

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

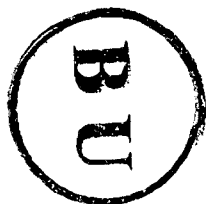
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FUNÇÃO INSTRUMENTAL E FUNÇÃO MANUTENÇÃO NA
PERSPECTIVA DOS GRUPOS DE UMA ORGANIZAÇÃO
VOLUNTÁRIA:

O caso da SOS Mata Atlântica



0.272.044-0



UFSC-BU

Hans Michael van Bellen

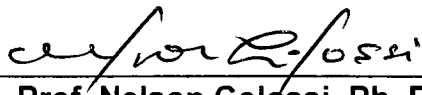
Florianópolis, Março de 1997.

**FUNÇÃO INSTRUMENTAL E FUNÇÃO MANUTENÇÃO NA
PERSPECTIVA DOS GRUPOS DE UMA ORGANIZAÇÃO
VOLUNTÁRIA:**

O caso da SOS Mata Atlântica

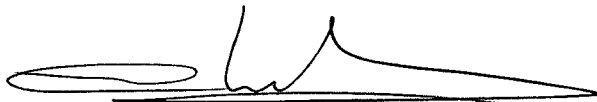
Hans Michael van Bellen

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

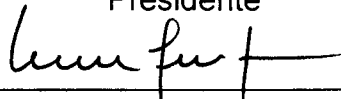


Prof. Nelson Colossi, Ph. D.
Coordenador

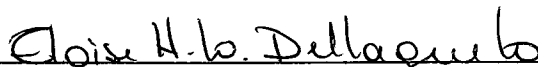
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos
Professores



Clóvis Luis Machado da Silva, Ph. D
Presidente



Marcelo Milano Falcão Vieira, Ph. D
Membro



Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Mestre
Membro

*Este trabalho é dedicado a memória de
Hans Wilhelm van Bellen, Maria Helena van Bellen, Hans Christian van Bellen e
Muriello Rodrigues*

AGRADECIMENTOS

O autor agradece, em particular, às instituições e pessoas que colaboraram, de alguma maneira, para a realização desta pesquisa:

- à CAPES / ENAP, pela assistência financeira concedida através de bolsa de estudos;

- à Fundação SOS Mata Atlântica, pela grande colaboração na coleta dos dados da pesquisa;

- ao CPGA, que através de seus professores e funcionários permitiram a realização deste trabalho;

- ao Prof. Clóvis L. Machado da Silva, pela preciosa orientação prestada durante a pesquisa;

- à Professora Eloíse, pelo auxílio intelectual nos momentos mais importantes da pesquisa;

- à Márcia Hirota, pela presteza e paciência no auxílio da obtenção dos dados da Fundação SOS Mata Atlântica;

- aos colegas de Mestrado, companheiros durante todo este período de trabalho;

- à Maria Augusta pela paciência e compreensão.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	01
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	08
2.1. As organizações voluntárias e a teoria social.....	08
2.2. As organizações voluntárias e a teoria organizacional.....	11
2.3. As funções instrumental e manutenção nas organizações voluntárias...	17
2.3.1. Função Instrumental - Burocracia nas organizações.....	19
2.3.2. Função Manutenção - Democracia nas organizações.....	33
2.4. Caracterização dos grupos nas organizações voluntárias.....	75
2.5. Relação entre função instrumental, função manutenção e os grupos que constituem as organizações voluntárias.....	78
3. METODOLOGIA	84
3.1. Especificação do problema.....	84
3.1.1. Perguntas de pesquisa.....	85
3.2. Definição constitutiva de termos e variáveis da pesquisa.....	85
3.3. Definição operacional de termos e variáveis.....	86
3.4. Delineamento da pesquisa.....	88
3.4.1. População e amostragem.....	88
3.4.2. Dados.....	89
3.4.3. Técnica de coleta de dados.....	89
3.4.4. Técnica de análise dos dados.....	97
3.5. Limitações da pesquisa.....	98
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
4.1. A Fundação SOS Mata Atlântica.....	100
4.2. Os grupos que formam a Fundação SOS Mata Atlântica.....	103

4.2.1. Quadro Diretor.....	104
4.2.2. Quadro Administrativo.....	105
4.2.3. Voluntários Ativos.....	105
4.2.4. Sócios Fundadores.....	106
4.2.5. Voluntários.....	107
4.3. Os grupos da Fundação SOS Mata Atlântica frente às funções de manutenção e instrumental.....	109
4.3.1. Quadro Diretor.....	110
4.3.2. Quadro Administrativo.....	117
4.3.3. Voluntários Ativos.....	124
4.3.4. Sócios Fundadores.....	130
4.3.5. Voluntários.....	136
4.4. Comparação da atitude dos grupos em relação às funções instrumental e de manutenção.....	142
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	155
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	163
ANEXOS.....	167

LISTA DE ABREVIATURAS

Q ADM:	QUADRO ADMINISTRATIVO
Q DIR:	QUADRO DIRETOR
ONG:	ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL
ONGDs	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO
SOC FUND:	SÓCIOS FUNDADORES
VOL AT:	VOLUNTÁRIOS ATIVOS
VOLUNT:	VOLUNTÁRIOS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO ÀS DIMENSÕES DA FUNÇÃO INSTRUMENTAL	155
FIGURA 2 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	157
FIGURA 3 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	158

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO	91
QUADRO 2 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DA FUNÇÃO INSTRUMENTAL	91
QUADRO 3 - DIMENSÃO 1 - FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO - OPORTUNIDADES PARA CARGOS	92
QUADRO 4 - DIVISÃO DOS INDICADORES DA DIMENSÃO 1 DA FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO	92
QUADRO 5 - DIMENSÃO 2 - FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	93
QUADRO 6 - DIVISÃO DOS INDICADORES DA DIMENSÃO 2 DA FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO	93
QUADRO 7 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES E INDICADORES DA FUNÇÃO INSTRUMENTAL	94
QUADRO 8 - FUNÇÃO MANUTENÇÃO E FUNÇÃO INSTRUMENTAL E RESPECTIVAS DIMENSÕES	109
QUADRO 9 - DIVISÃO DAS DIMENSÕES 1 E 2 DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO	110

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS PERTENCENTES À FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA	107
TABELA 2 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	111
TABELA 3 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE À OCUPAÇÃO DE CARGOS	112
TABELA 4 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	112
TABELA 5 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	113
TABELA 6 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	114
TABELA 7 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	115
TABELA 8 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	115
TABELA 9 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE PARA O QUADRO ADMINISTRATIVO E PARA OS CONSELHOS DA ORGANIZAÇÃO	116
TABELA 10 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	117
TABELA 11 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	117
TABELA 12 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS	118
TABELA 13 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	119
TABELA 14 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	120
TABELA 15 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	121
TABELA 16 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	121
TABELA 17 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	122

TABELA 18 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE PARA O QUADRO ADMINISTRATIVO E PARA OS CONSELHOS DA ORGANIZAÇÃO	123
TABELA 19 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	124
TABELA 20 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	124
TABELA 21 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS	125
TABELA 22 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	126
TABELA 23 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	127
TABELA 24 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	127
TABELA 25 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	128
TABELA 26 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	129
TABELA 27 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	130
TABELA 28 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	130
TABELA 29 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS	131
TABELA 30 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	132
TABELA 31 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	132
TABELA 32 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	133
TABELA 33 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	134
TABELA 34 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	135
TABELA 35 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	136
TABELA 36 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS	136
TABELA 37 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS	137

TABELA 38 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	138
TABELA 39 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	138
TABELA 40 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	138
TABELA 41 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	140
TABELA 42 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	140
TABELA 43 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	141
TABELA 44 - ESCORES RELATIVOS ÀS ATITUDES DOS GRUPOS DA ORGANIZAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA FRENTE AS DIMENSÕES PESQUISADAS	142
TABELA 45 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À OPORTUNIDADES PARA CARGOS	144
TABELA 46 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À OCUPAÇÃO DE CARGOS	144
TABELA 47 - RESULTADOS DO TESTE T PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS REFERENTES AO INDICADOR A	145
TABELA 48 - RESULTADOS DO TESTE T PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS REFERENTES AO INDICADOR B	146
TABELA 49 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	147
TABELA 50 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES	147
TABELA 51 - RESULTADOS DO TESTE T PARA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES REFERENTES AO INDICADOR C	148
TABELA 52 - RESULTADOS DO TESTE T PARA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES REFERENTES AO INDICADOR D	149
TABELA 53 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	150
TABELA 54 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS	150
TABELA 55 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	151
TABELA 56 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL	152
TABELA 57 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	152
TABELA 58 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE	153
TABELA 59 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	154
TABELA 60 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL	154

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar a relação entre as funções instrumental e manutenção na perspectiva dos diferentes grupos que compõem a organização voluntária SOS Mata Atlântica. A função instrumental é representada pela burocracia, elemento presente na maioria das organizações modernas, e a função manutenção é definida pelos processos democráticos e as práticas de participação, comuns às organizações voluntárias. Especificamente, procura-se identificar os grupos que formam a organização, suas principais características, sua atitude frente às funções instrumental e de manutenção e a relação entre estas funções na perspectiva dos grupos que constituem a Fundação SOS Mata Atlântica. A função instrumental foi definida a partir de quatro dimensões relativas à burocracia nas organizações: normas administrativas, diferenciação horizontal, administração permanente e diferenciação vertical. A função manutenção foi observada a partir de duas dimensões: maximização das oportunidades para alcançar cargos na organização e maximização da influência dos membros na tomada de decisões. Foram definidos cinco grupos que constituem a organização: quadro diretor, quadro administrativo, sócios fundadores, voluntários ativos e voluntários. O delineamento do estudo é do tipo levantamento com corte transversal. Os dados foram coletados mediante envio de questionários para amostras representativas dos cinco grupos que formam a organização. A atitude dos grupos em relação às funções instrumental e de manutenção foi obtida através dos escores atribuídos pelos mesmos às afirmativas contidas nos questionários, afirmativas relacionadas a estas duas funções e suas respectivas dimensões. Os dados coletados em cada grupo foram analisados separadamente através de histogramas de frequência, média e desvio padrão. O teste t foi utilizado na comparação da atitude dos diferentes grupos da organização. Os resultados obtidos na pesquisa parecem indicar que a atitude dos membros dos diferentes grupos da organização SOS Mata Atlântica, em relação à função instrumental - considerando-se todas as suas dimensões - é positiva. A função manutenção, na perspectiva dos grupos da organização, assume caráter positivo quando se refere à utilização dos métodos da democracia formal na escolha dos membros que dirigem a organização. Quando a função manutenção está relacionada à distribuição de poder na tomada de decisões na organização, os membros dirigentes e os membros que trabalham em seu quadro administrativo assumem uma postura negativa em relação à mesma, diferentemente dos outros grupos da organização, os quais apresentam uma atitude positiva. A partir dos resultados encontrados, evidencia-se um potencial nível de conflito entre os grupos, no que se refere ao processo decisório na organização. Quanto à maximização das oportunidades para os membros alcançarem cargos na organização, existe uma atitude favorável em todos os grupos. Em relação a todas as dimensões da função instrumental existe uma atitude positiva homogênea dos grupos da Fundação SOS Mata Atlântica.

ABSTRACT

The goal of this research work is to identify the existing relationship between instrumental and maintenance (upkeeping) functions, as perceived by different groups pertaining to the volunteer work organization SOS Mata Atlântica.

The instrumental function is represented by bureaucracy - an all-pervading element in modern organizations - while the maintenance (upkeeping) function is defined by democratic processes, as well as by participation practices, which are common to all volunteer work organizations. Specifically, it was attempted to identify those groups which embody the focussed organization, their main traits and attitudes towards both instrumental and maintenance (upkeeping) function, as well as the relationship between them, as perceived by the constituent groups of SOS Mata Atlântica.

Instrumental function has been defined by setting off from the four dimensions related to bureaucracy in organizations: administrative rules, vertical differentiation, permanent administration and horizontal differentiation.

Maintenance (upkeeping) function has been observed from two dimensions: maximal opportunities both in rising along the organization's job ladder and in member's influencing decision making.

Five groups in the organization have been outlined: board directors, managerial body, founding members, active volunteers, and volunteers. The survey is of the cross-section-study type. Data have been collected through questionnaires sent to representative samples of each of the five organizations groups. Each group's position to the instrumental and maintenance (upkeeping) functions has been apprehended by means scores provided by themselves to affirmations related to both functions and their dimensions.

The collected data from each group have been individually analysed by means of frequency histograms (blocks diagrams), averages and standard deviation. T test has been employed in comparing attitudes of the different groups. Concerning the instrumental function, the research work results seem to point to the fact that SOS Mata Atlântica members attitudes - seen in all their dimensions - are positive ones. As perceived by members of the organization's, the groups take on a positive aspect when they deal with methods of formal democracy in choosing the organization's leaders. When the maintenance (upkeeping) function is related to power distribution in decision making, both members of the directory board and those of the administration cadre take on a negative position to it, differing in this from other groups in the organization, who reacted positively to it.

From the results emerge signals of potential conflict levels among the groups as far as decision making is concerned. Concerning maximal opportunities for members to rise along the organization's job ladder, there is a homogeneous positive positioning in all groups; and concerning all dimensions of the instrumental function there is a homogeneous positive attitude in all groups of SOS Mata Atlântica.

1. INTRODUÇÃO

Uma característica central nas modernas sociedades contemporâneas é o fato de serem formadas por organizações. Tanto no nível macro como no micro-social as organizações dominam o horizonte das ocupações humanas. Embora estas mesmas organizações já existissem em épocas anteriores, é na atualidade que elas passam a ocupar um papel central dentro da sociedade. Portanto, conforme afirmam Motta e Bresser Pereira (1981), as organizações caracterizam um tipo de sistema social predominante nas modernas sociedades industriais.

O ser humano, por sua vez, está inserido em um conjunto complexo de organizações que preenchem seus espaços para trabalho, estudo, interesses e outras atividades. É neste sentido que a sociedade moderna pode ser definida como uma sociedade essencialmente organizacional, na medida em que as organizações perpassam todo o sistema social no conjunto, e a vida individual do ser humano, em particular. Como coloca Gibson (1981), a maioria das realizações ocorridas na sociedade moderna só o fazem porque é em grupo que as pessoas se envolvem em projetos comuns.

As organizações existem, segundo este autor, para atingir certas metas e, para isto, é essencial uma ação convergente de um determinado grupo de pessoas. A necessidade dos grupos sociais de alcançar certos objetivos também é encontrada na Antigüidade, mas, somente com o advento da industrialização é que este processo se intensifica, levando ao surgimento de grandes corporações juntamente com o crescimento do próprio Estado Nacional, considerado necessário para regular a atuação de tais grandes empresas e atender as crescentes exigências de uma sociedade civil cada vez mais “organizada”.

O sentido da palavra organização é duplo. Ela pode ter o significado de sistema social ou de uma instituição existente e pode significar também a maneira pela qual determinada coisa se estrutura (Motta e Bresser Pereira, 1981). A partir destes dois sentidos desta palavra, pode-se considerar que uma organização (sistema social ou instituição) seja mais ou menos organizada na segunda acepção

da palavra. Esta exigência contemporânea de organização dos sistemas sociais deriva do alto valor atribuído, nas sociedades modernas, ao racionalismo e à competência (Etzioni, 1980), valor este que perpassa as organizações, as quais são consideradas formas mais racionais e eficientes de agrupamento social.

É dentro destas organizações que, por meio de elementos de coordenação e controle sociais, as ações humanas são direcionadas para a consecução de objetivos específicos. Neste contexto, as organizações podem ser definidas como unidades planejadas, intencionalmente estruturadas para o atingimento destes objetivos (Etzioni, 1980).

