas de acordo com a escala de intensidade de razão substantiva de Serva (1997a).

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro referencial teórico aqui exposto, e que se destina a delimitar, a produzir um recorte da realidade e construir o objeto de investigação do presente estudo, tem como base de sustentação a teoria de delimitação dos sistemas sociais, o modelo multicêntrico e o paradigma paraeconômico de Ramos (1989). Este é o arcabouço teórico que fundamenta sua proposta de uma nova ciência das organizações. Foi apresentado como solução para a crise da teoria das organizações fundamentada no pressuposto da sociedade centrada no mercado e no paradigma da racionalidade instrumental

Quanto ao instrumental metodológico cumpre aqui destacar que os estudos de Serva (1997 a), pesquisador que empreende investigações empíricas sobre a razão substantiva e instrumental presentes na prática administrativa, serão amplamente referenciados. Espera-se com isto viabilizar a operacionalização do quadro teórico.

### 5.1 Transformação do conceito razão

Se acometido de um conflito existencial e desejoso afinal de identificar-se como ser único no reino animal, dotado de razão, portanto racional, o homem médio fosse buscar tal termo num dicionário, um dos significados que lhe seriam apresentados seria este<sup>4</sup>:

Verbetes: razão

[Do lat. *ratione*.]

S. f.

1. Faculdade que tem o ser humano de avaliar, julgar, ponderar idéias universais; raciocínio, juízo.

Do presente conceito pode-se especular a respeito da finalidade e importância de tal atributo para tornar o homem tão único, tão complexo. Deste conceito, extrai-se a capacidade de autonomia, de bom senso, de diferenciar, separar, discernir o bom do ruim, o

---

<sup>4</sup> Aurélio Buarque de Holanda, Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 1975.

certo do errado. É enfim, uma força diretriz, uma energia que permite ao homem transcender os condicionamentos do meio, as imposições e ilusões em busca de liberdade.

De imediato esta definição não parece ser adequada aos tempos atuais, afinal não possui ela termos como cálculo, ganhos, meios e fins, nada que nos permita aplicar a Lei de Gersón<sup>5</sup>.

A deturpação do significado da razão pode ser justificada porque dela depende a sustentação institucional do sistema industrial avançado da sociedade moderna. Deste modo, “... a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação desta sociedade. Uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central da vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com a sua estrutura normativa” (RAMOS, 1989, p.03).

A razão, no sentido clássico proposto pelos gregos, apresenta-se como a mais humana das características, um atributo inato, diretriz, fundamento básico de toda ação humana. Diferentemente de agora, para os gregos, não havia a dicotomia do termo, e a razão enquanto capacidade de julgamento e de força normativa da vida humana era indissociável dos valores éticos.

“A origem da ação (sua causa eficiente, não final) é a escolha, e a origem da escolha é o desejo e o raciocínio dirigido a algum fim. Eis porquê de não poder a escolha existir sem a razão e o intelecto, nem sem uma disposição moral, pois as boas e as más ações não podem existir sem uma combinação de intelecto e caráter”. (ARISTÓTELES, 2002, p. 129)

O filósofo tinha profunda preocupação em estabelecer os caminhos que conduzem as ações humanas à promoção do bem. “Se existe então, para as coisas que fazemos, algum fim que desejamos por si mesmo e tudo o mais é desejado por causa dele; e se nem toda coisa escolhemos visando à outra (...) evidentemente tal fim deve ser o bem, ou melhor, o sumo bem” (ARISTÓTELES, 2002, p. 17).

É este atributo e não a sociabilidade que distingue o homem do restante do reino animal, que o torna um *zoon politikon*<sup>6</sup>, dotado de autonomia crítica no julgar e agir, de propensão à discussão política como meio de estruturação da vida humana associada. Por

<sup>5</sup> Construção cultural brasileira, originária de propaganda de cigarros da década de 80 onde o brasileiro esperto é definido como aquele que “gosta de levar vantagem em tudo”.

<sup>6</sup> Para Aristóteles é pelo exercício da razão balizada pelo imperativo ético que o homem supera seu condicionamento de mero ator social e se transforma num animal político.

proporcionar o julgamento ético-valorativo do que é certo e errado, do bom e do mal se torna categoria de análise fundamental na ordenação da vida humana associada.

Entretanto, o conceito de razão sofreu profunda alteração a partir da influência das idéias do filósofo Thomas Hobbes. A razão deixa de ser concebida como algo inato, algo recôndito na psique humana conforme concebia Platão para se tornar um atributo engenhoso de cálculo utilitário de conseqüências a ser aplicado visando a autopreservação do homem. Este atributo seria aperfeiçoado pelo uso no esforço de dominar a natureza, transformar seus recursos em utilidades, tendo seu componente ético sido despojado. A razão transforma-se na coordenação dos meios, num processo de cálculo de conseqüências. Sua ênfase está na adequação dos meios ao alcance dos fins, não tendo qualquer propósito de julgar o valor dos fins.

a razão não nasce conosco como a sensação e a memória, nem é adquirida apenas pela experiência, como a prudência, mas obtida com esforço, primeiro por uma adequada imposição de nomes, e em segundo por intermédio de um método bom e ordenado de passar dos elementos, que são nomes, a asserções feitas por conexão de um deles, e daí para os silogismos, que são as conexões de uma asserção com outra, até chegar ao conhecimento de todas as conseqüências de nomes referentes ao assunto em questão.” (HOBBS, 2002, p.43)

A repercussão desta transmutação de sentido se faz hoje presente em grandes proporções em nosso estilo de vida e sociedade. “Quando (sic) mais emasculado se torna o conceito da razão, mais facilmente se presta à manipulação ideológica e a propagação das mais clamorosas mentiras” (HORKHEIMER, 2000, p. 32).

Reduzida a este conceito a razão não possui mais condições de apontar ao homem o que é bom ou ruim em termos éticos e morais. O homem resigna-se a se orientar pelas exigências e estímulos externos de sua realidade social, disfunção que Ramos (1989, p.30) denomina de “transavaliação do social” e geram no psiquismo humano a chamada síndrome comportamentalista. O ser humano passa a não exercitar seu julgamento crítico e busca simplesmente sua autopreservação, comporta-se na forma que a sociedade o condiciona, segue suas regras.

Assim, da natureza de *zoon politikon* defendida por Aristóteles, ou seja, animal político, de propensão ao debate de idéias e defesa de convicções, herança do universo da *polis*, o homem passa a ser um ator social. Ao invés de atingir a ordenação da vida humana

associada por meio da expressão política, o homem adota uma postura comportamental, de ser reativo. Isto faz com que "... a ordem da vida lhe concedida como algo extrínseco. O mundo, de onde provém essa ordem é uma arena, em que ele se esforça para elevar ao máximo seus ganhos" (RAMOS, 1989, p.37).

Consolidou-se desta forma um conceito de razão que se afirmou como paradigma e passou a configurar a sociedade moderna por 300 anos e o qual contou com a astúcia dos mecanismos cognitivos engendrados por esta para ser internalizado como verdadeiro e único por si mesmo, mas, sobretudo para manter a ordem institucional da sociedade industrial contemporânea, mecanismos que constituem para Ramos (1989, p. 86) a política cognitiva aplicada nas organizações de forma a construir a realidade social dos seus membros por meio de uma linguagem distorcida e de conceitos inapropriados, mas adequados à formação de valores necessários a sua manutenção e ordem de funcionamento. Sua perpetuação depende de homens que se comportem de acordo com o mercado, que se proponham a reproduzir sua dinâmica por todos espaços sociais.

A razão, seu reino e seu sentido, que sempre instigou os filósofos e grandes pensadores de toda nossa civilização, foram, de tal forma alijados, reduzidos em suas significações, pela dimensão de cálculo de conseqüências, que não traz muita reflexão ao homem médio moderno instado a lhe dar uma definição.

"O homem médio de hoje, ao considerar-se um animal dotado de razão, considera que um comportamento racional é o comportamento que lhe traga coisas úteis, vantagens e homem racional aquele que é capaz de julgar o que é útil para ele" (HORKHEIMER, 2000, p. 13).

Esta forma de racionalidade só pode ser avaliada em seu processo de acordo com os lucros ou vantagens resultantes de seu desempenho. Esta redução das ações humanas ao que traga ao seu sujeito vantagens, utilidades, faz com que as ações humanas restrinjam-se ao tipo de ação que Weber (1977, p.46) qualifica de ação economicamente orientada. O que é útil passa a ser bom, a ter valor intrínseco. O que funciona, o que proporciona utilidade é objeto de procura, de ação economicamente orientada. Assim, as utilidades são

"aquelas probabilidades (reais ou supostas) concretas e singulares, de aplicação atual ou futura, estimadas como tais por um ou vários sujeitos econômicos, que se convertem em objeto de procura porque as pessoas orientam precisamente sua

atividade econômica na estimação destas utilidades como meios para seus fins”(WEBER, 1977, p.50).

E pelo uso da razão vista como um cálculo utilitário que o homem passa a regular sua relação de dominação com a natureza e também com outros homens.

A transmutação do significado da razão presente na razão dita moderna, tem seus efeitos bem evidentes; se por um lado permitiu o domínio da natureza por meio de um desenvolvimento tecnológico impressionante com prosperidade econômica sem precedentes, por outro foi responsável pela degradação ambiental, aumento das desigualdades sociais, deformação da psique humana e desfiguração das relações interpessoais. Sem reconhecer na razão uma dimensão substantiva, as considerações éticas são solapadas e as ações humanas são avaliadas de acordo com a utilidade que promovem ao sujeito.

O que ocorre em síntese é a mercantilização do mundo da vida: todos espaços sociais, de convivência, são dominados, engastados pela lógica do mercado o que compromete a qualidade das relações pessoais que ele determina em seu processo. Assim, as relações primárias, de amizade, afetividade, solidariedade e julgamento valores morais e éticos não acham condições suficientes para se manifestarem. As relações humanas são restritas a relações de trocas, orientadas pela racionalidade instrumental e pela maximização de utilidades que sua hábil aplicação proporciona.

Na evolução da sociedade ocidental comparado as tradições dos grupos humanos primitivos, Weber (1977, p.494) assim descrevia a influencia do surgimento do mercado na vida humana associada “o mercado, em plena contraposição a todas as outras formas de comunidades, que sempre supõem confraternização pessoal e quase sempre parentesco de sangue, e, em suas raízes, estranho a toda “confraternização”<sup>7</sup>.

## **5.2 Racionalidade e organização**

Na teoria das organizações a racionalidade é característica fundamental do modelo burocrático de organização formulado por Max Weber. Os estudos do sociólogo alemão previam surgimento da organização formal, também chamada burocracia, como protótipo da

---

<sup>7</sup> El mercado, en plena contraposición a todas las formas otras comunidades, que siempre suponen confraternización personal y casi siempre parentesco de sangre, es, en sus raíces, extraño a toda confraternización” (tradução livre)

organização necessária para atender a complexidade associada aos modos de produção decorrentes da crescente industrialização da moderna sociedade ocidental. Weber considerava a burocracia como forma por excelência da ação racional.

Ao tratar da racionalidade humana, a distingue em dois tipos:

**A racionalidade formal ou instrumental** (*Zweckrationalität*) que é “determinada por uma expectativa de resultados, ou fins calculados” fruto do desenvolvimento das idéias de Hobbes; e

**A racionalidade substantiva, ou de valor** (*Wertrationalität*), determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso” ou seja, configurar a ação humana interessada a “consecução de um resultado ulterior a ela”(WEBER, 1968, p.24 apud RAMOS, 1989, p. 05), mais próxima do significado que a razão tinha para os filósofos gregos da antiguidade.

Destas duas, previu o triunfo completo da racionalidade formal ou instrumental devido à adequação ao modelo burocrático de organização que surgia, cujo funcionamento exigiria a lógica do cálculo de conseqüências. Visava-se então contornar o estágio de escassez de recursos dos primórdios do processo de industrialização.

A implantação desta racionalidade como fundamento das ações humanas nas organizações tem profundas repercussões. Devido ao tamanho crescente destas organizações, o planejamento cuidadoso e formalmente representado deveria oferecer alto grau de ordenação de suas operações. Assume assim uma estrutura de previsibilidade mecanicista. A dinâmica de sua estrutura<sup>8</sup> em muito se assemelha ao funcionamento de uma máquina com ênfase na distribuição de autoridade através de hierarquia linear, definição de papéis e mecanismos de controle. Estas foram as principais soluções encontradas para suprimir a imprevisibilidade gerada no ambiente organizacional com a presença de um enorme número de pessoas com valores e interesses individuais diversos.

Com a onipresença das organizações burocráticas e seu papel normativo na vida das pessoas, alguns autores retrataram as ameaças que estas traziam para individualidade do homem e o destino da humanidade. As mais conhecidas são 1984 de George Orwell e Admirável Mundo Novo de Aldous Huxley. Apesar das diferenças quanto ao contexto material destas duas visões; a de Orwell de escassez e miséria e a de Huxley de prosperidade,

<sup>8</sup> “A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem e exerçam a autoridade que lhes compete para atingimento dos objetivos organizacionais” (VASCONCELLOS et HEMSLEY, 199, p.03)

o ponto em comum reside num “mundo estritamente controlado, de liberdade reduzida a nada ou quase nada...”. (BAUMANN, 2001, p.64). Os destinos destas sociedades seriam planejados por uma elite de administradores e projetistas que se incumbiriam condicionar o comportamento de grandes massas de administrados passivos, treinados a obedecer ordens com a disciplina de marionetes.

O que legitima este uso de seres humanos é a própria concepção de racionalidade exigida para o bom desempenho da burocracia. A organização burocrática, também conhecida por formal, é tanto mais racional na medida em que haja adequação de meios a fins, ou seja, que a utilização dos recursos organizacionais, aí incluídos os seres humanos, sejam maximizados para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido o grau de eficiência de uma organização expressaria a racionalidade da mesma. Na definição de Simon (1979, p.14), isto se apresenta de maneira clara: “no sentido mais amplo, ser eficiente significa simplesmente tornar o caminho mais curto e os meios mais econômicos para alcançar determinados objetivos”.

Ainda que o modelo burocrático de organização tenha sofrido flexibilização em sua evolução, estudos empíricos recentes confirmam que este modelo de organização e sua lógica de funcionamento baseada na racionalidade formal ou instrumental ainda estão fortemente presentes nas organizações. Oportuno ressaltar que o Estado é, ainda, por natureza, a acepção máxima de burocracia. Talvez por ser sua forma mais pura, inflexível, pois suas normas são as leis, sua imagem está associada, no sentido popular, apenas às suas disfunções.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 428) a racionalidade da organização não depende da racionalidade individual de seus membros, pois “desconsidera suas metas e aspirações”. No processo de divisão do trabalho, caracterizado pela especialização por funções, o indivíduo que desempenha as funções aliena-se devido à falta de autonomia, despersonalização e a limitação de suas ações no funcionamento global da organização.

Para Simon (1979, p.8), “... as técnicas aplicadas coordenação de esforços para que uma organização atinja um objetivo constituem os processos administrativos. Estes processos administrativos são processos decisórios, pois implica na seleção racional dentre muitos cursos de ação disponíveis”. É neste processo que a organização “retira de seus, por conseguinte, a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio”.

Quanto às diferenças que muitas vezes existem entre os objetivos da organização e as aspirações e interesses dos indivíduos, Simon (1979, p.42) as qualifica como “um desses elementos não racionais com os quais a teoria [organizacional] tem que lidar”.

Quando analisado dentro do contexto organizacional e na perspectiva da racionalidade instrumental, o homem possui uma racionalidade limitada, já que possui uma capacidade cognitiva limitada, não consegue ter acesso a todas as informações a serem analisadas, tem capacidade limitada para analisá-las e projetar todas as consequências do curso de ações e ainda sofre influência de crenças e valores em seus julgamentos. Deste modo, a racionalidade está na organização, de maneira ainda mais intensa nas organizações computadorizadas (SIMON, 1979, p.64).

### 5.3 Rumo a uma nova ciência das organizações

Numa crítica à moderna teoria das organizações, com foco na análise dos seus pressupostos: paradigma da racionalidade instrumental e da sociedade centrado no mercado, Ramos (1989) constata que a teoria das organizações pouco evoluiu devido à construção de conhecimentos sem submetê-los à avaliação de suas bases epistemológicas.

A teoria das organizações ainda vive um momento de crise, de mal estar, de desconforto intelectual, na medida em que não atende a certos dilemas, expectativas da sociedade moderna, dentre os quais a emancipação do homem é o central. Apesar de muitos receituários, *best sellers* de grandes executivos, os famosos “gurus” da *Administração* lutarem as prateleiras e oferecerem a panacéia para todos os gerentes com as mais esdrúxulas analogias, estas não tem mais do que o efeito de morfina para o problema. O ambiente de trabalho é ainda hoje um lugar de sombras que obscurece certas dimensões humanas.

“Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior” (CHANLAT, 1996, p.25).

A causa desta estagnação científica está no pressuposto da sociedade centrada no mercado e de suas implicações: o modelo da organização econômica formal e de sua racionalidade instrumental como fundamento das suas ações.

“A disciplina organizacional contemporânea não desenvolveu a capacidade analítica necessária à crítica de seus alicerces teóricos e, em vez disso, em grande parte toma capacidades exteriores. Por esta razão condenou-se a si mesma a permanecer

pré-analítica e para sempre na periferia da ciência social” (RAMOS, 1989, p.118).

A teoria organizacional vigente continua a legitimar uma prática organizacional orientada pela racionalidade instrumental. Esta legitimação amparava-se na escassez crítica de recursos nos primórdios do processo de industrialização da civilização humana, o que tornava inexorável o esforço do trabalho sem limites, a fragmentação do processo produtivo em tarefas de baixa complexidade e alienantes, das pressões psíquicas, da frustração e tédio no ambiente organizacional<sup>9</sup> e o adiamento da autorealização do empregado. Apesar de já ter alcançado grandes realizações como o acúmulo de capital e desenvolvimento tecnológico, esta legitimação já não se sustenta, pois a fase crítica de escassez de recursos encontra-se superada.

Nesta perspectiva, Ramos (1984) propõe uma avaliação da evolução da teoria das organizações adotando modelos de homem como referência: homem operacional, homem reativo e o homem parentético.

O homem operacional é o modelo de homem adotado na Administração Científica, ou era do taylorismo, e seu enfoque está na eficiência, no *best way*, na análise científica do trabalho com seus estudos de tempos e movimentos e na racionalização da execução das tarefas. Esta visão não está confinada em um passado histórico remoto da evolução do pensamento organizacional. Qualquer olhar atento num estabelecimento *fast food*, ainda que na Califórnia<sup>10</sup>, estado mais rico do país mais rico do mundo, comprova sua utilização de seus métodos. Assim, nas linhas de montagens de *hambúrgueres*, o funcionário é devidamente alertado por sinais luminosos e sonoros de que sua etapa esta retardando o processo produtivo. A sua inserção neste processo produtivo se dá claramente como recurso organizacional e portando sujeito ao imperativo da maximização da racionalidade instrumental. O fato de o funcionário ter seu salário estipulado por hora trabalhada torna isto ainda mais intenso.

Nesta obsessão por eficiência, otimização dos recursos, parece óbvia a aplicação desta lógica também aos recursos humanos. “A validade do homem operacional tem sido

<sup>9</sup> Tão bem retratado no filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin, onde “o mundo é uma comédia para os que pensam, e uma tragédia para os que sentem”. Horace Walpole.

<sup>10</sup> O autor do presente trabalho trabalhou clandestinamente em uma locadora de carros, num fast food e numa pizzaria durante sua permanência de 9 meses na cidade de San Diego-CA, mar. - dez./2001. Desta forma, encontra muitas de suas experiências analisadas no pensamento de Alberto Guerreiro Ramos, que lá realizou pesquisas das quais resultou o livro *A nova Ciência das Organizações*. O sociólogo baiano admite que “é evidente que minhas elaborações conceituais são largamente afetadas por incidentes típicos da vida norte-americana” (RAMOS, 1989, p.XVI)

aceita sem questionamento. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”(RAMOS,1984, p.05).

Ainda que a Escola Humanista, onde se destaca o nome de Elton Mayo e as experiências de Hawthorne, tenha representado um esforço na tentativa de focar mais o lado humano presente no ambiente de trabalho, os grupos informais e seus efeitos na produtividade, suas realizações nunca de fato violaram o paradigma da racionalidade instrumental. “O modelo de homem desenvolvido pelos humanistas pode ser chamado de ‘homem reativo’, com tudo o que termo implica. Para os humanistas assim como para seus antecessores, o sistema industrial e a empresa funcionam como variáveis independentes. O objetivo principal da administração é estimular comportamentos que reforcem sua racionalidade específica.”.(RAMOS, 1984, p.06).

Contra-pondo-se a estes modelos de homem derivados da racionalidade instrumental adotada como pressuposto fundamental no planejamento e análise de sistemas organizacionais, surge o homem parentético. “O homem parentético é um reflexo das novas circunstâncias sociais, que hoje estão mais visíveis nas sociedades industriais avançadas, como os EUA, mas que irão eventualmente prevalecer em todo o mundo; e é ao mesmo tempo uma reação a estas circunstâncias”.(RAMOS, 1984, p.03)

Torna-se nesta situação mais difícil motivá-lo, impor padrões convencionais de sucesso e despojar o homem parentético de sua racionalidade substantiva em benefício da racionalidade instrumental. As tentativas da organização em integrá-lo mediante ajustamento esbarram na característica básica do homem parentético que é a de possuir um componente crítico normativo de suas ações e não simplesmente se comportar, de se ajustar a estímulos emitidos pela estrutura organizacional.

“Assim, a atitude parentética é definida como a capacidade psicológica do indivíduo de separar-se de suas circunstâncias internas e externas. Os homens parentéticos prosperam quando termina o período da ingenuidade social”( RAMOS, 1984, p.03)

A presença do homem parentético nas organizações do início do desenvolvimento da industrialização e do modo de produção capitalista era mais restrita. Entretanto, as carências antes básicas de sobrevivência que justificavam o imperativo da maximização de recursos agora estão no nível de autorealização, o homem parentético tem, então, a aspiração à emancipação no ambiente de trabalho.

A justificativa da convergência dos interesses pessoais do funcionário e do empregador apresentado por Herbert Simon, pensamento este retirado da obra que aborda teoria que lhe concedeu a láurea de um Nobel em Economia, torna-se deslocada e anacrônica

frente ao homem parentético: “é através da utilização de empregados para fabricar e vender sapatos que o empresário alcança seu lucro; por aceitar a direção do empresário na fabricação dos sapatos é que o empregado ganha seu salário; e é pela compra do sapato produzido que o cliente obtém da organização sua satisfação”.(SIMON, 1979,18).

Simon parece corresponder ao perfil de escritores mencionado por Ramos (1989, p.03) que promovem a “transavaliação da razão – levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não ético...” e se esforçam intelectualmente para “legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias”.

O foco na tensão existente entre o homem parentético e comportamento organizacional possibilita o entendimento do impasse, da crise do modelo organizacional atual e aponta para uma nova abordagem organizacional que considere a razão substantiva como força normativa do homem parentético. Assim Ramos (1989), em seu clássico *A nova ciência das organizações*, propõe a teoria da delimitação dos sistemas para o prosperar da razão substantiva.

O que se exige hoje como prioridade na formulação do conhecimento organizacional que repercute diretamente na arquitetura dos espaços e sistemas sociais é que este traga na sua complexidade considerações éticas, sociais e valores humanos emancipatórios. Atualmente, retomando a citação de Simon(1979) parece reduzir-se a prescrever como produzir mais e mais sapatos e formular estratégias de venda.

A preparação do caminho de reformulação da moderna teoria organizacional inicia com o debate do sentido da razão moderna, já que “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”.(RAMOS, 1989, p.23)

A partir da análise crítica deste fundamento o autor visa contrapor o modelo dominante da teoria organizacional, chamado racional-funcionalista, que tem como premissa a sociedade centrada no mercado e a razão instrumental como fundamento da ação organizacional. Para isto elabora a teoria da delimitação dos sistemas sociais e a abordagem substantiva da organização, ou seja, tendo a razão substantiva como seu conceito básico.

O escopo de aplicação desta teoria é amplo, não se restringindo apenas à administração, mas também a ser estudada e aplicada como agenda de pesquisa na economia, ciência social e ciência política, pois todas possuem os sistemas sociais como objeto de investigação. Segundo o autor, a teoria organizacional moderna já não pode legitimar a razão instrumental como conceito básico da ação humana nas organizações e nem aceitar a premissa da sociedade centrada no mercado. As conseqüências deste enfoque na razão instrumental

como única possível, devido à primazia da eficiência e maximização dos recursos, são a destruição ambiental, a alienação do homem no trabalho, a exaustão acelerada de recursos naturais e a desfiguração da vida humana associada cuja tendência é ser unidimensionada.

Seu principal argumento é que a premissa da sociedade centrada no mercado não é adequada para a análise de todos os sistemas sociais, mas apenas para os sistemas sociais enquadrados na categoria de análise que o autor classifica como economia. Como o homem possui outras necessidades além das de ordem econômica, ou seja, de produção e consumo de bens e serviços, outras categorias de análise seriam necessárias para os sistemas sociais destinados a satisfazê-las. A isto chamou teoria da delimitação de sistemas com paradigma multicêntrico.

A influência do mercado em todos espaços sociais faz com que esta desfigure a vida humana associada, pois “o mercado em plena contraposição a todas as outras comunidades, que sempre supõem confraternização pessoal e, quase sempre parentesco de sangue, é, em suas raízes, estranho a toda ‘confraternização’”(WEBER, 1968, p.494).

É propondo o resgate do sentido clássico da razão em contraposição a razão instrumental, funcional dirigida por fins, que enfoca o cálculo de conseqüências, que Ramos (1989) propõe a abordagem de organizações que tenham a razão substantiva como orientadora da ação organizacional. Não pretende renegar a racionalidade instrumental, mas sim estabelecer enclaves distintos, com preponderância diferente entre as duas racionalidades, para que haja um resgate das dimensões humanas antes sufocadas pela racionalidade instrumental.

#### **5.4 A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais**

A delimitação dos sistemas sociais, proposta por Ramos (1989), parte do pressuposto que o ser humano é multidimensional por natureza, dotado de uma força ativa que lhe permite ordenar a vida em sua psique. Essa força é a razão, descoberta pelos gregos como elemento essencial da alma humana e determinante da vida humana associada.

A proposta do autor, apresentada em sua obra *A nova ciência das organizações* é romper com o paradigma da sociedade centrada no mercado e sua racionalidade instrumental imanente adotado como modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos

cem anos, desde Taylor e aplicar um modelo de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado.