Estas organizações são formadas por pessoas; organizadas de certa maneira e exercem algum tipo de atividade. Neste sentido, uma organização envolve um comportamento, ligado às pessoas; uma estrutura, ligada à organização; e processos, ligados às atividades (Gibson, 1981). Para atingir suas metas, as organizações utilizam-se de alguns elementos como coordenação das atividades, divisão do trabalho a ser executado e a integração na busca dos objetivos (embora, muitas vezes, não se possa confundir os objetivos de uma organização com os objetivos dos diversos grupos que a formam) caracterizando uma organização formal (Schein, 1982).

Embora as definições existentes para as organizações sejam diversas, os elementos anteriormente mencionados podem ser considerados comuns e presentes nos vários tipos de agrupamento social.

As organizações se desenvolveram, primordialmente, a partir de três áreas principais. No sistema de mercado, em função da revolução industrial e pela demanda de consumo e trabalho de massa. No âmbito do Estado, pela necessidade de regulação e sustentação das organizações e das exigências da sociedade e no próprio seio da sociedade civil.

A “sociedade civil” é definida por Hegel como um espaço social, de regulamentação entre a família (e/ou indivíduos) e o Estado (Scherer-Warren, 1993). Os economistas clássicos tomam outra direção, atribuindo à sociedade civil o livre espaço para a auto-regulamentação do mercado, independente da direção tomada pelo Estado (Calhoun, 1993). Complementando estes significados pode-se adicionar a concepção de sociedade civil apresentado por Tocqueville. Este autor resgata a idéia do associativismo, presente na vida comum dos regimes

democráticos. Os cidadãos, nestas sociedades, quando independentes e solitários são frágeis e sujeitos à barbárie. Por isto, procuram garantir a civilidade nas associações que se formam em torno da vida civil (Scherer-Warren, 1993).

No pensamento contemporâneo, existem duas tendências para tratar da sociedade civil. A primeira, considera uma relação dual entre sociedade civil e Estado, enquanto que a segunda perspectiva tem a sociedade civil como um elemento único em uma relação tripartite com o Mercado e o Estado.

Segundo Bobbio (1992), adepto da primeira tendência, a sociedade civil se caracteriza pelas várias formas de mobilização, organização e associação de forças sociais, forças estas que se desenvolvem à margem do Estado.

Na perspectiva tripartite, a sociedade civil se caracteriza por ser uma terceira força, independente do Mercado e do Estado, constituindo uma esfera de ação social ocupada por entidades, atividades, associações sem fins lucrativos, não governamentais, voluntárias, filantrópicas, altruístas e outras (Scherer-Warren, 1993).

Dentro desta perspectiva, a sociedade civil pode ser considerada um espaço social no qual se formam e se organizam as associações voluntárias, consideradas autônomas em relação tanto ao Mercado como ao Estado. Entretanto, as fronteiras entre estes espaços são pouco nítidas e não é possível observar-se isoladamente a ação social dos dois atores anteriormente mencionados.

As organizações voluntárias, hoje, estão ligadas ao conceito de ONG (organização não governamental). O termo ONG apenas recentemente tornou-se popular na América Latina. Esta popularização ocorreu após a ECO 92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente) realizada no Rio de Janeiro, na qual participaram várias organizações deste tipo e de diferentes países.

Inicialmente, o termo utilizado era de ONGDs (organizações não-governamentais de desenvolvimento), e foi utilizado para denominar algumas organizações intermediárias que atuavam em países em desenvolvimento e que eram responsáveis pela implantação de determinados projetos sociais em comunidades de base. Estas organizações eram conhecidas como Centros Populares, pois estavam ligadas a iniciativas populares. Mais recentemente, este universo ampliou-se rapidamente com o surgimento de diversas entidades ambientais e de outros fins filantrópicos (Landim, 1988).

Salomon e Anheier (1992) incluem as organizações não governamentais na categoria de "sem fins lucrativos" e, segundo seus aspectos estruturais e operacionais, elas não distinguem-se de organizações assistencialistas ou recreativas. Segundo os critérios deste autor, as organizações não-governamentais podem ser caracterizadas como organizações formais, de fundo privado e separadas do Estado, porém, com funções e objetivos de âmbito público. Estes tipos de organização não têm fim lucrativo e são auto-reguladas por meio de diretrizes internas. Outro aspecto importante a ser ressaltado é o fato da organização existir essencialmente a partir da participação voluntária de seus membros, incluindo-se, em alguns casos, o quadro administrativo, que pode ser remunerado. As organizações sem fins lucrativos são freqüentemente descritas como fontes de inovação e diversidade. Tais organizações contribuem para o pluralismo dentro da sociedade, uma vez que criam centros de influência externos ao Estado (Di Maggio e Anheier, 1990).

Este tipo de organização, segundo Hall (1984), tem fronteiras indefinidas, uma vez que seus membros podem estar inseridos em diversas instituições simultaneamente, pertencendo, pois, a esferas distintas. Adicione-se o fato de muitas organizações voluntárias possuírem, dentro de seu aparato institucional, quadros administrativos devidamente remunerados.

Por outro lado, os laços que unem os membros que formam este tipo de associação diferem dos usualmente encontrados nas organizações que atuam e se desenvolvem no âmbito do Mercado e do Estado. Rossi (apud Etzioni, 1981) coloca este tipo de organização como um sistema que realiza vários tipos de funções, tanto para as organizações como para os indivíduos participantes, e, dentre estas funções, a mais evidente é a de prover uma estrutura para a vida social. Os membros deste tipo de organização dela participam por acreditar naquilo que elas representam e pelo fato de desejar ter este anseio promovido.

As organizações de voluntários se diferenciam, também, dos outros tipos de organização, pela necessidade que têm da participação voluntária de seus membros. Para que esta organização sobreviva e permaneça estável são fundamentais os aspectos relativos à participação e à democracia, dentro da mesma, uma vez que sendo esta formada por voluntários são estes processos que mantêm o envolvimento dos membros frente a objetivos comuns. Pode-se considerar, portanto, que para este tipo de associação sobreviver é necessário

atender a função manutenção de grupo, função esta preenchida pelos processos democráticos, que devem permear a organização (Merton, 1979).

Por outro lado, enquanto organização instituída, uma organização voluntária procura alcançar alguns objetivos específicos. As organizações constituem grupos intencionalmente formados para o alcance de determinadas metas. Para a realização de tarefas nas organizações voluntárias também estão presentes os valores de racionalismo, comuns a outros tipos de organização. Enquanto organizações, procuram “organizar-se” adequadamente para efetuar estas tarefas. Este aspecto é preenchido por elementos comuns às organizações formais, como coordenação e divisão do trabalho, os quais procuram atender a função instrumental da organização (Merton, 1979).

A função manutenção de grupo pressupõe processos democráticos e de participação que assegurem à organização continuar existindo, uma vez que esta só sobrevive quando seus atores e grupos principais se comprometem com objetivos comuns. A função instrumental também é imprescindível, já que o não alcance das metas estabelecidas pode, da mesma maneira, inviabilizar a existência da associação. Esta função é preenchida por certos elementos comuns às organizações formais ou burocráticas.

A relação entre estas duas funções, manutenção do grupo e instrumental é, para Merton (1979), causadora do principal dilema presente nas organizações voluntárias e é decorrente das dimensões opostas que seus principais elementos podem assumir. Esta relação pode ser muitas vezes conflituosa em função da importância atribuída às duas funções pelos diferentes grupos que constituem a organização.

A relação entre a função instrumental neste tipo de associação característica das organizações formais e a função de manutenção de grupo, representada pelos processos democráticos e suas práticas de participação nos processos organizacionais, recebeu a atenção de diversos autores ligados à sociologia das organizações, como Merton (1979), Etzioni (1980, 1981) e Michels (1982). Outros autores contemporâneos também abordam este dilema clássico, característico das associações voluntárias, como Wood (1981), Knoke (1990) e Buttler e Wilson (1990). Entretanto, todos estes autores levantam aspectos que se referem a organização voluntária como um todo, sem abordar as particularidades

dos grupos que constituem este tipo de associação.

O tema da presente pesquisa refere-se especificamente a este aspecto. Considerando-se que as organizações voluntárias sejam formadas por grupos distintos, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual é a relação entre função instrumental e função manutenção na perspectiva dos grupos que constituem uma organização voluntária?”, cujo objetivo é verificar como os grupos que constituem a organização não-governamental SOS Mata Atlântica se posicionam em relação a estas duas funções.

Para responder à questão formulada, esta pesquisa objetiva especificamente:

- Identificar os grupos que formam a Fundação SOS Mata Atlântica.
- Identificar as principais características destes grupos desta organização
- Verificar a atitude de cada grupo em relação à função instrumental e à de manutenção.
- Comparar os grupos da organização em relação à atitude referente às duas funções estudadas.

Esta dissertação está estruturada da forma que se segue.

O primeiro capítulo introdução aborda o tema da pesquisa, dentro do contexto das organizações voluntárias.

O segundo capítulo trata do referencial teórico sobre o qual o trabalho está apoiado. A primeira parte da fundamentação procura caracterizar o que se denomina de organização voluntária ou organização de voluntários. Para isto, é necessário analisar, primeiramente, os diferentes tipos de organização e as características que definem uma associação deste tipo. Neste sentido, são abordadas, inicialmente, as diferentes tipologias que procuram definir ou compartimentalizar as organizações em função de características diversas. As organizações voluntárias, em particular, são caracterizadas, considerando-se os aspectos que a diferenciam de outros tipos de organização.

Em função dos aspectos particularizantes das organizações voluntárias, a segunda parte da fundamentação teórica apresenta as funções instrumental e de manutenção de grupo como exigências essenciais dentro deste tipo de organização. Estas funções encontram correspondência em alguns

elementos, que podem assumir muitas vezes posições e dimensões opostas ou antagônicas dentro da organização. Finalmente, são apresentados os grupos que formam uma organização de voluntários.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada, apresentando a caracterização e delimitação da pesquisa, definição constitutiva e operacional das variáveis envolvidas, técnicas de coleta e análise de dados, bem como as limitações do trabalho.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos no estudo de caso realizado. Na primeira parte deste capítulo são mostrados alguns dados referentes à organização estudada, a Fundação SOS Mata Atlântica, com suas principais características. Na segunda são apresentados e analisados os resultados sobre o perfil dos grupos que compõem a organização. Sua terceira parte apresenta e analisa a atitude dos grupos frente a cada uma das dimensões referentes às funções estudadas. Na última parte deste capítulo é realizada a comparação da atitude entre os diferentes grupos e são analisadas as diferenças observadas.

O quinto capítulo contém as conclusões sobre a atitude dos grupos da Fundação SOS Mata Atlântica em relação à função instrumental e à de manutenção. Neste capítulo, também são apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas nesta área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA

Este capítulo descreve, primeiramente, as organizações voluntárias, a partir das teorias social e organizacional. Em seguida, são estudadas as funções instrumental e de manutenção, considerando-se os principais teóricos que tratam da democracia e da burocracia nas organizações. Finalmente, verifica-se como os grupos de uma organização de voluntários podem ser caracterizados, e como alguns teóricos se referem à relação entre estes grupos e as funções instrumental e de manutenção.

2.1. AS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS E A TEORIA SOCIAL

As organizações voluntárias, em geral, apresentam algumas características que as distinguem dos demais tipos de organização social. Estas características são utilizadas por diversos autores para definir e observar os principais elementos de uma associação voluntária.

Para Rousseau (1961) existe uma única forma de associação política legítima, a que é constituída voluntariamente e na qual os membros assumem seus direitos e obrigações políticas.

Para este autor, a liberdade não deixa de existir, uma vez que se assumem compromissos com leis previamente consentidas. Existe, portanto, uma combinação entre obediência e liberdade. A originalidade do pensamento de Rousseau está justamente na reunião entre liberdade e sujeição às leis, característica própria para o caso das organizações voluntárias nas quais não é necessária a coerção.

Para Tocqueville (1986) foi a América o país que melhor aproveitou as vantagens da associação, utilizando-se deste poderoso meio de ação para a consecução dos mais diferentes objetivos. Pessoas se associam para fins de

segurança pública, de comércio, de indústria, de moral, de religião e de lazer. A ação livre do poder coletivo dos indivíduos, é considerada hábito comum na América, no tempo de Tocqueville.

Esta é uma garantia necessária para prevenir a tirania da maioria. Não existe, segundo o autor, país em que as associações sejam mais necessárias para impedir o despotismo dos partidos, a tirania dos príncipes, do que os países com estrutura social democrática. Essas associações abrangem esforços de seus membros semelhantes, para agir em busca de objetivos comuns. Na América, os cidadãos se associam para constatar sua força, enfraquecer o poder da maioria e procurar argumentos para convencer esta mesma maioria, e com isto, dispor de poder.

Para Weber (1991) toda associação orientada para determinado objetivo e baseada na adesão voluntária de membros, cria, para além de seus objetivos mais imediatos, relações entre os membros que podem constituir a base de uma ação social dirigida a resultados muito heterogêneos. O pressuposto básico desta relação é o contato social e não o negócio produtivo.

Considerando-se a ação social, a relação é comunitária quando a atitude dos membros está assentada no sentimento a eles comuns de pertencer a um grupo. Weber (1991) define a relação como associativa quando a atitude dos membros repousa na união de seus interesses; interesses esses racionalmente motivados em função de determinados valores ou fins. Este tipo de relação (associativa) fundamenta-se neste acordo racional. Segundo Weber os tipos mais puros são :

“ a) a troca estritamente racional referente a fins e livremente pactuada, no mercado: um compromisso momentâneo entre interesses opostos, porém complementares; b) a união livremente pactuada e puramente orientada por determinados fins: um acordo sobre uma ação contínua, destinado em seus meios e propósitos exclusivamente à persecução dos interesses objetivos (econômicos ou outros) dos participantes; c) a união de correligionários, racionalmente motivada com vista a determinados valores: a seita racional, na medida em que prescinde do cultivo de interesses emocionais e afetivos e somente quer estar a serviço de uma causa ” (Weber, 1991, 25).

As ordens estatuídas de uma relação associativa nascem, ou do acordo livre dos membros, ou por imposição e submissão. A ordem administrativa regula a ação associativa para alcance dos fins desejados.

Ao considerar estas relações, Weber define a empresa como uma ação contínua para alcançar determinados fins. A união consiste na associação baseada em acordos, na qual a ordem estatuída só é vigente para os que a ela pessoalmente se associem. Por fim, há aquela instituição, na qual a ordem estatuída se impõe a todos os indivíduos, dentro de certas características, como: local de nascimento ou moradia.

Já Talcott Parsons (1974) coloca a associação como um dos três tipos básicos de estrutura que surge por meio de coletividades societárias. Os três tipos principais da organização operativa, segundo o autor, são os mercados, a burocracia e as estruturas associativas. Parsons afirma que nestas associações existe a busca de um certo igualitarismo entre os membros. Um aspecto relevante da estrutura organizacional diz respeito ao "livre arbítrio". Existe sempre a possibilidade de deixar o grupo perante decisões que não sejam aceitas por um membro em particular. Outra característica básica deste tipo de organização social se expressa na importância das instituições processuais que ocorrem na tomada de decisão.

Parsons (1974) revela a existência de inúmeras associações ligadas às mais diversas causas, tais como recreação, arte ou de benefício. Para o autor, importantes funções operativas da sociedade moderna são realizadas quase que inteiramente por estruturas associativas. Dentro destas estruturas existe um elevado grau de consenso em relação ao sistema normativo e à autoridade das lideranças.

Touraine (1976) caracteriza os movimentos sociais como grupos mais ou menos organizados, que estão submetidos, ou, não a determinada liderança, possuindo um programa para alcançar e realizar objetivos ou planos comuns, baseados em uma doutrina compartilhada pelos membros.

Para estudar-se este tipo de movimento é necessário, ainda segundo este autor, compreender a práxis, ou natureza destes grupos; sua proposta de transformação, ou o fim visado; os princípios que regem o movimento ou sua ideologia subjacente, e os condutores do movimento, ou a

direção da organização.

A partir disto o autor define movimento social como uma ação grupal visando à transformação, voltada para a consecução de determinados objetivos sob a orientação de valores e subordinada a uma organização diretiva.

Considerando-se o potencial de transformação associado a estes movimentos o autor destaca três áreas nas quais eles têm-se mostrado importantes: movimentos de mulheres, movimentos regionais e movimentos anti-nucleares.

Uma particularidade destes movimentos contemporâneos, refere-se às suas formas de organização, baseadas sobre a participação democrática dos membros, com aspirações menos centralizadoras na gestão da organização. Estas organizações sociais procuram transformar a realidade por meio a conquistas que se efetivem de maneira mais imediata, isto é procuram alcançar objetivos que são a razão de ser da própria organização.

Weber (1983) afirma que a filiação voluntária pressupõe certas qualificações específicas. Os valores e a personalidade global do indivíduo ou seja, de seu afinamento com as orientações da organização o instrumento de legitimação da autoridade da organização sobre seus membros.

2.2. AS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS E A TEORIA ORGANIZACIONAL

Para estudar-se as organizações voluntárias é necessário compreender-se como elas são classificadas dentro das tipologias organizacionais. Estas tipologias são uma forma de descrever as diferenças entre as organizações (Champion, 1980), objetivando-se auxiliar o pesquisador, na medida em que elas compartimentalizam as organizações de acordo com certas características comuns. Como coloca Champion (1980) as organizações podem diferir por uma infinidade de características, tais como tamanho, forma, complexidade e outros fatores, e embora possuam também inúmeros elementos comuns, os esquemas de classificação procuram indicar as diferenças significativas entre os tipos ou classes identificados (Hall, 1984).

O levantamento das características da organização pode gerar novas abordagens classificatórias a partir de novos elementos encontrados. Considerando-se que as organizações são sistemas sociais complexos, com características diversas, qualquer destas características pode ser utilizada para gerar um sistema classificatório (Blau e Scott, 1977). Assim, diversas tipologias têm sido propostas na Teoria Organizacional, em função das características organizacionais distintas, tomadas como base para o agrupamento. Para observar-se algumas das características comuns às organizações voluntárias, é necessário, inicialmente, analisar algumas tipologias organizacionais e verificar-se os elementos que as caracterizam enquanto organizações.

A tipologia de Hughes (Hughes, 1952) fornece uma classificação analítica das organizações a partir de cinco diferentes espécies que existem na sociedade moderna. O primeiro tipo inclui as associações voluntárias, cujas características são a livre entrada dos membros que dela participam, com o intuito de alcançar uma finalidade específica. O segundo tipo de associação são as organizações militares, com forte hierarquia de autoridade e posições claramente especificadas. No terceiro, são colocadas as organizações de modelo filantrópico, exemplificadas pelos hospitais de caridade e universidades. O quarto tipo de associações são as corporações ou organizações anônimas, caracterizadas por sua estrutura formal e relacionada principalmente com a esfera do Mercado e Estado. O quinto tipo de associação apresentado é definido como organização comercial familiar. São pessoas unidas por algum laço particular que formam uma empresa com fins lucrativos (Blau e Scott, 1977). As organizações de voluntários são aquelas pertencentes ao primeiro tipo ou seja, as associações voluntárias. O autor apresenta como exemplo, a Associação Sociológica Americana, o Lions Club e a Igreja Católica. A característica principal, comum a estas organizações, é a livre entrada de seus para a consecução de um objetivo comum.

Thompson e Tuden (1959) propõem uma tipologia baseada na análise das estratégias para tomada de decisões dentro da organização. A tomada de decisão parte de dois fatores básicos. Primeiro, se existe acordo quanto aos objetivos e, em segundo lugar, se a relação causa e efeito é previamente conhecida. A partir da combinação da variação destes dois fatores, emergem quatro estratégias distintas, que definem quatro tipos de organização.

Parsons (1974) classifica as organizações em função dos vínculos que

estas estabelecem com a sociedade. Um dos tipos de organização é aquele destinado à produção, a qual oferece produtos para serem consumidos pela sociedade. O segundo tipo orienta-se por metas políticas; enquanto que o terceiro e quarto tipos, conforme tipologia apresentada pelo autor, procuram resolver conflitos e manter os padrões dentro do sistema social.

Etzioni (1981) procura classificar as organizações a partir de um princípio único, a saber, o comportamento de sujeição. De acordo com o autor, a sujeição é um elemento universal, presente em todos os tipos de unidades sociais. Os membros destas unidades estão sujeitos a ordens e a obediência a estas ordens constitui a base do sistema.

A autoridade dos membros de escalões superiores nestes sistemas pode ser exercida pela coerção, recompensa ou por meios normativos. Os membros, sobre os quais é exercida esta autoridade, por sua vez, têm um envolvimento variável com a organização. As diferentes espécies deste envolvimento são, segundo Etzioni (1981) de natureza alienatória, calculativa e moral. A partir do cruzamento entre a espécie de poder exercida sobre seus membros e a natureza do envolvimento destes com a organização, o autor elabora um quadro com nove tipos organizacionais. Considerando-se o esquema de sujeição colocado pelo autor, pode-se afirmar que as organizações voluntárias seguem um padrão normativo, padrão este semelhante às organizações religiosas, militares, políticas e de profissionais.

Blau e Scott (1977) sugerem uma classificação para as organizações, baseada nos principais beneficiários da organização. Dada uma organização formal, os autores distinguem quatro categorias básicas de beneficiários: 1) os membros ou participantes do povo; 2) os proprietários ou gerentes da organização; 3) os clientes e 4) o grande público. Considerando-se estas categorias em sua relação com as organizações, os autores classificam as mesmas em função da categoria que é a principal beneficiada. Nesta construção, identificam-se quatro tipos de associação: de benefício mútuo, firmas comerciais, organizações de serviços e organizações de bem estar público. As organizações voluntárias podem ser enquadradas como associações de benefício mútuo. Os autores colocam como exemplo de organizações deste tipo os partidos políticos, os sindicatos, as associações fraternas, clubes, organizações de veteranos, associações profissionais e seitas religiosas.

Contra a simplificação comum das complexidades inerentes às organizações, decorrente da categorização fundamentada em uma única característica, Katz e Kahn (1987) sugerem uma tipologia que, além de utilizar as características organizacionais, as coloca em uma escala em função de sua maior ou menor presença. Para sua tipologia, os autores adotam a definição de função genotípica como função que a organização executa como um subsistema da sociedade maior (Katz e Kahn, 1987). Embora vantajosa no sentido de captar os aspectos funcionais das organizações e da sociedade, esta tipologia, por ser de amplitude geral, não é suficientemente específica para prever o comportamento organizacional.

Mintzberg (1995) fundamenta sua tipologia na maneira como as associações se organizam para lidar com as contingências de seu ambiente. A partir destes aspectos, o autor define cinco tipos organizacionais: estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, forma departamentalizada e ad hoc.

Outros autores procuraram desenvolver uma taxonomia organizacional, semelhante aos esquemas adotados na Zoologia e Botânica. O termo taxonomia é aqui empregado com sentido comum à tipologia e classificação, embora em sentido restrito possua um significado particular.

Haas, Hall e Johnson (1966) desenvolveram uma taxonomia que agrupa dez classes de organizações com características comuns. Este trabalho partiu do estudo de setenta e cinco organizações, abrangendo cerca de cem variáveis organizacionais. Esta classificação permite uma ordenação extensa das organizações a partir de suas características, entretanto, algumas críticas foram formuladas em decorrência da não-utilização de certas variáveis, consideradas essenciais na análise organizacional (Champion, 1980). Dentro da taxonomia sugerida por estes autores, as organizações voluntárias podem ser enquadradas em duas classes, VII ou IX. As organizações de classe VII são exemplificadas pelas agências de bem estar privado e organizações religiosas e fraternais. Apresentam, como característica comum, o fato de não possuírem fins lucrativos, nem vínculo governamental e de proporcionarem serviços, principalmente, a seus próprios membros. As organizações da classe IX também não possuem fim lucrativo e seus principais exemplos são as organizações eclesiásticas do Estado e os partidos políticos (Champion, 1980).

Embora considerada a partir das diversas tipologias organizacionais, a organização de voluntários pode muitas vezes confundir os interesses tipológicos e teóricos gerais (Hall, 1984). As organizações voluntárias têm fronteiras muitas vezes indefinidas e dinâmicas. Outra característica peculiar é o fato destas organizações apresentarem, muitas vezes, um quadro remunerado, o que as aproxima das organizações formais.

Max Weber já abordava o assunto quando se referia à relação comunitária enquanto relação social (Weber, 1991). Considerando a ação social, a relação comunitária é definida quando a atitude dos membros está assentada no sentimento destes mesmos membros de pertencer a um grupo. O mesmo autor define a relação de associativa quando a atitude dos membros repousa na união de interesses dos mesmos, interesses racionalmente motivados em função de determinados valores ou fins. Este tipo de relação (associativa) fundamenta-se neste acordo racional.

Talcott Parsons (1974) coloca a associação como um dos três tipos básicos de estrutura que surge por meio de coletividades societárias. Os três tipos principais de organização operativa, segundo o autor, são os mercados, a burocracia e as estruturas associativas. Parsons afirma que, nestas associações, existe a busca de um certo igualitarismo entre os membros. Um aspecto relevante da estrutura organizacional, neste tipo de organização, diz respeito ao “livre arbítrio”. Existe sempre a possibilidade de deixar o grupo frente às decisões que não sejam aceitas por um membro em particular. Outra característica básica deste tipo de organização social expressa-se na importância das instituições processuais, que ocorrem na tomada de decisão.

Parsons (1974) revela a existência de inúmeras associações ligadas às mais diversas causas, como recreação, arte ou de benefício. Para o autor, importantes funções operativas da sociedade moderna são realizadas quase que inteiramente por estruturas associativas. Dentro destas estruturas existe um elevado grau de consenso em relação ao sistema normativo e à autoridade das lideranças.

Para Guerreiro Ramos (1989) o ser humano tem diferentes necessidades cuja satisfação requer cenários sociais múltiplos. Por isto, ele tem a necessidade de participar de diferentes organizações. Nas organizações voluntárias, o homem pode alcançar seus objetivos de auto-atualização.

Os homens, ainda segundo Ramos, procuram estas organizações em função do estilo de vida que as mesmas oferecem, estilo este que transcende o esquema normativo da vida em sociedade. Nestas organizações, as tarefas são consideradas auto-gratificantes na medida em que os elementos que a realizam são livremente associados e a orientação da organização é comunitária. Como coloca Hall (1984), as pessoas, ou membros de uma associação, participam da mesma por acreditar naquilo que estas representam e pelo desejo de ter promovida esta crença.

Para Katz e Kahn (1987) o indivíduo decide ingressar em uma organização voluntária a partir do momento em que verifica que, nela, seu rendimento psicológico pode ser suficientemente grande e existe uma probabilidade elevada que sua participação valha a pena. Se a organização deixa de fornecer suficiente satisfação psíquica ao indivíduo, a fim de promover o continuado investimento de energia do indivíduo para si mesma, a organização pode deixar de existir.

Knoke (1990) traça um perfil das teorias política e econômica das organizações que trabalham na forma de ação coletiva, definidas, segundo ele, sob quatro critérios principais:

- estas organizações procuram soluções particulares ou grupais de seus problemas, fora do âmbito do Mercado.
- a filiação de seus membros dá-se de forma voluntária, embora muitas vezes obedeça a critérios formais.
- estas associações podem, muitas vezes, empregar profissionais remunerados que trabalham para a organização e seus líderes;
- e, por último, este tipo de organização procura proporcionar procedimentos democráticos para envolver seus membros nas decisões políticas.

Scott (1981) utiliza-se de exemplos da Austrália para identificar as propostas políticas das organizações de voluntários. Ao considerar as tarefas que este tipo de organização executa, o autor mostra o papel de inovação e mudança das mesmas na execução de diversos serviços que buscam aumentar o bem estar da sociedade como um todo e de seus membros em particular.

Rossi (apud Etzioni, 1981) define as organizações comunitárias como um sistema que realiza as mais variadas funções, tanto para a organização como

para os membros que dela participam. Para este autor, a função primordial destas organizações é de proporcionar uma estrutura para a vida social de seus membros. Considerando-se estes aspectos, a organização pode ser vista como elemento acelerador do progresso em uma sociedade. O grau de envolvimento entre os membros e a organização é elevado. Estas organizações, também, apresentam a vantagem de possuir entre seus membros sistemas de comunicação mais eficientes e, na medida em que provém uma estrutura para a vida social de seus membros, também contribuem para ampliar as oportunidades de interação social.

2.3. AS FUNÇÕES INSTRUMENTAL E MANUTENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

Existem alguns aspectos que são fundamentais para a análise das organizações voluntárias: suas exigências funcionais, seus componentes estruturais e as características dos membros e não-membros.

Ao considerar estes aspectos em uma organização voluntária, pode-se identificar o principal problema com que se defronta este tipo de associação: o problema de combinar o processo democrático com a eficácia em uma união efetiva. Alguns sociólogos identificaram uma tensão, que se desenvolve nestes sistemas sociais. Tensão entre as funções instrumentais e as funções de manutenção de grupo; entre a convergência das energias da organização para atividades que procuram, principalmente, cumprir objetivos, e aquelas que querem garantir a sobrevivência da organização. Este problema funcional tende a se tornar especialmente agudo nas organizações voluntárias, que são formas democráticas de organização (Merton, 1979).

Dentro de organizações democráticas existe uma intensa “dedicação” de seus membros por valores considerados democráticos. Por outro lado, práticas aparentemente mais eficientes podem vir a ser adotadas em substituição aos procedimentos democráticos, que são normalmente mais vagarosos. Este processo pode levar à corrosão da democracia dentro da organização (Merton, 1979). Entretanto, também um comprometimento excessivo com a democracia pode conduzir ao que tem sido chamado de

deslocamento de objetivos: os meios organizativos passam a se transformar em fins em si mesmo e deslocam os objetivos principais da organização. Desenvolve-se, segundo Merton (1979), uma preocupação excessiva com a manutenção das formas democráticas mais do que com os objetivos democraticamente definidos.

Alguns indivíduos podem influenciar-se sobre modo pelos processos democráticos, esquecendo-se, muitas vezes, do próprio objetivo da organização. Outros indivíduos sentem serem mesmos processos democráticos como restrições para o alcance dos objetivos propostos, e podem procurar formular novas políticas que se afastem muito do assentimento coletivo dos membros.

Para que se mantenham como uma associação de membros interessados em alcançar objetivos comuns, as organizações voluntárias procuram atender a estas duas exigências essenciais: a função de manutenção de grupo, preenchida por procedimentos democráticos que propiciem a participação dos membros na tomada de decisão, e a função instrumental responsável pelo alcance objetivo das metas desejadas e caracterizada por dispositivos organizacionais que permitam a ação efetiva da associação.

Acredita-se que as exigências instrumentais sejam essenciais para a sobrevivência da organização. As organizações procuram atingir os objetivos para os quais foram constituídas. Para isso, a associação procura dispor de dispositivos organizacionais que assegurem que suas ações orientem-se para a consecução destas metas. Tais dispositivos preenchem a função instrumental da organização, ou seja, propiciam os elementos essenciais para o trabalho efetivo da busca de seus objetivos originais (Merton, 1979). E, na sociedade contemporânea, a forma organizacional consagrada como mais racional no funcionamento e eficiente na consecução de objetivos é a organização burocrática.

A função manutenção é atendida por formas democráticas de gestão que mantêm o consenso organizacional dos membros da organização acerca dos fins desejados. Estes dispositivos democráticos de gestão asseguram que a organização sobreviva, pois fornece os elementos necessários para mantê-la agregada em torno de seus valores e objetivos iniciais.

Considerando-se as exigências instrumentais e de manutenção, características das organizações voluntárias, aborda-se, a partir de agora, os temas referentes à burocracia e à democracia nas organizações, uma vez que se considera que estes dispositivos podem preencher estas exigências. Em seguida, serão analisados os aspectos referentes aos grupos que formam as organizações voluntárias ou relativos aos membros as que constituem e suas especificidades.