Sustenta que uma teoria da organização cuja principal categoria é o mercado, não é aplicável a todos os tipos de atividade, mas apenas a um tipo especial. Afirma que a sociedade se encontra sob o domínio do mercado e, portanto, sujeito as suas leis. Segundo comprova, as leis do mercado foram construídas sobre os pilares da razão instrumental reducionista. A aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a realização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade relacionados a desconsideração das diversas dimensões do homem, um ser complexo.

Demonstra como as leis do mercado se apossam de todos os espaços da existência humana, propondo que estes espaços ou enclaves sejam delimitados. Dito de forma simples, o autor propõe que o espaço de produção formal seja delimitado, não alcançando a vida completa do ser humano, pois entende que o autodesenvolvimento da pessoa humana é um projeto para o qual a organização formal não proporciona condições propícias.

Ramos (1989) procura um modelo alternativo de pensamento devido às limitações e influência desfiguradora da vida humana como um todo proporcionada pela hegemonia de mais de duzentos anos da sociedade centrada no mercado. Este modelo tenciona restaurar o que a sociedade centrada no mercado deformou ou, em parte, destruiu: a natureza multidimensional da vida humana.

“A teoria corrente da organização dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional. Admitindo como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana, a teoria da organização atual é, portanto, teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais verdadeiramente autogratificantes. A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular” (RAMOS, 1989, p.23).

O ser humano, afirma o autor, para viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado, é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social, trazendo conseqüências funestas para sua capacidade de coordenação

ou regulação das próprias ações como ser humano livre. Inerentemente à sociedade centrada no mercado é a astúcia de induzir o ser humano a internalizar aquela coação como condição normal de sua existência.

A teoria da delimitação se estrutura, portanto, na concepção clássica da razão, que modernamente passa a ser designada por razão substantiva, no autodesenvolvimento do ser humano, na crítica ao reducionismo da razão instrumental que se estabeleceu na sociedade como um todo e na ordenação delimitativa dos diversos espaços da existência.

Antes de partir para a descrição das principais categorias da teoria, cabe aqui discutir a multidimensionalidade do ser humano, tomando como referência o legado deixado pelos gregos. Para Platão, a alma (em grego *psyché*) – entendida aqui no sentido em que os gregos a atribuíam como uma espécie de energia, típica dos seres animados, responsável por seus movimentos e ações – é constituída de três elementos ou dimensões. Essas são verificáveis por meio da análise da motivação humana e da expressão dos conflitos que decorrem dos diversos apelos motivacionais. Tomando o conceito de razão concebida pelos pensadores clássicos gregos como uma "força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social" (RAMOS, 1989, pp. 2-3), fica claro que o ser humano pode decidir entre diversos apelos motivacionais por meio da dimensão da razão. Os motivos que o leva a manifestações próprias no ambiente da convivialidade, tais como o orgulho e a indignação, entre outras, são expressas pela dimensão do espírito ou sentimento. Já os motivos primários se expressam pela dimensão da necessidade, desejo ou apetite. Resumindo, o objeto da razão é a sabedoria; o do espírito/sentimento é a honra; e o do apetite é o ganho para a satisfação das necessidades sensuais. Assim, a multidimensionalidade do ser humano requer que o mesmo deva possuir a razão, espírito/sentimento e apetite.

Cada uma destas dimensões proporciona ao ser humano o desenvolvimento de capacidades que lhe são necessárias para realizar sua vida. Com a expansão da descoberta grega da mente, passou-se a aceitar que o ser humano tenha a capacidade política, em virtude da existência da razão; capacidade social, devido a sua existência na convivialidade de outros seres humanos; e a capacidade biológica, em virtude da sua existência no mundo físico. Assim, o ser humano passou a existir dentro de uma concepção de animal político, social e biológico, correspondendo aos três elementos ou dimensões da alma em Platão.

Portanto, para que o ser humano exerça sua multidimensionalidade de modo a ter uma existência completa, os espaços por ele vivenciados devem permitir que todas suas dimensões sejam exercitadas. Se apenas um dos componentes se tornar hegemônico na vida

humana associada, ela se desfigura e deixa de se tornar um espaço propício para o desenvolvimento humano.

### **As categorias de análise da teoria**

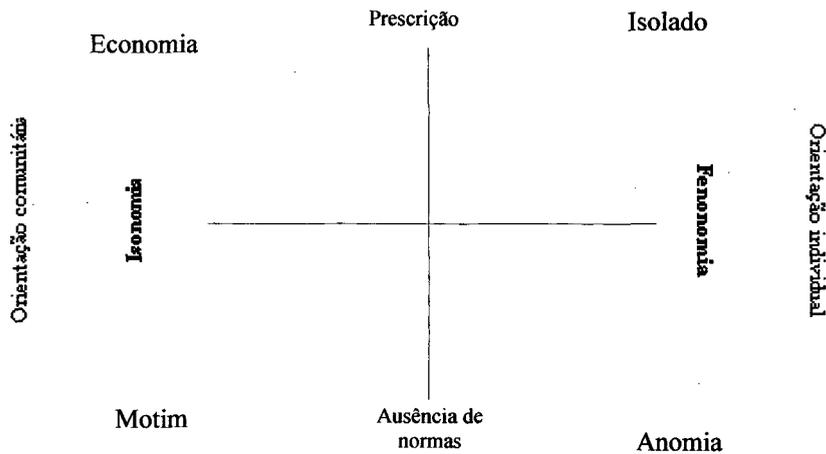
Partindo da multidimensionalidade do ser humano, a teoria da delimitação dos sistemas sociais propõe diferentes espaços da existência humana para possibilitar a realização plena das suas múltiplas dimensões. Também faz parte da teoria o limite que se impõe ao espaço que cada dimensão deve ocupar na existência humana. De acordo com ela, os valores do espaço da convivialidade e os da economia/mercado não podem usurpar os do espaço da razão. A teoria possui uma forte característica que é a de impor limites ao mercado e a sociabilidade sem, entretanto, desconsiderar a importâncias de cada uma delas. Mas não advoga um igualitarismo, em importância, de todos os espaços e dimensões. Determina que a razão seja suprema frente às demais dimensões, no sentido que os clássicos lhe atribuíram, pois que essas se subordinam às deliberações daquela.

Uma sociedade, tendo como diretriz a razão e tendo delimitado o espaço da economia/mercado, constitui-se naquilo que Ramos (1989) define como o *paradigma paraeconômico*. O autor também afirma que a paraeconomia, além do que já foi dito, é constituída do mercado como enclave da realidade multicêntrica, e que nesse paradigma, podem existir múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Na concepção do paradigma, o ser humano será só incidentalmente um maximizador da utilidade, devendo o ordenamento de sua existência conforme suas próprias necessidades de realização assumir caráter prioritário. Além disso, nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a se conformar inteiramente ao sistema de valores de mercado. Resumidamente, o espaço retratado pelo paradigma é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de se comportar apenas de maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado. Desta forma, é aberta à possibilidade da solidariedade ser exercitada e exercida pelos indivíduos.

A figura a seguir mostra as dimensões principais do paradigma paraeconômico. Ramos alerta que as categorias, enclaves ou espaço de existência do paradigma (em negrito na figura) devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano. Portanto,

não se deve esperar nenhuma situação no mundo concreto que coincida com esses tipos ideais, existindo apenas sistemas mistos.

Figura 01 Individualidade x Sociedade no paradigma paraeconômico



Fonte: Ramos (1989, p.141)

É necessário agora uma explicação de alguns detalhes específicos do paradigma.

*Orientação individual e comunitária* – No mundo social visualizado pelo paradigma, há lugares para a realização individual livre de prescrições impostas, e essa realização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos, quanto em comunidades de regular tamanho. Nesses lugares alternativos ou espaços de existência, é possível uma verdadeira escolha pessoal, tendo-se em mente a multidimensionalidade do ser humano. Ramos (1989) se detém um pouco mais no que não seria uma escolha pessoal nos termos em que coloca em sua teoria. Essa não seria uma escolha entre quais produtos que seriam melhores para a satisfação pessoal frente à outros. Em outras palavras, Ramos (1989) não reduz o indivíduo a um agente maximizador da utilidade, cuja "liberdade de escolha" se dá em atividades de comércio.

Em vez de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, o paradigma aqui apresentado mostra que a realização humana é um esforço complexo. Jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização. Como detentor de um emprego, o indivíduo é,

geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas. Contudo, em diferentes graus, tem ele variadas necessidades. Por exemplo, precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter. Os cenários adequados à satisfação de tais necessidades, embora em grande parte não estruturados, são até certo ponto modelados por prescrições ou a que se chegou por consenso, ou que foram livremente auto-impostas. (RAMOS, 1989, p. 143)

*Prescrição contra ausência de normas* – Para que se consiga a execução de qualquer trabalho, é preciso que haja a observância de normas operacionais que estabelecer ordem e previsibilidade em qualquer sistema de produção. Há uma relação inversamente proporcional entre o caráter econômico do trabalho e a oportunidade de realização pessoal. Quanto maior a primeira, menos chances tem de se obter a segunda, isso porque há uma menor oportunidade de uma verdadeira escolha pessoal, quanto maior forem as prescrições operacionais formais e impostas sobre o indivíduo, menor será a possibilidade de expressão de sua individualidade. Como Ramos (1989, p. 144) afirma, o comportamento organizacional é uma categoria de conformidade a prescrições formais e impostas. O autor ainda destaca dois processos que a teoria administrativa corrente dá legitimidade e do qual depende para ter algum grau de previsão em suas análises dos sistemas organizacionais: o processo de superorganização e de despersonalização do indivíduo, no contexto do sistema de mercado. A superorganização ocorre com a transformação de toda a sociedade num universo operacionalizado, em que se espera que o indivíduo viva como um ator, a quem cabe um papel determinado. Numa sociedade superorganizada, o indivíduo se despersonaliza, ou seja, perde a identidade pessoal, na medida em que é induzido a interiorizar uma determinada identidade, exigida pelos papéis que se espera que desempenhe. “As forças econômicas e sociais adquiriram o caráter de poderes naturais cegos que o homem, a fim de poder preservar a si mesmo, deve dominar, ajustando-se a eles” (HORKHEIMER, 2000, p.101).

Contudo, a teoria da delimitação não pretende a eliminação das prescrições do mundo social. Ramos (1989) entende que as mesmas são indispensáveis à subsistência de ordem material de grupo humano. No entanto, interessa-se pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições, e nos quais podem até ser legitimamente impostas ao indivíduo. Nos sistemas sociais que visam maximizar a realização pessoal, as prescrições não são eliminadas, mas mínimas, sendo estabelecidas por consenso, sem transformar, dessa forma, os indivíduos em agentes passivos. Para finalizar, a total eliminação das prescrições e das

normas é incompatível com uma significativa realização humana, no contexto do mundo social. Os fatos classificados nas categorias de *horda* e *anomia* põem em risco a viabilidade de toda a tessitura social.

Agora parte-se para a conceituação das categorias apresentadas no paradigma.

A *economia* é um espaço altamente ordenado e prescritivo, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços e onde o mercado tende a se tornar a categoria predominante na ordenação da vida individual e social. Nesse contexto, razão é normalmente sinônimo de cálculo de conseqüências. Assim como se apresenta, esse conceito de razão é parcial, uma vez que carece de seu elemento substantivo.

É na economia que as pessoas detêm empregos e realizam trabalhos, raramente se ocupam. Esse fato torna-se evidente quando se considera que o "trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si", enquanto "a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo, em busca de sua realização pessoal" (RAMOS, 1989, p.130).

Já o emprego se constitui em um posto de trabalho formal junto a uma organização ou a uma pessoa, dentro do escopo do mercado. Os efeitos que o emprego exerce sobre a vida humana em geral são alienantes, transformando o ser humano em "vítima patológica da sociedade centrada no mercado" (RAMOS, 1989, p. 98-108).

A *isonomia* (igualdade de normas) é um espaço ou contexto em que todos os membros são iguais. É uma oportunidade para o exercício mais igualitário de vivência, exercitando-se a convivialidade.

De acordo com Ramos (1989, p. 150-151) são cinco as características desse espaço. O primeiro aspecto se alude ao seu objetivo essencial de permitir a realização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. As prescrições, quando inevitáveis, se estabelecem por consenso e visando contribuir para a boa vida do conjunto. A segunda característica é o caráter autograticificante do espaço, pois os indivíduos que nele livremente se associam desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As atividades realizadas nesse contexto são promovidas como vocações, não como empregos, estando aí a terceira característica das isonomias. Nelas, a recompensa básica do indivíduo está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que faz, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. O quarto aspecto é a não diferenciação entre liderança ou a gerência e os subordinados. Dessa forma, uma isonomia perderia seu caráter se seus membros se dicomizassem entre aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas e aqueles que simplesmente acatam tais decisões. A isonomia é concebida como uma verdadeira *comunidade*, onde a autoridade é

atribuída por deliberação de todos. O sufixo *nomo* indica que, nesse tipo de associação, não há um órgão diretor determinado e exclusivo, como podem sugerir os sufixos *arquia* e *cracia*, em monarquia e democracia. Portanto, isonomia não é uma democracia. Finalmente, a quinta característica refere-se ao seu tamanho. Se a isonomia aumentar de tamanho além de um determinado ponto ótimo, de modo a surgir e se desenvolver relacionamentos secundários e categóricos, eliminando os contatos face-a-face, a isonomia necessariamente declinará, transformando-se numa democracia, oligarquia ou burocracia.

O espaço da *fenonomia* (do grego *phaineim* = mostrar) caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal. Deve ser entendida como um estado de busca permanente, já que é próprio do ser humano dar significado à vida. Por isso, pode-se afirmar que a *fenonomia* é uma oportunidade de realizar algo que preencha a lacuna o sentido de sua existência.

Este sistema social tem caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado por um indivíduo, ou por um pequeno grupo. A subordinação à prescrições formais é mínima e a opção pessoal é máxima, constituindo-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia. Seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, o que significa que, de modo geral, se mantêm altamente ocupados e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que consideram importante. As *fenomias* são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado e, portanto, os critérios econômicos são incidentais em relação à motivação de seus membros. Apesar do interesse em sua individualidade, o membro desse espaço tem consciência social. Sua opção visa tornar outras pessoas sensíveis quanto a possíveis experiências que são capazes de partilhar ou apreciar. Em suma, o exercício de qualquer atividade que engrandeça, que possa ser classificado como nobre ou que proporcione o sentimento de satisfação íntima, pertence ao espaço *fenonômico*. Exemplos são as atividades relacionadas com as artes, alguns trabalhos intelectuais e o trabalho em prol do bem comum.

A *anomia*, *horda* e o *isolado* são categorias anormais, que se caracterizam pela marginalidade do sistema social. A *anomia* define pessoas destituídas de senso social e de vida pessoal. Elas não têm um norte para suas vidas. A *anomia* caracteriza a pessoa que perdeu o sentido para sua vida. A *horda* refere-se ao sentido coletivo da *anomia*, caracterizado como um conjunto de pessoas sem rumo, sem sentido da ordem social. O *isolado* (insulação), diferentemente do indivíduo *anômico* e os membros da *horda* está totalmente comprometido com uma norma que para ele é única. Considera o mundo social inteiramente incontrolável e

sem remédio. Desta forma, encontra ele um canto em que, de forma consistente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crenças. O isolado se torna um alienado, no sentido político. Ele não perde um certo senso do social, mas quando o perde, transforma-se em anômico.

As categorias expostas do paradigma paraeconômico são do tipo heurístico no sentido weberiano, ou seja, são tipos ideais e não existentes em sua forma pura no contexto real, apenas em formas mistas.

## **5.5 Razão instrumental x razão substantiva**

A razão substantiva proposta pelo autor nada mais é do que o resgate do sentido clássico dado pelos gregos, ou seja, a "... força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar sua vida pessoal e social" (RAMOS, 1989, p.02). Exerce a função normativa na vida humana por meio do o julgamento ético valorativo.

Já a razão instrumental ou formal pode ser assim definida:

... processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados. (TENÓRIO, 1990, p.06)

O mercado, ainda que necessário para a manutenção material da sociedade por meio do fornecimento de bens e serviços, deve ser considerado um enclave social, apenas um sistema social específico. Entretanto, sistemas sociais planejados, responsáveis de maneira cada vez mais intensa pela estruturação da vida humana associada, são condicionados pelo pressuposto da sociedade centrada no mercado. O resultado disto é o caráter unidimensional das relações interpessoais. O homem torna-se então uma criatura calculista, orientado por resultados que levem a maximização de ganhos e redução das perdas. Com esta noção de

racionalidade o homem deste tipo de sociedade não possui muito espaço para sua auto-realização. Segundo Ramos (1989), isto faz com que a dignidade e valor da pessoa na sociedade sejam determinados exclusivamente pelo desempenho no seu emprego, já que é este o critério de avaliação de sucesso da sociedade centrada no mercado. Assim, cria-se um estado de tensão constante entre a necessidade de autorealização do homem e a imposição de normas prescritivas. A sociedade centrada no mercado transforma o homem no “feliz”detentor de emprego e consumidor.

Este modelo de sociedade com a organização econômica formal afirmando-se como tipo ideal, de razão predominantemente instrumental, e permeando todo processo de socialização da vida humana, tem origem no advento da sociedade industrial e na necessidade de otimização causada pela escassez de recursos. Buscando a solução para este problema fundamentou-se a teoria organizacional que legitima a razão instrumental em prejuízo da abordagem substantiva.

Apesar do aumento suficiente da capacidade produtiva dos sistemas de produção, o que libertaria o homem das necessidades básicas, ou dos constrangimentos das dificuldades práticas da vida, e o que o encaminharia para a busca da autorealização, emancipação no mundo do trabalho, a manutenção desta realidade institucional, ou *status quo*, se dá pelo uso do que Ramos (1989) classifica como política cognitiva<sup>11</sup> adotada no interior das organizações econômica formais. As crenças e valores das organizações é que moldam a realidade social percebida pelos seus membros, já que estas estão cada vez mais encarregadas das relações interpessoais, do processo de socialização, da configuração, ou melhor, nas palavras de Ramos (1989), na “desfiguração da vida humana associada”, uma das deformações causadas pelo modelo de sociedade centrada no mercado.

As tendências do humanismo e da propalada melhoria da qualidade de vida no trabalho professados pelos chamados humanistas e holísticos constituem, para Ramos (1989), apenas esforços resultantes de colocação inapropriadas de conceitos. O efeito é a tentativa de ajustamento do homem e integração total a organização formal. O que se produz é uma tensão constante entre a identidade do homem e desempenho esperado de determinados papéis organizacionais. “Numa sociedade de mercado, o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado. Espera-se dele que acate as determinações impostas, de cima para baixo, e que definem o papel que tem que desempenhar”. (Ramos, 1989, p.98)

---

<sup>11</sup> “... uso de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e ou indiretos de tal distorção” (RAMOS, 1989, p. 83)

A causa das patologias psíquicas está exatamente nas teorias e análises organizacionais que projetam sistemas sociais que desconsideram, sufocam a razão substantiva como fundamento básico da psique humana, um atributo inato do homem.

Sem poder manifestar sua individualidade, orientar suas ações pela razão substantiva, a autorealização no ambiente de trabalho torna-se impossível. “Somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à própria atualização<sup>12</sup>”.

(RAMOS, 1989, p.99)

## **5.6 Ação substantiva x instrumental**

De modo a encaminhar a solução de seu problema que chamou de impasse, ou seja, a dificuldade de concretizar a abordagem substantiva em uma realidade organizacional, Serva (1997 a -b) promoveu a complementaridade das teorias de Ramos (1989) fundamentado na coincidência do problema que inspirou os estudos do sociólogo e filósofo, qual seja: a busca da emancipação nos sistemas sociais do homem frente às tensões da sociedade contemporânea. Ambos autores adotaram a razão substantiva como conceito básico de seus estudos. Assim, deve-se buscar na ação comunicativa<sup>13</sup> a manifestação da racionalidade humana. Já que, conforme Habermas (1984, p.86),

... o conceito de ação comunicativa se refere à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de se expressarem e agir que estabelecem relações interpessoais (seja por meios verbais ou extraverbais). Os atores buscam alcançar entendimento sobre a ação de modo a coordenar suas ações por meio do entendimento.

---

<sup>12</sup> Esta é a tradução do termo original para self-actualization que consta na edição em português. Prefere-se aqui o emprego de autorealização.

<sup>13</sup>

“... the concept of communicative action refers to the interaction of at least two subjects capable of speech and action who establish interpersonal relations (whether by verbal or by extra verbal means). The actors seek to reach an understanding about the action in order to coordinate their actions by the way of agreement.” - tradução livre.

Partindo deste pressuposto, de maneira a compatibilizar os conceitos de razão instrumental e substantiva com o termo ação, Serva (1997a) estabeleceu os conceitos de ação instrumental e substantiva.

Para construir um quadro de análise para identificar e mensurar a razão no ambiente organizacional, elegeu onze processos organizacionais a serem analisados de acordo com a influência e presença dos elementos constitutivos da ação instrumental e da ação substantiva em cada uma deles. De acordo com Serva (1997 a, 23), processos organizacionais são o “conjunto de ações dos membros da organização que definem o caráter básico da mesma como empreendimento grupal”.

Segue abaixo de forma aprofundada a definição de termos de SERVA(1997a, 21).

Ação substantiva: ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à auto realização, compreendida como concretização de potencialidade e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais.

#### Elementos da razão substantiva

a) Autorealização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) Entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;

c) Julgamento ético deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, falso, verdadeiro, falso, certo, errado) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações.

d) Autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.

e) Valores emancipatórios – aqui se destacam os valores da mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

f) Autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações

Ação instrumental: ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.

#### Elementos constitutivos

Cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos

Fins – metas de natureza técnica econômica ou política (aumento de poder)

Maximização de recursos; busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;

Êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalistas.

Desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.

Utilidade - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado

Rentabilidade - medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados

Estratégia interpessoal - aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir pontos fracos.

## 5.7 Organizações sociais: um espaço social alternativo

Observa-se nos tempos atuais o fenômeno mundial da participação crescente e espontânea da sociedade civil organizada no atendimento de necessidades sociais. A filantropia e solidariedade nasceram com o espírito humano, entretanto, a novidade está no grau de organização que estas ações sociais conquistam dia a dia já que se apresentam como alternativa viável a solução de muitos problemas provocados pela deterioração social.

A exposição nos meios de comunicação atrai cada vez mais a opinião pública e tem sido tema de debates políticos e intelectuais de forma a promover a regulamentação jurídica, construção de um campo de conhecimento adequado para o crescimento, fortalecimento, e definição do papel social deste novo setor.

Por canais antes praticamente invisíveis, este universo de pessoas de todos os segmentos da sociedade, que reúnem e coordenam seus esforços em organizações com as mais diversas finalidades sociais, tais como saúde, educação, cultura, direitos humanos e cidadania, surgem fluxos distributivos na tecido social e com isso minimizam desigualdades sociais.

O surgimento deste espaço social alternativo está intimamente ligado com o surgimento de problemas sociais, políticos e ambientais surgidos com o tipo de crescimento econômico ocorrido no mundo principalmente nos últimos 20 anos, notadamente pautado na acumulação e concentração de capital<sup>14</sup>. O desenvolvimento do sistema capitalista que resultou num estágio de prosperidade sem precedentes graças ao aumento da produtividade industrial, agrícola, revolução nas comunicações e tecnologia trouxe o agravamento de problemas de desigualdade de renda, poluição ambiental, proliferação de doenças, conflitos étnicos, discriminação a fluxo imigratórios. Estes problemas de amplitude global comprovaram-se de difícil solução frente à progressiva redução do papel do Estado como principal e, em alguns países único, agente social de redução de desigualdades.

As profundas transformações econômicas do pós guerra, dentre as quais destacam-se o incremento do comércio mundial, a redução da intervenção do Estado na economia e a consolidação do modelo econômico liberal provocaram o esgotamento, acentuadamente nas

---

<sup>14</sup> Com grande recorrência é divulgado o fato da fortuna pessoal de Bill Gates, estadunidense, empresário do setor de informática superar o PIB (Produto Interno Bruto) de vários países.

últimas duas décadas, do *Welfare State*<sup>15</sup>, modelo de políticas públicas do Estado surgido na Europa pós-guerra. Com isto ocorre o surgimento de uma nova ordem econômica, política e social baseada na supremacia do mercado como setor hegemônico, necessário e suficiente para a ordenação sócio-econômica da associada humana. Como consequência, surgiram duas concepções simetricamente opostas.

O neoliberalismo, corrente ideológica que tem seu modelo de desenvolvimento fundamentado na abertura de mercados, desregulamentação da economia, apregoa o modelo de Estado mínimo<sup>16</sup>, isto é a ausência de sua intervenção na economia e a privatização estatal com a transferência de todas as responsabilidades sociais para o mercado. Segundo esta concepção, a única função social do Estado seria promover a segurança pública.

Apesar de ter demonstrado relativo sucesso no combate a inflação nos países que seguiram este modelo, no plano social os resultados foram o aumento das desigualdades provocadas pelo aumento do desemprego, concentração de renda, baixos salários e recessão. O modelo de homem no neoliberalismo é o homem auto-suficiente que consegue sua autopreservação sem qualquer assistência social estatal, compete segundo a lógica de ganhos e perdas do mercado, e busca ser o mais apto na perspectiva do darwinismo social<sup>17</sup>.

Em contrapartida o neo-estatismo, não acredita nas condições do mercado de atender todas as demandas sociais devido a sua lógica imanente de funcionamento baseada na obtenção do lucro. É de tal forma radical que se apresenta refratária à transferência de qualquer responsabilidade social do Estado. Menospreza até mesmo a mobilização da sociedade civil organizada para a construção de um espaço social alternativo estruturado pelo surgimento do Terceiro Setor.

Neste contexto, a sociedade civil vem progressivamente buscando organizar-se para viabilizar soluções alternativas aos seus problemas, que buscam preencher o espaço vazio deixado pelo mercado (setor privado), devido sua imanente perseguição do lucro, e do Estado (setor público) que sofre um processo progressivo de enfraquecimento frente as exigências da economia neoliberal e do capital financeiro globalizado.

---

<sup>15</sup> Estado do bem-estar : “Sistema econômico baseado na livre empresa , mas com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais. Seu objetivo é proporcionar ao conjunto dos cidadãos padrões de vida mínimos, desenvolver a produção de bens e serviços sociais, controlar o ciclo econômico e ajustar a o total da produção, considerando os custos e as rendas sociais” (SANDRONI, 1999).

<sup>16</sup> Para leitura aprofundada procurar por Consenso de Washington

<sup>17</sup> “Escola do pensamento sócio-econômico surgida na Europa no final do século XIX e que teve em Herbert Spencer sue principal teórico. Aceita as preposições neoclássicas e condena a intervenção do Estado nos mecanismos de mercado e em outras esferas da vida social; e apoiando-se em Darwin, transplanta para a vida econômico social a teoria da seleção natural, segundo a qual os menos aptos tenderiam a desaparecer. (op. cit., 155)

Um aspecto da reforma administrativa do Estado brasileiro no início da década de 90 e ainda em curso diz respeito a novas estratégias de intervenção do Estado no âmbito social por meio do estabelecimento de parcerias com as organizações sociais. Isto visa promover o “incentivo à gestão direta pela comunidade de serviços sociais e assistenciais, fora do aparato burocrático do Estado, porém com apoio direto dele e com sua assistência permanente”.(MODESTO, 1997 In MEREGE et LINS BARBOSA, 2001, p.12).

Este redirecionamento estratégico das políticas públicas faz com que haja grande demanda por conhecimento e qualificação profissional que atendam às necessidades de gestão das organizações que compõem este novo setor. A necessidade do desenvolvimento de um campo de conhecimento da Administração para as organizações do Terceiro Setor se justifica pela sua distinta racionalidade de funcionamento. Para Coelho (2000, p.12) esta racionalidade “é determinada por motivações simbólicas e valorativas, muito diferentes dos ingredientes que compõem e alimentam o cálculo, cujo exercício recobre a primeira dimensão do mundo social, correspondente aos domínios do mercado e do Estado”.

Ainda que pouco desenvolvido em relação aos Estados Unidos e Europa, a estruturação deste setor já começa a ser apoiada pela comunidade acadêmica com a criação de centros de estudos e pesquisas dedicados a introdução de uma área de Administração distinta da Administração Pública e de empresas. Em 1994 surge o Centro de Estudos do Terceiro Setor na renomada Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. As pesquisas acadêmicas e bibliografia acerca da matéria ainda são escassas no Brasil. O nome de Leilah Landin e sua tese de doutoramento “A invenção das ONGs” são referências de maior vulto na literatura.

Finalmente, o crescimento, e fortalecimento institucional possibilita à sociedade brasileira consolidar em suas relações valores como “ ... ética, solidariedade, responsabilidade social, capacidade de iniciativa, autogestão e exercício de cidadania ...” (MAFRA In MEREGE et LINS BARBOSA, 2001, 179)

## 5.8 Terminologia e identidade do setor

Como já foi visto, o modelo dos três setores para análise dos espaços sociais, consiste do primeiro setor que se trata do aparelho estatal, ou seja as instituições públicas e governamentais em suas três esferas; municipal, estadual e federal, o segundo setor que é constituído pelas entidades da iniciativa privada, ou seja o mercado e recentemente há o surgimento de um terceiro setor. Aquelas organizações privadas que são públicas por se destinarem a atender às necessidades sociais, mas que são não pertencem ao aparato estatal, e que não visam lucram e portanto que não podem ser enquadradas no setor privado, são denominadas de maneira genérica de Terceiro Setor.

“O termo mais usualmente empregado no Brasil, até agora, tem sido ‘organização não-governamental’. Apenas recentemente alguns autores passaram a utilizar o termo ‘terceiro setor’. Ele aparece pela primeira vez nos escritos de Rubem César Fernandes e Leilah Landim (COELHO, 2000, p.61).

Neste termo estão englobadas as subcategorias denominadas de organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, entidades filantrópicas, associações profissionais, movimentos sociais os mais variados, um vasto universo de organizações com as mais diversas finalidades. O que se verifica é que não há uma precisão conceitual de forma a consolidar uma terminologia consensual, o que dificulta a formação de uma identidade para categorizar todas estas novas formas organizacionais. Essas organizações não se reconhecem sob uma mesma denominação e o que ocorre é uma profusão de termos, quase sempre designativos de uma abrangência inadequada no vasto e complexo universo deste setor.

Ilustra bem esta situação uma notícia<sup>18</sup> recentemente divulgada em jornal brasileiro sobre o papel da comunidade acadêmica para trazer qualificação na gestão do setor. Em algumas linhas, a notícia apresenta quase todos os termos usualmente utilizados para referenciar este espaço social: terceiro setor, organizações da sociedade civil, entidades assistenciais, Organizações Não Governamentais (ONG) e entidades sem fins lucrativos.

O “terceiro setor é composto da união de inúmeros agrupamentos voluntários, destinados a conter a miséria social e barrar a destruição ecológica. A maioria desses grupos

---

<sup>18</sup> ALVARES, Tânia Nogueira. Ex-alunos de MBA ensinam ONGs. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 29 jul. 2002, Caderno de Indústria & Serviços, p. C4. Vide anexo III.

dá grande valor à administração autônoma. No campo prático, eles avançam no terreno abandonado pelo mercado e pelo Estado em virtude da baixa rentabilidade ou da falta de recursos financeiros” (KURZ, 1997, 152).

A construção de uma terminologia precisa e de abrangência adequada das categorias impõe uma série de questões sobre a natureza das finalidades, abrangência de suas atividades, origem e diferenças entre estas organizações. Na literatura, um critério muito utilizado por diversos autores para separá-las diz respeito a abrangência dos beneficiários destas organizações.

Segundo estudiosos se poderia dar o primeiro corte no universo das entidades sem fins lucrativos afirmando-se a “existência de organizações de benefício mútuo (corporativas) e organizações de finalidades públicas ou coletivas, e que as preocupações do Estado (e da sociedade) deveriam concentrar-se nas últimas. O problema é, e continua sendo, como separar uma das outras. (SANT ‘ANA In MEREGE et BARBOSA, 2001, p. 114)

Assim, existem as organizações de benefício mútuo ou corporativo que beneficiam um segmento restrito e bem definido. Um exemplo claro deste tipo de organização sem fins lucrativos seria uma associação profissional como a dos criadores de curió da cidade de Florianópolis.

Por outro lado, há as organizações sem fins lucrativos de interesse público, comunitárias ou coletivas que possuem grande abrangência em relação aos beneficiários atingidos por suas atividades. Dentre esta pode-se citar o *Greenpeace*, ONG que tem como finalidade a defesa do meio ambiente e desempenha atividades em escala global.

A confusão e diversidade de conceitos das organizações englobadas no guarda chuva do termo Terceiro Setor é causada principalmente pelas dimensões a serem consideradas na definição dos termos: econômicas, jurídicas, políticas, administrativas, históricas e sociais.

Na dimensão jurídica destaca-se a definição e regulamentação provocada pelo chamado *marco legal do Terceiro Setor* (Vide Anexo II), a Lei 9.637<sup>19</sup> de 15/05/98 que instituiu as organizações sociais e a Lei 9.790 de 23/03/99 das organizações da sociedade civil de Interesse Público.

---

<sup>19</sup> A Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998, criou no âmbito da União um novo título jurídico, o título de organização social, como uma das respostas à crise do título de utilidade pública. A lei estabeleceu os requisitos para investir alguma entidade privada sem fins lucrativos desta qualidade jurídica e diversas normas de relacionamento do Estado com as entidades privadas assim qualificadas, constituídas sob as formas estruturais comuns do direito civil (fundações ou associações).

De acordo com o que dispõe o Art. 1º da Lei 9.637 (Anexo II), “o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (...)”.

Para Modesto (In MEREGE et BARBOSA, 2001, p.35), as organizações sociais representam as “... entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos que usufruem do título de organização social”. Este, conforme dispositivo legal apresentado acima, conferido pelo poder público em ato formal.

Cabe ressaltar que a qualificação organização não representa a natureza jurídica da organização: “*ser* [grifo do autor] organização social (...) não significa apresentar um tipo de estrutura jurídica inovadora, mas possuir um *título jurídico especial* [grifo do autor], conferido pelo poder público em vista do atendimento de requisitos gerais de constituição e funcionamento previstos expressamente em lei” (MODESTO In MEREGE et BARBOSA, 2001, p.35).

A concessão deste título jurídico especial firma uma relação de parceria entre o Estado e a organização social de forma a tratá-la por um conjunto de dispositivos legais que lhe ofereçam uma série de vantagens tributárias e de dotação de recursos públicos como também estabelecem uma vigilância mais efetiva do Estado no uso destas vantagens e recursos no cumprimento das atividades a que a organização se dispõe. Os diversos requisitos e exigências legais que influenciam no seu funcionamento subtraem um pouco da autonomia, flexibilidade e informalidade características da gestão das mesmas. A constituição das organizações depende de ato voluntário da iniciativa privada.

MODESTO (In MEREGE et BARBOSA, 2001, 22) alerta para a possível confusão desta nova estratégia de atuação social do Estado com privatização do poder público. Segundo o autor esta estratégia mostra-se “de todo oposta à de privatização, assumindo claramente uma opção de recusa à aplicação da lógica do mercado nas atividade de natureza social”. Tais parcerias podem ser consideradas então como descentralização do poder público no domínio social. Desta forma, as organizações sócias possibilitariam ao Estado o cumprimento de certas funções sócias em determinadas circunstâncias de forma ágil e efetiva, muitas vezes impossível devido ao gigantismo do aparelho estatal.

Esta reorientação das políticas públicas do Estado brasileiro começa a tomar forma de maneira clara com a reforma administrativa<sup>20</sup> da década de 90. Segundo seus formuladores o objetivo da instituição da figura das *organizações sociais*, foi encontrar um instrumento que permitisse a transferência para as mesmas de certas atividades que vêm sendo exercidas pelo Poder Público e que melhor o seriam pelo setor privado, sem necessidade de concessão ou permissão. Trata-se de uma nova forma de *parceria*, com o crescimento e fortalecimento das organizações sociais, que prestam serviços de interesse público e que por sua natureza não necessitam obrigatoriamente ser prestados diretamente pelos órgãos e entidades governamentais.

Outro propósito desta regulamentação é dar ao poder público um maior controle sobre aquelas entidades privadas que recebem verbas orçamentárias para a consecução de suas finalidades assistenciais, mas que necessitam enquadrar-se numa programação de metas e obtenção de resultados. Este controle é concretizado pelo contrato de gestão celebrado entre o Poder Público e a organização social. O *contrato de gestão*, portanto, é o instrumento jurídico básico dessa nova forma de parceria entre o setor público e o privado.

Bresser<sup>21</sup>, ex-ministro do extinto Ministério de Administração e Reforma do Estado, assim justifica a transferência do Estado para as organizações sociais de certos serviços sociais:

Para serem seguras, adequadas e efetivas, as decisões tomadas no núcleo duro do Estado precisam seguir procedimentos relativamente rígidos. É por isso que a administração burocrática, baseada em controles formais de processos administrativos, continua indicada, apesar da ineficiência inerente a esse tipo de administração. Em contrapartida, para serem eficientes, de boa qualidade e de custo relativamente baixo, a administração dos serviços sociais precisa ser descentralizada, livre de procedimentos rígidos, orientada para resultados e, sempre que possível, submetida à competição.

Entre as duas existe a propriedade pública não-estatal, que caracteriza as organizações sem fins lucrativos. Este tipo de organização, desde que garantido seu caráter efetivamente público, é o mais apropriado para a execução dos serviços sociais. Através dessa estratégia administrativa

<sup>20</sup> Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, 1995.

<sup>21</sup> [www.google.com](http://www.google.com) (palavra chave – organizações sociais+terceiro setor) – Folha de São Paulo – 22/05/95

descentralizadora, estaremos concedendo autonomia aos serviços sociais fundamentais da sociedade. Com isto será possível liberar esses serviços da rigidez burocrática que hoje os domina.

Nos termos da lei federal, o contrato de gestão discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social, mas sobretudo deverá especificar o programa de trabalho proposto, a fixação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como os critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de qualidade e produtividade. Além disso, o contrato deve prever os limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens a serem percebidas pelos dirigentes e empregados da organização social, além de outras cláusulas julgadas convenientes pelo Poder Público.

O poder público pode ceder recursos orçamentários e bens para cumprimento do contrato de gestão pela organização social.<sup>22</sup>

A eficácia do contrato de gestão está precisamente na possibilidade do *exercício do controle de desempenho*. Havendo indicadores objetivos de qualidade e produtividade, metas a serem alcançadas e prazos de execução, o Poder Público pode perfeitamente acompanhar os trabalhos da entidade privada e verificar a atuação de seus dirigentes, para tomar as providências cabíveis, que podem ir desde a substituição dos diretores (deve-se lembrar que os representantes do Poder Público e da comunidade constituem maioria absoluta no Conselho de Administração) até a cassação do título de organização social.

Assim, o Poder Público exerce o controle da entidade privada – com a colaboração da comunidade – para que ela possa vir a exercer as atividades sociais desejadas, utilizando-se de recursos oficiais. Aliás, segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicação do Ministério de Administração e Reforma do Estado, um dos objetivos desse novo tipo de *parceria* é precisamente reforçar o controle social direto desses serviços, através dos seus conselhos de administração.

Assim, nos termos do artigo 2º da Lei 9.637 de 15/05/1998, são os requisitos específicos para qualificação como Organização Social:

*"I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispendo sobre:*

---

<sup>22</sup> Art. 12 - Lei 9.637, de 15.05.98

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
- d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão,
- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado."

A qualificação da entidade privada como organização social é ato administrativo discricionário<sup>23</sup> do Poder Público.

A Organização Não Governamental (ONG) tal como se auto-qualifica a organização alvo do presente estudo é termo empregado como referência a algumas organizações sociais. De acordo com Landim(1993, p.16), “ 'ONG', ou 'Organização não Governamental' – expressão antiga, que nasce na ONU no pós-guerra mas nunca foi muito

<sup>23</sup> A faculdade discricionária distingue-se da vinculada pela maior liberdade de ação que é conferida ao administrador. Se para a prática de um ato vinculado a autoridade está adstrita à lei em todos os seus elementos formadores, para praticar um ato discricionário é livre, no âmbito em que a lei lhe confere essa faculdade."(MEIRELLES, Helly Lopes. *Curso de direito administrativo*. 10 ed. São Paulo: Malheiros, 1998. p. 245-246).

usada por aqui, seja em contextos políticos, ou sociológicos – é um termo que vem ganhando de poucos anos para cá visibilidade pública”. A realização da ECO-92 na cidade do Rio de Janeiro foi o marco na popularização deste termo no Brasil.

Na América Latina, na década de 70, a ação transformadora das ONG visava o processo de redemocratização do continente, mediante a atuação na política social e desenvolvimento comunitário. Com isto, diversificou suas estratégias de atuação nos setores de educação de base e da saúde, consumo e auto ajuda.

Algumas peculiaridades presentes nas ONG e que devem ser consideradas na análise e gestão organizacional são identificadas por Tenório (2002, p.128):

- A missão geralmente tem como finalidade a autogestão dos cidadãos-beneficiários
- A administração por projetos mostra-se mais adequada devido a dinâmica de suas atividades
- As flexibilidade, participação e consenso exigem abordagem própria das funções de organização, direção e controle.
- A captação de recursos e reconhecimento pela sociedade encontram-se relacionadas e exigem a eficiência de suas atividade e ampla divulgação de sua missão.

Apesar da emergência deste novo espaço social resultante da mobilização da sociedade civil organizada ter sido pautada pela busca da justiça social e pelo compromisso com as mudanças sociais determinadas antes pela solidariedade do que pela atuação como agente econômico, nota-se que progressivamente aumenta o número destas organizações que passam a adotar estilos de gestão conforme os ditames do mercado. (TENÓRIO, 1999, p.06)

A configuração dos três setores é assim representada no seguinte quadro:

QUADRO 01 – O MODELO DOS TRÊS SETORES

AGENTES	FINS	SETOR
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Privados	Corrupção

Fonte: Fernandes, 1998, p 20.

O autor comenta que na discussão sobre a denominação *terceiro setor*, termo também empregado como universo das organizações sociais, existem aqueles que advogam que, na realidade, este *setor* deveria ser o *primeiro* na medida que a “sua antecedência lógica e histórica” prevaleceria sobre o Estado e o capital (Fernandes, 1994, p.20). Entretanto esta denominação parece ilustrar o seu progressivo desenvolvimento como via alternativa de transformação social voltada para as minorias oprimidas.

Considera-se portanto como organizações do *terceiro setor* aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Ação coletiva-formal que pressupõe a democratização de sua maneira de agir visando a emancipação da pessoa humana enquanto sujeito social, sob o exercício da cidadania. (TENÓRIO, 1999, p.07)

Portanto, especificamente, quanto a reflexão que aqui se pretende provocar, o *terceiro setor* deve ser estudado e planejado numa perspectiva da emancipação do homem,<sup>24</sup> do cidadão, e não sob o enfoque de “consumidor”, “cliente”, “meta” ou “alvo” a ser atingido.

A evolução das organizações sociais no Brasil com respeito a preocupação acadêmica e da qualificação de pessoas para desempenharem funções administrativas, grande carência deste tipo de organização dadas suas peculiaridades, pode ser medido por indicadores como a proliferação de cursos de gestão especializados para organizações do terceiro setor em

<sup>24</sup> “(...) reafirmar o primado dos princípios éticos constitutivos da democracia: igualdade, liberdade, participação, diversidade e solidariedades humanas. Princípios capazes de mover corações e mentes dos diferentes grupos e setores da sociedade civil” (Grzybowski, 1996: 57).

universidades<sup>25</sup>, onde se destacam o centro de estudos da Fundação Getúlio Vargas (Cets) e da Faculdade de Administração da USP (Ceats). Também cabe mencionar os cursos do SENAC<sup>26</sup>. Estes cursos visam oferecer qualificação profissional com metodologias específicas para o agir no campo social de maneira a formar profissionais que atuem na gestão e assessoramento à organizações, programas e projetos de natureza social. O desafio que enfrentam é associar os princípios da competência ao o respeito à ética do participativo e da solidariedade.

---

<sup>25</sup> Alguns centros de ensino e pesquisa: Centro de Estudos do Terceiro Setor da FGV <http://www.fgvsp.br/cets/home.htm> - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - <http://cepa.adm.ufrgs.br>

<sup>26</sup> <http://www.sp.senac.br/cct/3setor/3setor.cfm>

## 5.9 Organizações sociais e a aproximação do mercado

A competição e escassez por recursos fazem com que as organizações sociais busquem apoio da iniciativa privada e fiquem submetidas à lógica do mercado com cobrança de eficiência, eficácia e orientação de suas ações sob a perspectiva da gestão estratégica. A tão em voga responsabilidade social das empresas faz com que a parceira com as organizações sociais se transforme tão somente em mais uma estratégia de marketing daquelas para melhorar sua imagem institucional perante a sociedade e com isto vender mais. Estas parcerias passam, então, a exercer certa influência na forma de gestão das organizações sociais

De acordo com Tenório (1999, p.05), as organizações sociais que tiveram seu surgimento pautado em valores como justiça social, solidariedade, defesa da democracia e cidadania passam com a formação de parcerias com as empresas a serem pressionadas de forma a orientar suas ações de acordo com os ditames do mercado.

Isto ameaça a natureza deste espaço social alternativo que possui peculiaridades devido a sua natureza não estatal e sem fins lucrativos e de atendimento a interesses públicos. Configura assim uma nova forma de vida humana associada que ainda está em processo de estruturação, e que se aproxima muito da organização substantiva.

De forma a não deturpar os valores associados ao surgimento desta forma organizacional, Tenório (1999, p.08) recomenda que as mesmas sejam estudadas e planejadas por meio da gestão social numa “perspectiva de emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de ‘consumidor’, ‘cliente’, ‘meta’ ou ‘alvo’ a ser atingido”, características da gestão estratégica.

Os espaços sociais onde as organizações sociais desempenham suas finalidades, são identificados como esfera pública e sociedade civil.

“A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posições e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos” (HABERMAS, 1997, p. 92, apud TENÓRIO, 1999, p.09).

## Já a sociedade civil

“compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-se e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política. O núcleo da sociedade civil forma uma espécie de associação que institucionaliza os discursos capazes de solucionar problemas, transformando-os em questões de interesse geral no quadro de esferas públicas” (HABERMAS, 1997, p.92, apud TENÓRIO, 1999, p.09).

Desta forma, assegura-se que as organizações do Terceiro Setor concretizem um lugar que ofereça certa proteção da onipotência do sistema de mercado que busca imiscuir-se em todas as dimensões da vida humana. É neste espaço alternativo estruturado pelas organizações sociais que mais e mais pessoas encontram oportunidade para fugirem do cálculo utilitário e do desempenho de papéis exigido nas organizações econômicas e burocráticas formais, agirem de maneira mais próxima a sua personalidade e estabelecerem relações interpessoais autênticas, primárias, gratificantes, voluntárias e sadias baseadas em virtudes como a defesa da cidadania, solidariedade, ética e moral. Deste modo as relações neste espaço social se pautam na igualdade de direitos individuais e discussão sem violência por meio do entendimento. Representam enfim uma esperança à emancipação humana das opressões da sociedade moderna.

Segundo Ramos (1998, p. 162-163) “o espaço afeta, e em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas, nutre ou dificulta o seu desenvolvimento psíquico. Pode ser um fator que facilite ou que iniba a descarga das tensões, assim com um determinador de estresse e deformação da psique humana. O espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloqüente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente”.

## 6 METODOLOGIA

### Considerações iniciais

São definidos aqui as escolhas, os caminhos, os procedimentos, técnicas, métodos e ferramentas adotadas na trajetória de investigação que configuram a estratégia de abordagem ao objeto de investigação e o alcance dos objetivos propostos. O resultado final da definição metodológica é o completo delineamento da pesquisa realizada.

A pesquisa científica é antes de tudo uma atividade sistemática, ordenada, planejada e organizada pelo método, ou seja, pela definição de caminhos que se destinam ao alcance dos objetivos propostos.

A sistematização do conhecimento depende da determinação de métodos e técnicas adequadas a cada etapa da pesquisa, desde a definição do problema até uma possível tese ou teoria é objeto do campo de conhecimento da metodologia da ciência. “Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia”. (DEMO, 1987, p. 19)

A definição da metodologia de um trabalho científico envolve uma dimensão conceptual-teórica, que classifica e conceitua os diversos tipos de pesquisa e seus métodos de abordagem da realidade, e outra técnico-instrumental, que tratam das ferramentas, técnicas e instrumentos mais associados aos procedimentos de coleta de dados.

Minayo (1994, p.16) assim discorre sobre o relacionamento entre as dimensões conceptual teórica e a técnico-instrumental:

“Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intricavelmente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”.

Um das finalidades mais importantes da metodologia é sistematizar, documentar os caminhos percorridos pela investigação que encaminharam a solução do problema, tornando o conhecimento científico contínuo, cumulativo e principalmente comprovável ou refutável, onde a crítica aos métodos de pesquisa desempenha papel decisivo.

## 6.1 Tipo de pesquisa

Apesar do trabalho acadêmico que aqui se planejou se configurar mais como um exercício de iniciação científica, uma oportunidade de o estudante universitário entrar em contato com o processo de geração de conhecimento científico e a metodologia da pesquisa científica e seus diversos aspectos normativos, é conveniente desde já demonstrar preocupação em grau semelhante ao de um verdadeiro trabalho científico. Ainda que a competência técnica para sua realização bem como o alcance dos resultados e contribuições sejam mais modestos, que preocupação e esforços de aplicação referentes ao método, meio seguro de conduzir nossa razão conforme professava Descartes, sejam os mesmos.

Antes de proceder à classificação da pesquisa a que este estudo configurou, deve-se conceituar o termo pesquisa, segundo a abordagem científica: “trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura uma solução adequada de natureza científica” (SALOMON, 1996, p.109).

Deste modo, houve a preocupação de que o presente estudo, desde o projeto como etapa de planejamento da investigação até o relatório de pesquisa, como produto final, conduzido pelos seguintes elementos norteadores: a lógica, a demonstração, justificação e comprovação.

A abordagem do estudo assumiu a natureza qualitativa cujo método de investigação adotado foi o estudo de caso. De acordo com Minayo (1994, p.21), a pesquisa qualitativa

responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Seu enfoque é no mundo de significados das ações e relações humanas, um lado refratário aos métodos quantitativos. Por esta definição e pela natureza dos indicadores utilizados na análise dos dados verifica-se que esta abordagem é a mais adequada para o estudo aqui proposto.

Para empregar uma classificação extensiva que possa abarcar os objetivos propostos, a metodologia, técnicas, procedimentos e instrumentos associados, enfim, delinear a pesquisa<sup>27</sup>, adotou-se a taxionomia proposta por Vergara (1998, p.44). Esta segue dois critérios básicos para classificar a pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Os diversos tipos decorrentes da combinação destes dois critérios não são excludentes.

### **Quanto aos fins**

A pesquisa enquadra-se nos tipos de investigação exploratória e pesquisa descritiva.

Segundo Vergara (1998, p. 45), investigação exploratória “é realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Ainda segundo a autora, não tem compromisso de começar o processo investigativo por meio da formulação de hipóteses. Entretanto, estas podem resultar do desenvolvimento do estudo.

Já a pesquisa descritiva é procura identificar as características de determinado fenômeno ou população, e pode ainda identificar variáveis e suas correlações. A autora ressalta que este tipo de pesquisa não tem compromisso de explicar fenômenos. (VERGARA, 1998, p.45).

### **Quanto aos meios de investigação**

A pesquisa desenvolvida classifica-se, quanto aos meios investigativos como: pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

"Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa ..." (VERGARA, 1998, p.45).

"Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes,

---

<sup>27</sup>“O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados.”(GIL:1991,48).

microfilmes, fotografias, vídeo tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros” (VERGARA, 1998, p.46)

Já o estudo de caso, é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”(VERGARA,1998, p.47). A profundidade e o detalhamento são suas características principais.

Para Yin (1994, p.13) o estudo de caso é definido segundo dois aspectos:

#### 1. O estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes

#### 2. A investigação de estudo de caso

- enfrenta uma situação tecnicamente distinta em que existirão muito mais variáveis de interesse que pontos de dados, e, como, resultado,
- baseia-se em múltiplas fontes de evidências, com dados precisando convergir em formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para coleta e análise de dados.

Godoy (1995) adverte que umas das principais precauções que o pesquisador que adota o estudo de caso como meio de investigação deve ter é adotar um enfoque exploratório e descritivo, manter-se aberto a novas descobertas, ainda que o delineamento inicial da

pesquisa possua um esquema teórico e aceitar a multiplicidade de dimensões de uma situação, a abordar a realidade de maneira complexa.