2.3.1. FUNÇÃO INSTRUMENTAL - BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Max Weber a origem da burocracia está nas mudanças religiosas que ocorreram após o Renascimento, muito embora a organização burocrática pudesse ser observada também em sociedades pré-capitalistas.

Weber é considerado um dos maiores teóricos da burocracia e para que se compreenda algumas de suas idéias sobre este tema, acredita-se ser necessário observar-se, primeiramente, que o autor analisa as organizações com base em seus conceitos de autoridade. Com o objetivo de delinear os sistemas sociais, Weber os classifica segundo tipos de dominação ou autoridade existente.

Weber define poder como "possibilidade de impor a vontade de uma pessoa sobre o comportamento de outras" (Mouzelis, 1973). O poder, de acordo com Weber, é um conceito geral e amplo mas, dentro desta generalidade, Weber está mais interessado numa relação especial de poder que ele chama de dominação. Dominação constitui a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis. A situação de dominação, logo, trata de uma relação, uma vez que pressupõe a existência de elementos que mandem e outros que obedeçam. A dominação, assim, não pode ser exercida individualmente.

Na relação de dominação existe, tanto para o indivíduo dominado como para o indivíduo dominador, uma crença comum que legitima esta

dominação. As relações de autoridade desenvolvem-se somente na coletividade, pois é dentro destas que existem os valores de grupo, capazes de legitimar este controle social, e somente as normas que regem estes grupos podem servir como base para a concordância necessária para esta legitimação (Blau & Scott, 1977). A relação entre dominantes e dominados, dentro de um quadro administrativo, pode ocorrer por diversos motivos. E são estes motivos que determinam, para Weber, o tipo de dominação que existe na sociedade. Os motivos podem estar inseridos desde numa ordem puramente afetiva até uma colocação racional e/ou material. A autoridade ocorre quando valores comuns, de um certo grupo ou coletividade, legitimam o controle como um fato normal. São as crenças coletivas (princípios) que servem de base legitimadora da dominação.

Originária da palavra legítimo que, por sua vez, provém do vocábulo latino *legitimus*, legitimidade significa em conformidade com a lei; lei esta que, no Império Romano relacionava-se com os atos do poder público. Isto parece demonstrar que, desde sua origem, a palavra apresentava ligações com a relação dominantes-dominados.

Entretanto, segundo Faria (1978) ao contrário do que ocorria nas sociedades da antiga Grécia, onde a lei constituía expressão da vontade da Pólis, nas sociedades modernas, a mesma não pode ser encarada como fruto da representação popular. Nestas sociedades, as quais abrigam em seu núcleo um enorme emaranhado de organizações que dominam o espectro social, as leis são resultado de complexos processos em que grandes grupos convertem suas preferências em normas públicas com o consenso dos governados.

Pode-se afirmar que existe uma inevitável tendência de todo e qualquer grupo social para desagregar-se e este rompimento só pode ser evitado ou adiado por meio de mecanismos de controle social (Faria, 1978). No quadro atual e nas sociedades antigas este mecanismo de controle é posto em prática por meio do poder. O poder pode ser exercido da maneiras distintas, mas dentro de suas relações, é necessário sua legitimação, legitimidade que expressa o fundamento do seu direito de mando.

Para Weber, existem três tipos de dominação decorrentes dos diferentes tipos de autoridade, e faz-se necessário observar que nenhuma das

três ocorre em estado puro e, que, nos tempos atuais, em virtude dos crescentes modernização e desenvolvimento, a autoridade racional-legal tem se tornado predominante. Neste tipo de autoridade, a legitimidade obedece a critérios de legalidade e efetividade, ambas de caráter totalmente instrumental.

A autoridade ocorre quando valores comuns, de um certo grupo ou coletividade, legitima o controle como fato normal. São as crenças coletivas (princípios) que servem de base legitimadora da dominação e para Weber (1991) a burocracia é um instrumento de dominação e eficiência. Como coloca este autor, toda dominação necessita de um quadro de pessoas ou quadro administrativo. A dominação, para Weber, constitui "a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas dentro de um determinado grupo de pessoas" (Weber, 1991, p. 139). A ligação entre o quadro administrativo e o grupo de pessoas, propriamente dito, pode assumir formas distintas. Para ele, existem três tipos de dominação legítima: a dominação racional, a dominação tradicional e a carismática. Como o autor descreve a dominação;

" 1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal) ou

2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim

3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por ela reveladas ou criadas (dominação carismática) " (Weber, 1991, p. 141).

A autoridade carismática, tem por origem o "carisma" (Motta, 1981). Weber utiliza este termo para conferir ao indivíduo qualidades extraordinárias. Estas qualidades são inspiradas em poderes sobrenaturais e/ou divinos. A devoção à autoridade funciona como fonte de obediência que legitima o controle da coletividade pelo elemento dominante. Este tipo de autoridade não tem base racional para legitimar o seu poder. É um tipo de dominação totalmente pessoal e mantém suas forças enquanto os elementos (crenças) que

legitimam este poder permanecem vivos dentro de seus seguidores. A limitação do poder é conferida pelo próprio elemento detentor da autoridade. A autoridade carismática, dentre os outros dois tipos de dominação, é a única capaz de propiciar o surgimento de elementos revolucionários, que se voltam contra a ordem estabelecida (Blau & Scott, 1977).

A autoridade tradicional tem como crença legitimadora a inviolabilidade das tradições. A ordem social presente é observada como de caráter sagrado e eterno, derivada do passado e sua "sabedoria" no modo de proceder, baseado no tradicionalismo e na rotina. A autoridade tradicional é extremamente conservadora, opondo-se a qualquer mudança. A utilização, para legitimação da autoridade, das tradições passadas provoca uma tendência para manter-se a ordem social vigente, opondo-se a transformações de qualquer caráter. As monarquias antigas são modelos de autoridade tradicional, com suas características de grande concentração de poder nas mãos dos governantes. As ordens são de caráter pessoal e obedecem a um esquema tradicional.

Weber distingue dois tipos de dominação tradicional; patriarcalismo e patrimonialismo. O primeiro refere-se à dominação tradicional original e o segundo surge por meio do primeiro, com o aparecimento do quadro administrativo. Neste tipo de dominação tradicional os privilégios e favoritismo são típicos. (Motta, 1981).

A crença geral, que sustenta a autoridade legal ou burocrática, é a da supremacia da lei. Esta lei toma a forma de normas, que pretendem regular e organizar a vida humana na busca racional de finalidades específicas. A existência deste tipo de autoridade de forma predominante define uma organização formal correspondente à burocracia.

É no conceito de ato racional que se encontra o cerne da autoridade legal. O que caracteriza o ato racional é sua coerência com os fins visados, representando o meio mais adequado para alcançar-se determinado fim, com o mínimo de esforços para a execução deste trabalho (Motta, 1981). Dentro deste contexto, a burocracia surge como forma de autoridade, baseando-se na racionalidade.

Weber elabora os princípios ou idéias que fundamentam a dominação legal ou racional. São estes:

“ 1. que todo o direito, mediante pacto ou imposição pode ser estatuído de modo racional referente a fins ou racional referente a valores (ou ambas as coisas) - com a pretensão de ser respeitado pelo menos pelos membros da associação, mas também, em regra, por pessoas que, dentro do âmbito do poder desta, realizem ações sociais ou entrem em determinadas relações sociais, declaradas relevantes pela ordem da associação;

2. que todo o direito é, segundo sua essência, um cosmos de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções; que a judicatura é a aplicação destas regras ao caso particular e que a administração é o cuidado racional de interesses previstos pelas ordens da associação, dentro dos limites das normas jurídicas e segundo princípios indicáveis de forma geral, os quais encontram aprovação ou pelo menos não são desaprovados nas ordens da associação;

3. que portanto, o senhor legal típico, o “superior” , enquanto ordena e, com isso, manda, obedece por sua parte à ordem impessoal pela qual orienta suas disposições;

4. que - como se costuma expressá-lo - quem obedece só o faz como membro da associação e só obedece “ao direito”;

5. que se aplica, em correspondência ao tópico 3, a idéia de que os membros da associação, ao obedecerem ao senhor, não o fazem à pessoa deste mas, sim, aquelas ordens impessoais e que, por isso, só estão obrigados a obediência dentro da competência objetiva, racionalmente limitada, que lhe foi atribuída por essas ordens.” (Weber, 1991, p. 142).

A categoria fundamental da dominação racional, para Weber, é o exercício contínuo de funções, vinculado a determinadas regras, a partir de determinada competência. Isto significa uma limitação no âmbito dos serviços obrigatórios, em função da distribuição dos serviços, e da limitação dos meios coercitivos admissíveis e as condições de sua aplicação.

A esta categoria podem-se acrescentar o princípio da hierarquia oficial, as regras de procedimento, a separação entre quadro administrativo e os meios de administração e produção, a não-apropriação do cargo pelo detentor, e a documentação dos processos administrativos.

O princípio da hierarquia oficial pressupõe a existência de

instâncias fixas de supervisão e controle para cada uma das autoridades institucionais. As regras podem assumir caráter técnico, regras técnicas ou normas, de procedimento. Em ambos os casos, é necessário uma qualificação profissional. Isto implica que, normalmente, só estão aptos para participar do quadro administrativo de uma associação pessoas que possuam uma especialização profissional. São estes os “funcionários” da associação que constituem o quadro administrativo das organizações racionais independente do tipo das mesmas.

Os funcionários da organização, ou seu quadro administrativo, não têm a posse dos meios materiais de produção, mas recebem remuneração sob forma de espécie ou dinheiro. O patrimônio, ou capital, da instituição está totalmente separado do patrimônio privado, como, também, o local de trabalho dos funcionários e sua residência domiciliar. Não existe apropriação do cargo pelo detentor do mesmo em caso de racionalidade plena.

A documentação dos processos administrativos é aplicada dentro da organização. As decisões, disposições e ordenações finais, bem como as considerações preliminares e os requisitos da associação estão todos fixados por escrito. Ou, como coloca Weber, “ a documentação e o exercício contínuo de atividades pelos funcionários constituem, em conjunto, o escritório, como ponto essencial de toda moderna ação da associação” (Weber, 1991, p. 143).

Apesar da dominação legal poder assumir diversas formas segundo Weber (1991) este limita-se a análise ideal da estrutura de dominação do quadro administrativo dentro de uma organização social, ou seja da burocracia. Para Weber, o tipo mais puro de dominação é aquele exercido por meio de um quadro administrativo burocrático. Este quadro administrativo é composto, considerando-se uma forma pura, de funcionários individuais conforme as seguintes características:

1. são livres, obedecendo apenas às obrigações objetivas relativas a seu cargo;
2. são nomeados dentro de uma hierarquia rigorosa de cargos;
3. possuem determinada competência funcional fixa;
4. ligados à organização por contrato, com base em seleção específica;
5. que seleção é efetivada por qualificação profissional;

6. são remunerados com salário em dinheiro com direito muitas vezes à aposentadoria. Podem se demitir e ser demitidos e seu salário está relacionado à posição na hierarquia da organização e à responsabilidade no cargo;
7. seu cargo é exercido como profissão única ou principal;
8. ocorre progressão dentro de sua carreira por critérios de tempo de serviço e/ou eficiência, segundo determinação dos superiores;
9. estão totalmente separados dos meios administrativos e não se apropriam dos cargos;
10. são submetidos a rigoroso e homogêneo sistema de disciplina e controle das funções.

Para Weber, a administração puramente burocrática, considerada do ponto de vista formal, é a forma mais racional do exercício da dominação, pois nela se obtém o máximo rendimento em função da precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade (Weber, 1991). O desenvolvimento de todas as formas de associação consideradas modernas é, para este autor, paralelo ao desenvolvimento e crescimento da administração burocrática e constitui o ponto de origem do moderno Estado ocidental.

Para Weber (1991) a administração burocrática é a mais racional do ponto de vista técnico-formal e ela é, segundo o autor, inevitável para a administração das massas. A superioridade da burocracia reside no conhecimento profissional, indispensável à técnica e à economia da produção de bens. Somente a pequena organização poderia em alguma medida dispensá-la.

A dominação burocrática cria, no âmbito social, uma tendência ao nivelamento a partir do processo de recrutamento que seleciona os mais qualificados. Impera a impessoalidade formalista nas relações sociais. O importante é o dever, sem levar em conta aspectos pessoais. O formalismo age na proteção das oportunidades pessoais dos indivíduos, evitando as arbitrariedades.

As normas, que regem a coletividade, são a base da dominação, pois são consideradas corretas enquanto formuladas dentro de um método racional. Além disto, os governantes alcançam suas posições de poder dentro

de métodos legais, isto é corretos para dominantes e dominados (Mouzelis, 1967).

A obediência, no sistema de autoridade legal, não é devida às pessoas em caráter individual, mas, sim, a certos princípios impessoais considerados legais. O sistema orgânico fundamenta-se em leis e não em pessoas.

De qualquer maneira, na burocracia, a autoridade provém de um sistema de normas, elaboradas de forma racional. Estas normas, leis, que regem o funcionamento da sociedade, estabelecem de forma precisa as posições de cada indivíduo dentro da mesma, distribuindo as atividades concernentes a cada elemento. Para efeito de comparação com os sistemas de organização anteriores ao surgimento da burocracia, procurou-se determinar suas características básicas, que são três, segundo Motta (1981): a burocracia como sistema social formal, a burocracia como sistema social impessoal e a burocracia como sistema social dominado por administradores profissionais.

A burocracia como sistema social formal foi descrita anteriormente quando se afirmou que, nelas, a autoridade provém de um sistema de normas; sistema este altamente formal. Estas normas, ou regras, de caráter totalmente impessoal, trazem para dentro das organizações, de forma racional, o sistema de hierarquia. Apesar de outros sistemas organizacionais apresentarem um sistema hierárquico, é na burocracia que ele se encontra plenamente estruturado. As posições dentro da organização são estruturadas de acordo com esta hierarquia que toma geralmente a forma de uma pirâmide (Motta, 1981).

Por ser de caráter racional, devem levar diretamente aos fins com maior eficiência. Ao mesmo tempo que estabelece as relações de subordinação, nota-se que o formalismo legal da burocracia permite que se regule a própria autoridade. Logo, o alcance desta sobre os subordinados permanece dentro de uma esfera circunscrita (Motta, 1981).

As regras devem ser completas (à medida de que devem prever toda sorte de procedimentos e condutas) e devem estar, de alguma forma, registradas. Entretanto, seu caráter não deve ser imutável, para possibilitar que a organização se adapte com rapidez ao seu meio ambiente. Estas regras permitem que haja uniformidade e que se obtenha coordenação na execução

das tarefas específicas (Blau & Scott, 1977).

Outro elemento essencial da burocracia é o seu caráter impessoal, centrando sua visão no cargo e não no indivíduo que o ocupa. A divisão de trabalho, neste sistema, é uma importante característica. Como coloca Motta (1981), "dentro de uma burocracia, em seu estado puro, não há lugar para sentimentos, para o favoritismo, para a gratidão, para as demonstrações de simpatia e antipatia". Esta é uma diferença essencial entre o sistema organizacional moderno e suas concepções anteriores.

Deve existir uma distância formal entre níveis hierárquicos, para que se alcance este grau de impessoalidade, tanto dentro como fora da organização. Todo este distanciamento, na forma impessoal de relacionamento, pretende retirar qualquer aspecto de distorção possível no julgamento racional, quando sujeito a estímulos do tipo pessoal (sentimento, emoção).

Como sistema social dominado por administradores profissionais, na burocracia, o emprego deve ser totalmente baseado nas qualificações técnicas, diferentemente das concepções anteriores, nas quais predominavam a política e conexões familiares. O administrador profissional deve ser um especialista (Motta, 1981). Para que se verifiquem estas qualificações, a nova organização preenche seus lugares a partir de exames e certificados dos pretendentes.