Para Stake (1995, p. XI) estuda-se um caso quando este apresenta um interesse muito especial. Enfoca-se o detalhe de interação com seus contextos. O estudo de caso é o estudo da

particularidade e complexidade de um único caso. Assim, pode-se entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias.<sup>28</sup>

“O estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa”. Neste último sentido, que é o que interessa na classificação da pesquisa a ser desenvolvida, é definido como “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação” (YOUNG, 1960, p.269 apud GIL, 1991, p.59).

Gil (1991, p.121) adverte que, devido a sua grande flexibilidade, o estudo de caso não admite a definição de um roteiro rígido para conduzir a pesquisa. Entretanto, o autor identifica as seguintes fases de um estudo de caso: delimitação da unidade-caso, coleta de dados; análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

A unidade-caso objeto da investigação foi o Centro Cultural Zé Perello. A escolha baseou-se na advertência do autor a respeito da dificuldade da delimitação da unidade-caso (seja ela uma pessoa, uma família, uma organização, uma comunidade, conjunto de relações e processos, uma nação, uma religião ou mesmo uma cultura) e na sua recomendação de buscar casos típicos. “ Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria”(GIL, 1991, p.121).

## 6.2 Universo e amostra

“Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população [...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”(VERGARA, 1998, p.48).

---

<sup>28</sup> Do original: “We study a case when itself is of very special interest. We look for the detail of interaction with its contexts. Case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances” (tradução livre).

Devido ao fato da pesquisa ser de estudo caso e ter o foco da coleta de dados nas pessoas, pois visa à identificação e mensuração da intensidade da razão (instrumental ou substantiva) diretriz das ações dos membros da organização, a definição de universo e amostra confunde-se com a seleção dos sujeitos, pois estes se relacionam com pessoas.

A organização-alvo da pesquisa foi o Centro Cultural Zé Perello, Organização Não-Governamental (ONG), fundada sob a forma de associação comunitária, aproximando-se do tipo ideal isonomia<sup>29</sup> Ramos (1989). Segundo o autor, a razão substantiva é predominante neste tipo de organização. Com isto, presume-se de antemão que, como resultado da pesquisa, a razão substantiva será constatada como preponderante na organização-alvo. Deste modo, o universo e o sujeitos da pesquisa foram todos os membros da organização-alvo que o pesquisador conseguiu ter acesso em suas visitas à organização e por contato telefônico, totalizando 12 indivíduos

### 6.3 Coleta de dados

"Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema" (VERGARA, 1998, p.52).

Nesta pesquisa foram utilizados as técnicas e instrumentos de coleta de dados adequados ao método de investigação estudo de caso. Segundo, Yin (1994, p. 78)<sup>30</sup>, as evidências para o estudo de caso podem provir de: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo apenas a observação participante não foi utilizada como fonte de coleta de dados, já que a mesma tornou-se inviável pela indisponibilidade de tempo do pesquisador para a inserção na organização. A análise de artefatos físicos, muito utilizada em pesquisas de antropologia, foi aplicada na observação das esculturas em argila das crianças praticantes nas oficinas de modelagem em argila.

---

<sup>29</sup> "De um modo geral, isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais".(RAMOS: 1989,150)

<sup>30</sup> "Evidence for case studies may come from six sources: documents, archival records, interviews, direct observation, participant observation, and physical artifacts." (p.78) – tradução livre

A pesquisa bibliográfica e documental cumpriu o papel de orientar a construção dos instrumentos de coleta de dados de acordo com o quadro referencial teórico e a contextualização da organização

Os entrevistados foram abordados por meio de um roteiro semi-estruturado de entrevista elaborado de forma a abranger os processos organizacionais estabelecidos por Serva como categorias de análise da racionalidade presente na prática organizacional. O contato mais freqüente do pesquisador foi a presidente da organização estudada, Sra. Olgabel. Além dela, a Sra. Nara Guichon, George, o atendente da loja de artesanato do CCZP e o Prof. de escultura em argila Fernando Petinato foram os únicos entrevistados pessoalmente. Devido ao afastamento da maioria dos sócios fundadores das atividades regulares do CCZP, optou-se por, a partir da ata de fundação do CCZP, localizar os respectivos nomes e telefones no serviço de auxílio à lista da operadora telefônica BRASILTELECOM. Esta estratégia mostrou-se mais adequada devido à distância de 30km entre o Centro da cidade de Florianópolis, local de residência do pesquisador e o Pântano do Sul, local de residência dos sujeitos da pesquisa. Ao total foram entrevistadas 12 pessoas.

#### **6.4 Tratamento, análise e interpretação dos dados**

Os dados coletados foram tratados e interpretados com a utilização de categorias de análise, uma das técnicas adequadas para a pesquisa de abordagem qualitativa, classificada como análise de conteúdo.

O emprego das categorias de análise é assim definido por Minayo (1994, p.70):

As categorias são empregadas para estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise qualitativa.

Para estabelecê-las os seguintes princípios foram adotados:

- Ser estabelecido a partir de um único princípio de classificação
- Conjunto de categorias deve ser exaustivo
- Categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas.

(SELLTIZ, 1965, apud MINAYO, 1994, p. 72)

As categorias de análise adotadas neste estudo foram as definidas na metodologia de Serva (1997 a). Assim, o cotidiano da organização é examinado por meio de onze processos organizacionais. Sete deles são essenciais: **hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, divisão do trabalho, controle**. Os seguintes são considerados complementares: comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

Realizada a descrição destes processos organizacionais, procurou-se pelos elementos intrínsecos da racionalidade instrumental ou substantiva para assim caracterizar a predominância em cada um deles.

A racionalidade subjacente a cada processo organizacional foi identificada como **instrumental** pelos seguintes elementos constitutivos ou indicadores, manifestados nas ações humanas em cada processo organizacional. Serva (1997 a) assim os define:

Cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos

Fins – metas de natureza técnica econômica ou política (aumento de poder)

Maximização de recursos; busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento dos recursos disponíveis, quer sejam humanos, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;

Êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalistas.

Desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.

Utilidade - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado

Rentabilidade - medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados

Estratégia interpessoal - aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir pontos fracos.

Já a racionalidade substantiva pode ser identificada como predominante nos processos organizacionais pela presença dos seguintes elementos constitutivos, ou seja indicadores:

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

## 7 CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO

### 7.1 Histórico e Contextualização

O nome Zé Perello dado à organização estudada é em homenagem ao argentino José Perello, morador do Pântano do Sul por 10 anos até sua morte em 1998. No espaço de 800 metros quadrados, onde hoje é a sede do Centro Cultural José Perello (CCZP), o argentino possuía o bar e restaurante Zé Perello. Após sua morte, sua viúva Sra. Olgabel Gomes da Rosa decidiu alugar as instalações. Na primeira locação houve a continuação das atividades como restaurante com a manutenção do mesmo nome comercial, mas com a propaganda “agora sob nova diretoria”. O empreendimento não alcançou sucesso e então foi arrendado para uma casa de espetáculos e shows. Alegando dificuldades com a inadimplência dos arrendatários, a proprietária decidiu fechar as instalações.

O local ficou sem abrigar nenhum empreendimento por seis meses. Durante este tempo, a Sra. Olgabel planejava algum empreendimento que promovesse o desenvolvimento social e cultural e também a qualificação profissional da comunidade, pois a ação social era uma idéia antiga de José Perello. Inicialmente surgiu a idéia de uma oficina de barcos, destinada à construção, manutenção e de formação profissional nestas atividades, já que a comunidade do Pântano do Sul é composta principalmente por pescadores. Buscou, então, apoio e financiamento na Fundação Franklin Cascaes. Não o obteve por não ter atendido a exigência da Fundação de apresentação de projeto de viabilidade do empreendimento

Com o firme propósito de dar uma destinação produtiva ao local e também de minimizar as recorrentes lembranças tristes associadas à morte do marido ocorrida em frente ao espaço desativado, surge a idéia de um centro cultural para atender a esta carência das crianças e adolescentes da comunidade, que conta com apenas uma entidade de ensino, a Escola Básica Honorato Severo de Barros e fica a 30 quilômetros do centro da cidade de Florianópolis.

O Sr. Paulo Rocha, arquiteto e professor universitário, e o Sr. Aldo Bastos, ambos moradores da comunidade, juntaram-se a Sra. Olgabel e estes três passaram a ser o núcleo coordenador inicial do projeto. A idéia de apresentar o CCZP como organização Não Governamental aos meios de comunicação e comunidade foi do Sr Paulo Rocha. No dia 28 de

novembro de 2000 o grupo promoveu um jantar de confraternização com os empresários da região com o objetivo de conseguir apoio e de apresentar as atividades, o funcionamento e a importância de um centro cultural para a comunidade, bem como a necessidade da comunidade do Pântano do Sul se organizar para buscar soluções para seus problemas sem depender do poder público. Sintetizou-se assim o conceito, as características da expressão ONG.

Na noite de 15 de dezembro de 2000 o Centro Cultural Zé Perello (CCZP) inaugurou suas instalações para acesso da comunidade. No convite do evento, distribuído em vários locais de aglomeração da comunidade, já apareceram as manifestações de apoio de vários estabelecimentos empresariais da região e da própria comunidade representada por outra organização sem fins lucrativos, a Associação dos Moradores de Pântano do Sul (AMPSul).

O evento foi divulgado na imprensa por meio do jornal A Notícia, edição de 19/12/2000, onde Sra. Olgabel, a fundadora e presidente do CCZP, assim o definiu: “um espaço digno, honroso e merecido, destinado à nossa memória; uma espécie de templo do passado e plataforma de embarque para nosso futuro”. Nesta oportunidade de divulgação a organização se auto-qualificou como Organização Não Governamental (ONG), denominação sugerida por Sr. Paulo Rocha, um dos membros da atual Diretoria.

No dia 28 de março de 2001 é realizada a primeira Assembléia Geral, órgão máximo de deliberação, com a finalidade de eleger e dar posse à primeira Diretoria, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal e aprovar estatuto social. Neste, o CCZP é constituído sob a forma de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público sem fins lucrativos com a denominação de Associação Centro Cultural Zé Perello. A missão é assim definida no estatuto (vide Anexo I): ***“trabalhar pela defesa, preservação, recuperação e promoção dos valores culturais e ambientais, objetivando a melhoria da qualidade da vida humana da Ilha de Santa Catarina”*** (grifos do autor). Do grupo coordenador, inicialmente composto por três membros, o CCZP passou então a contar com a adesão de 33 membros, que tornaram-se sócios fundadores conforme consta no estatuto. O Presidente da Associação dos Moradores do Pântano do Sul, Sr. Arante<sup>31</sup> Monteiro Filho tornou-se então membro do Conselho Consultivo do CCZP.

---

<sup>31</sup> Figura de liderança de grande destaque na comunidade, filho do fundador do Bar e Restaurante Arante, um dos estabelecimentos comerciais mais conhecidos no Pântano do Sul. Cumpre destacar entretanto que nos pleitos de 1996 e 2000 não obteve votos necessários para eleger-se vereador.

No dia 29 de setembro foi realizado um coquetel de lançamento do projeto de Olho na Ilha com mostras de Artes Plásticas, Fotografia, Artesanato e Literatura. O projeto, que marcou o início das atividades culturais do CCZP se prolongou até 28 de outubro de 2001. Como o nome sugere, destinou-se a mostrar “múltiplos olhares de diversos artistas sobre a ilha de Santa Catarina, sua cultura e seu povo, numa programação que incluiu exposições, shows musicais, exibições de vídeo, palestras e bate-papos sobre literatura com os autores, além de sessões de autógrafos”.<sup>32</sup> Na ocasião, também foi deflagrada a campanha “Dê para o Zé”, com o objetivo de receber doações de livros para ampliação da biblioteca aberta à comunidade. O evento foi noticiado na Gazeta Mercantil, edição do dia 28/09/2001, onde, mais uma vez, a organização assume a identidade de ONG: “O Centro Cultural Zé Perello é uma Organização Não Governamental criada por artistas e produtores locais”.

Para concretizar sua missão o CCZP vem promovendo oficinas de artesanato e de arte (modelagem em argila, aulas de artes plásticas, papel maché, mosaico e reciclagem), cursos de idiomas (espanhol e inglês), exposições de livros, arte e artesanato para a venda, aulas de capoeira, cursos de dança, atividade literárias em sua biblioteca, peças teatrais e eventos culturais diversos destinados ao resgate e valorização da cultura da Ilha de Santa Catarina.

O CCZP adota os jantares de confraternização como forma de promover o contato com a comunidade, onde busca “encontrar os amigos, bater papo, trocar idéias e informações, mostrar algumas coisas que já estamos fazendo, ouvir sugestões e muitas coisas mais”.<sup>33</sup>

De acordo com Sra. Olgabel, as maiores dificuldades do CCZP estão na captação de recursos de forma regular por meio do apoio tanto da iniciativa privada como sob a forma de subvenções do poder público. O estatuto prevê as seguintes fontes de recursos: contribuição de associados, rendimentos do patrimônio social, provenientes de atividades promovidas pelo CCZP, provenientes de termos de parceria, convênios e subvenções, consignados no orçamento do Município, Estado ou do País, provenientes de órgãos públicos municipais, estaduais e federais, operações de crédito, doações de pessoas físicas, instituições nacionais e internacionais e outras receitas. Desta lista, pode-se observar que desde o momento de sua fundação torna possível as parcerias com o setor estatal e o mercado. Ainda mais, constitui projeto prioritário a adequação do CCZP às exigências legais para obtenção de título de utilidade pública.

---

<sup>32</sup> Documento do CCZP de título “Projeto ‘OLHO na ILHA’ abre novo Centro Cultural”.

<sup>33</sup> Convite “Tem canja no Zé”, jantar de confraternização de 01/06/2001.

A consignação de 15% nas mensalidades das oficinas de inglês, dança e galeria de esculturas e de 10% sobre as vendas na loja de artesanato correspondem 8% da receita mensal do CCZP. Várias palestras, conferências, shows, workshops promovidos pelo CCZP em troca de uma porcentagem da renda dos ingressos constituem fontes de renda eventuais de recursos. Até o momento, a única fonte regular de recursos financeiros é o patrocínio da Fundação Franklin Cascaes para o curso de modelagem em argila, que custeia o salário do professor, argentino Fernando Luis Pettinato, e o material empregado nas aulas, tais como argila e instrumentos. As doações da Associação dos Moradores do Pântano do Sul representam a principal fonte de captação de recursos no que se refere ao montante financeiro (80% da receita mensal), mas não se realiza de forma regular, o que não assegura previsibilidade ao sistema orçamentário. As doações de empresários da região contabilizam os 12% restantes.

Como solução à captação de recursos o CCZP busca obter o título de utilidade pública o que lhe trará facilidade em obter doações empresariais, já que estas poderão ser descontadas no imposto de renda destas empresas, recursos do poder público e a adesão de sócios pessoa física e jurídica com contribuição mensal definida.

Quanto aos desafios, na opinião da presidente Olgabel, o maior consiste em atrair as crianças da comunidade, já que as mesmas, pela sua própria situação sócio-econômica de classe de baixa renda e baixo nível de escolaridade familiar, não mostram grande interesse pela arte e cultura. Nas palavras de Olga, há “medo no que se refere à cultura”, algo não pertencente à realidade de vida destas crianças.

## **7.2 Os processos organizacionais como categorias de análise da racionalidade preponderante na prática organizacional do CCZP**

Acredita-se que algumas especificidades organizacionais do CCZP já a predispõem pela predominância da razão substantiva em seus processos organizacionais. Dentre elas pode-se destacar: a presença da arte em suas atividades, e o espaço social à que pertence; estar enquadrada no chamado Terceiro Setor como Organização da Sociedade, que se caracteriza por não estar vinculada ao setor público, mas ter como finalidade básica o atendimento de demandas sociais, e estar, a princípio deslocada da lógica de mercado por não ter fins lucrativos. A este respeito, Coelho (2000, p.12) assim examina a racionalidade das organizações pertencentes ao Terceiro Setor:

“As leis da física social, por assim dizer, aí não se aplicam: a força gravitacional que move os autores é determinada por motivações simbólicas e valorativas, muito diferentes dos ingredientes que compõem e alimentam o cálculo, cujo exercício recobre a primeira dimensão do mundo social, correspondente aos domínios do mercado e do Estado. Há racionalidades próprias a cada dimensão, e qualquer interpretação unilateral perderia parcela do objeto a ser descrito. A segunda dimensão, em que se ergue a débil arquitetura do voluntariado, da filantropia, dos investimentos não orientados ao lucro, das iniciativas dificilmente redutíveis à lógica individualista da maximização de benefícios e redução de custos, dos esforços gregários de tantos e distintos atores e agências, recebe o título genérico de “Terceiro Setor”.

Também são características relevantes para a análise, o seu tamanho reduzido e o entorno social onde se localiza; uma pequena comunidade de pescadores, onde as relações humanas primárias tais como solidariedade, confraternização e os laços de sangue despontam.

As atividades artísticas por si só promovem uma oportunidade de emancipação do homem e influenciam na racionalidade presente nas ações organizacionais devido ao fato de

“... por definição, o mundo da arte não segue os mesmos códigos rígidos das demais áreas. Desde que este é um mundo do fazer crer, um mundo do *como se*, há muito maior liberdade para o movimento e expressão de idéias. Além disso, neste aspecto codificado de vida menos convencional, nem todas as restrições se aplicam na mesma medida como os afazeres políticos e econômicos. Os grupos minoritários, barrados de

quase todas as posições, menos as mais baixas em outras estruturas, tradicionalmente podem elevar-se neste campo”. (KATZ et KHAN, 1978, p.172)

Estas expectativas, embasadas por revisão de literatura, desempenharam um papel norteador no processo investigativo, já que forneceram hipóteses. Deste modo, a coleta de dados e sua posterior análise visou confirmar ou refutar estas expectativas quanto à predominância da razão substantiva.

### **7.2.1 Hierarquia e normas**

Neste processo organizacional incluem-se as “as formas, critérios pelos quais o poder é exercido; os métodos de influência empregados; configuração da estrutura hierárquica; critérios e requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos, tipos de autoridade; processos de emissão de ordens; natureza das normas, escritas ou não; processos de elaboração e estabelecimento das normas; cumprimento das normas; conseqüências de infração às normas; rigidez ou flexibilidade” (SERVA, 1997 b, p.124)

No início do funcionamento das suas atividades nas oficinas de arte, biblioteca, e exposições e venda de arte e artesanato, o ambiente organizacional do CCZP, na visão de sua presidente Sra. Olgabel e corroborada pela sócia-fundadora Nara Guichon, era caracterizado pela liberdade, por ser um espaço aberto e praticamente sem normas. Entretanto, isto fez com que o comportamento das crianças atrapalhasse as atividades da galeria, já que, na opinião de Olgabel, a arte para ser contemplada exige um ambiente silencioso. Conforme Olgabel, num mesmo espaço havia crianças correndo, gritaria e o público que freqüentava o local atraído pelas obras de arte. Para colocar “ordem” no local que cada vez mais se transformava num espaço de recreação, de vazão à indisciplina e muitas vezes vandalismo de certas crianças, foi instituído um regimento interno (vide anexo I) que prescreve certas normas de comportamento e horários de funcionamento das atividades nas instalações do CCZP, tanto para os membros como para os beneficiários.

As normas escritas e suas respectivas punições em caso de infração são expressas no Art. 10 do estatuto social que assim estabelece:

“O sócio que infringir ou desrespeitar as disposições estatutárias, regimentais ou regulamentares, ou praticar atos que venham a denegrir o nome da Associação, ou perturbe a sua ordem, é passível das seguintes penalidades:

Advertência escrita;

Suspensão dos direitos de sócio;

Exclusão do quadro social.

Parágrafo único: as penalidades serão deliberadas e impostas pela Diretoria, cabendo sempre direito de defesa e no caso de exclusão do quadro social, cabe também recurso à Assembléia Geral”.

Entretanto, conforme os entrevistados, até o momento em que se realizou o presente estudo nenhum sócio foi submetido a qualquer das punições acima previstas. As advertências são em sua maioria feitas na forma verbal e buscando entendimento.

Em síntese, as informações obtidas organizam-se no quadro 01 e indicam a racionalidade substantiva predominante no processo organizacional hierarquia e normas.

Quadro 02 – Racionalidade predominante no processo organizacional hierarquia e normas

<b><i>Processo organizacional: hierarquia e normas</i></b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Elevada	Entendimento	Reuniões com exposição e debate de idéias
			Participação dos beneficiários na tomada de decisão da organização
			Decisões relevantes determinadas por votação dos sócios em Assembléias
			Informalidade das normas

Fonte: entrevistas

### **7.2.2 Valores e objetivos**

Considera-se valores e objetivos organizacionais o “conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem, sua forma de difusão; objetivos do grupo,

processo de estabelecimento dos objetivos; formal ou não; comunicação dos objetivos” (SERVA, 1997b, p.124).

A organização sempre se auto-identifica como Organização Não Governamental e foi constituída em seu estatuto social sob a forma de Organização da Sociedade Civil sem fins lucrativos. Sua missão é assim expressa em seu estatuto social “trabalhar pela defesa, preservação, recuperação e promoção dos valores culturais e ambientais, objetivando a melhoria da qualidade da vida humana da Ilha de Santa Catarina”. Em sua missão então, constata-se profunda finalidade de bem estar social e de defesa da cultura da comunidade bem como da ecologia do seu entorno.

Dos vários objetivos<sup>34</sup> citados no estatuto social, todos eles associados a ações de defesa do meio ambiente, promoção da cultura local e ensino e qualificação profissional, destaca-se o de “promover, apoiar e estimular atividades culturais e educacionais, a cooperação, união e solidariedade entre as pessoas, incentivando o desenvolvimento comunitário local”.

Vários membros do CCZP trouxeram consigo valores semelhantes aos expressos formalmente no estatuto da organização estudada. Na página de apresentação de seu ateliê de tecelagem disponível na rede mundial de computadores<sup>35</sup>, Nara Guichon, sócia-fundadora, assim expressa os valores de seu trabalho como artesã: “... orientado por preocupações ambientais e preservacionistas. Sem dúvida, a própria tecelagem manual é um resgate de nossa tradição cultural”.

Gherta May, sócia-fundadora do CCZP, é proprietária da pousada Sítio dos Tucanos no Pântano do Sul. A entrevistada considera sua pousada como a “primeira pousada ecológica da região”. Perguntada sobre que significado o termo ecológico dá ao empreendimento, a mesma respondeu que os princípios de preservação, integração harmoniosa das instalações com a natureza, o cuidado com o lixo e dejetos estão acima dos objetivos de lotação excessiva e expansão das instalações.

Andréia Ramos, sócia fundadora, quando entrevistada a respeito da história da organização estudada, especificamente quanto ao seu surgimento, informou que a idéia estava associada ao respeito da cultura local e a vontade de preservá-la. Cabe aqui destacar a ameaça a cultura local representada pelo fluxo crescente de imigração de pessoas vindas de grandes centros urbanos como São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre para Florianópolis principalmente na última década.

<sup>34</sup> A lista completa pode ser examinada no item III Objetivos, art. 3 do estatuto social do CCZP no anexo III

<sup>35</sup> <http://www.nara.guichon.nom.br/materiais/materiais.htm>

Além disto, dos sócios fundadores entrevistados, cinco afirmaram desempenharem atividades em movimentos sociais ou ocuparem cargos de Diretoria de organizações sociais que formam a sociedade organizada do Sul da Ilha, que também visam melhorar a qualidade de vida dos moradores do Pântano do Sul. Forma-se uma rede de pessoas que difundem e partilham valores e características presentes nestas organizações: dos quais se destacam a preservação ambiental, desenvolvimento sustentável da comunidade, promoção cultural, iniciativa, solidariedade, responsabilidade social e defesa da cidadania. O movimento Sul da Ilha, a Associação de Moradores Pântano do Sul são exemplos de organizações sócias que têm membros em comum com o CCZP.

Quanto aos seus beneficiários, apesar de ter suas atividades abertas a toda a comunidade, sua grande maioria é composta por crianças e adolescentes. Isto, segundo Sra. Olgabel, é estratégia da organização para cumprir seus objetivos junto à comunidade, já que nas palavras da mesma “a criança é o adolescente e adulto de amanhã”. Percebe-se desta afirmação a intenção de transformação social da comunidade a partir de suas raízes, ou seja, a partir do processo de desenvolvimento das crianças e não tão somente ações de assistencialismo. Oportuno informar que, no Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8.069, de 13/07/1990, documento que o CCZP possui em seus arquivos, a prioridade à criança está assim destacada :

“Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária”.

Em um comunicado distribuído à comunidade em anexo à uma ficha-proposta de filiação de novos sócios-contribuintes distribuídas a empresas da região, assim é destacada a importância das atividades do CCZP para o processo de desenvolvimento de crianças e adolescentes do Pântano do Sul: proporcionam “novas oportunidades” que orientam em direção a uma situação mais segura, “com opção de terem acesso aos cursos e oficinas oferecidos por este espaço cultural”, alternativas estas que são “mais salutares ao seu desenvolvimento já que estarão aplicando seu tempo em algo que certamente vem lhes acrescentar conhecimento. Ao invés de terem seu tempo disperso pela ociosidade, o que provavelmente seja motivo do muito (sic) desvirtuamento de nossos jovens e crianças”. “Uma

criança ou um jovem quando bem orientado de forma responsável no seu direcionamento profissional e também artístico pode possibilitar uma vida mais saudável e criativa”.

Quanto à questão das oportunidades oferecidas pelo CCZP para as crianças empregarem o tempo em alguma atividade construtiva, cabe observar que a comunidade, sofre pela progressiva deterioração da pesca<sup>36</sup> como atividade econômica. Neste sentido o CCZP visa oferecer formação profissional alternativa.

A preocupação com a saúde das criança pode ser apontada como o fundamento da proibição do consumo de álcool no CCZP, este valor está expresso nas normas do regimento interno. Isto visa não estimular o consumo de álcool, já que a criança em processo de formação de valores adota o comportamento do adulto como referência, afirmação seguidas vezes constantes nas advertências do Ministério da Saúde do Brasil em campanhas contra o álcool e cigarro.

Esta proibição do consumo de álcool foi levantada por muitos entrevistados como motivo de divergência entre os membros, causando o afastamento de alguns. Andréa Ramos, umas das sócias-fundadoras que se afastou, argumentou que a atratividade de eventos culturais programados para adultos, como as vernissage perdem muito de sua atratividade por não oferecerem álcool ao consumo dos visitantes. Nas palavras desta “nos mais sofisticados museus e galerias das grandes cidades o álcool é socialmente aceito”.

Para o Sr. Pedro Rocha, um dos membros da Diretoria, este valor, este princípio do CCZP sempre foi deixado bem claro para a comunidade. Segundo ele, os projetos do CCZP visam prioritariamente a infância e juventude e por isto não podem estar associados a ameaça que o álcool representa como malefício à saúde. Este princípio nas palavras de Pedro Rocha é inabalável” e os “dissidentes” sempre recorrem a este exemplo para contestar o clima de gestão participativa da organização em estudo. Semelhante opinião foi constatada nas palavras de Olgabel, que confirmou a proibição do álcool, apoiando-a, mas admitindo que o CCZP se tornaria mais atrativo com o funcionamento de um bar, algo que existia quando esta e seu marido José Perello eram proprietários do restaurante antigamente instalado no local. Nara Guichon também exemplificou o “caso do álcool” como motivo de discórdia nas reuniões, mas manteve-se neutra quanto o juízo de valor.

---

<sup>36</sup> “A cada dia que passa se torna mais difícil viver da pesca. O que se ganha matando peixe não compensa o risco. É uma pena que a pesca artesanal esteja com seus dias contados. Talvez Pântano perca um pedaço de sua cultura quando ninguém mais esperar pelo peixe”. Armando Arante Monteiro, morador do Pântano do Sul, em entrevista ao jornal A Notícia. Disponível em <http://www.na.com.br/2002/jan/26/0verhtm>. Acessado em 12/08/2002.

O processo de convivência entre as crianças nas atividades também visa modificar a qualidade de relações interpessoais destas, muitas vezes marcada pela violência, discriminação e indisciplina, em direção a uma convivência marcada pela confraternização, compaixão, solidariedade, amizade e respeito. Oportuno informar que os filhos da Sra. Olgabel estudam em escolas localizadas no Centro de Florianópolis. Segunda ela, um dos filhos era molestado por colegas da Escola Básica Severo Honorato, devido ao seu comportamento diferente, “gentil e educado com as meninas”. Esta diferença de comportamento, segundo sua mãe, era influência da convivência no ambiente do CCZP e com isto o garoto era visto de forma diferente pelos colegas, era visto como um garoto “rico”.

O CCZP tenta com suas atividades alterar o comportamento destas crianças, o qual muitas vezes é resultado de experiências familiares. Para Olga as crianças que não recebem educação, que não tem orientação quanto a valores morais e éticos se transformam em “pequenos selvagens” e cometem atos violentos por impulso sem sentimento de culpa.

A discordância entre o grupo por causa do álcool era debatida em reuniões sendo assegurado a todos a exposição de sua opinião. Ainda que muitos membros tenham se afastado das atividades do CCZP, o motivo deste afastamento é conhecido pelos membros que permaneceram (constatação feita por entrevistas). Esta liberdade na discussão de divergências, conflitos, que visam o entendimento, destaca a autenticidade, a honestidade nas interações entre os membros do CCZP. Assim, não há o mascaramento de opiniões ou subserviência.

Do exposto acima, identificam-se neste processo organizacional os seguintes elementos constitutivos de racionalidade substantiva descritos por Serva (1997, p.22); autonomia ou seja “condição plenas para os indivíduos agir e se expressarem livremente nas interações”, julgamento ético – “deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nos processos de interação” e valores emancipatórios – “... valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo” no que se refere à preocupação com o desenvolvimento saudável tanto físico, intelectual, profissional e psíquico das crianças e jovens da comunidade, além da defesa da cultura da comunidade e meio ambiente da região.

Assim, a análise do processo organizacional valores e objetivos resume-se no quadro a seguir:

Quadro 03 – Racionalidade predominante no processo organizacional valores e objetivos

<b>Processo organizacional: valores e objetivos</b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Muito elevada	Valores Emancipatórios	Finalidades associadas a preservação ambiental, defesa e valorização da cultura local, educação mora e ética
			Valores éticos se sobrepõem a maximização de ganhos: proibição de álcool.
			Preocupação com o futuro das crianças da comunidade
			Missão de transformação social: aumento da qualidade de vida humana

Fonte: entrevistas

### 7.2.3 Tomada de decisão

Preocupa-se aqui com a investigação dos “processos decisórios, estilos mais freqüentes; diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem; dimensões determinantes no processo decisório” (SERVA, 1997b, p.124).

O estatuto social do CCZP determina a seguinte estrutura organizacional<sup>37</sup>: Assembléia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo. A Assembléia Geral, soberana em suas decisões será composta de todos os sócios em dia com suas contribuições e obrigações. As competências de cada unidade da estrutura organizacional podem ser verificadas no Art 22 ao Art 33 do estatuto social (anexo I).

As Assembléias Gerais dividem-se em Ordinárias e Extraordinárias. As Assembléias Ordinárias realizam-se uma vez por ano no primeiro semestre. As Assembléias Ordinárias destinam-se a deliberar sobre matérias de interesse do CCZP e são convocadas pelo Presidente, ou pela Diretoria, ou por dois terços dos sócios em dia com suas obrigações e contribuições. As deliberações das Assembléias Gerais são tomadas por maioria simples dos associados presentes com suas obrigações e contribuições.

Entre estas deliberações incluem-se a elaboração e aprovação do plano de trabalho bem como eleição da Diretoria e Conselho Fiscal e Consultivo. Cabe a ela também assuntos relativos ao planejamento e controle do plano de trabalho do CCZP.

<sup>37</sup> Estatuto social do CCZP item VII da estrutura e organização Art. 17.

A centralização de poder manifesta-se de fato no CCZP. Segundo alguns entrevistados, com a artesã Nara Guichon, a concentração de poder no cargo de presidente, ocupado pela Sra Olgabel ocorre por esta ser a proprietária da sede do CCZP. “Ela é dona. O que era pra ser comunitário é privado. Por isto ela manda.”

Entretanto, frente a descontentamentos de alguns sócios em relação a pouca descentralização e delegação de autoridade para a tomada de decisões na organização estudada, a presidente afirma que a excessiva centralização das decisões no cargo de presidente ocorre mais pelo desinteresse em assumir responsabilidade e falta de compromisso dos outros membros do CCZP, principalmente por exercerem os cargos sem remuneração, imposição constante no estatuto social.

Assim sendo, o quadro abaixo apresenta a análise do processo organizacional discutido.

QUADRO 04 -- Racionalidade predominante no processo organizacional tomada de decisão

<i>Processo organizacional: tomada de decisão</i>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	média	Entendimento Julgamento Ético	Reuniões com exposição e debate de idéias
			Participação dos beneficiários na tomada de decisão da organização
			Decisões relevantes determinadas por votação dos sócios em Assembléias
			Educação moral e ética de crianças
			Centralização de fato pela presidente

Fonte: entrevistas

#### 7.2.4 Controle

Controle refere-se a avaliação dos resultados das atividades da organização e à comparação com os objetivos anteriormente propostos, assim como o cumprimento das normas. Neste processo são verificadas “as formas e finalidades do controle; indivíduos responsáveis pelo controle; instrumentos utilizados para controle” (SERVA, 1997b, p.124).

A assiduidade e pontualidade dos membros da organização não são verificadas por um instrumento formal como a folha-ponto, por exemplo. Na impossibilidade de

comparecer ou fazê-lo com atraso nas atividades, o professor das oficinas comunica aos alunos com antecedência. Tal fato não gera muitas reclamações pelo fato das atividades serem oferecidas gratuitamente aos alunos das oficinas de artesanato e modelagem em argila. Entretanto, os alunos dos cursos de línguas, geralmente pagos, compensam a perda de aula em outro horário.

A organização dispõe de um sistema contábil simples: o movimento financeiro é registrado num balancete de entradas e saída de recursos, realizado ora mensal, ora bimestralmente.

A respeito da avaliação do resultado das atividades do CCZP, o entrevistado Sr. Pedro Rocha afirmou que a mesma é feita “informalmente” e que há poucos instrumentos de controle e avaliação. Andréia Ramos, sócia fundadora, afirmou que como “havia necessidade de fazer a coisa acontecer. Fazer o CCZP existir de maneira concreta”, a avaliação se estabelecia de maneira visual “onde não havia nada, agora há biblioteca, espaço de oficinas, espaço de exposição”.

A captação de recursos, seja proveniente do setor público, seja do setor privado, submete, geralmente, as organizações sociais a procedimentos burocratizantes, notadamente de avaliação e controle. A eficiência, eficácia e efetividade da organização seriam auferidas por instrumentos de avaliação e controle atualmente inexistentes na organização.

Assim, seriam necessários demonstrativos contábeis como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, relatório de atividades e instrumentos de avaliação. Uma das formas de demonstrar a efetividade da organização seria o levantamento da quantidade de crianças e adolescentes moradores da comunidade e o número que frequenta com regularidade o CCZP. O exame por meio de grupos de controle da influência do CCZP no rendimento escolar dos alunos da escola da comunidade, Escola Básica Honorato Severo, seria uma forma de demonstrar sua eficácia.

Cabe ressaltar que esta preocupação com controle e normas podem reduzir o grau de intensidade de racionalidade substantiva da organização, já que haveria certa perda de autonomia na gestão.

O processo organizacional controle pode ser analisado pelo exame do seguinte quadro:

## Quadro 05 – Racionalidade predominante no processo organizacional controle

<b>Processo organizacional: controle</b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Elevada	Entendimento	Flexibilidade de atividades
			Pouca utilização de instrumentos de controle
			Execução de tarefas de maneira voluntária
			Informalidade

Fonte: entrevistas

### 7.2.5 Divisão do trabalho

“Critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho; intensidade de especialização, flexibilidade e multifuncionalidade, departamentalização” (SERVA, 1997b, p.124).

As atividades do CCZP foram departamentalizadas em três setores: oficinas (de artesanato, línguas estrangeiras), galeria de exposições de obras de arte e loja de artesanato.

Os membros da organização foram escolhidos devido ao seu talento e vocação reconhecidos na comunidade, distribuindo-se as atividades conforme as habilidades de cada indivíduo.

Exemplifica-se isto com a atividade de divulgação do CCZP nos meios de comunicação locais, tarefa que se incumbiu o jornalista Fernando Alexandre, sócio fundador e ex vice-presidente da organização estudada.

Andréa Ramos, sócia fundadora, encarregou-se do projeto de pintura da fachada do CCZP bem como de contatos com alguns artistas plásticos. Segundo a mesma, hoje afastada das atividades por divergência de valores como o da proibição de consumo de bebidas alcoólicas no CCZP, “no início as atividades eram empolgantes. Peguei em vassoura, pincel e tinta. Era gratificante ver a coisa acontecer”. Entretanto, depois, ao perceber que o direcionamento e visão da organização eram influenciados por um pequeno grupo, a mesma se sentiu “usada depois de ter trabalhado como operária”.

A artesã Nara Guichon, que possui ateliê de tecelagem na comunidade, foi convidada a selecionar os trabalhos de outros artesãos para venda na loja do CCZP. Segundo ela, de acordo com as necessidades de recursos humanos com as quais o CCZP se defrontava,

algumas pessoas que possuíam competências e habilidades exigidas para a execução das tarefas eram lembradas e contatadas informalmente, na base do convite “boca a boca”.

A sócia-fundadora Sra. Zenaide foi convidada a participar do CCZP devido, nas palavras da mesma a “se dar muito bem com a comunidade” ser “muito comunicativa” e conhecer “quase todo mundo”. Desempenha papel fundamental na apresentação do CCZP e obtenção de voluntários.

Diante destas constatações, tem-se o seguinte quadro de análise:

Quadro 06 – Racionalidade predominante no processo organizacional divisão do trabalho

<b><i>Processo organizacional: divisão do trabalho</i></b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Elevada	Autorealização Autonomia Entendimento	Distribuição de tarefas por vocação
			Sentimento de satisfação dos entrevistados
			Baixa especialização de funções: tarefas multifuncionais
			Tarefas gratificantes por si mesmas

Fonte: entrevistas.

### **7.2.6 Comunicação e relações interpessoais**

Aqui são analisados os “estilos e formas de comunicação dominantes; comunicação formal e informal; linguagens específicas e seus significados; comunicação aberta com feedback, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”, significado e lugar da palavra no cotidiano da organização, liberdade ou limitação da expressão; estilos das relações entre os membros do grupo; formalidade e informalidade; clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais” (SERVA, 1997b, p.124).

As atividades, projetos, propostas do CCZP são discutidas principalmente em reuniões, convocadas por telefone, por boca-a-boca ou algumas vezes por correspondência escrita.

Nestas, nas palavras da sócia-fundadora Zenaide Maria de Souza, mas que atualmente se encontra afastada das atividades do CCZP, o que havia eram “debates e discussões de idéias” onde vários pontos de vista eram apresentados, mas as decisões mais

influentes eram de um pequeno grupo de pessoas, notadamente a presidente do CCZP e algumas pessoas próximas a esta.

O fato da quase totalidade dos membros já se conhecer pelo convívio na comunidade do Pântano do Sul e pelo pequeno número de membros que compõem o CCZP faz com que a comunicação seja informal na maioria das interações. Além disto, faz com que autenticidade nas interações entre os membros seja mais facilmente percebida entre eles, devido a possibilidade da comparação das opiniões, valores, qualidades e idéias externalizados no convívio comunitário e no CCZP.

As relações interpessoais entre o grupo descontente com a proibição do álcool e os que concordavam adquiriu um tom estratégico. Exemplifica isto o fato de ter havido alguns telefonemas para a presidente Olgabel, geralmente na véspera de eventos e exposições, onde, nas palavras dela, lhe persuadiam a revogar tal proibição: “Sempre me telefonavam e diziam ‘por que não vendes umas cervejinhas hoje na vernissage, sei que o Centro ta precisando levantar uma graninha mesmo’ ”

A partir destes indicadores de racionalidade constatados pode-se construir o seguinte quadro de análise:

Quadro 07– Racionalidade predominante no processo organizacional comunicação e relações interpessoais

<b><i>Processo organizacional: Comunicação e relações interpessoais</i></b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Média	Autenticidade	Relacionamento intenso entre os membros moradores da mesma pequena comunidade
			Muitos dos sócios fundadores possuem laços de amizade: grupos informais
			Consumo de álcool: debate
			Tentativa de persuasão associando venda de álcool a captação de recursos

Fonte: entrevistas

### 7.2.7 Ação social e relações ambientais

Este elemento se refere às “ações da organização que marcam primordialmente sua inserção no meio social; importância, significado e singularidade da ação social; congruência entre os valores, os objetivos estabelecidos a ação social concreta; relações com outras organizações da sociedade; redes, conexões e integração interorganizacional” (SERVA, 1997b, p.125).

A missão da organização expressa de maneira contundente a dimensão do relacionamento desta com seu entorno social: **“trabalhar pela defesa, preservação, recuperação e promoção dos valores culturais e ambientais, objetivando a melhoria da qualidade da vida humana da Ilha de Santa Catarina”** (grifos do autor).

No seu regimento interno, o CCZP elege a criança e o adolescente do CCZP como prioridade nas suas atividades para promover “sua educação moral e ética”. Em campanha para adesão de sócios contribuintes (vide anexo I), o CCZP assim destacou a importância de sua ação social em relação aos jovens “levar principalmente às crianças e adolescentes, novas oportunidades, que venham proporcionar-lhes um direcionamento mais seguro, com opções de terem acesso aos cursos e oficinas oferecidas por este espaço cultural”.

Como constatação de congruência das suas propostas com suas atividades, o pesquisador pode observar dois eventos: teatro de títeres e palestra com o maestro da orquestra municipal de Florianópolis.

No teatro de títeres, o objetivo era transmitir educação ecológica à platéia, formada majoritariamente por crianças de faixa etária entre 6 e 10 anos. Na peça, recorridas vezes os bonecos representando animais antropomórficos interagem com a platéia indagando “é certo jogar lixo no mar?”, “você jogam lixo no mar?”, “nós devemos matar os bichinhos, os animaizinhos?” A estas perguntas as crianças demonstravam já ter internalizado estes valores ecológicos e entusiasticamente replicavam: “não!!!!!!”.

Quanto à palestra com o maestro, esta apresentava a importância da música de nossa cultura. Ressaltou o maestro que “em minha época era possível escutar boa música nas emissoras. Hoje com esta quantidade de emissoras fica difícil achar músicas boas”. Perguntou à platéia, formada mais uma vez na sua maioria por crianças<sup>38</sup>, quem ali já havia assistido a

<sup>38</sup> Sentado ao lado da presidente Olbabel, o pesquisador ouviu desta: “Viu só quem vem?” Crianças, respondeu o pesquisador. Prossegue Olbabel: “Os pais ficam em casa e mandam as crianças sozinhas. Não faz mal, nos mostra que estamos certos ao prioriza-las, pois são estas que demonstram maior interesse pelas nossa cultura e é nestas que esta o futuro da comunidade. É elas que ainda podemos ajudar. Esta tarde quando fui convidá-los, passando de sala em sala na escola [Escola Básica Honorato Severo do Pântano do Sul] notei que todos me conheciam, todos já tinham ouvido falar no CCZP”.

um concerto de violinos, quem ali sabia o que era música clássica, já tinha ouvido falar em Bach, Bethoven, Paganini, Mozart. Poucas crianças responderam positivamente. Neste momento, o maestro ressaltou que há muita diversidade nos estilos musicais, só que as rádios comprimem (faz um gesto com a mão no ar) e divulgam apenas músicas comerciais. Citou o caso de Heitor Villa Lobos e Carlos Gomes como exemplos maiores da música brasileira que estão esquecidos. Feito este exposto, no momento em que o pesquisador se retirava, dada a urgência em finalizar o presente relatório final, o maestro recomendou às crianças “senso crítico” nas suas escolhas musicais, e também na vida de modo geral.

Quanto à identificação do CCZP com a comunidade de seu entorno a mesma pode ser constatada na sua composição de sócios. Dos 30 sócios fundadores, 25 são moradores do Pântano do Sul. A maioria entretanto, colaborou de forma mais intensa e regular no estágio inicial do empreendimento, na forma de mutirão para preparação das instalações e campanhas de captação de fundos, além de comparecerem a Assembléia Geral de fundação para lá formalizarem a constituição do CCZP. Portanto, a organização, seus membros, interesses e objetivos confundem-se com as necessidades sociais da pequena comunidade, e surgiu como solução aos problemas sociais desta, notadamente os de educação ambiental e cultural. Tem como finalidade básica a transformação social pela melhoria das condições de vida da comunidade.

Sobre a importância e reconhecimento da comunidade do Pântano do Sul ao papel do CCZP, o Sr. Pedro Rocha, membro da atual Diretoria, afirmou que “desde o início deixei bem claro para o grupo que para concretizar a idéia de um centro cultural era essencial que este projeto tivesse o apoio da comunidade local”. Ressaltou ainda que antes da inauguração houve uma reunião com a comunidade, representada pela Associação dos Moradores do Pântano do Sul, onde foram expostas as idéias do empreendimento, suas finalidades e importância como espaço de resgate e defesa da cultura local. Foi o Sr Pedro Rocha que qualificou o CCZP como Organização Não Governamental, pois segundo ele “representava um iniciativa comunitária e autônoma do poder público para solucionar carências sociais”.

Assim sendo, deste exposto constrói-se o quadro abaixo que apresenta a racionalidade predominante do processo organizacional discutido acima:

Quadro 08 – Racionalidade predominante no processo organizacional ação social e relações ambientais.

<b>Processo organizacional: Ação social e relações ambientais</b>			
Racionalidade predominante	Intensidade	Elementos Constitutivos	Evidências
Substantiva	Muito elevada	Valores emancipatórios	Bem estar da comunidade
			Educação moral e ética
			Desenvolvimento de crianças
			Defesa da cultura comunidade

Fonte: entrevistas.

### **7.2.8 Reflexão sobre a organização**

“Processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo; auto-crítica como grupo organizado; regularidade e procedimentos empregados para realiza-la; nível da organização no qual a reflexão é efetuada” (SERVA, 1997b, p.124).

Estes debates, auto-críticas, discussão da visão organizacional, eram desenvolvidos nas reuniões, convocadas com uma regularidade mensal e com solicitação da presença de todos os sócios da organização estudada e muitas vezes com a presença de membros da comunidade.

Este parece ser o ponto crucial de divergências e a causa do afastamento de muitos dos membros que colaboraram na fundação do CCZP. Após apresentar-se como aluno formando da UFSC e expor os propósitos de sua visita e perguntar se Nara Guichon fazia parte do CCZP, a mesma com um olhar de ressentimento e ironia replicou “Não sei, faço?”. Após, convidou o pesquisador a entrar em seu ateliê e, das pessoas entrevistadas foi a mais clara, objetiva e direta em suas críticas a respeito da atuação do CCZP. Segundo ela, que era responsável pelos trabalhos de artesanatos a serem vendidos na loja do CCZP, as propostas iniciais da organização estudada não são conduzidas “seriamente” e não concretiza a missão expressa no estatuto social. A análise e reflexão sobre a existência e atuação do CCZP na comunidade do Pântano do Sul foi progressivamente prejudicada pela concentração de poder exercido pela presidente Olgabel, que por ser proprietária das instalações que abrigam o

CCZP faz valer seus pontos de vista por esta forma de autoridade. Na opinião de Nara, não existia gestão participativa no CCZP.

Opinião semelhante foi expressa por Andréia Ramos, artista plástica, sócia fundadora e membro do conselho consultivo do CCZP. Como exemplo de divergências a respeito da organização estudada, Andréia citou a proibição do consumo de álcool nas dependências do CCZP, idéia de Olga, que contrariava grande parte dos membros. Os descontentes argumentavam que nos grandes eventos de cultura, museus, exposições de arte nas grandes cidades há o consumo de álcool, Andréia chegou a aventar a hipótese de algum trauma pessoal de Olga com relação ao álcool. Hipótese que não chegou a ser confirmada com Olga pelo pesquisador.

Assim sendo, passa-se da análise para a síntese do quadro abaixo.

Quadro 09 – Racionalidade predominante no processo organizacional reflexão sobre a organização.

<b><i>Processo organizacional: Reflexão sobre a organização</i></b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Muito elevada	Valores emancipatórios Julgamento Ético	Afastamento de membros a favor do consumo de álcool
			Preocupação com a indução das crianças ao consumo de álcool
			Convicção da importância do CCZP para a melhoria das condições de vida da comunidade
			Atividade sem fins lucrativos

Fonte: entrevistas.

### **7.2.9 Conflitos**

O diagnóstico neste processo organizacional está associado com “a natureza dos conflitos; estilo de manejo dos conflitos; formas como são encarados e solucionados os conflitos; percepção dos conflitos (fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes); autonomia ou subserviência nos conflitos; grau de tensão provocado pelos conflitos” (SERVA, 1997b, p.124).

Dois conflitos puderam ser percebidos pelo pesquisador no CCZP. O primeiro deles relaciona-se com os diferentes ambientes das atividades do CCZP. Conforme abordado na contextualização da organização estudada, logo após a inauguração o CCZP era um espaço cultural aberto e livre o que fazia com que houvesse várias atividades simultâneas e muitas vezes inconciliáveis, como crianças em atividades recreativas e pessoas apreciando as exposições de arte. Isto fez com que certas normas verbais, debatidas e alcançadas por entendimento consensual fossem adotadas com relação a determinação de horários para cada atividade.

O segundo, e mais grave em suas conseqüências, já que provocou a desagregação de alguns membros do grupo, com o afastamento de sócios que colaboraram de forma decisiva para a concretização do empreendimento CCZP, diz respeito à visão, à reflexão sobre a organização. Nas entrevistas, só após a insistência do pesquisador as entrevistadas Nara Guichon, Andréia Ramos e Fernando Alexandre puderam exemplificar, definir o que chamavam de “diferença de propostas” como motivo de seus afastamentos das atividades do CCZP. O exemplo mais claro da divergência foi a discussão em várias reuniões a respeito do consumo de álcool nas dependências do CCZP. Consta no regimento interno do CCZP: “é expressamente proibido o consumo de bebida alcoólica de qualquer natureza nas dependências do CCZP. É terminantemente proibido o uso de cigarro nas dependências do CCZP.” Como forma de justificativa implícita para tais proibições consta antes destas proibições a prioridade que gozam as crianças e adolescentes como foco das atividades do CCZP. O pesquisador constatou que o CCZP possui em suas pasta de documentos a Lei nº 8069 de 13/07/1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente, onde consta “Art. 19. Toda criança ou adolescente tem direito a ser criado e educado no seio da sua família e, excepcionalmente, em família substituta, assegurada a convivência familiar e comunitária, em ambiente livre da presença de pessoas dependentes de substâncias entorpecente”. No entanto, esta proibição não é explícita como forma de justificativa para a norma de proibição do álcool e do cigarro no regimento do CCZP. Ora, se a organização estudada afirma em seu regimento interno que “tem suas atividades voltadas prioritariamente à criança e ao adolescente com o objetivo de promover sua **educação moral e ética**”(grifos do autor), não pode mesmo permitir o consumo de álcool em suas dependências, já que este pode ser enquadrado como entorpecente. Este vocábulo é assim definido no dicionário Aurélio: “substância tóxica que produz estado agradável de embriaguez, e a que o organismo se habitua, vindo a tolerar doses grandes, mas que provocam a necessidade de seu uso, o qual **acarreta progressivas perturbações físicas e morais**(grifos do autor); estupefaciente”.

Pode-se apresentar a organização da discussão deste processo por meio do seguinte quadro:

Quadro 10 – Racionalidade predominante no processo organizacional conflitos

<b>Processo organizacional: conflitos</b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Muito Elevada	Autonomia	Grupo favorável ao álcool expôs proposta mesmo frontalmente contrária ao regimento interno
			Afastamento de muitos sócios devido ao fato de não concordarem com a manutenção da proibição
			Trabalho voluntário: impede a “subserviência” do detentor do emprego

Fonte: entrevistas.

### **7.2.10 Satisfação individual**

Este processo se refere ao “grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização; principais fontes de satisfação ou insatisfação” (SERVA, 1997b, p.124).

A remuneração não desempenha papel algum na satisfação individual dos membros, já que muitos praticam o trabalho voluntário. A constituição do CCZP sob a forma de Organização da Sociedade Civil de Interesse público possibilita, remunerar sua Diretoria, de acordo com valores de mercado, caso venha a obter esta qualificação do Poder Executivo conforme prevê a Lei 9.790, de 23 de março de 1999.

Importante salientar como a escolha no enquadramento na legislação pertinente ao setor influencia forma de gestão da organização, já que na qualificação de organização social prevista pela Lei 9.637 de 15 de maio de 1998, nenhuma forma de remuneração é permitida aos Diretores e Conselhos Consultivo e Fiscal.