O cargo, para o administrador profissional, deve ser sua única atividade. E é nesta atividade que o administrador desenvolve seu sentimento de fidelidade ao cargo e promove sua total identificação com a organização em que trabalha. Diferentemente da fase de domínio tradicional, esta identificação tem caráter totalmente impessoal.

Na burocracia, o administrador, dentro de um nível hierárquico, recebe sua remuneração sob a forma de dinheiro (salário). Segundo Weber (1991), este salário não é determinado pelo trabalho realizado, mas sim pelo cargo ocupado, podendo ocorrer casos em que ele é determinado também pela antigüidade.

O cargo ocupado pelo administrador profissional lhe é determinado pelo superior hierárquico. Esta nomeação deve ter fundamento totalmente técnico, sendo que as capacidades requeridas para o cargo devem ser

preenchidas satisfatoriamente pelo administrador. Este administrador, na ocupação de um cargo, não deve ter um mandato temporal, não significa que este cargo seja vitalício.

Por último, de acordo com Weber (1991) observa-se que, dentro das organizações burocráticas, o administrador deve percorrer uma carreira, movendo-se tanto em sentido vertical como horizontal, limitando-se normalmente a uma empresa.

As organizações burocráticas surgem, para Weber, com a mudança do tipo de domínio que ocorre na sociedade. O domínio tradicional, apoiado em bases não-rationais, é, após o processo de ascensão da burguesia e, principalmente, da Revolução Industrial, substituído pelo domínio racional-legal. Como efeito deste novo sistema, surgem as organizações burocráticas que, racionalmente estruturadas, procuram aumentar a produtividade por meio da eficiência.

A organização burocrática tem caráter totalmente impessoal e é regulada por normas elaboradas de maneira racional. A crença na racionalidade destas normas legitima a autoridade. Como características associadas a este sistema tem-se: precisão, rapidez, univocidade, oficialidade e continuidade (Motta, 1981).

A burocracia chegou ao poder pelo nivelamento das diferenças sociais e econômicas (Weber, 1993) acompanhando a moderna *democracia de massa*. Entretanto, o próprio Weber reconhece existir uma grande ambigüidade na relação entre democracia e burocracia. Ao mesmo tempo em que promove o nivelamento das diferenças sociais e econômicas, a burocracia fundamenta-se na hierarquia, que, para Weber, deve ter caráter monocrático.

A tendência do funcionário especialista dentro da burocracia é democrática, na medida em que inibe práticas como nepotismo e favorecimentos, totalmente anti-democráticas. Mas, simultaneamente, esta tendência revela-se como um elemento controlador dos próprios indivíduos que procuram algum cargo. Este controle ocorre, pois, para evitar-se o surgimento das práticas anteriormente citadas. A burocracia vale-se de elementos de seleção estritamente técnicos, como testes e exames de qualificação por meio de diplomas. Para que tenha acesso a este sistema fechado, o indivíduo deve

ter êxito nestes exames e fica claro que uma parcela de indivíduos, não tendo os meios materiais necessários para submeter-se esta seleção, tende a ficar de fora do processo.

A forma impessoal adotada pela burocracia também promove o sentimento de democracia dentro da organização, colocando todos os indivíduos como semelhantes perante si mesma e perante as suas normas, mas seu caráter centralizador contrasta diretamente com a descentralização das decisões do tipo democrático.

Para Weber, a própria existência da organização burocrática, dentro de determinada sociedade, qualifica a mesma como mais avançada, sendo para ele, inclusive, um elemento indispensável na democracia. A burocracia é, na verdade, elemento essencial no funcionamento da sociedade atual, sendo historicamente irreversível (Ramos, 1983).

Apesar de seu caráter impessoal, centralizador e autoritário a burocracia é irreversível. É verdade que, nela, algumas disfunções podem ocorrer, como os processos de burocratização e desburocratização descritos por Eisenstadt (Campos, 1978), mas a necessidade da burocracia é diretamente proporcional ao desenvolvimento econômico de uma sociedade. Dentro destes aspectos, pode-se considerar a burocracia como elemento indissociável da sociedade moderna.

A burocracia não tem caráter positivo nem negativo; sua direção depende, segundo Weber, da direção dada pelos que detêm poder ela. Guerreiro Ramos (1983) coloca a burocracia como estratégia institucionalizada. Esta estratégia, agindo segundo a eficiência, pode tornar-se elemento de desenvolvimento. Mas, para que isto aconteça, é necessário que esta estratégia esteja em mãos certas. Dentro dos estratos definidos por este autor, a tarefa estaria destinada à burocracia eleita e diretorial, as quais podem trabalhar em favor de reformas dentro da organização.

Alguns autores, entretanto, apresentam alguns aspectos negativos relativos à burocracia. Esta divisão entre aspectos positivos e negativos da burocracia parte da análise que Guerreiro Ramos faz destes autores (Ramos, 1983).

Na análise marxista, a burocracia provém da divisão existente

entre as classes sociais; logo, com a destruição do sistema capitalista e a conseqüente instalação de uma sociedade igualitária, a burocracia estaria fadada a desaparecer.

Robert Michels (1982) destaca alguns aspectos da burocracia como sendo a tendência dos membros de uma organização quando investidos de caracteres burocráticos de nela monopolizarem o, “a lei de ferro das oligarquias”. Dentro deste aspecto, a organização burocrática dificilmente procuraria efetivar mudanças sociais, uma vez que isto implicaria em perda de poder para os membros situados na direção da organização.

Mannheim (1982) descreve a burocracia como portadora de mentalidade conservadora. O burocrata é um elemento avesso a mudanças, pois trata os problemas da organização de forma rotineira, o que Merton (1979) chama de ritualismo. Para este autor, existe, dentro da burocracia, uma tendência a resistir a qualquer mudança. Dentro deste quadro de imobilismo burocrático, a organização formal teria imensas dificuldades em promover mudanças sociais a favor do desenvolvimento.

Todos estes aspectos da burocracia anteriormente levantados ocorrem na medida em que os funcionários de uma organização relegam os objetivos específicos desta para segundo plano, substituindo-os por objetivos operacionais (Campos, 1978). Conseqüentemente, com esta inversão de objetivos, os interesses dos funcionários tomam o lugar dos interesses da organização. Com a necessidade de perpetuar-se no poder, por parte dos funcionários da organização burocrática, cria-se um círculo vicioso o qual a impede de proceder qualquer tipo de mudança. Logo a burocracia assume facilmente caráter conservador.

A partir da obra de Weber, pode-se afirmar que a dominação racional legal é a forma predominante na burocracia. A partir das idéias deste autor, outros autores enumeram algumas características deste tipo de organização. Estas características definem a organização burocrática em seu tipo ideal e estão relacionadas abaixo, segundo Motta (1981):

1. Existe uma divisão sistemática de trabalho;
2. os cargos são estabelecidos a partir de princípios hierárquicos;
3. existem normas e regras que norteiam as tarefas de cada cargo, sendo que

para a ocupação destes cargos são observados critérios de mérito e competência;

4. ocorre uma separação total entre a propriedade privada e o corpo administrativo;

5. existe autonomia na gestão dos recursos;

6. os administradores são profissionais que conduzem a organização em troca de emprego e de salário correspondente, ao cargo ocupado;

7. as ações são registradas e transmitidas por meio de normas escritas.

Pelas características das organizações burocráticas, como descrito anteriormente, esta organização é enquadrada como um tipo ideal, o que significa que, mais do que realidade, estes elementos retratam um estado abstrato a ser atingido pela organização.

O conceito de tipo ideal visa contornar o fato de que, dentro da realidade, as organizações burocráticas, como sistemas administrados segundo o critério da eficiência e produtividade, não se comportam unicamente de modo racional. O "tipo ideal" descrito por Weber não passa de uma abstração para possibilitar a visualização do fenômeno burocrático na sua forma pura (Motta, 1981). Ou, como descreve Bruyne (1977), o tipo ideal procura tornar a existência de um certo fenômeno cientificamente inteligível.

A análise unidimensional das organizações, em função do tipo ideal de Weber, assim, foi substituída por uma análise multi-dimensional, sugerida por Hall a partir da década de sessenta (Campos, 1978).

Supõe-se que cada dimensão esteja presente, em maior ou menor escala, na organização. Nesta nova maneira de visualizar-se a burocracia, foi importante a contribuição do grupo de Aston, o qual desenvolveu novas metodologias para efetuar comparações entre organizações diferentes, considerando o *continuum* das dimensões da burocracia.

A partir desta nova maneira de observar as organizações, Hall selecionou seis dimensões principais para estudar a burocracia (Campos, 1978):

Divisão do trabalho baseada na especialização funcional;

Definida hierarquia de autoridade;

Sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo;

Sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes dos cargos;

Impessoalidade das relações interpessoais;

Promoção e seleção segundo competência técnica.

Estas dimensões fornecem um importante auxílio na análise do fenômeno burocrático dentro das organizações, como também caracterizam a burocracia por meio de seus principais elementos.

Considerando-se a burocracia nas organizações democráticas como associações profissionais e organizações de trabalho voluntária, Cafferata (1982) fornece alguns indicadores de burocracia em organizações democráticas formais. Estes indicadores são construídos a partir das seguintes dimensões de burocracia de Weber:

1. Normas administrativas;
2. diferenciação horizontal;
3. complexidade;
4. grau de controle;
5. administradores permanentes;
6. exclusividade dos membros e promoção dentro da organização;
7. diferenciação vertical da autoridade / centralização na tomada de decisão
8. especialização profissional / divisão de trabalho.

Cafferata (1982), a partir destas dimensões, fornece alguns indicadores de burocracia, específicos das organizações democráticas, relacionados a estas dimensões:

- a) o número de normas relacionadas com a operação da organização, incluindo-se o tamanho do quorum, a especificação do número de reuniões dos comitês e do corpo administrativo e a sucessão dos cargos;
- b) o número dos comitês permanentes na organização;
- c) o número das pessoas sob autoridade de funcionários específicos;

- d) a existência de um escritório administrativo permanente e de funcionários permanentes
- e) a elegibilidade dos membros como fundamento
- f) a promoção ou nomeação para os cargo, com base na realização de tarefas ou antigüidade;
- g) o número dos níveis de autoridade especificado nas normas organizacionais;
- h) a razão entre o número total de membros do alto escalão e o total dos membros da organização;
- i) a extensão na qual as subunidades da organização são controladas pela autoridade nacional;
- j) a autoridade do presidente, da direção ou do comitê executivo com respeito à nomeação de membros para outros comitês; a nomeação de administradores permanentes e a execução das políticas da organização;
- k) e número de funcionários específicos, incluindo os eleitos pela base de participantes.

Biblioteca Universitária
UFSC

Uma adaptação das dimensões propostas por Cafferata (1982), referentes à burocracia nas organizações formais democráticas foi utilizada para operacionalizar a função instrumental dentro de uma organização de voluntários. E, a partir dos indicadores relacionados com estas dimensões, mensurar a atitude dos grupos que formam a organização em relação à função instrumental.

2.3.2. FUNÇÃO MANUTENÇÃO - DEMOCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para compreender o significado da palavra democracia dentro das organizações contemporâneas é necessário regressar-se à sua origem clássica, no estudo das formas de governo, e observar-se a evolução do conceito até os dias de hoje, para, depois, utilizá-lo na compreensão das organizações modernas.

Para realizar esta tarefa, este trabalho trata primeiramente da teoria clássica de democracia, surgida das observações de filósofos sobre as

formas de governo adotadas na antiga Grécia. Em seguida, são levantados os principais teóricos que abordaram o tema até o século XIX. Na terceira parte, são abordados os cientistas políticos contemporâneos, classificados entre empíricos e normativos e, no final, são apresentados aqueles que tratam da teoria sobre a democracia no âmbito das organizações.

A democracia, conforme pesquisa, tem vários significados e é necessário compreendê-los todos para adequar o mais apropriado ao estudo das organizações. O termo democracia tem muitas raízes e famílias. A tradução literal da palavra revela a expressão governo ou poder (*Kratos*) do povo (*Demos*). Este conceito foi elaborado a partir das pequenas cidades-estado gregas e têm, como primeiro exemplo, a democracia ateniense (Macridis, 1982).

Para estudar o conceito de democracia é necessário previamente compreender o significado da palavra ideologia, qual está relacionada com a maneira de ver o mundo, consistindo em um conjunto de idéias e crenças pelas quais os indivíduos percebem seu mundo exterior e atuam sobre as informações dele provenientes (Macridis, 1982).

A ideologia, segundo Macridis (1982) cumpre algumas funções sociais como a de partilhar idéias comuns e integrar os indivíduos em grupos, partidos ou movimentos. Ela cumpre também o papel de organização, ou seja da atribuição de papéis distintos para atingir fins determinados, de expressão, de manipulação, e quando se refere ao apoio para fins indeterminados e controlados pela liderança, de comunicação e de afeto.

As ideologias políticas, segundo Macridis (1982), podem ser divididas em três categorias. Em primeiro, as que defendem a ordem social, política e econômica. Estão preocupadas com a manutenção do *status quo* e são denominadas conservadoras. Ocupando uma segunda categoria, estão as ideologias que defendem mudanças de longo alcance na ordem social, política e econômica. São as denominadas ideologias radicais ou revolucionárias. A terceira categoria diz respeito às ideologias reformistas que acreditam na mudança gradual da realidade social.

A importância de compreender o significado do conceito para o estudo da democracia refere-se justamente às diferentes categorias que estas assumem ao observar-se a mesma realidade social. Como afirma Randolph

Lucas (1985) a democracia é um substantivo, mas deveria ser um adjetivo. O diferentes significados que este termo assume para diferentes teóricos mostra que a maneira como visionam o mundo real tem influência no conceito que elaboram.

As teorias que tratam dos sistemas políticos encontrados na realidade podem assumir, segundo Bobbio (1992) duas formas distintas. Podem ter um caráter descritivo, levando à elaboração de tipologias e sistemas de classificação dos vários tipos de ordenamento político das sociedades, como os que são encontrados em Platão e Aristóteles, ou podem ter a forma prescritiva, que expressam julgamentos de valor a respeito da realidade.

Dentro da teoria política clássica, formulada na Grécia antiga, existem três formas de governo: a democracia, a aristocracia e a monarquia. Estas três formas clássicas transformam-se em seis para Aristóteles, o qual as subdivide em função dessas formas assumirem um caráter positivo (bom governo) ou negativo (mau governo). As formas resultam de duas perguntas formuladas sobre o governo:

- Quem governa?
- Como governa?

A primeira pergunta pode assumir três respostas. Governo de um, de poucos e de muitos. A segunda é de caráter qualitativo e pode assumir uma forma positiva ou uma forma negativa. Estão assim definidas as seis formas de governo de Aristóteles: monarquia, governo de um, aristocracia, governo de poucos, e democracia, governo de muitos. Estas são as formas positivas de governo. As formas negativas são a tirania, a oligarquia e a oclocracia (Bobbio, 1992).

Observa-se que na forma positiva do governo de muitos, ou seja, a democracia clássica, o que está implícito é a condição de igualdade dos membros que formam a comunidade. Todos os membros têm o mesmo valor, e portanto, na gestão da comunidade não existe a necessidade de selecionarem-se os melhores membros.

A "Polítia" de Aristóteles trata das formas clássicas de governo (Bobbio, 1992). O critério para julgar qualitativamente a forma de governo, se positiva ou negativa, está relacionado ao interesse visado na ação política. Se a

base da ação é o interesse comum, a constituição é reta, ou boa. Quando o ação resulta do interesse próprio, existe um desvio da constituição.

O governo de muitos, ou o governo das massas, visando o bem público é denominado “politia”. A democracia é para Aristóteles a degeneração da “politia”, onde reinam os interesses privados e não a utilidade comum. A “politia” é a forma boa, reta, do governo de muitos, designada hoje por muitos autores como poliarquia. O termo que, entretanto, os gregos utilizavam, no sentido negativo de confusão e desordem, gerada quando o comando de uma ação era exercido por muitas pessoas simultaneamente (Bobbio, 1992).