Todos os entrevistados mostrarem-se satisfeitos por diferentes motivos. O professor de modelagem em argila apontou a possibilidade de exercer sua formação artística, a vista para o mar que possui a oficina, a participação no desenvolvimento intelectual de crianças e a tranquilidade do local de trabalho como os motivos de sua satisfação.

Os outros entrevistados manifestaram sua satisfação relacionada ao reconhecimento da importância do CCZP como solução à carência de espaços culturais no

Pântano do Sul e sentimento de participação na concretização do que no início era apenas um conjunto de idéias. A entrevistada Andréia Ramos chegou a afirmar que o trabalho em equipe no início do empreendimento CCZP era “empolgante”.

Pela divisão de trabalho, observou-se que muitos sócios puderam desempenhar suas habilidades. Fernando Alexandre, jornalista, foi responsável pela divulgação nos meios de comunicação, Andréia, artista plástica, pelo projeto gráfico da fachada das instalações, Nara Guichon pelo contato com artesões e Pedro Rocha, arquiteto, pelo *lay out* das instalações.

Baseando-se nestas considerações, temos o seguinte quadro de análise de racionalidade:

Quadro 11 – Racionalidade predominante no processo organizacional satisfação individual

<b><i>Processo organizacional: satisfação individual</i></b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Elevada	Autorealização Autonomia	Trabalho voluntário
			Tarefas distribuídas por vocação
			Local de trabalho aprazível, a beira da praia
			Multifuncionalidade exigida

Fonte: entrevistas

### 7.2.11 Dimensão simbólica

A dimensão simbólica para Serva (1997b, p. 125) é composta pela “iconografia utilizada na organização; idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica; elementos do imaginário do grupo; suas origens e mutabilidade; relação do imaginário com as práticas cotidianas da organização”.

O esclarecimento deste processo organizacional como elemento de coesão em um grupo humano pode ser encontrado na afirmação de Ramos (1989,126) a respeito da dimensão simbólica presente na interação entre os membros de uma sociedade: “toda sociedade parece natural a seus membros na medida em que, pela adesão a seus símbolos e

pela confiança em seus padrões, sintam eles a própria existência que se harmoniza com aquela ordem”.

A importância destas interações simbólicas, auto-gratificantes, se verifica na medida que “a plena auto-iluminação da sociedade através dos símbolos é uma parte essencial da realidade social, e pode-se até dizer que é sua parte essencial, porque mediante tal simbolização os membros de uma sociedade têm a experiência dela como alguma coisa mais que um acidente ou uma mera conveniência: experimentam-na como algo que faz parte de sua essência humana” (VOEGELIN apud RAMOS, 1989, p.126).

Neste sentido, pela observação das esculturas<sup>39</sup> em argila feitas pelos alunos do CCZP pode-se perceber um certo padrão: a quase totalidade delas retratam símbolos da cultura do local: peixe, barco, mar, pescadores, redes, surfista, religião. A época da Copa do Mundo também deixou sua marca no mundo simbólico das crianças: algumas esculpiram bolas, redes e uma bandeira nacional, onde em substituição ao lema positivista *Ordem e Progresso*, a criança substitui por “força” para simbolizar ali seu apoio ao selecionado brasileiro de futebol.

O professor da oficina de modelagem em argila, Fernando Petinato, entrevistado a respeito de como conduz a dinâmica de suas aulas, informou que divide suas classes com momentos de temas indicados, onde tenta expandir o universo simbólico das crianças com a exposição de algumas gravuras de livros sobre arte e com momentos de temas livres, onde as crianças em sua maioria esculpem símbolos da região.

Constata-se então que as atividades de modelagem exercem uma função mediadora, uma forma de linguagem simbólica, de expressão. Quando esculpem a argila, as crianças esculpem fragmentos de sua realidade social e sua relação com esta realidade.

Quanto à importância das atividades artísticas como as que o CCZP realiza com as crianças, Piaget<sup>40</sup>(1954, p.22-23) afirma que a

“... criança pequena começa espontaneamente a exteriorizar sua personalidade e suas experiências inter-individuais graças aos diferentes meios de expressão que estão a sua disposição: desenho e modelagem, o simbolismo do jogo, a representação teatral (que procede imperceptivelmente do jogo simbólico coletivo), do canto, etc.; mas que sem uma educação artística apropriada que consiga cultivar estes meios de expressão e

<sup>39</sup> Fonte de coleta de dados que no estudo de caso é denominada de artefatos físicos. Ver Robert K Yin, *Case Study Research*, 1994, p.78

<sup>40</sup> PIAGET, Jean. *L'Education Artistique et la Psychologie de L'Enfant*. In *Art et Education; recueil d'essais*. Paris:Unesco, 1954. Pág. 22-23. Disponível <http://ufrgs.br/faced/slomp/edu01136/piaget-arte.htm> tradução de Gisele de Cássia Fleck(aluna do curso de psicologia da UFRGS).

encorajar as primeiras manifestações estéticas, a ação do adulto e os constrangimentos do meio familiar ou escolar tendem em geral a frear ou contrapor-se às tendências artísticas ao invés de enriquece-las”.

Esta expressão simbólica, segundo o pedagogo francês possibilita à criança superar as restrições da realidade material e social e expandir a expressão do próprio eu.

O ambiente criado pela exposição e criação de obras de artes proporciona aos envolvidos “expressar seus sentimentos diante da vida, (...) sua visão do momento histórico em que vive”, retratar elementos do meio natural e situações sociais e expressar sentimentos religiosos (PROENÇA, 1996, p.07).

Frente a este exposto, pode-se concluir pela predominância da racionalidade substantiva neste processo organizacional como mostram as informações no quadro abaixo.

Quadro 12 – Racionalidade predominante no processo organizacional dimensão simbólica

<b>Processo organizacional: Dimensão simbólica</b>			
<b>Racionalidade predominante</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>	<b>Evidências</b>
Substantiva	Elevada	Autorealização Valores emancipatórios	Defesa dos costumes e cultura local
			Educação moral e ética
			Desenvolvimento de capacidades
			Prioridade à criança

Fonte: entrevistas

### 7.2.12 Quadro resumo de análise

Todo o esforço de investigação acerca da racionalidade predominante nos processos organizacionais do Centro Cultural Zé Perello pode ser sintetizado no quadro 12 onde os elementos constitutivos de racionalidade são relacionados como fundamento das ações humanas categorizadas pela utilização de onze processos organizacionais que retratam a dinâmica do cotidiano da organização em estudo, processos estes que a orientadora do presente trabalho referencia como dimensões, ou seja, a análise da organização adotando diferentes enfoques, perspectivas. Trata-se pois de um procedimento analítico para decompor o complexo em partes e assim partir do conhecido para o desconhecido. Descartes, em seu *Discurso do Método*, assim recomendava: “dividir cada uma das dificuldades que eu

examinasse em tantas partes quantas possíveis e quantas necessárias fossem para melhor resolvê-las”.

No quadro a seguir, os processos organizacionais grifados são os considerados por Serva (1997 a) essenciais para o exame da racionalidade na prática organizacional. Os demais são considerados complementares.

Quadro 13 – Quadro resumo de análise

<b>CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO (CCZP)</b>	
<b>Processos Organizacionais</b>	<b>Elementos Constitutivos</b>
Hierarquia e normas	Entendimento
Valores e objetivos	Valores Emancipatórios
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento Ético
Controle	Entendimento
Divisão do trabalho	Autorealização Autonomia Entendimento
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios Julgamento Ético
Conflitos	Autonomia
Satisfação individual	Autorealização Autonomia
Dimensão simbólica	Autorealização Valores emancipatórios
<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA MUITO ELEVADA</b>	

Fonte: Entrevistas

## 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A escolha do tema para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico nos moldes do curso de Administração pode ser feito por meio de duas estratégias ou enfoques. O pesquisador pode partir da escolha do tema e após selecionar e negociar acesso à organização adequada, ou então, já tendo acesso a organização selecionar um tema de acordo com as peculiaridades da organização-alvo, com seu interesse acadêmico ou até mesmo pela facilidade no desenvolvimento do tema. Neste trabalho, o pesquisador optou por desenvolver um tema que lhe expandisse os conhecimentos teóricos ministrados no curso de Administração, que exercitasse de maneira intensa o poder de reflexão e ainda mais, que possibilitasse um exame crítico das contribuições da teoria organizacional para a solução da crise de amplo espectro por que passa a sociedade moderna: ética, social e econômica.

Foi de acordo com estes critérios que foi escolhido o tema racionalidade na prática organizacional, apresentado ao pesquisador na disciplina Desenvolvimento de Recursos Humanos III, no segundo semestre de 2000, ministrada pela orientadora do presente trabalho acadêmico. Na fase de seleção da organização a ser estudada, já que optou por não realizar seu trabalho acadêmico na Delegacia da Receita Federal, onde é servidor concursado, visto que a mesma já tinha sido alvo de muitos trabalhos no decorrer do curso de Administração, o pesquisador buscou um tema desafiador, que exigisse reflexão. Assim, a racionalidade na prática organizacional despertou seu interesse. Na fase de revisão bibliográfica pode constatar a importância da racionalidade como conceito básico não só no desenvolvimento da teoria organizacional, mas em toda ciência social, já que racionalidade é o elemento ordenador essencial da vida humana associada.

Logo que se defrontou com a organização estudada pela primeira vez em um final de tarde de verão do mês de fevereiro de 2002, o pesquisador pode perceber certas especificidades organizacionais: as atividades voltadas para arte e outras formas de cultura, tal como as rodas de capoeira; a localização, numa pequena comunidade de pescadores, afastada do centro urbano de Florianópolis, onde a interação entre os membros da comunidade é intensa, o que proporciona condições para as relações humanas primárias, tais como confraternização, solidariedade, integração à comunidade. Além de seu tamanho organizacional reduzido tanto em termos de pessoas, tamanho das instalações, diversidade de atividades e abrangência dos beneficiários, bem como o fato de haver laços de amizade entre

os sócios, já que a idéia do empreendimento surgiu de um grupo de amigos com finalidade de solucionar as necessidades da coletividade do Pântano do Sul. As organizações econômicas formais também surgem de necessidades sociais não satisfeitas, mas com a diferença que visam obter lucro ao satisfazê-las, e para isto promovem a combinação de recursos sempre de acordo com a lógica do cálculo utilitário de conseqüências ou seja, ação orientada a fins que proporcionem utilidade, relação custo-benefício favorável em suas operações, também entendida como maximização dos ganhos e do uso de recursos, elementos constitutivos da racionalidade instrumental.

Pode-se constatar que o Centro Cultura Zé Perello expressa em sua missão organizacional bem como nos esforços de suas atividades, ainda que sem a efetividade desejada, a preocupação com o bem social manifestada na defesa da cultura local, preservação do meio ambiente, desenvolvimento moral, éticos e profissionais das crianças e adolescentes, considerados prioridade em suas atividades. Há autonomia do grupo já que encontram satisfação nas próprias atividades, pois em sua maioria prestam trabalho de maneira voluntária.

Os valores de respeito à natureza, à cultura local, senso de comunidade do grupo humano que compõem o CCZP já se encontravam internalizados nos membros, de maneira que não se percebe uma política cognitiva no sentido de transmitir estes valores. O próprio espaço social que tem a natureza bela e ainda conservada em seu entorno colabora para um estilo de vida de integração com a mesma. A principal atividade econômica produtiva da região ainda é a pesca de maneira artesanal. Por diversas vezes pode o pesquisador observar pessoas da comunidade concentrando esforços de maneira solidária: perfilados a puxar os barcos por meio de cordas.

Quanto à aproximação do CCZP do mercado para captação de recursos financeiros, também neste aspecto se realiza de maneira peculiar, já que o setor privado que apóia o CCZP em forma de doações é composto de empresas familiares pertencentes à comunidade e que possuem laços de amizade entre si: bares, farmácias, mini mercados, restaurantes. A comunidade apóia com parte do orçamento de sua Associação de Moradores.

A situação precária em termos de renda per capita da comunidade faz com que o trabalho voluntário seja caracterizado pela descontinuidade, irregularidade, por isto mesmo não possibilita o planejamento, execução e controle de projetos longos, de acordo com os instrumentos característicos do modelo burocrático, situação generalizada nas organizações do Terceiro Setor nos chamados países em desenvolvimento. Por outro lado, cumpre observar

que a falta de colaboradores faz com que a realização das tarefas que exijam multifuncionalidade instrumental seja baixa.

Todas estas características, considerações e expectativas que indicavam para a predominância da razão substantiva foram confirmadas após os dados coletados durante o trabalho de campo, por meio da observação direta, aplicação de entrevistas e investigação documental, terem sido submetidos ao quadro de análise e escala de intensidade de racionalidade de Serva (1997 a). Ainda que em seus estudos o autor não tenha selecionado uma organização social, as características, bem como o contexto de surgimento das chamadas organizações substantivas (SERVA ,1993) guardam grande semelhança com as organizações sociais.

O desenvolvimento no Brasil do tema aqui estudado encontra-se prejudicado devido ao pouco interesse nos estudos de natureza empírica, restringindo-se às críticas à racionalidade instrumental e à apologia da racionalidade substantiva na perspectiva do confinamento teórico. O setor das organizações classificadas como terceiro setor, parece ser um *enclave social* (para usar uma expressão cara a Ramos (1989)), propício a observação da predominância da razão substantiva nos processos organizacionais que orientem o planejamento e análise de sistemas organizacionais desvinculados do pressuposto da sociedade centrada no mercado e do paradigma da racionalidade instrumental.

Busca-se assim a solução para o dilema da emancipação do homem por meio da sua autorealização isto é, concretização plena de suas habilidades potencias e satisfação das necessidades sociais. Ou seja, o equilíbrio entre o indivíduo e a sociedade, ao contrário do fenômeno da superorganização fruto da sociedade das organizações, onde o que ocorre é o total ajustamento do indivíduo ao sistema produtivo ou administrativo da organização.

O estudo do CCZP demonstrou a racionalidade substantiva como diretriz da prática organizacional nas organizações sociais e o equilíbrio da emancipação do homem neste enclave social associado à satisfação de necessidades sócias. Parece estar longe de se aproximar do universo da polis dos gregos, mas com características como iniciativa, autonomia, igualdade, e valores emancipatórios.

Como recomendações para a organização, o pesquisador sugere que; a mesma elabore um projeto de captação de recursos para aquisição de sede social própria, o que trará maior visão coletiva, comunitária em sua dinâmica, intensificando a gestão participativa e isonomia entre os sócios; promova encontros com outras organizações sociais para troca de experiências, construção de uma rede de solidariedade entre estas; e realize estudos para

capacitação de seus sócios para gestão de organizações sociais, referenciadas na literatura acadêmica como Terceiro Setor.

Como agenda de pesquisas posteriores, recomenda-se já no planejamento da pesquisa o delineamento de estudo que envolvesse a abordagem substantiva da organização e as novas formas organizacionais das organizações sociais do Terceiro Setor que se constituem em novo campo de conhecimento para a Administração.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARES, Tânia Nogueira. Ex-alunos de MBA ensinam ONGs. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 jul. 2002, Caderno de Indústria & Serviços, p. C4
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo. Editora Martin Claret, 2002.
- ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1976.
- BRASIL. Lei nº 97.427, de 05 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm). Acessado em 25/08/2002
- BRASIL, Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em <http://www.senado.gov.br>. Acessado em 20/08/2002
- CHANLAT, Jean –François. **O indivíduo na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35 n. 03 p. 20-29, mai/jun-1995
- HABERMAS, Jurgen. **The theory of communicative action: reason and the rationalization of society**. Cambridge: Polity Press, 1984
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1980.
- HORKHEIMER, Max. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2000.
- KATZ, Daniel; KHAN Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- KURZ, Robert. Para além de Estado e mercado. In: Os últimos combates. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LANDIN, Leilah. **A invenção das ONGs**. Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993
- MEIRELLES, Helly Lopes. **Curso de direito administrativo**. 10 ed. São Paulo: Malheiros, 1998
- MEREGE, Luiz Carlos; BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Terceiro Setor: reflexões sobre o marco legal**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- MINAYO, Marília Cecília de Souza e al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
- MONTENEGRO, Thereza. **O que é ONG**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. **Razão substantiva**. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 28, n. 02, p. 7-14, abr./jun. -1994.
- PROENÇA, Graça. **História da Arte**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1996.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 02, p. 03-12, abr/jun-1984.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 02, p. 36-43, mar./abr.-1993.
- \_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 02, p. 18-30, abr./jun.-1997.(a)
- \_\_\_\_\_. Abordagem substantiva e ação comunicativa. In: **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 31, n. 02, p. 108-134, mar./abr. -1997. (b)
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
- TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

\_\_\_\_\_ **Um espectro ronda o terceiro setor.** Disponível em [http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando\\_Tenorio.pdf](http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Ciudadania/Fernando_Tenorio.pdf). Acessado em 20 jul ./ 2002.

\_\_\_\_\_ **Tem razão a administração?** In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 02, p. 5-9, fev./abr.-1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: Ed. da UFPR, 2001. pt. 2: teses, dissertações, monografia e trabalhos acadêmicos.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, Max. **Economía y Sociedad.** v.I, 2.ed. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1977.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

## **APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Organização-alvo: Centro Cultural Zé Perello**

**Entrevistador: Antônio Lorscheiter**

**Aplicação: agosto de 2002**

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

A construção deste roteiro se apóia no instrumental metodológico de Mauricio Serva acerca da razão na prática organizacional. O que se pretende na coleta de dados é extrair indicadores, elementos de racionalidade, substantiva ou instrumental presentes nos seguintes processos organizacionais: **hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, divisão do trabalho, controle** (grifados os processos essenciais segundo SERVA), comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

Para garantir a abrangência de investigação a todos os processos organizacionais as perguntas são agrupadas em relação a estes

### **Processo organizacional: hierarquia e normas**

- ✓ Qual o grau de flexibilidade de horário no desempenho de tarefas?
- ✓ Como o poder é exercido na organização estudada? Como a hierarquia é estabelecida na organização estudada? Quais os critérios para a ocupação dos cargos da estrutura organizacional? Qual a natureza das normas? Escritas? Como são difundidas na organização? Quais as consequências para infração?
- ✓ Há normas claras quanto ao comportamento organizacional, normas escritas ou verbais?

### **Processo organizacional valores e objetivos**

- ✓ Saber, em poucas palavras expor um breve histórico do CCZP e definir qual é ou qual deveria ser a finalidade da organização, os seus valores, os objetivos a que ela se propõe? Como isto é difundido na organização?

### **Processo organizacional tomada de decisão**

- ✓ Participa das reuniões de deliberação da organização? Expõe suas idéias sobre a organização e suas atividades?
- ✓ Como se caracterizam estas reuniões: debate de idéias, ou simples exposição de decisões antecipadamente tomadas por alguns membros da organização? No caso do debate há consenso estabelecido ao final? Há muita divergência quanto á visão que cada um tem da organização?

### **Processo organizacional controle**

- ✓ Como e por quem é controlado o efetivo cumprimento das tarefas de cada membro da organização? Quais instrumentos?
- ✓ As atividades e projetos desenvolvidos no CCZP bem como os responsáveis pela execução são avaliados? De que forma?

### **Processo organizacional divisão do trabalho**

- ✓ Qual a carga horária/semana de suas atividades no CCZP?
- ✓ Quais as atividades que desempenha? Que tipo, ensino e instrução e/ou administrativas?
- ✓ Qual a dinâmica destas atividades? Como são distribuídas, ampliadas?

### **Processo organizacional comunicação e relações interpessoais**

- ✓ Como é a sua relação com os outros colegas? Há convívio fora dos domínios da organização? Já conhecia algum antes de vir para o CCZP?

### **Processo organizacional ação social e relações ambientais**

- ✓ Em sua análise o CCZP vem desempenhando um papel de transformação social na comunidade? De que forma?
- ✓ Como encara o grau de interação da organização e da comunidade no seu entorno? A comunidade tem influência nos rumos, projetos da organização? Possui reconhecimento das suas atividades por membros de liderança desta comunidade? Estes mesmos representantes da comunidade participam de reuniões da organização, apresentam as sugestões de melhoria da comunidade?
- ✓ Qual a fonte básica de captação de recursos que sustentam as atividades da organização? Recebe doações, verbas públicas governamentais, patrocínio da iniciativa privada? Cobra por suas atividades? Vende espaço para exposição artística? Qual o critério de escolha das exposições e artistas?

### **Processo organizacional reflexão sobre a organização**

- ✓ Saberá, em poucas palavras expor um breve histórico do CCZP e definir qual é ou qual deveria ser a finalidade da organização, os seus valores, os objetivos a que ela se propõe? Como isto é difundido na organização?
- ✓ Participa das reuniões de deliberação da organização? Expõe suas idéias sobre a organização e suas atividades?

### **Processo organizacional conflitos**

- ✓ Como é a sua relação com os outros colegas? Há convívio fora dos domínios da organização? Já conhecia algum antes de vir para o CCZP?

### **Processo organizacional satisfação individual**

- ✓ É remunerado pelo CCZP, por alguma outra entidade que apóia o CCZP ou é trabalhador voluntário? Como é seu vínculo empregatício, contrato temporário, carteira assinada?
- ✓ Há oportunidades de aprender aquilo que lhe desperta interesse no desempenho destas atividades?
- ✓ As coisas que você está aprendendo aqui ajudam a promove-lo a uma função melhor aqui ou em outra organização?
- ✓ Você encontra oportunidade para propor e implantar inovações nas suas atividades?
- ✓ Considera que esteja desenvolvendo o máximo do seu potencial no desempenho de suas atividades?
- ✓ Encara suas atividade como um desafio real para o que você pensa que pode fazer?

### **Processo organizacional dimensão simbólica**

- ✓ Consegue identificar nas atividades culturais do CCZP marcas da cultura local do CCZP, seus costumes e símbolos. Pode citar alguns exemplos destas expressões?

## **ANEXOS**

**ANEXO I – DOCUMENTOS CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO**

**ANEXO II – MARCO LEGAL TERCEIRO SETOR**

**ANEXO III – EX-ALUNOS DE MBA ENSINAM ONGs**

## **ANEXO I – DOCUMENTOS CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO**



CONFIRA COM O ORIGINAL APRESENTADO, E ASSINADO POR...

15 OUT.

TABELIONATO SILVA JARDIM

3º Ofício de Notas 2º Ofício de Protestos

Telefones 222 5120 / 5991 - Fax 222 7437

Rua dos Ilhéus 28 - CEP 88.010-560

Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

Nº 16000686

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas

OLÍMPIA LUIZ FARIA - Oficial

MARIA ARIA DE SOUZA - Oficial Substituta

CLAIRIA E ROSA QUARTE - Escrevente

OLÍMPIA LUIZ FARIA DE SOUZA - Escrevente

Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Galp. 106 - Ed. Crystal Center

Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6131 - Florianópolis/SC

ATA da 1ª Assembleia Geral da Associação Centro Cultural 2ª Perello, realizada

da Associação Centro Cultural 2ª Perello, realizada aos vinte e cinco dias do mês de Março do ano de dois mil e um, na Sede da Associação Centro Cultural 2ª Perello, situada a Praia de Pantano do Sul, Distrito de Pantano do Sul, Município de Florianópolis, Estado de Santa de Santa Catarina, realizou-se a Assembleia Geral de Constituição da Associação. Foi eleita a Primeira Diretoria que assim ficou constituída, Presidente Olga Lúcia Gomes da Rosa, Vice-Presidente Fernando Alexandre, Secretário Geral Alvaro Luiz Baratieri, o Conselho Fiscal composto dos seguintes membros, Orlinda May, Zoraide Moura de Souza e Mariângela Cavalazzi e o Conselho Consultivo com os seguintes membros: Andriela Paves, Antonio Keiring, Anantes Monteiro Filho, Clárcice Faresca Maurer, Tania Reinke Soares, Maria Luiza Assunção Gonçalves, Miriam Brandão Melo, Nei Souza, Paulo R. Rocha, Rita de Lúcia Socrepa Brustieri, Senny Braga, Niliana Romero, Nara Guichon, Nilton Severo da Costa, Carlos Grazielli, Heirberto Cruzaga, Vera Regina Delacoste Bicca, Vera Sabino, Maurício Arnival de Avila, Luis Craro. Na ocasião foram aprovados o Estatuto, em anexo nas páginas 02 a 07 deste livro, com a lista de presença na página 08. Nada mais havendo a tratar o Presidente pede ao Secretário Geral que leia a presente ata.

CARTÓRI  
SILVA JAF

REG. CIVIL TIT. E DOC. E  
PESSOAS JURÍDICAS  
1º SUB-DISTRICTO  
FLORIANÓPOLIS - SC

SELO DE FIBRILTAÇÃO

Nº AES 39139

TABELIONATO SILVA JARDIM

3º Ofício de Notas - 2º Ofício de Protestos

Telefones: 222-5120 / 5991 - Fax 222-7437

Rua dos Ilhéus, 28 - CEP 88.010-560

Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

18 ABR 2001

OLGABEL GOMES DA ROSA

PRESIDENTE

Reconheço por semelhança a firma de

Olga Lúcia Gomes da Rosa

Em test.

Registro de Títulos e Documentos/Pessoas Jurídicas

Oficial: Iolê Luz Faria

Oficial Maior: Maria Faria de Souza

Rua Vidal Ramos, 53 sl 106 CEP 88010-320 Fpolis/SC

Protocolado Sob o nº 160354 no livro A-13

Registrado Sob o nº 157245 às fls 192 no livro B-309

Florianópolis, 18/04/2001

E: R\$ 25,00

SELO DE FIBRILTAÇÃO

Nº AEU 47084

T: R\$ 25,40 O Oficial

S: R\$ 0,40

Gráfica Foroni Ltda. - Henry Ford, 1930 - São Paulo - SP - Cep 03109-001

Zilma Mª. Duarte Eger

Escrevente

# ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO

## I - DENOMINAÇÃO E DURAÇÃO

Art. 1º - Fica constituída, por prazo indeterminado, a ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, sem fins lucrativos, com a finalidade de trabalhar pela defesa, preservação, recuperação e promoção dos valores culturais e ambientais, objetivando a melhoria da qualidade de vida humana da Ilha de Santa Catarina.

## II - SEDE E FORO JURÍDICO

Art. 2º - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO tem Sede Administrativa no Distrito de Pântano do Sul, Município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

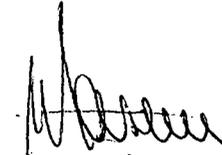
Parágrafo único - O Foro Jurídico é na Cidade de Florianópolis - SC.