A hierarquia das formas de governo para Aristóteles obedece à seguinte ordem, da mais positiva para a mais negativa: monarquia, aristocracia, politia, democracia, oligarquia e tirania. Como se observa a democracia, dentro das formas de governo com desvio, é considerada pelo autor como a mais positiva.

A “politia” é considerada um elemento de mediação capaz de assegurar a paz social. Este regime reúne elementos da oligarquia e da democracia, podendo lidar com a tensão, existente em todas as sociedades, entre os ricos e os nobres, que governam na aristocracia; e os livres e os pobres, que dirigem a democracia.

Platão em sua obra “A República” descreve o que ele chama de a república ideal, que tem como objetivo a realização da justiça. Dentro deste sistema político existe uma composição harmônica de três tipos de homens: o governante filósofo, o guerreiro e o trabalhador produtivo. Platão observa que se trata de um Estado ideal, que não existe na realidade. Os Estados reais, em sua totalidade, são corrompidos (Bobbio, 1992).

Para Platão, todas as formas de governo são más e se sucedem historicamente. Em sua classificação, existem seis formas de governo. As duas primeiras, aristocracia e monarquia, são do tipo ideal e não se encontram na realidade. As quatro restantes são a timocracia, a oligarquia, a democracia e a tirania. As formas de governo descritas por Platão estão em um *continuum*, passando das formas positivas da monarquia e aristocracia para as formas negativas da democracia, da oligarquia e da tirania. A distinção entre as formas boas e más ocorre em função da relação entre governo e governados. Se o

governo estiver baseado no consenso e na legalidade perante os governados, ele assumirá uma forma positiva. Se ele fundamentar-se na violência e na ilegalidade tratar-se-á de uma forma negativa.

Na democracia de Platão, quem governa é o homem democrático, cuja paixão dominante é o desejo de liberdade. Neste ponto se encontra a principal crítica de Platão à democracia. O excesso de liberdade pode levar à licenciosidade dos governantes e, posteriormente, à instauração da tirania. Por outro lado, o excesso de igualdade poderia resultar na anarquia.

Para Políbio a constituição de um povo é a causa essencial de seu fracasso ou sucesso. Políbio também define seis formas de governo, três boas e três más. Estas formas sucedem-se de acordo com ciclos, para chegar, por último, à sétima forma, representada pela constituição romana e seu governo misto (Bobbio, 1992).

A democracia de Políbio é igual a "Politia" de Aristóteles. A forma má da democracia é denominada de oclocracia e consiste na maneira corrompida do governo popular. O critério de distinção entre uma forma boa ou má é semelhante ao empregado por Platão, ou seja, o governo baseado no consenso ou na violência. A forma democrática é uma das formas que compõem os ciclos de Políbio, antecedendo a oclocracia e sucedendo à monarquia, tirania, aristocracia e a oligarquia.

Para Políbio, esta sucessão é um processo degenerativo, pois todas estas formas de governo são instáveis. Por isto, a necessidade de uma forma mista, cujo principal caráter seria a estabilidade. A estabilidade é, então, o principal critério para julgar-se um sistema superior. Para isto, Políbio escolhe o sistema misto, que é uma combinação das três formas boas de governo: a monarquia, a aristocracia e a democracia. A estabilidade é conseguida pelo equilíbrio institucional entre as três formas.

Segundo Macridis (1982) a democracia de Péricles têm as seguintes características:

- governo pelo povo com a participação plena e direta do povo;
- igualdade perante a lei;
- pluralismo ou respeito pelas ocupações, pontos de vista e inclinações de

cada indivíduo;

- respeito ao campo privado de realização e de expressão do indivíduo.

Para Maquiavel existem duas formas distintas de governo: o principado, onde governa uma pessoa como no caso da monarquia, e a república, que pode assumir duas formas, a aristocracia e a democracia. A diferença entre estes dois sistemas, dentro da república, é quantitativa e refere-se ao número de pessoas que governam (Bobbio, 1992).

A estabilidade, para Maquiavel, está nos modelos puros de governo e não nas formas mistas como entendiam muitos autores clássicos. Seu critério para julgar uma forma de governo também é inteiramente diferente daqueles autores. Uma forma é boa na medida em que é capaz de manter o Estado, não importando os meios utilizados para alcançar este fim.

Jean Bodin é responsável pelo tratado político mais importante e mais sistemático sobre as formas de governo depois de Aristóteles (Bobbio, 1992). Para Bodin, existem apenas três formas de governo, uma vez que ele despreza as formas más, descritas pelos clássicos. Ele justifica tal fato, afirmar que a classificação dos sistemas políticos em função dos seus defeitos levaria a uma lista infinita de formas de governo.

A democracia, para Bodin, é o regime em que o povo, ou a sua maioria reunida em assembleia detém o poder soberano. Por soberania se entende o poder absoluto e perpétuo, que é próprio do Estado. Bodin, como Maquiavel, não acredita em governo misto. Para ele, o verdadeiro Estado apóia-se em uma forma única de governo.

Embora não dê crédito à distinção entre formas boas e más de governo, Bodin afirma que cada uma das três formas pode assumir três diferentes configurações: legítima, despótica e tirânica. Ele não considera estas configurações como regimes diferentes, mas, sim, como três formas de exercício do governo.

Hobbes como Bodin, não aceita a distinção entre formas boas e más. Uma forma de governo só pode ser considerada boa ou má em função de julgamentos de valor, que têm caráter subjetivo. Um caráter racional não permite distinguir entre formas positivas e negativas de governo, só sendo possível realizarem-se julgamentos de tais espécies com critérios de paixão. Para

Hobbes, também não existe distinção entre a esfera pública e a privada, pois esta última se desenvolve inteiramente dentro da esfera pública (Bobbio, 1992).

Vico como Políbio, adota uma perspectiva cíclica na análise das formas de governo. Todas as nações percorrem um caminho desde a barbárie à civilização, e as três formas tradicionais de governo são a aristocracia, a democracia e a monarquia, nesta ordem (Bobbio, 1992).

Para Vico, antes das formas de governo, existia um “estado bestial” no qual os homens se conduziam como animais e inexistia qualquer tipo de relação social e familiar. Em uma fase intermediária, denominada por Vico fase das famílias, constituem-se as primeiras formas de vida associativa que são consideradas pelo autor como um primeiro e pequeno esboço dos governos civis.

A passagem da aristocracia para a democracia, para este autor, origina-se da revolta dos que estão sujeitos ao poder contra aqueles que o detêm e o utilizam para sua vantagem exclusiva. Constitui a luta do oprimido pelo reconhecimento de seus direitos mais elementares. Para que uma forma de governo seja denominada, democracia ou governo popular, são necessárias algumas condições como paridade de sufrágios, livre expressão de sentenças, e acesso igual a todas as honrarias.

A democracia acaba pela degeneração da liberdade em licenciosidade, transformando-se em monarquia, que, para Vico, é a proteção da república popular contra seus próprios males.

Montesquieu em “O Espírito das Leis”, procura traçar uma teoria geral da sociedade. Diferentemente de Vico, que tem uma perspectiva temporal ou cíclica, Montesquieu estuda a variação das sociedades humanas no espaço geográfico. Para ele existem três formas de governo; o republicano, o monárquico e o despótico (Bobbio, 1992).

No regime republicano, todo o povo ou, pelo menos, parte dele detém o poder soberano. A república de Montesquieu engloba tanto a democracia, quanto a aristocracia. Quando o povo exerce o poder, supremo trata-se de uma democracia e quando apenas parte dele detém este poder a forma de governo é aristocrática. Na forma de governo denominada de república por Montesquieu, a natureza dominante é a virtude política, que se expressa

pelo amor à república, à igualdade e pela divisão de poderes.

Hegel junta a concepção histórica de Vico com a geográfica de Montesquieu para analisar as formas de governo existentes. As formas de governo, para Hegel, são semelhantes às apresentadas por Montesquieu, o despotismo característico das nações orientais, a república, forma antiga de governo e a monarquia, como forma de governo moderna (Bobbio, 1992).

Hegel não chega a discutir o problema da república ótima, uma vez que, para este autor, a forma de governo depende das características da população. A democracia é a melhor forma de governo para pequenos estados e a monarquia constitucional a melhor forma para os grandes estados modernos, concepção semelhante às de Rousseau e Montesquieu. A sociedade civil é, para Hegel, uma esfera intermediária entre a família e o Estado.

Marx mostra pouco interesse pelas formas de governo, talvez pela própria concepção negativa que tem do Estado. Para ele, o Estado é o próprio reflexo das contradições da sociedade e elemento perpetuador destas contradições. Enquanto que para Platão a finalidade do Estado é a justiça; o bem comum, para Aristóteles; a felicidade dos súditos, para Leibniz; a liberdade, para Kant, e a máxima expressão do ethos de um povo para Hegel; para Marx, a finalidade única é servir como instrumento de domínio. O Estado representativo moderno é visto como instrumento para exploração do trabalho assalariado por parte do capital (Bobbio, 1992).

A democracia contemporânea têm origem no século XVI, e possui muitas raízes, tais como as práticas feudais, as teorias sobre as leis da natureza e dos direitos naturais, direitos de propriedade e liberdade econômica. Autores como Locke, Montesquieu, Kant, Adam Smith, Humboldt, Constant, John Stuart Mill e Tocqueville são considerados clássicos, ou principais autores, do liberalismo (Bobbio, 1986). O marco fundamental para a democracia contemporânea foi John Locke, o qual desenvolveu os quatro conceitos cardeais da democracia: igualdade, liberdade individual, governo baseado no consentimento dos governados e limitações ao Estado. Estas teorias levaram ao desenvolvimento dos governos representativos e parlamentares (Macridis, 1982).

Um segundo marco foi o surgimento dos filósofos radicais,

conhecidos como utilitaristas, que, com Adam Smith, criaram o conceito da democracia liberal. O homem é um ser essencialmente econômico, que procura satisfazer seus prazeres e evitar a dor.

Na democracia liberal, o indivíduo, com suas experiências e interesses, é um elemento fundamental. A conjugação destas experiências é a melhor maneira de se tomar decisões. Em sua primeira fase, o liberalismo preocupa-se fundamentalmente com uma ética individualista e com os conceitos de igualdade e liberdade. A segunda fase do liberalismo fundamenta-se na teoria de que a força que motiva os indivíduos são seus próprios interesses e que tais interesses buscam minimizar a dor e satisfazer os prazeres individuais. A realização da consecução dos interesses, dentro da teoria liberal, só cabe ao indivíduo e, nunca, à coletividade (Macridis, 1982).

O liberalismo contém três núcleos distintos. Um núcleo moral que atribui alguns valores e direitos à natureza humana, como a liberdade e a dignidade, merecedoras do mais alto respeito. A liberdade se divide em liberdade pessoal e liberdade social. A liberdade pessoal refere-se à proteção individual contra o governo, ou seja, da restrição dos poderes do Estado. A liberdade social refere-se à oportunidade de progredir na vida social, independentemente da raça ou crença. Trata de oferecer oportunidades iguais de ascensão dentro da sociedade.

O núcleo econômico do liberalismo tem como raiz a ideologia das classes ascendentes com o objetivo de libertar a atividade econômica individual. Por isto, historicamente, este núcleo assume importância maior do que o núcleo moral e fundamenta-se no direito à propriedade, à herança, e o de acumular riqueza e capital, além da liberdade de produção. O ponto de encontro ou convergência das vontades individuais é o mercado. A obra que sintetiza o núcleo econômico do liberalismo é "A Riqueza das Nações" de Adam Smith, a qual prega o aumento da liberdade individual e a limitação do papel do Estado (Macridis, 1982).

Como possível elemento regulador das conseqüentes desigualdades advindas do interesse individual como base do sistema econômico, e da relação prazer e dor do discurso utilitarista, surge, posteriormente, dentro do núcleo econômico do liberalismo, o conceito de auto-

interesse esclarecido, proposto por John Stuart Mill. Este elemento trataria de controlar a proporção entre prazer e dor pela educação e a auto contenção dos indivíduos, levando a uma aplicação de recursos sábia e racional.

O núcleo político do liberalismo é baseado nos princípios da democracia, elaborados por John Locke: consentimento individual, representação e governo representativo, constitucionalismo e soberania popular. O consentimento individual resulta da legitimidade das leis perante os próprios indivíduos. A autoridade política emana do povo e o corpo legislativo toma decisões, não podendo privar o indivíduo de sua liberdade, enquanto o constitucionalismo representa as normas legais ou constituição que limitam o poder dos governantes.

Considerando-se a relação do Estado com o indivíduo, pode-se afirmar que o liberalismo é uma teoria anti-Estado. Um valor maior é atribuído ao indivíduo com suas iniciativas, cabendo ao Estado o papel de proteger este indivíduo. A crítica a esta abordagem repousa no definir justamente os limites da atuação do Estado.

No século XIX, a teoria de Locke é ampliada, mas, alguns de seus elementos passam a ser continuamente examinados e criticados. Rousseau em sua obra "Contrato Social", procura ampliar o conceito de participação na democracia, incluindo todas as pessoas para que esta seja legítima. O papel do Estado é reavaliado, com um maior incentivo ao intervencionismo para proteção aos menos favorecidos. Surge a noção de Estado Positivo, o qual atua de forma a propiciar serviços sociais e garantir os direitos da sociedade (Bobbio, 1986).

O núcleo da doutrina liberal é o Estado mínimo. A prática da democracia é uma consequência histórica do liberalismo. O regime liberal, entretanto, levou a Estados que não são mínimos, muito embora também não sejam Estados do tipo máximo, característico de regimes totalitários. O oposto do Estado liberal é o Estado paternalista; enquanto que o oposto da democracia é o absolutismo. A possibilidade de reunir-se, associar-se e organizar-se para fazer-se ouvir dentro da sociedade civil, provocou um aumento de exigências por parte desta mesma sociedade. Isto ocasionou um aumento de serviços provenientes do Estado, em resposta a estas demandas da sociedade, acarretando o aumento da burocracia governamental. Embora tenha origens no

liberalismo, a democracia se encontra hoje mais distante deste sistema político (Bobbio, 1986).

As críticas ao liberalismo criaram correntes divergentes dentro do movimento político europeu. Os chamados democratas radicais aceitavam o núcleo político do liberalismo, nos termos da soberania popular de Rousseau de que o poder emana do povo, mas rejeitavam seu núcleo econômico. O Estado poderia ser utilizado para corrigir certas deficiências do mercado, a fim de alcançar metas sociais e coletivas (Macridis, 1982) No fim do século XX o liberalismo vem incorporar um novo conceito, o de justiça social, para lidar com o problema da satisfação das necessidades básicas de camadas menos favorecidas da sociedade.

Rousseau (1961) propõe um modelo de democracia popular, criticando o sistema de representação e afirmando que o único governo legítimo é o governo exercido diretamente pelo povo. A vontade do povo, ou popular, representa a Vontade Geral da sociedade e ninguém pode representar outra pessoa. Entretanto, o próprio Rousseau acredita que uma verdadeira democracia é de difícil implementação e funciona apenas dentro de certas condições, difíceis de serem alcançadas (Bobbio, 1986). O Estado nação deve ser pequeno, facilitando o contato pessoal e a ocorrência de reuniões periódicas. Dentro deste Estado, deve existir uma grande igualdade de condições e simplicidade dos costumes. Para Bobbio (1986), um dos problemas da democracia de Rousseau é desconsiderar a apatia política, pois como afirmava Montesquieu, a virtude política é uma renúncia a si próprio, que é sempre algo muito penoso.

Tocqueville (1986) quando trata da democracia, toma com o exemplo a formação da América, ou, mais especificamente a dos Estados Unidos. Em seu processo de nascimento, este país constituía-se numa sociedade parcialmente igualitária. Nela, não existiam, segundo o próprio autor, nem pobres nem ricos, nem grandes senhores nem povo. Existia a necessidade intelectual de fazer triunfar uma idéia, materializada por meio do puritanismo. E o núcleo do pensamento puritano era a classe média, homogênea dentro da sociedade civil.

Nesta democracia administrativa, os negócios do Estado são

resolvidos pela representação. Na comunidade, entretanto, não existe a representação, sendo a direção diretamente assumida pelos membros, que controlam os magistrados nomeados.

Para Tocqueville é impossível ao povo elevar-se acima de certo nível. O homem do povo almeja um fim bom, mas não tem capacidade para julgar os meios necessários para alcançar este fim. O voto universal não é garantia da melhor escolha dentro da democracia, mas este sistema apresenta outras vantagens.

O sistema democrático é o mais apropriado a uma sociedade pacífica, e, embora suas qualidades só sejam realizáveis a longo prazo, este sistema tem a capacidade de ir se aperfeiçoando, com o tempo. A justiça é o limite do direito de qualquer cidadão ou povo e, portanto, de sua maioria. Observa-se que Tocqueville (1986) está mais preocupado com as limitações da soberania popular.

As causas da manutenção da república na América são, para este autor, acidentais. As origens do povo americano estão marcadas pelo puritanismo e pela busca do bem estar social, mais do que da felicidade. Os costumes criam conceitos invisíveis ao redor do poder. E são estes costumes o suporte real da democracia americana, mais do que suas leis ou posição geográfica.

O sistema religioso americano está totalmente separado do Estado e seu sentido final é o da liberdade. A instrução também é uma aliada vigorosa para a manutenção da democracia, pois a cultura nasce da experiência do povo.

Nas democracias existe a tendência natural para o individualismo. Esta tendência predispõe o cidadão a isolar-se das massas de seus semelhantes e retirar-se à parte, com sua família e amigos. Isto, segundo Tocqueville, cria uma sociedade particular, para uso próprio.

Numa sociedade individualista, marcada pela igualdade entre os membros, o indivíduo isolado torna-se mais fraco, podendo levar o governo a uma forma de tirania. A sociedade norte-americana, por meio de seus membros, criou um processo de aprender a unir-se a seus semelhantes para defender outro conceito essencial da democracia, a liberdade, o que deu origem às associações. Como exemplo, Tocqueville cita as associações industriais,

religiosas, gerais e particulares, que existem nos Estados Unidos.

O que une os membros destas associações é o objetivo comum frente a uma determinada situação que exige esforço coletivo. Dentro de uma sociedade democrática, todos os cidadãos são dependentes e fracos e quase nada podem por si mesmos e, por isto, a importância que adquire o processo de aprendizagem de ajuda mútua. Para que uma associação tenha poder dentro de uma sociedade democrática, é necessário que ela seja numerosa, ou que seus membros estejam disseminados dentro de um grande espaço (Tocqueville, 1986).

A sociedade democrática busca o seu bem estar material diferente do que ocorria dentro da ordem aristocrática, na qual este bem-estar material já existia e seus membros estavam acostumados com ele. Este gosto pelos bens materiais, característico das sociedades democráticas, não é oposto à ordem do sistema, mas, pelo contrário, é-lhe necessário.

Para Tocqueville (1986) a indústria funciona como um elemento reintrodutor da aristocracia dentro da sociedade. A especialização característica da sociedade contemporânea leva à divisão do trabalho, tornando o operário mais fraco, limitado e dependente em sua função. Simultaneamente, os mestres, que detêm mais informações sobre os processos de produção, tornam-se mais poderosos, ou são chamados agora de administradores, criando uma nova aristocracia dentro do meio industrial. Esta aristocracia que se forma no seio da indústria é, entretanto, diferente das que a precederam. O objetivo da mesma não é governar os homens, mas sim de servir-se da população industrial.

O modelo democrático de governo é, para Tocqueville, o sistema político mais estável. Este autor afirma que as origens da revolução se encontram nas desigualdades sociais e não existe revolução que não ameace de alguma maneira a propriedade. Sendo a sociedade americana formada em sua maioria por proprietários, esta classe média funciona como elemento intermediário entre uma minoria rica e uma suposta minoria pobre.

O conceito político de democracia, deduzido da igualdade jurídica das pessoas, leva Max Weber (1991) à formulação de dois postulados fundamentais para sua utilização nas organizações sociais:

- maximização da acessibilidade geral aos cargos dentro da organização;
- redução do poder dos funcionários no interesse em atender, com maior amplitude possível, os interesses da opinião pública.

Weber atenta para as diferenças existentes nas condições que regem as organizações de massas e as organizações baseadas na relação pessoal. Estas diferenças levam a uma modificação do sentido da palavra democracia para cada tipo de organização social. O desenvolvimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas favorece, dentro das organizações contemporâneas, a continuidade do quadro de funcionários. Com isto, a democracia deve fomentar a criação de um aparato burocrático e, apesar disto, ela funciona como inimiga da dominação burocrática. Weber reafirma que nenhuma dominação é exclusivamente burocrática. No topo da hierarquia da organização está sempre um líder ou uma assembléia.

Weber (1993) aborda o problema da democracia nas organizações a partir dos partidos políticos. Os partidos são formados, para este autor, a partir de relações associativas e baseadas em recrutamento livre para proporcionar poder e oportunidades de realizar fins específicos. As atividades políticas são atividades de interessados. Os interessados são membros que buscam poder e responsabilidade política para realizar determinados ideais políticos. Estas atividades, dentro da organização, estão nas mãos dos seus líderes e de seus membros ativos, que funcionam muitas vezes como instância de decisão. As massas, que, teoricamente, fazem parte da organização, não estão diretamente associadas às atividades por ela executadas. A essência dos partidos está no recrutamento livre e voluntário de suas bases. Um outro aspecto fundamental é o fato de possuir um núcleo de pessoas em cujas mãos está a direção ativa da organização.

Ao considerar as associações, Weber afirma que estas podem procurar reduzir o poder de mando dos dirigentes da organização, minimizando a dominação. Isto pode ser conseguido, em grau máximo, em associações pequenas, nos quais existe facilidade de reunião. Existem alguns meios técnicos relacionados por Weber para se alcançar este objetivo:

- prazos curtos de exercício de cargo, se possível, apenas o tempo entre duas assembléias de membros;

- direito de revogação, a cada momento;
- princípio de rodízio ou sorteio para nomeação de modo que cada membro tenha vez, evitando-se uma posição poderosa do saber técnico específico;
- mandato rigorosamente imperativo quanto ao modo de exercício do cargo, fixado pela assembléia dos membros;
- dever rigoroso de prestar contas à assembléia;
- dever rigoroso de apresentar à assembléia, ou à comissão específica, toda questão extraordinária ou imprevista;
- um grande número de cargos acessórios, encarregados de tarefas especiais

O quadro administrativo é eletivo e as eleições são realizadas em assembléias dos membros da associação. Esta forma de administração é denominada por Weber de democracia imediata, considerando que a assembléia dos membros atue de maneira efetiva e que todas as decisões sejam apresentadas a estes mesmos membros. Este tipo de administração é característico de uniões, corporações e associações científicas e acadêmicas. Em um sistema diretamente democrático, o líder considera-se um servidor dos dominados. Este sistema é denominado de democrático por duas razões principais:

- fundamenta-se no princípio de que todos os indivíduos são igualmente qualificados para a direção dos assuntos comuns e;
- reduz ao mínimo o alcance do poder de mando dos dirigentes.

Weber coloca algumas características de associações que podem adotar este sistema de governo:

- limitação local;
- limitação no número de participantes;
- pouca diferenciação na posição social dos participantes;
- tarefas relativamente simples;
- instrução apropriada e prática na determinação objetiva dos meios e fins apropriados a organização.

Para o bom funcionamento deste sistema, necessita-se de um número reduzido de pessoas que participam da associação, tornando clara a responsabilidade de cada indivíduo frente às ações conduzidas pela organização. Quando se toma a democracia de massas, existe um forte predomínio na política de elementos emocionais ou, como coloca Weber, a massa só raciocina depois de passado o amanhã (Weber, 1993).

Outra condição para o bom funcionamento deste modelo administrativo, de acordo com Weber, além da limitação geográfica e do número de pessoas, é a ausência de tarefas qualitativas, que só podem ser executadas por funcionários especiais ou profissionais. A democracia imediata pode falhar tecnicamente quando se trata de associações que ultrapassem certo limite elástico para Weber de membros, ou quando possuam tarefas administrativas que exijam alguma formação profissional.

Diferente da democracia imediata, no sistema representativo as ações dos membros da associação, ou de seus representantes, são imputadas aos demais membros, ou devem ser consideradas por estes como vigentes de modo legítimo. A representação, segundo Weber, pode assumir algumas formas típicas. A representação apropriada é a forma antiga de representação, típica de sistemas de dominação patriarcal ou carismática, e o direito da representação é adquirido pela apropriação. Na representação vinculada, os representantes eleitos, ou determinados por rodízio ou sorteio, têm um poder de representação limitado, interna ou externamente, por um mandato imperativo, e direito de revogação vinculado ao consentimento dos eleitores. Já na representação livre, o representante eleito não está ligado a instrução qualquer, sendo o senhor soberano de suas ações. Seu dever consiste em seguir convicções próprias e objetivas e não os interesses dos eleitores. Este é o sistema característico da moderna representação parlamentar.

Os principais teóricos contemporâneos da democracia podem ser divididos em duas linhas principais ou acerca de um debate fundamental: a contraposição entre fato e valor. De um lado, os defensores de uma teoria normativa na qual se tratam dos ideais e valores da democracia e na qual estes ideais são elaborados. Já os denominados teóricos empíricos tratam basicamente dos fatos e promovem a generalização a partir deles. Trata-se, aqui, de perceber como a democracia se concretiza no mundo real e, a partir

disto, elaborar definições descritivas da democracia.

Os principais teóricos contemporâneos da linha empírica abordados neste trabalho são Robert Dahl, Joseph Schumpeter e Giovanni Sartori. Considerando-se a linha normativa, a referência adotada é de Carole Pateman, que, a partir destes mesmos autores, faz uma crítica à teoria empírica e elabora alguns fundamentos de uma teoria da democracia participativa. É importante ressaltar, considerando o debate entre uma teoria prescritiva e descritiva, que, como coloca Sartori (1994), a realidade, ou seus fatos, é moldada por valores e, embora fato e valor sejam dois elementos distintos, a relação entre eles é íntima.

Para Robert Dahl (1989) não existe uma, mas várias teorias democráticas. Embora não procure definir o conceito de democracia, o autor afirma que a teoria da democracia diz respeito a processos pelos quais os cidadãos comuns exercem um grau relativamente alto de controle sobre seus líderes. O autor faz uma análise dos diversos tipos representativos da teoria da democracia, iniciando-a com a democracia Madisoniana.

Na teoria Madisoniana existe uma acomodação entre o poder da maioria e o das minorias, ou seja da igualdade política dos cidadãos e os limites de sua soberania. A proposição fundamental de Madison empírica é que na ausência de controles externos, qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, tiranizará os demais. A partir desta proposição, surgem duas definições implícitas:

- o controle externo consiste na aplicação de penas e recompensas;
- tirania é toda grande privação de um direito natural.

A 2ª hipótese formulada por Madison registra que a acumulação de todos os poderes nas mesmas mãos implica em tirania. E, a partir destas duas hipóteses, o autor deriva mais duas: na ausência de controles externos ou a maioria tiranizará a minoria ou esta tiranizará a maioria.

A 1ª hipótese é empírica e Madison procura demonstrá-la por meio de exemplos históricos e de alguns axiomas psicológicos, como o de Hobbes, o qual afirma que os homens são o instrumento de seus desejos. A preocupação sempre presente em Madison é do predomínio da maioria sobre a minoria. Esta preocupação justifica-se, uma vez que o sentido da democracia, em seus

tempos, estava mais próximo a um igualitarismo radical.

Um governo democrático, para Madison, deriva todos os seus poderes, direta ou indiretamente, do povo e é administrado por pessoas que exercem seus cargos, enquanto assim agradar ao povo, por um período limitado. Para que o sistema não se transforme em uma tirania, deve-se evitar a acumulação dos três poderes em uma mão apenas, não importando se um indivíduo ou grande grupo, e controlar para que as facções no poder não ajam em sentido contrário aos interesses dos cidadãos e da comunidade. A divisão de poderes se justifica então para evitar a tirania.

Dahl (1989) critica a abordagem de Madison, em virtude de sua definição de tirania. Este autor questiona os denominados direitos naturais dos seres humanos, bem como o funcionamento efetivo de uma sociedade fundamentada nestas hipóteses. Entretanto, como coloca o próprio Dahl, a fraqueza no argumento de Madison, não impede sua aceitação geral. As ideologias servem a uma grande variedade de necessidades humanas e transcendem a lógica científica. Mas, como sistema político, a teoria de Madison é inadequada.

Na democracia populista, diferente da madisoniana, o fim a ser maximizado é o da igualdade política entre os cidadãos. Os objetivos de todos os cidadãos adultos de uma república devem ser considerados de igual valor na determinação das políticas públicas de determinado Estado. Na história da teoria da democracia têm ocorrido a tendência à equiparação deste sistema à igualdade política, à soberania popular e ao governo da maioria. Entretanto, esta tendência de equiparar democracia ao governo ilimitado da maioria tem sido igualmente acompanhado a de restrições (Dahl, 1989).

Segundo Dahl, até hoje ninguém definiu a democracia expressando que a maioria deveria fazer tudo aquilo que sentisse desejo. Todos os autores incluem, de alguma forma, algumas restrições à maioria. O ponto fundamental é se estas restrições devem ser internalizadas no comportamento social, devem ser feitas por controles sociais recíprocos e de vários tipos, ou por meio de controles constitucionais.

A democracia populista, segundo Dahl (1989) parte da proposição de que, em um sistema democrático, a única regra compatível com o sistema

decisório é a regra da maioria, e uma organização é dita democrática se:

- os processos de formação de políticas públicas forem compatíveis com a condição de soberania popular e de igualdade política;

- a soberania popular for satisfeita, isto é, a decisão política contar com a preferência da maioria dos membros;

- a igualdade política for satisfeita, isto é, à preferência de cada indivíduo for atribuído igual valor.

A crítica que Robert Dahl faz a esta teoria dá-se em torno de três núcleos: técnico, ético e empírico. Dentro do núcleo técnico, o modelo não considera a preferência por diferentes alternativas no processo decisório. O modelo também não oferece solução para um empate entre alternativas, pois seu método de votação é inadequado, por não indicar as alternativas que o eleitor realmente deseja.

Ao considerar o núcleo ético, Robert Dahl critica os conceitos de soberania popular e igualdade política. A questão refere-se a um julgamento de valor referente a estes ideais, derivados dos supostos direitos naturais do homem. A democracia populista ignora a intensidade de preferência, ou as comparações interpessoais de utilidade. São duas suas metas principais: a soberania popular e a igualdade, desconsiderando que a sociedade contemporânea é pluralista e complexa. A teoria da democracia populista não é um sistema empírico, nada fornecendo sobre o mundo real. Mas, muito embora não correspondam ao mundo empírico, as metas de soberania e igualdade política não devem ser destituídas de sentido, pois possuem este sentido no mundo real. (Dahl, 1989).

Quanto ao núcleo empírico, a crítica dirige-se a três pontos. Em primeiro, quais membros ou grupos devem ser incluídos no sistema político. Os teóricos clássicos propõem o sistema para Nações-Estado, Rousseau para pequenos grupos e Jefferson para o nível estadual. Um segundo ponto, que surge com Mosca (Dahl, 1989) é a tendência, dentro de qualquer sociedade, do aparecimento de uma classe dominante. E, por último, a questão da maioria que pode destruir todo o sistema político, e da necessidade de algum tipo de veto que obstrua este tipo de ação.

Para Dahl, existem dois métodos para construir-se uma teoria da

democracia. O primeiro deles é o da maximização, e consiste em estabelecerem-se os processos específicos necessários à maximização da democracia. Esta definição refere-se às metas do sistema dito democrático. Para Madison, a meta é a república não tirânica, e, na democracia populista, a igualdade e a soberania.