## III - OBJETIVOS

Art. 3º - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, tem por objetivos:

- Promover, estimular e apoiar ações e trabalhos em defesa, preservação, recuperação e promoção dos valores culturais, prioritariamente no âmbito do Sul da Ilha de Santa Catarina;
- Promover, incentivar e apoiar a divulgação dos valores do patrimônio natural, paisagístico e cultural;
- Editar, apoiar e incentivar a publicação de revistas, informativos, jornais, audiovisuais, vídeos ou qualquer outra forma de publicação sobre assuntos relativos a meio ambiente, turismo e cultura;
- Promover, realizar, incentivar ou custear pesquisas sobre a cultura local;
- Estimular e reivindicar junto às autoridades federais, estaduais e municipais, instituições públicas e privadas, pessoas físicas e jurídicas, a adoção de medidas práticas que visem a promoção, preservação, recuperação e defesa da cultura do Sul da Ilha de Santa Catarina;
- Realizar e divulgar pesquisas e estudos realizados no país e no exterior, referente à cultura;
- Promover a cultura através de cursos, seminários, oficinas, palestras e outras formas de educação, junto às comunidades, escolas, empresas, órgãos públicos ou outras organizações da sociedade;
- Promover, apoiar e estimular atividades culturais e educacionais, a cooperação, união e solidariedade entre as pessoas, incentivando o desenvolvimento comunitário local;
- Promover ações em defesa do meio ambiente prioritariamente na Ilha de Santa Catarina;
- Realizar quaisquer outras atividades relacionadas com suas finalidades;

Art. 4º - Para alcançar os objetivos descritos no Art. 3º deste estatuto, a ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO realizará, entre outras, as seguintes ações e atividades:

  
Cláudia Pascoal  
14/01/2004  
048/SC 10682



Registro Civil Tit. e Est. Pessoas Jurídicas  
 IOLÉ LUZ FARIA - Oficial  
 MARIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituta  
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente  
 ISABEL FÁRIA DE SOUZA - Escrevente  
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
 Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

- a) Divulgação e difusão de informações através de cartazes, painéis, publicações, prospectos, informativos, jornais, calendários, audiovisuais, revistas, cartilhas, manuais, folhetos, slides, filmes, Internet, e outros meios;
- b) Publicação de informações e notícias impressas e em meio eletrônico através da Internet ou outros meios;
- c) Realização e participação em congressos, conferências, seminários, workshops, cursos, palestras, campanhas e exposições, sobre o desenvolvimento cultural;
- d) Realização de intercâmbios e parcerias com organizações culturais ou similares do Brasil ou do exterior;
- e) Realização de parcerias e intercâmbios com poderes públicos federais, estaduais, municipais e instituições ou empresas privadas, visando alcançar os objetivos da Associação;
- f) Organização e manutenção de biblioteca e videoteca sobre assuntos culturais;
- g) Promoção ou participação em encontros ou reuniões culturais; e
- h) Adoção de todas as demais medidas necessárias à consecução dos objetivos sociais previstos neste estatuto.

#### IV - DOS SÓCIOS, ADMISSÕES, DIREITOS E DEVERES

Art. 5º – Poderão ser sócios da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, as pessoas físicas ou jurídicas, que tenham sua proposta de filiação aprovada pela Diretoria, na forma deste estatuto.

Art. 6º – Os sócios são classificados em contribuintes e não contribuintes.

§ 1º – Os sócios contribuintes são divididos em:

- a) Fundadores;
- b) Individuais;
- c) Coletivos;

§ 2º – São considerados não contribuintes os Sócios Honorários



Art. 7º – São sócios fundadores da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO as pessoas que assinaram a ata de fundação.

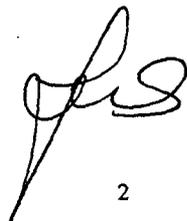
Art. 8º – São considerados:

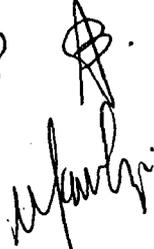
- a) Sócios Individuais: as pessoas físicas, que pagam contribuições regulares à ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO;
- b) Sócios Coletivos: as pessoas jurídicas, instituições, empresas, associações ou organizações sociais, legalmente constituídas, que pagam contribuições regulares à ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO;

Art. 9º – Os sócios honorários serão escolhidos em função de relevantes serviços prestados à preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável do meio ambiente ou dos recursos naturais, do patrimônio paisagístico ou dos bens e valores culturais.

  
 Patrícia Paschoa  
 Presidente

CARISC 10682

  
 2







**Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas**

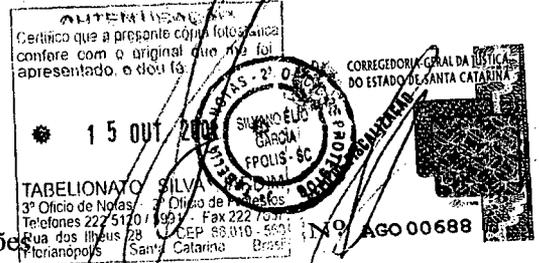
IOLE LUZ FARIA - Oficial  
 MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta  
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente  
 ISABEL FARIA DE SOUZA - Escrevente  
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
 Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

- a) Comunicar à ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO as agressões e os crimes cometidos contra o Meio Ambiente, os Recursos Naturais, o Patrimônio Paisagístico e Cultural, que chegarem ao seu conhecimento;
- b) Respeitar, cumprir e fazer cumprir o Estatuto, Regimento Interno, Regulamentos e as decisões dos órgãos da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO;
- c) Pagar pontualmente as contribuições financeiras estipuladas pela Diretoria, de acordo com o previsto neste Estatuto;
- d) Comparecer e participar das reuniões, assembléias gerais e demais atividades da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO;
- e) Colaborar com a Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo na difusão de métodos, técnicas e práticas que visem a preservação, conservação, recuperação ou desenvolvimento da cultura.
- f) Fornecer, à medida do possível, informações técnicas, estudos, projetos e outros trabalhos, autorizando sua difusão ou publicação.
- g) Zelar pelo nome da Associação, pelo patrimônio desta e pela integração entre seus membros;

**V - DO PATRIMÔNIO SOCIAL**

Art. 15 - O patrimônio da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO será constituído de:

- a) Contribuições dos sócios;
- b) Doações e legados;
- c) Subvenções oficiais;
- d) Recursos financeiros;
- e) Títulos diversos;
- f) Bens móveis e imóveis adquiridos ou recebidos em doação;

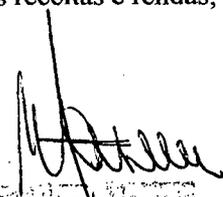


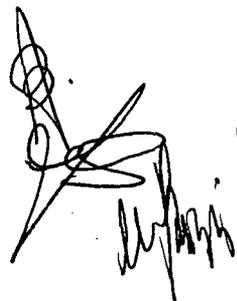
Parágrafo único: Nenhum bem imóvel pertencente à Associação poderá ser alienado, doado ou gravado sem a expressa autorização da Assembléia Geral.

**VI - DOS RECURSOS FINANCEIROS**

Art. 16 - Constituem fontes de recursos da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO:

- a) Contribuições de seus associados;
- b) Rendimentos do seu patrimônio social;
- c) Recursos provenientes de atividades promovidas pela Associação;
- d) Recursos provenientes de termos de parceria, convênios ou subvenções;
- e) Recursos consignados no orçamento do Município, do Estado ou do País;
- f) Recursos provenientes de órgãos públicos municipais, estaduais e federais;
- g) Recursos provenientes de operações de crédito;
- h) Recursos provenientes de doações de pessoas físicas, instituições nacionais e internacionais;
- i) Outras receitas e rendas;

  
 OAB/SC 10682

4   



## VII - DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Art. 17 – A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO tem a seguinte Estrutura Organizacional:

- a) Assembléia Geral;
- b) Diretoria;
- c) Conselho Fiscal; e,
- d) Conselho Consultivo

§ Único: O mandato da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo é de 2 (dois) anos, admitidas reeleições.

### A - Assembléia Geral

Art. 18 – A Assembléia Geral será composta de todos os associados em dia com suas obrigações e contribuições, sendo soberana em suas decisões.

Parágrafo único: As Assembléias Gerais dividem-se em Ordinárias e Extraordinárias.

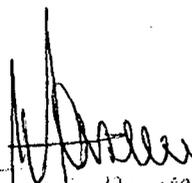
Art. 19 – As Assembléias Gerais Ordinárias serão realizadas uma vez por ano, durante o primeiro semestre, mediante convocação do Presidente, ou da Diretoria, ou de dois terços dos sócios, ou ainda, por qualquer sócio em dia com suas obrigações e contribuições, se houver vencido o mandato da Diretoria, sem que as outras instâncias a tenham convocado.

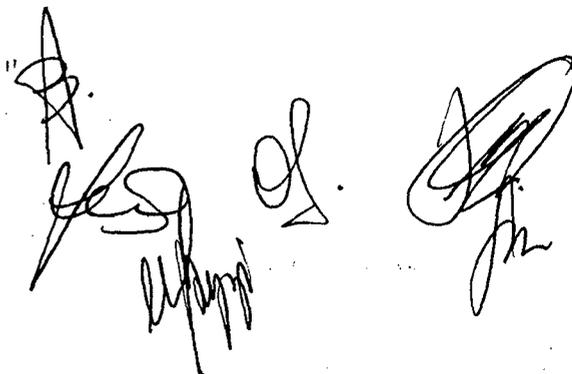
§ 1º – O edital de convocação da Assembléia Geral Ordinária deverá ser expedido e afixado na sede da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, em local de livre acesso a todos os associados, ou publicado em jornal de circulação no Município de Florianópolis, no mínimo 15 (quinze) dias antes da assembléia e deverá conter o local, a data, a hora da realização e a relação dos assuntos a serem discutidos e deliberados.

§ 2º – O edital de convocação da Assembléia Geral Ordinária também deverá ser enviado por carta ou meio eletrônico, aos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

Art. 20 - As Assembléias Gerais Extraordinárias serão realizadas de acordo com as necessidades da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, sempre que houver matéria importante ou de interesse a ser deliberada, e serão convocadas pelo Presidente, ou pela Diretoria, ou por dois terços dos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

Parágrafo único: O edital de convocação das Assembléias Gerais Extraordinárias deverá ser expedido e afixado em local de livre acesso de todos os associados, no mínimo com 5 (cinco) dias de antecedência e deverá conter o local, a data, a hora da realização e os assuntos a serem discutidos e deliberados.

  
Milton Pasoto  
Adrogado  
043/SC 1068Z



Atentamente,  
Certifico que a presente cópia autêntica  
confere com o original que me foi  
apresentado, e dou fé.

15.001.2001

TABELIONATO SILVA JARDIM  
3º Ofício de Notas / 2º Ofício de Proteses  
Telefones 722 5121 / 6991 - Fax 722 7637  
Rua dos Ilheus 23 - CEP 88.012-650  
Florianópolis - Santa Catarina - Brasil



Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas  
IOLE LUZ FARIA - Oficial  
MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta  
LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente  
ISABEL FARIA DE SOUZA - Escrevente  
Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

Art. 21 - O quórum mínimo para a realização das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias é de 2/3 (dois terços) dos sócios, em primeira convocação, e qualquer número de sócios presentes em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após.

Parágrafo único: - As deliberações das Assembléias Gerais são tomadas por maioria simples dos associados presentes, em dia com suas obrigações e contribuições.

Art. 22 - Compete à Assembléia Geral:

- a) Aprovar as diretrizes gerais relacionadas aos objetivos da Associação;
- b) Eleger por votação secreta, os membros da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo da Associação;
- c) Elaborar e aprovar o plano anual de trabalho da Associação;
- d) Acompanhar as atividades desenvolvidas pela Associação;
- e) Analisar, com o objetivo de aprovar e homologar ou reprová-la, anualmente e ao final do mandato, os relatórios de atividades e financeiro, elaborados pela Diretoria da Associação;
- f) Reformular o presente estatuto na forma prevista;
- g) Aprovar a criação de departamentos ou outras estruturas necessárias ao bom desenvolvimento dos trabalhos, visando alcançar os objetivos sociais, podendo também extingui-los;
- h) Decidir, em última instância, sobre a exclusão de sócios; e,
- i) Deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Associação.

§ 1º - A Eleição dos membros da Diretoria, Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, prevista na letra "b" deste Artigo, será feita em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, conforme determinam os Artigos 34, 35 e 36 deste Estatuto.

§ 2º - A desaprovação dos relatórios previstos na letra "e" deste Artigo, importa, a critério da Assembléia Geral, na destituição de todos os Diretores, devendo ser eleita nova Diretoria pela mesma Assembléia Geral que tiver adotado essa resolução.

Art. 23 - No início de cada Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, deverá ser lida a ata da assembléia anterior, a qual será submetida a plenário para aprovação.

Parágrafo único - Os sócios poderão, a qualquer momento, solicitar cópia das atas das Assembléias Gerais, para análise.

Art. 24 - As deliberações das Assembléias Gerais, ordinárias e extraordinárias, serão encaminhadas ou executadas pela Diretoria da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, a qual poderá criar comissões ou solicitar apoio de sócios ou conselheiros, obedecido o disposto neste Estatuto.

Art. 25 - A Assembléia Geral, quando julgar oportuno, poderá constituir comissões especiais para apreciar e emitir pareceres sobre propostas ou assuntos diversos, antes de submetê-los a plenário para deliberação.

§ 1º - Poderão fazer parte das comissões especiais, integrantes do corpo social, técnicos ou pessoas de notório saber, mesmo não residindo no Município, desde que tenham conhecimentos técnicos ou contribuições a oferecer sobre as matérias discutidas.

Milton Pasoto  
Advogado

048/10682



§ 2º – Compete às comissões especiais previstas no caput deste Artigo:

- a) Dar parecer nas proposições a elas submetidas;
- b) Sugerir emendas ou mudanças nas proposições a elas submetidas;
- c) Estudar e oferecer propostas sobre matérias especiais, definidas pela Assembléia Geral.

### B - Diretoria

Art. 26 – A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO será administrada pela Diretoria, composta dos seguintes membros:

- a) Presidente;
- b) Vice-presidente;
- c) Secretário Geral;

§ 1º – Havendo vacância, falta ou impedimento de qualquer dos cargos titulares da Diretoria, o mesmo será ocupado pelo substituto imediato.

§ 2º – Havendo falta ou impedimento de qualquer dos cargos de substituto, seja em função de ocupação do cargo titular ou de qualquer outra razão, o cargo será preenchido por eleição a ser realizada na primeira Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, após a vacância, para completar o mandato do substituído.

Art. 27 – São atribuições da Diretoria:

- a) Propor as diretrizes gerais da Associação, submetendo-as à aprovação da Assembléia Geral;
- b) Administrar o patrimônio da Associação;
- c) Captar recursos, receber legados, subvenções, benefícios ou doações, de acordo com os objetivos fixados neste Estatuto;
- d) Propor a criação ou extinção de departamentos ou outras estruturas, que julgar convenientes ao bom desenvolvimento dos trabalhos, assim como provê-los de regulamentos;
- e) Nomear comissões de estudo, trabalho, divulgação e outros objetivos, podendo para isso delegar poderes e fixar atribuições;
- f) Eleger por maioria simples, membros de comissões para ações, programas, projetos ou atividades específicas;
- g) Convocar as Assembléias Gerais e dirigi-las, sem prejuízo dos poderes do Presidente para o mesmo fim, de acordo com este estatuto, fazendo cumprir suas decisões;
- h) Apresentar ao final de cada exercício e também ao final do mandato, o relatório de atividades e o relatório financeiro, para apreciação e aprovação da Assembléia Geral;
- i) Advertir e suspender direitos de sócios, de acordo com este estatuto;
- j) Admitir, contratar e dispensar empregados e prestadores de serviço, bem como fixar salários ou remunerações;
- k) Receber a inscrição e analisar os pedidos de filiação, aprovando ou recusando-os;
- l) Instituir e distribuir Prêmios, com aprovação do Conselho Consultivo, às pessoas físicas ou jurídicas, que se destacarem na preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável do Meio Ambiente,;
- m) Interpretar o Estatuto e resolver os casos omissos;

048/SC10682

Certifico que a presente cópia dos livros confere com o original que me foi apresentado, e dou fé.

15 OUT. 2007

TABELIONATO SILVA  
3º Ofício de Notas - 2º Ofício de Testes  
Telefones 222 5120 / 5691 - Fax 222 5127  
Rua dos Ilhéus 28 - CEP 88.010 - 567  
Florianópolis - Santa Catarina - Brasil



05  
Registro em 17. a Doc. 17. a  
MÁRCIA FÁBIA DE SOUZA - Oficial  
LUCIANE ROSA DUARTE - Oficial Substituto  
ISABEL FÁBIA DE SOUZA - Escrevente  
Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
Fone: (48) 222-1389/Fax: (48) 223-5131 - Florianópolis/SC

- n) Fixar a periodicidade e o valor das contribuições dos sócios, *ad referendum* da Assembléia Geral;
- o) Fixar o salário do Secretário Executivo *ad referendum* da Assembléia Geral;
- p) Dirigir a Associação e deliberar em tudo o que não for da atribuição expressa de outros órgãos ou cargos; e,
- q) Nomear a comissão eleitoral e designar atribuições.

Parágrafo único – Além da apresentação do relatório de atividades e financeiro, previstos na letra “h” deste Artigo, a Diretoria deverá colocar à disposição da Assembléia Geral todos os livros, arquivos, controles e documentos que a eles deram origem.

Art. 28 – São atribuições do Presidente da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO:

- a) Representar legal e administrativamente a Associação em juízo ou fora dele;
- b) Zelar pelo cumprimento do presente estatuto, regimento interno e regulamentos;
- c) Firmar convênios, acordos, termos de parceria ou contratos com instituições públicas ou privadas;
- d) Autorizar pagamentos e movimentar recursos financeiros, abrir e movimentar contas bancárias, bem como praticar todos os demais atos relativos às finanças e ao patrimônio da Associação, assinando sempre em conjunto com o Secretário Geral;
- e) Gerir o patrimônio da Associação;
- f) Assinar os termos de abertura e encerramento dos livros da Associação;
- g) Pronunciar-se publicamente em nome da Associação, dentro das diretrizes e normas deste estatuto;
- h) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria, do Conselho Fiscal e da Assembléia Geral;
- i) Delegar poderes e atribuições a seu critério;
- j) Contratar o Secretário Executivo;
- k) Praticar todos os demais atos da administração que não lhe sejam vedados por este estatuto, pelo Regimento Interno ou regulamentos.

Art. 29 – São atribuições do Vice-presidente:

- a) Auxiliar o presidente, substituí-lo nos seus impedimentos ou faltas e sucedê-lo em caso de vaga;
- b) Praticar outros atos de administração por delegação expressa do Presidente.

Art. 30º – São atribuições do Secretário Geral:

- a) Dirigir e organizar os trabalhos de secretaria e de expediente;
- b) Colaborar com o Presidente na elaboração do relatório geral de atividades e do plano anual de trabalho, bem como na prestação de contas a ser apresentada ao conselho fiscal e à Assembléia Geral;
- c) Secretariar e elaborar as atas das assembleias gerais e reuniões;
- d) Organizar e supervisionar os serviços burocráticos, zelando pela sua eficiência;
- e) Assumir a presidência em caso de falta ou impedimento simultâneo do Presidente e do Vice-presidente;
- f) Informar aos sócios de outras cidades as deliberações da Diretoria e Assembleias Gerais; e,

  
Zé Perello  
Presidente  
0AASC 10682



Registro em C. Pessoas Jurídicas  
IOLÉ LUZ FARIA - Oficial  
MARIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituta  
LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente  
LÍZABEL FÁRIA DE SOUZA - Escrevente  
Rua: Vidual Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

- g) Providenciar a publicação de editais e expedir comunicações de convocações de reuniões e assembleias gerais;
- h) Dirigir os serviços de tesouraria, a escrituração contábil e a movimentação financeira e econômica da Associação;
- i) Manter sob sua guarda e responsabilidade os fichários, arquivos ou controles da movimentação financeira, econômica e contábil da Associação;
- j) Arrecadar as contribuições dos sócios da Associação;
- k) Apresentar o Balanço Anual das finanças da Associação ao Conselho Fiscal e à Assembleia Geral;
- l) Catalogar e manter controle de todos os bens da Associação;
- m) Autorizar pagamentos e movimentar recursos financeiros, abrir e movimentar contas bancárias, bem como praticar todos os demais atos relativos às finanças e ao patrimônio da Associação, assinando sempre em conjunto com o Presidente;
- n) Dar recibos, quitações e fazer pagamentos, devidamente autorizados pelo Presidente, na forma deste Estatuto;
- o) Colaborar com o Conselho Fiscal ou com os auditores externos, nas auditorias e fiscalizações financeiras, contábeis e patrimoniais, resguardando sempre os interesses da Associação, de acordo com este Estatuto;
- p) Auxiliar o Presidente e a Diretoria na busca e captação de recursos financeiros para a Associação;
- q) Executar outras tarefas que lhe venham a ser atribuídas expressamente pelo Presidente;
- r) Supervisionar os trabalhos da Secretaria Executiva.

#### C - Conselho Fiscal

Art. 31 - O Conselho Fiscal é composto no mínimo por 3 (três) membros efetivos, eleitos pela Assembleia Geral, devendo o mandato coincidir com o da Diretoria.

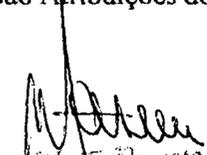
Art. 32 - São atribuições do Conselho Fiscal:

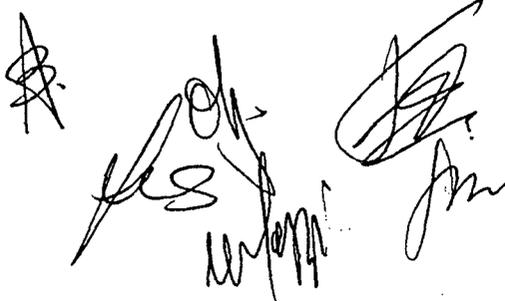
- a) Examinar a prestação de contas elaborada pela Diretoria da Associação, emitindo seu parecer, o qual, juntamente com a prestação de contas, será submetido à Assembleia Geral para homologação;
- b) Fiscalizar a qualquer momento a situação financeira, econômica e contábil da Associação;
- c) Acompanhar e fiscalizar os trabalhos, projetos e programas da Associação, emitindo os pareceres e relatórios que julgar oportunos; e,
- d) Dar parecer sobre alienações de bens imóveis e sobre a constituição de hipotecas ou garantias reais a serem assumidas pela Associação.

#### D - Conselho Consultivo

Art. 33 - Simultaneamente com a Diretoria e com igual mandato, será eleito um Conselho Consultivo, com o número de membros que for determinado pela Assembleia Geral.

§ 1º - São Atribuições do Conselho Consultivo:

  
Luciane Rosa Duarte  
Escrevente  
OAB/SC 10682





- a) Opinar, emitir pareceres ou relatórios técnicos e científicos sobre assuntos de interesse da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO;
- b) Contribuir com conhecimentos, metodologias e técnicas que promovam a preservação, e desenvolvimento cultural;
- c) Auxiliar a Diretoria na elaboração de laudos de vistoria, emitindo pareceres técnicos ou científicos sobre casos de destruição ou agressão à cultura local; e
- d) Aprovar ou rejeitar os nomes de pessoas ou instituições indicadas pela Diretoria para receberem prêmios, conforme previsto no Artigo 27, letra "I".

§ 2º - O Conselho Consultivo reúne-se por iniciativa do Presidente da Associação, da Diretoria ou da maioria dos seus membros, avisando, neste caso, ao Presidente com antecedência de 15 (quinze) dias.

§ 3º - No caso previsto na letra "d" deste Artigo, as decisões serão tomadas por maioria simples de seus membros presentes às reuniões.

## VIII - DO PROCESSO ELEITORAL

Art. 34 - As eleições para preenchimento dos cargos eletivos da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, realizar-se-ão a cada 2 (dois) anos, sempre no decorrer do mês de julho e a posse ocorrerá na mesma Assembléia;

Art. 35 - A eleição será dirigida por um coordenador e um relator nomeados pelo Presidente, com atribuições específicas para o pleito eleitoral;

§ 1º - A data da eleição deverá ser marcada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias e dela será dada ampla divulgação entre os associados;

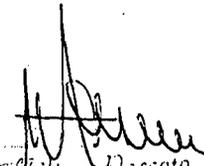
§ 2º - O Edital de convocação fixará a data, o local e o horário em que se procederá a votação.

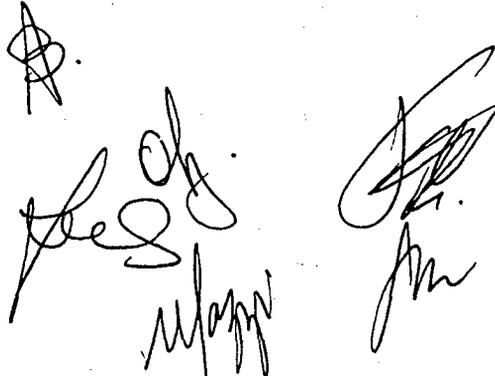
§ 3º - Só poderão concorrer às eleições as chapas completas, registradas junto à secretaria da Associação, até 30 (trinta) minutos antes do início da Assembléia Geral Extraordinária de eleição.

§ 4º - A apuração do resultado da eleição será feita no mesmo dia do pleito;

§ 5º - Verificando-se empate entre duas ou mais chapas, será considerada eleita aquela cujos membros somarem a maior idade.

Art. 36 - Caso não haja inscrição de chapas no prazo regulamentar previsto, poderá ser constituída, a critério da Assembléia Geral Extraordinária, uma chapa de consenso e a eleição poderá ser feita por aclamação.

  
Milton Pasoto  
Advogado  
OAB/SC 10682



## IX - DISSOLUÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Art. 37 - A Associação somente poderá ser dissolvida por deliberação de Assembléia Geral Extraordinária, especificamente convocada para este fim com a presença da maioria absoluta dos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

§ 1º - Dissolvida a Associação, os bens do seu Patrimônio Social serão revertidos a entidades congêneres qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público de acordo com a Lei nº 9.790, de 23.03.99, preferencialmente localizadas no Sul da Ilha de Santa Catarina, de acordo com o que estabelecer a Assembléia Geral que deliberar pela dissolução, observada a legislação que rege a matéria.

§ 2º - No caso da Associação perder a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, prevista na Lei nº 9.790, de 23.03.99, por ato do Poder Público, o acervo patrimonial adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social.

## X - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 38 - A administração da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO deverá ser feita observando-se os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.

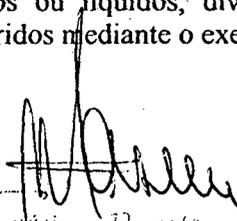
Art. 39 - Os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo não serão remunerados pelos cargos diretivos que ocuparem.

§ 1º - Os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal ou do Conselho Consultivo que venham a ocupar cargos executivos ou que prestarem assessorias, serviços técnicos ou específicos à Associação, poderão ser remunerados por estes cargos executivos, assessorias ou serviços, respeitados, em todos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à área de atuação da Associação.

§ 2º - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no processo decisório.

§ 3º - Todas as contratações para cargos executivos, serviços técnicos ou específicos, envolvendo o interesse direto de diretores ou conselheiros da Associação, deverão ter seu processo decisório registrado em ata.

Art. 40 - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO não distribuirá, entre os seus sócios, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades.

  
Milten Rescato  
presidente

043/SC 10682

Cartório de Registro Civil - Oficial - Ivone Alves Botelho  
 Frederico Botelho Filho - Escrevente Juramentado  
 Rua dos Linces, nº 44 - Fone: (48) 333-4432  
 Rua: Vival Ramos, nº 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center - Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6131 - Florianópolis/SC

Reconheço a(s) firma(s) *Oliveira*  
 Comês da *Rosa*  
*Alvarito* *Duarte*  
*Barbosa*  
 como verdadeiro(s) e dou fé  
 S. dos Linces, nº 44 de 2001  
 Em tes. *[assinatura]* da verdade.



Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas  
 IOLE LUZ FARIA - Oficial  
 MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta  
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente  
 ISABEL FARIA DE SOUZA - Escrevente  
 Rua: Vival Ramos, nº 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center  
 Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6131 - Florianópolis/SC

Parágrafo único Todos os recursos da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO deverão ser aplicados na consecução dos objetivos sociais previstos neste estatuto.

Art. 41 - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO poderá constituir fundos especiais, destinados a objetivos determinados, aceitando para isso contribuições especiais de sócios ou de terceiros.

Parágrafo único: Os recursos dos fundos especiais não poderão ser aplicados em objetivos diferentes dos propostos originalmente, salvo autorização dos doadores.

Art. 42 - A reforma ou modificação do presente Estatuto só poderá ser realizada por Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, mediante aprovação de 2/3 (dois terços) dos sócios em primeira convocação, ou da maioria dos sócios presentes, em dia com suas obrigações e contribuições, em segunda convocação.

Art. 43 - A interpretação deste Estatuto e a decisão sobre os casos omissos cabe à Diretoria, podendo haver recurso à Assembléia Geral.

Art. 44 - Quaisquer bens cedidos por empréstimo, aluguel ou comodato para a ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, terão contrato de uso com cláusula de devolução ao cedente, em caso de dissolução da Associação.

Art. 45 - Os sócios não responderão solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações contraídas em nome da Associação, nem por qualquer processo judicial oriundo de pronunciamento público da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO.

Art. 46 - Ao término do exercício fiscal e depois de aprovados pela Assembléia Geral, os relatórios de atividades e das demonstrações financeiras da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, permanecerão à disposição para exame de qualquer cidadão, na sede da Associação.

Art. 47 - A Assembléia Geral poderá aprovar a realização de auditorias, inclusive externas, da aplicação dos recursos financeiros.

Parágrafo único: As auditorias também poderão ser realizadas em função de exigências legais ou determinação de doadores ou parceiros da ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO.

Art. 48 - As prestações de conta deverão observar os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, bem como o disposto no Parágrafo Único do Art. 70 da Constituição Federal.

Art. 49 - A ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO não participará de campanhas de caráter político-partidário ou eleitoral, sob quaisquer meios ou formas.

Pântano do Sul, 28 de março de 2001.  
*[assinatura]*  
 Milton Passoto  
 Advogado  
 OAB/SC 10682



*[Assinaturas e rubricas]*  
 SILVA JARDIM  
 CARTORIO

TABELIONATO SILVA JARDIM  
 3º Ofício de Notas - 2º Ofício de Protestos  
 Telefones 222 5120 / 5991 - Fax 222 7637  
 Rua dos Ilhéus 28 - CEP 88.010 - 560  
 Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

Registro de Títulos e Documentos/R.C.Pessoas Jurídicas  
 Oficial: Iolê Luz Faria  
 Oficial Maior: Maria Faria de Souza  
 Rua Vidal Ramos, 53 sl 106 CEP 88010-320 Fpolis/SC  
 Protocolado Sob o nº 160355 no livro A-13  
 Registrado Sob o nº 006742 às fls 144 no livro A-35  
 Florianópolis, 18/04/2001  
 Emol.: R\$ 45,00  
 Selo.: R\$ 0,40

09 ABR. 2001

Reconheço por semelhança a firma de  
 TABELIONATO SILVA JARDIM  
 Em test



O Oficial  
 Iolê Luz Faria  
 Escrivão

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas  
 IOLÊ LUZ FARIA - Oficial  
 MARIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituto  
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrivão  
 TÁBILI FÁRIA DE SOUZA - Escrivão  
 Rua Vidal Ramos, nº 53 Sub. 106, Lt. Crystal Center  
 Fone: (48)222-1389/1 ex.(48)223-6131 - Florianópolis/SC

**Lista de Presença da Primeira Assembléia Geral de  
 Constituição da Associação Centro Cultural Zé Perello,  
 realizada no dia 28 de março de 2001, no Distrito de Pântano do  
 Sul, Florianópolis, SC.**

NOME	ASSINATURA
Shabel Gomes da Costa	[Assinatura]
CLAUDIA NOBRES GONZAGA	[Assinatura]
ALVARITO LUIZ BARATIERI	[Assinatura]
PAULO B. PROTA	[Assinatura]
Rita de CASSIA SOCREPA	[Assinatura]
Amanda Tereza Baratieri	[Assinatura]
Meri Letty Sarjaku	[Assinatura]
LUIS RUIZ DE FRANCO (FRANC)	[Assinatura]
ELIZABETH CALDEON	[Assinatura]
KATARINA GRUBISIC VIEIRA	[Assinatura]
CARLOS ALBERTO A. VIEIRA	[Assinatura]
Maria Cristina Vieira	[Assinatura]
VERA MELACOSTE BICCA	[Assinatura]
José Carlos de Melo e Souza	[Assinatura]
Getulio Ray	[Assinatura]
Jenny de Fátima	[Assinatura]
Maria Beppele Cardoso	[Assinatura]
Maria Janna de Souza	[Assinatura]
Maria Carmen S. Zabrato	[Assinatura]
Márcia Romero	[Assinatura]
Luiz A. H. P. P. P.	[Assinatura]
Marcos D. P. P.	[Assinatura]
Vitor Severo da Costa	[Assinatura]
Maria Gabriel de Souza	[Assinatura]
André Farias	[Assinatura]
Fernando Alexandre	[Assinatura]
Sérgio Soares	[Assinatura]
Jana Klunkl Sousa	[Assinatura]
ADALBERTO OLIVEIRA SCARFES	[Assinatura]
Mariana M. Oscar	[Assinatura]
Francisco Oscar	[Assinatura]
Anelise Martins	[Assinatura]
NEI BATISTA DE SOUZA	[Assinatura]

CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
 REG. CIVIL TIT. E DOC. PESSOAS JUR. 1º SUP.

## **REGIMENTO INTERNO DA ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO**

**O** Regimento interno da Associação Centro cultural Zé Perello, é o documento que orienta os procedimentos, preceitos e comportamento ético dos associados e freqüentadores deste centro.

O CCZP tem suas atividades voltadas prioritariamente à criança e ao adolescente com o objetivo de promover sua educação moral e ética.

É expressamente proibido o consumo de bebida alcoólica de qualquer natureza nas dependências do CCZP.

É terminantemente proibido o uso de cigarro nas dependências do CCZP.

Além do conselho Consultivo previsto nos artigos 17 e 33 do Estatuto, serão criados conselhos curadores para tratarem de assuntos específicos das áreas diversas do Centro Cultural com número de no mínimo 4 (quatro) curadores.

Os cursos e oficinas ministrados no Centro Cultural deverão ser aprovados pelo Conselho Curador e terão 15% de suas arrecadações destinadas à tesouraria do Centro Cultural.

Os cursos e oficinas de acesso pago deverão reservar 20% de suas vagas à comunidade do Sul da Ilha gratuitamente.

Os eventos promovidos por terceiros, nas dependências do Centro, estarão sujeitos a cobrança de uma taxa mínima de 15 % do valor arrecadado em bilheteria ou convite .

Todo projeto, de curso ou oficina, aprovado pelos conselhos curadores não terão duração superior a 9(nove) meses. No entanto podem ser renovados mediante novas avaliações do conselho curador.

Os promotores de eventos, nas dependências do CCZP, serão responsáveis pelos pagamentos das taxas relativas aos direitos autorais perante os órgãos responsáveis.

Serão destinados, ao CCZP 15% do resultado da venda dos produtos de arte e artesanato comercializados no interior do Centro Cultural. E na Galeria de artes 30%.

As vendas da lanchonete não estarão sujeitas a taxaçoão, por tratar-se de contrapartida do CCZP a proprietária do imóvel como aluguel do mesmo.

Os Sócios classificados como contribuinte no art. 6 do Estatuto deste Centro, pagarão, até o dia dez de cada mês, a quantia de 05 R\$ ( cinco reais).

O valor da mensalidade dos associados, poderá ser reajustado no máximo uma vez por ano, pela diretoria com a aprovação do Conselho Fiscal.

**Os valores recolhidos como mensalidade deverão ser aplicados exclusivamente no CCZP em: manutenção, aquisição de materiais permanentes e serviços de terceiros.**



Florianópolis, 17 de Junho de 2002

O Centro Cultural Zé Perello é uma organização não- governamental, que tem como objetivos o desenvolvimento cultural, a qualificação profissional, a defesa do meio-ambiente e a promoção de uma maior qualidade de vida do Sul da Ilha de Santa Catarina.

A mola propulsora destes objetivos está , em se levar principalmente às crianças e adolescentes, novas oportunidades, que venham proporcionar-lhes um direcionamento mais seguro, com opções de terem acesso aos cursos e oficinas oferecidos por este espaço cultural. Proporcionando com isso as crianças e jovens da comunidade do Pântano do Sul, alternativas mais salutares ao seu desenvolvimento já que estarão aplicando seu tempo em algo que certamente vem lhes acrescentar conhecimento. Ao invés de terem seu tempo disperso pela ociosidade, o que provavelmente seja motivo do muito desvirtuamento de nossos jovens e crianças.

Uma criança ou um jovem quando bem orientado de forma responsável no seu direcionamento profissional e também artístico pode possibilitar uma vida mais saudável e criativa. Além disso o acesso facilitado para participarem de projetos de qualificação profissional, abrirão novos horizontes para o futuro destas crianças. Entendemos que a boa educação e oportunidades de desenvolvimento é uma necessidade e um direito que assiste a todas as pessoas, mas infelizmente ainda vivemos uma realidade, onde na prática nem todos estão podendo Ter essas oportunidades. Sendo por isso tão necessária a conscientização daqueles que estão em uma posição em que o pouco que façam no sentido de apoiar estas iniciativas, já pode se transformar no tanto de melhora acrescentada a uma comunidade.

É neste intuito que convidamos você a ser uma peça importante nesta engrenagem de progresso e melhora para nossa gente.

Certos de que o nome desta empresa constará entre os apoiadores deste importante projeto, é que desde já agradecemos, nos dispendo para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente;

---

Olgabel da Rosa(Presidente)



ASSOCIAÇÃO CENTRO CULTURAL ZÉ PERELLO  
PRAIA DE PÂNTANO DO SUL, 240 – DISTRITO DE PÂNTANO DO SUL – FLORIANÓPOLIS – SC  
CNPJ 200 110 948 683 302 920

## PROPOSTA DE FILIAÇÃO

Venho, por meio deste, solicitar à Associação Centro Cultural Zé Perello a minha filiação como sócio contribuinte, me comprometendo a cumprir as disposições estatutárias e a proceder ao pagamento da mensalidade até o dia 10 de cada mês.

Nome: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Natural de: \_\_\_\_\_ U.F. \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Telefone comercial: \_\_\_\_\_

Ocupação: \_\_\_\_\_ Local de trabalho: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
assinatura do proponente

Florianópolis, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
aprovação da Diretoria

Data de filiação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **ANEXO II – MARCO LEGAL TERCEIRO SETOR**



**Senado Federal**  
Subsecretaria de Informações

**Data**            **Link**  
23/03/1999 Referência

**LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999**

*Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO**

**Art 1º** Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos, a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

**Art 2º** Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e sua mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas

mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

**Art 3º** A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

**Art 4º** Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

- I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenham o mesmo objeto social da extinta;
- V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenham o mesmo objeto social;
- VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;
- VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:
  - a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
  - b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
  - c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;
  - d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

**Art 5º** Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

- I - estatuto registrado em cartório;
- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

**Art 6º** Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no *Diário Oficial*.

3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;

II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;

III - a documentação apresentada estiver incompleta.

**Art 7º** Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

**Art 8º** Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

## CAPÍTULO II

### DO TERMO DE PARCERIA

**Art 9º** Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

**Art 10.** O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público,

entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

**Art 11.** A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

**Art 12.** Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

**Art 13.** Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela

continuidade das atividades sociais da organização parceira.

**Art 14.** A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceira, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observado os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

**Art 15.** Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

### **CAPÍTULO III**

#### ***DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS***

**Art 16.** É vedada às entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil de interesse público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

**Art 17.** O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

**Art 18.** As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

**Art 19.** O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

**Art 20.** Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

Renan Calheiros

Pedro Mallan

Ailton Barcelos Fernandes

Paulo Renato Souza

Francisco Dornelles

Waldeck Ornélas

José Serra

Paulo Paiva

Clovis de Barros Carvalho





**Senado Federal**  
Subsecretaria de Informações

**Data**      **Link**  
15/05/1998 Referência

# **LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998**

*Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

## **CAPÍTULO I**

### **DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

#### **SEÇÃO I**

##### **Da Qualificação**

**Art 1º** O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

**Art 2º** São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitam-se à qualificação como organização social:

- comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:
- natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus antecedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior de um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de

controle básicas previstas nesta Lei;  
 previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;  
 composição e atribuições da diretoria;  
 obrigatoriedade de publicação anual, no *Diário Oficial* da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão, no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;  
 proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;  
 previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes produzidos;  
 - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

## SEÇÃO II

### Do Conselho de Administração

Art. 3º O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:  
 ser composto por:  
 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;  
 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;  
 até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos entre os membros ou os associados;  
 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e conhecida idoneidade moral;  
 até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;  
 - os membros eleitos ou indicados para compor Conselho devem ter

- mandato de quatro anos, admitida uma recondução;
  - os representantes de entidades previstos nas alíneas "a" e "b" do inciso I devem corresponder a mais de 50% (cinquenta por cento) do Conselho;
  - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;
  - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, em direito a voto;
  - o Conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;
  - I - os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;
  - II - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.
- Art 4º** Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser atribuições privativas do Conselho de Administração, dentre outras:
- fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;
  - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;
  - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;
  - designar e dispensar os membros da diretoria;
  - fixar a remuneração dos membros da diretoria;
  - aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;
  - I - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;
  - II - aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;
  - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;
  - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

## **SEÇÃO III**

### **Do Contrato de Gestão**

**Art 5º** Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para

mento e execução de atividades relativas às relacionadas no art. 1º.

6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social. Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação do Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

a especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício, de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

## **SEÇÃO IV**

### **Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão**

8º A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

9º A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

10º Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão devem ser analisados, periodicamente, por comissão de avaliação, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação.

11º A comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

12º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, tomarão conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na

lização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela não se atribua ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade pessoal do responsável.

**Art. 10.** Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando houver indícios de gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Procuradoria-Geral da União ou à Procuradoria da entidade para que requiera do juiz competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e do seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilícitamente ou causado dano ao patrimônio público.

**1º** O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos artigos 822 e 825 do Código de Processo Civil.

**2º** Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos usados internacionais.

**3º** Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e responsável dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da entidade.

## **SEÇÃO V**

### **Do Fomento às Atividades Sociais**

**Art. 11.** As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

**Art. 12.** Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

**1º** São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no contrato e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

**2º** Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

**3º** Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

**Art. 13.** Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser permutados por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio da União.

**Parágrafo único.** A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia

aliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 14. É facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente à organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juiz no contrato de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Art. 15. São extensíveis, no âmbito da União, os efeitos dos arts. 11 e 12, § 1º, para as entidades qualificadas como organizações sociais pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie os preceitos desta Lei e a legislação específica de âmbito federal.

## SEÇÃO VI

### Da Desqualificação

Art. 16. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

2º A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

## CAPÍTULO II

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17. A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias contado da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder

blico.

**Art. 18.** A organização social que absorver atividades de entidade federal extinta no âmbito da área de saúde deverá considerar no contrato de gestão, além do atendimento da comunidade, os princípios do Sistema Único de Saúde, expressos no art. 198 da Constituição Federal e no art. 7º da Lei nº 8080, de 19 de setembro de 1990.

**Art. 19.** As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos.

**Art. 20.** Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização - PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observadas as seguintes diretrizes: ênfase no atendimento do cidadão-cliente; ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados; controle social das ações de forma transparente.

**Art. 21.** São extintos o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, integrante da estrutura do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e a Fundação Roquette Pinto, entidade vinculada à Presidência da República.

1º Competirá ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado supervisionar o processo de inventário do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, cabendo-lhe realizá-lo para a Fundação Roquette Pinto.

2º No curso do processo de inventário da Fundação Roquette Pinto e até a assinatura do contrato de gestão, a continuidade das atividades sociais ficará sob a supervisão da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

3º É o Poder Executivo autorizado a qualificar como organizações sociais, nos termos desta Lei, as pessoas jurídicas de direito privado indicadas no Anexo I, bem assim a permitir a absorção de atividades desempenhadas pelas entidades extintas por este artigo.

4º Os processos judiciais em que a Fundação Roquette Pinto seja parte, ativa ou passivamente, serão transferidos para a União, na qualidade de interessada, sendo representada pela Advocacia-Geral da União.

**Art. 22.** As extinções e a absorção de atividades e serviços por organizações sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos: os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintas terão garantidos todos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos e entidades nas entidades indicados no Anexo II, sendo facultada aos órgãos e

entidades supervisoras, ao seu critério exclusivo, a cessão de servidor, recusável para este, com ônus para a origem, à organização social que vier absorver as correspondentes atividades, observados os §§ 1º e 2º do art.

- a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

- os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

- quando necessário, parcela dos recursos orçamentários poderá ser programada, mediante crédito especial a ser enviado ao Congresso Nacional, para o órgão ou entidade supervisora dos contratos de gestão, para o fomento das atividades sociais, assegurada a liberação periódica do respectivo desembolso financeiro para a organização social;

- encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos;

- a organização social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos deste, seguidos da identificação "OS"

1º A absorção pelas organizações sociais das atividades das unidades extintas efetivar-se-á a mediante a celebração de contrato de gestão, na forma dos arts. 6º e 7º.

2º Poderá ser adicionada às dotações orçamentárias referidas no inciso IV parcela dos recursos decorrentes da economia de despesa incorrida pela união com os cargos e funções comissionados existentes nas unidades extintas.

Art. 23. É o Poder Executivo autorizado a ceder os bens e os servidores da Fundação Roquette Pinto no Estado do Maranhão ao Governo daquele Estado.

Art. 24. São convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória 1.648-6, de 24 de março de 1998.

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

Pedro Malan

Paulo Paiva

José Israel Vargas

Luiz Carlos Bresser Pereira

Clovis de Barros Carvalho

#LEI-009637-0-000-15-05-1998 @ @ @RET01+++

# LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998

*Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.*

## RETIFICAÇÃO

publicada no DOU de 18 de maio de 1998, Seção 1, página 8)  
publicam-se os Anexos I e II por terem sido omitidos.



**ANEXO III – EX-ALUNOS DE MBA ENSINAM ONGs**

## RECURSOS HUMANOS

### TERCEIRO SETOR

# Ex-alunos de MBA ensinam ONGs

Gestão para Organizações da Sociedade Civil já capacitou mais de 360 gestores em todo o Brasil

Tânia Nogueira Alvares  
de São Paulo

Alunos e ex-alunos dos MBAs da Universidade de São Paulo (USP), reunidos em uma associação, dedicam-se a um trabalho voluntário fazendo o que sabem melhor: ensinar entidades assistenciais e Organizações Não-Governamentais (ONGs) a elaborar um plano de gestão eficiente que permita atrair novos financiadores para seus projetos sociais, além de otimizar os recursos — quase sempre insuficientes — que elas já obtêm junto à comunidade e ao governo.

“O curso é específico para entidades sem fins lucrativos e tem como grade básica conceitos de administração financeira, captação de recursos, aproveitamento de talentos, elaboração de projetos e marketing”, segundo a consultora Agnes Ezabella, presidente da associação, criada por ex-alunos do MBA Executivo Internacional da FIA/FEA. Dos atuais 800 afiliados, cerca de 130 estão envolvidos no trabalho de voluntariado.

#### feito multiplicador

O projeto, que recebeu o nome de GESC — Gestão para Organizações da Sociedade Civil, vem sendo executado desde 97 e já capacitou mais de 360 gestores, representantes de 170 entidades de todo o Brasil. Cerca de 280 executivos já doaram parte de seu tempo e conhecimento. Em geral, o curso é composto por dez módulos em um total de 120 horas, sendo 90 teóricas e 30 práticas. Alguns executivos também receberam treinamento da associação para atuarem como instrutores em alguns módulos e também como consultores sociais nos projetos.

O GESC tem demonstrado grande capacidade de multiplicação. Luiz Alberto Chaves, integrante da associação, levou o projeto para o extremo sul da Bahia e para o norte do Espírito Santo, re-

**O conteúdo do curso**

Principais módulos do Gesc\*

- ▶ Estratégia: o desafio de sonhar o futuro
- ▶ Conquista da qualidade
- ▶ Projetos: transformando idéias em ações
- ▶ Marketing: princípios e práticas
- ▶ Pessoas: descobrindo possibilidades
- ▶ Captação e viabilização de recurso
- ▶ Conjuntura e legislação
- ▶ Gestão eficaz de recursos financeiros
- ▶ Tecnologia da informação e internet
- ▶ Projeto básico\*\*

Fonte: Associação dos Alunos e Ex-alunos dos MBAs da FIA/FEA da USP \* Gestão para Organizações da Sociedade Civil \*\* Desenvolvido sob a orientação direta de um executivo voluntário, que assume o papel de consultor da ONG

gião de influência da Suzano Bahia Sul, indústria de papel e celulose onde Chaves ocupa o cargo de gerente geral de recursos humanos. “A iniciativa faz parte da estratégia de ação social e de relacionamento da empresa com a comunidade onde atua.”

Na semana passada, foi iniciado um segundo grupo de capacitação, com a participação de 15 entidades assistenciais. Mesmo número que participou do primeiro curso, realizado em 2001. Do total, 13 desenvolveram projetos para serem aplicados em suas entidades; três já conseguiram atrair novos financiadores; dois estão se capacitando para obter recursos externos.

Segundo Chavez, o desenvolvimento de um projeto de qualidade facilita a recepção de apoio por parte de empresas interessadas em ampliar sua atuação social. “Até mesmo as agências do governo exigem hoje projetos bem elaborados para liberar recursos.”

Para levar o curso para o município de Mucuri, no extremo sul da Bahia, Chavez fez um convênio com a associação de alunos da USP, que enviou profissionais, material didático e possibilitou a rea-

lização de algumas aulas através de videoconferência, realizadas em salas da Bahia Sul.

#### Funcionários voluntários

A indústria também capacitou 49 funcionários que se dispuseram a trabalhar como voluntários junto às entidades assistenciais da região. Deles, 28 vão atuar como instrutores e 21 como consultores. O custo do primeiro curso para a Suzano Bahia Sul foi de R\$ 50 mil, e incluiu despesas com o deslocamento de pessoas das entidades participantes. “É um investimento relativamente baixo, na minha percepção, se comparado com o potencial de alavancar a abrangência das ações sociais”, diz Chaves.

Em outubro, o projeto vai ser implantado também na unidade do grupo em Suzano, município de São Paulo. A idéia é convocar outras empresas da região para fazer um trabalho conjunto, segundo o gerente da Suzano Bahia Sul.

Administrador de empresas com MBA na Fundação Getúlio Vargas (FGV), André Staffa, diretor financeiro do Hospital e Maternidade São Luiz, sentiu-se atraído pelo projeto da USP e, “apesar de

forasteiro”, atua hoje como professor de planejamento estratégico do GESC e consultor do Instituto de Apoio à Criança e ao Adolescente com Doenças Renais (ICRIM).

Criado por médicos e nutricionistas do Setor de Nefrologia Pediátrica da Universidade Federal de São Paulo — Escola Paulista de Medicina (UNIFESP- EPM), o ICRIM recebe consultoria de Staffa desde 98 que, no ano seguinte, levou alguns membros da entidade para realizar o curso e capacitar os gestores para a parte de administração financeira, jurídica e de recursos humanos. “As pessoas que dirigem organizações sociais têm uma grande boa vontade, mas não têm experiência administrativa.”

Segundo ele, o GESC ajuda as entidades a definir modelos estruturados de captação de recursos. “As entidades do Terceiro Setor relutam em aceitar que hoje existe grande concorrência entre elas. A realidade é que quem chegar primeiro terá mais condições de obter recursos financeiros, deixando os retardatários para trás.” Staffa diz que é preciso convencer os financiadores que aquela entidade é o melhor lugar para colocar os recursos das empresas que representam. Ele destaca outro ponto importante. “É preciso manter os financiadores informados sobre o uso de seus recursos.”

No caso do ICRIM, que tem seu método de captação de recursos baseado no telemarketing, eles têm sido utilizados para criar uma unidade de hemodiálise pediátrica, com capacidade de atendimento para 40 crianças; reformar a unidade de diálise peritoneal, abrir uma enfermaria com mais quatro leitos — o que significa diálise para mais oito crianças, comprar equipamentos e medicamentos entre outros. Os novos projetos incluem ainda, a reforma da Unidade de Internação de Pediatria Clínica do Hospital São Paulo, com quem a entidade tem um convênio.

**ALVARES, Tânia Nogueira. Ex-alunos de MBA ensinam ONGs. Gazeta Mercantil, São Paulo, 29 jul. 2002, Caderno de Indústria & Serviços, p. C4**