O segundo método denomina-se descritivo, e consiste em avaliar os membros desta classe de fenômenos, as formas ditas democráticas, com o objetivo de descobrir as características comuns dos sistemas, bem como as de suas principais diferenças. Estes dois métodos não são mutuamente incompatíveis.

O sistema político democrático pode ser dividido em dois estágios, segundo Dahl (1989). Uma fase eleitoral, que pode ser subdividida em três períodos: o pré-eleitoral, o pós-eleitoral e o período da eleição, propriamente dito. O segundo estágio é o período entre as eleições.

A votação constitui uma manifestação de preferência entre diversas alternativas, e a alternativa vencedora é aquela que obtenha mais votos. É atribuída igualdade entre os membros da sociedade no momento da eleição. No período pré-eleitoral, um membro pode inserir uma alternativa preferível, se considerá-la deste modo, entre as apresentadas para a eleição. Todos os indivíduos devem possuir informações completas e adequadas sobre as alternativas envolvidas no processo. Já no período pós-eleitoral as alternativas políticas que receberam maior número de votos substituem as que tiveram votação menor e as ordens dos servidores públicos eleitos são executadas. Na fase entre eleições, as decisões tomadas devem estar subordinadas às alternativas escolhidas no processo eleitoral.

Dahl afirma que nenhum sistema político real atende a esta construção teórica. A participação política dos membros que fazem parte da sociedade é extremamente variável e está relacionada com inúmeras variáveis como: grau de interesse ou envolvimento, capacidade de compreensão, acesso às informações, status sócio-econômico, educação, residência, faixa etária, identificação étnica e religiosa, e outras. O número de indivíduos que exerce um certo grau de controle sobre as alternativas apresentadas é limitado em relação ao universo de participantes, e a diferença de informações entre a elite política e

os elementos ativos, sem considerarem-se os inativos, é grande, com tendência sempre crescente, em função das inovações tecnológicas.

Como as condições anteriormente descritas não são atendidas na realidade, Dahl propõe a construção de uma escala, um *continuum*, para que os sistemas democráticos possam ser medidos ou classificados. Na porção superior desta escala encontra-se o sistema político denominado poliarquia.

As poliarquias incluem uma grande variedade de organizações, as quais os cientistas políticos normalmente chamam de democráticas, como algumas nações-Estado, províncias, cidades, sindicatos e diversos tipos de associação. Para que uma poliarquia exista dentro de uma organização social é necessário atingirem-se algumas metas. Estas metas são a fusão do controle da tirania de Madison e a igualdade política e soberania da democracia populista.

A diferença entre a democracia populista e a poliarquia consiste em que esta representa o governo das minorias. O governo da maioria, representado pela democracia populista, é um mito e, conseqüentemente, a soberania popular também o é. As poliarquias, com suas características, aumentam o número, o tamanho e a diversidade das minorias (Dahl, 1989).

Para Sartori (1994) a democracia é o produto político final da civilização ocidental, e o debate atual refere-se á contraposição entre descrição e prescrição. Mas para este autor, o termo democracia deve referir-se tanto a função normativa quanto a descritiva. O ideal democrático não define a realidade democrática, pois a democracia resulta da interação entre seus ideais e suas realidades.

Para este autor, democracia, desde a do século V aC até a de um século atrás era um conceito político. Atualmente democracia pode também ser definida em um sentido apolítico. Sartori (1994) afirma que a democracia pode ser social, industrial e econômica. A democracia social requer que seus membros se concebam como seres socialmente iguais, e se aplica a redes de democracia primárias, como as pequenas comunidades e às organizações voluntárias. A democracia industrial refere-se à democracia nas fábricas industriais, consistindo, para o autor, numa adaptação da democracia direta dos gregos para uma sociedade industrial. Finalmente, a democracia econômica reflete a preocupação com a equalização da riqueza existente na sociedade. A democracia política é, para Sartori

(1994) uma macro-democracia, sendo que as definidas anteriormente são micro-democracias.

O maior erro dos teóricos da democracia, segundo este autor, é de reduzi-la ao que seu nome representa. O significado etimológico da palavra *demos* é povo e existem diversas definições para o que seja povo. Em seu significado original, o povo era a *demos* de uma *Pólis* grega, ou seja, uma comunidade pequena, operando como um organismo decisório e coletivo. Quanto maior o tamanho da comunidade, mais abstrato se torna este conceito. O povo representa hoje mais a sociedade do que a comunidade originária dos gregos. O palavra povo indica, atualmente, um agregado amorfo de uma sociedade extremamente difusa, atomizada, e eventualmente anômica.

Para este autor, na discussão sobre a democracia contemporânea, é importante compreender-se o poder como conceito político e, não, ético. Poder não se refere à liberdade, mas, sim, a um exercício sobre diferentes grupos. O conceito moderno de democracia depende de:

- poder limitado da maioria;
- procedimentos eleitorais;
- transferência de poder aos representantes.

O debate contemporâneo sobre democracia, segundo Sartori (1994) contrapõe duas correntes: a empírica, que vê a democracia como um processo gradual e está preocupada em saber como ela funciona; e a democracia racional, que a vê como processo de ruptura e procura descobrir o que ela é.

Para Sartori, deve haver uma revisão radical das antigas teorias sobre democracia. Diferentemente de Dahl, que afirmava que as minorias governam, Sartori coloca o governo nas mãos das elites em competição. Existe, para o autor, um abismo entre a teoria clássica e a realidade. O ideal democrático não deve ser abandonado e, sim, minimizado. A democracia deve agir contra a mediocridade que pode destruir seus líderes.

Schumpeter (1984) vê o método democrático como um arranjo institucional para chegar-se a decisões políticas, no qual os indivíduos adquirem poder de decidir pelo voto. A relação entre mercado econômico e mercado político é a mesma relação entre um empreendedor econômico, cujo objetivo principal é maximizar os lucros, e o empreendedor político, que procura maximizar o poder por meio dos votos

Este autor refuta os teóricos clássicos sobre a democracia, considerando que não existe um bem comum. A teoria clássica é limitada pela visão restrita que tem dos hábitos da sociedade. Se não existe um bem comum, não pode existir o que alguns autores denominam de vontade do povo (Schumpeter, 1984).

A personalidade humana não é uma unidade homogênea, uma vontade definida. Os indivíduos reagem mais prontamente a assuntos que se referem a eles próprios. Em negócios nacionais distantes, os indivíduos perdem o senso da realidade, a racionalidade envolvida refere-se ao curto prazo. O cidadão típico tem um nível mais baixo de desempenho mental no campo político. Isto, segundo Schumpeter, no campo das decisões nacionais, leva a duas conseqüências mais imediatas. Os indivíduos tendem a ceder a impulsos irracionais ou extra-rationais na tomada de decisão, ou ocorre a formação de grupos que tenham interesses a defender no processo. A vontade do povo deve ser observada, então, como produto e não como motor do processo político.

A doutrina clássica sobre democracia é um complemento político à doutrina religiosa. Dentro da “fé democrática”, encontram-se elementos como “bem comum” e “vontade do povo”. O conceito de igualdade deriva da cristandade, e refere-se a um estado ideal das coisas. Entretanto, segundo Schumpeter, existem certos padrões sociais nos quais a teoria clássica se adapta aos fatos, com grau elevado: em sociedades pequenas e primitivas, não muito diferenciadas e que não exijam grande racionalidade na tomada de decisões.

Para Schumpeter, deve-se elaborar uma outra teoria sobre democracia. Esta outra teoria fundamenta-se na competição pela liderança política ou, como define o próprio autor, “método democrático é aquele acordo institucional para se chegar a decisões políticas através de uma luta competitiva pelos votos da população” (Schumpeter, 1984, p. 336).

Esta nova maneira de definir democracia permite identificar, ou diferenciar, um governo democrático pelo seu modo de proceder, além de reconhecer as lideranças dentro do processo político, fato este que não é reconhecido na teoria clássica. A ação coletiva acontece, em sua maior parte, pelo mecanismo da liderança.

A função do eleitorado é a produção do governo pelo voto. Cabe ao povo decidir quem serão as pessoas que exercerão a liderança da organização. O governo é oferecido aos membros do grupo que têm mais apoio entre os eleitores. Este governo pode ser destituído, pelo mesmo povo, na eleição seguinte, recusando-lhe a reeleição. A função da atividade parlamentar é produzir legislação e medidas administrativas, e, para Schumpeter, este fim é atingido de maneira acidental, pela luta competitiva pelo poder e pelos cargos oficiais. O que caracteriza um governo democrático não é a ausência de elites, mas sim a presença de muitas elites em concorrência.

Carole Pateman (1992) é uma autora que observa a democracia sob o ângulo da participação. Ela considera uma teoria da democracia moderna e viável, a tarefa a realizar consiste em determinar o lugar da participação nesta teoria.

Naquilo que a autora denomina de teoria da democracia ortodoxa, o papel da participação é reduzido, resumindo-se à ênfase que vê no controle da ampla participação popular na política. As preocupações principais dos teóricos desta linha são seus predecessores teóricos, os clássicos, que necessitavam de uma revisão em razão de seu amplo apoio à participação popular. Outra questão essencial é a procura de estabilidade do sistema político, com as condições e pré-requisitos para que o mesmo se mantenha.

O surgimento maciço das organizações burocráticas, no início do século XX, mostra os antagonismos entre a democracia e a burocracia. Isto é demonstrado por Mosca em sua teoria das elites e por Robert Michels em sua lei de ferro das oligarquias. Para a autora, é necessário fazer a escolha entre organização e democracia (Pateman, 1992).

Pateman procura definir a democracia como o governo do povo por meio da máxima participação de todo o povo. A autora rejeita a hipótese dos teóricos da democracia, que consideram o fenômeno da apatia política como natural no processo político. Estes autores consideram as teorias clássicas referentes a democracia, como teorias normativas e carregadas de julgamento de valor, fato este que prejudica sua validade no mundo real. As teorias modernas referentes a este processo político devem ser científicas e empíricas

Para Pateman (1992) Schumpeter promove uma revisão da teoria

clássica. A democracia está dissociada de meios e fins, e consiste num método político, ou arranjo institucional, para se chegar a decisões políticas. A competição pela liderança é, para este autor, a característica distintiva da democracia. Esta competição compara-se com o mercado econômico pela competição pelos votos. As condições para o funcionamento do sistema são as garantias às liberdades civis, a tolerância de opiniões e de certos tipos de caráter e hábitos nacionais. Schumpeter não considera necessário o sufrágio universal, e os meios de participação da sociedade civil são as eleições e as discussões. O mandato é imperativo, isto é, não-sujeito ao controle do povo.

Berelson segundo Pateman (1992) levanta como condições de sobrevivência da democracia, o limite à intensidade do conflito para manter a estabilidade social e econômica. Dentro de uma sociedade pluralística, é necessário um consenso básico acerca das instituições que movem o sistema. A participação limitada dos indivíduos e a apatia política têm a função positiva de amortecer o choque das discordâncias. A participação que ocorre de fato é aquela realmente necessária para manter um sistema democrático estável.

Pateman (1992) critica a idéia de Dahl, quando este afirma que a maioria das pessoas que integram a sociedade contemporânea é desinteressada e apática à vida política. Para Dahl, grupos de baixas condições sócio-econômicas têm menor grau de participação política e níveis mais altos de autoritarismo. Por isto, um aumento excessivo na taxa de participação dentro do processo democrático pode representar um perigo para a própria estabilidade do sistema (Pateman, 1992).

Em relação a Sartori, Pateman (1982) afirma que o medo de que a participação ativa da população leve ao totalitarismo está sempre presente nas discussões deste autor. A inatividade política do cidadão médio não é alvo de investigação e, sim, considerado um fato consumado.

Para Pateman (1992) Eckstein enumera as condições necessárias para que um sistema democrático se mantenha estável. A democracia é para ele um sistema político no qual as eleições decidem o resultado da competição por políticas e poder. Um governo democrático é estável, se seu padrão de autoridade for congruente com os padrões encontrados na própria sociedade. Para que exista um sistema democrático estável seu modelo de governo sua

autoridade, não precisa ser, pelo menos no modo puro, democrática.

Os pontos em comum, para Pateman (1992) encontrados nestes autores é o caráter empírico e descritivo, no que se refere à teoria da democracia. A teoria refere-se à operação do sistema democrático, sendo a democracia um método político. Os fundamentos são a competição entre os líderes, ou elites, eleitos pelo povo em eleições periódicas livres. Nas eleições é que a sociedade exerce controle sobre seus líderes. A igualdade política se revela-se pelo sufrágio universal e a participação refere-se à escolha dos membros responsáveis pelas tomadas de decisões políticas.

A autora considera os fundamentos anteriormente expressos como sendo a base da teoria contemporânea sobre democracia, e suas críticas dirigem-se a dois pontos principais:

- a não-compreensão da teoria clássica, que era normativa e não descritiva;

- a revisão com alguns ideais da democracia clássica, ideais estes que foram substituídos por outros, modificando o significado normativo da democracia.

A teoria contemporânea da democracia é um sistema que, para seus autores, deveria ser valorizado. Logo, este sistema político tem um ideal e está embutido com valores, tendo, portanto, um caráter normativo. Os autores contemporâneos descartam os ideais em benefício dos conhecimentos empíricos, entretanto, é necessário demonstrar-se porque os ideais normativos são considerados impossíveis (Pateman, 1992).

A teoria contemporânea sobre democracia, retrata na realidade, as teorias de governo representativo. Embora o sistema representativo faça parte do modelo democrático, ele não representa toda a teoria da democracia. Davis, segundo Pateman (Pateman, 1992, p. 33) afirma que uma verdadeira democracia participativa consistiria na “educação de um povo até um ponto em que suas capacidades intelectuais, emocionais e morais tivessem atingido o auge das potencialidades e ele tivesse se agrupado, ativa e livremente, numa comunidade genuína.”

A estratégia para alcançar um regime verdadeiramente democrático é da atividade política dos cidadãos e do governo, com vistas à

educação pública. O Estado genuinamente democrático dá-se por meio de procedimentos específicos e planos de ação para atingir a democracia política. São três os principais teóricos da democracia participativa: Rousseau, J.S. Mill e G.D.H. Cole.

Rousseau é o teórico maior da participação (Pateman, 1992). Sua teoria se apoia na participação individual do cidadão no processo político de tomada de decisão. Algumas condições devem ser atendidas para que exista um verdadeiro modelo participativo, tais como igualdade e independência econômica, e as diferenças existentes na sociedade não devem conduzir a desigualdades políticas. É necessário também a não-existência de grupos organizados, apenas de indivíduos e se isto for considerado impossível, deve-se ter o maior número de grupos possíveis.

Para Rousseau (1961) a participação acontece na tomada de decisão, como modo de proteger os interesses privados e de assegurar o bom governo. Observa-se a ligação entre interesse público e privado, e da necessidade de um processo educativo para resolver o problema da apatia política, forçando os indivíduos a deliberar.

Não existe em Rousseau (1961) um conflito entre a esfera pública e privada. O homem pode ser forçado a ser livre e a liberdade se expressa pela obediência à lei, elaborada de modo participativo. Também as instituições não são ameaça à liberdade, uma vez que pela sua lógica são participativas (Pateman, 1992).

A participação permite tanto que as decisões coletivas sejam aceitas mais facilmente pelos indivíduos quanto a integração da sociedade, uma vez que cada indivíduo isolado pertence à comunidade. Estes argumentos são a base da teoria da democracia participativa.

Para Pateman (1982) J. S. Mill e Cole reforçam a teoria. Mill ressalta as diferenças entre um governo representativo e a democracia participativa. Para ele, o maior perigo à democracia reside nos elementos que detêm o poder.

Mill considera dois aspectos essenciais para avaliar um governo participativo. A administração dos assuntos relativos à sociedade, os arranjos para a gestão do negócio público, e o grau em que as instituições políticas

promovem o avanço geral da comunidade, incluindo intelecto, virtude, atividade prática e eficiência.

À educação cabe papel fundamental na análise de Mill, pois acrescenta uma dimensão necessária à análise das sociedades de larga escala. O sufrágio universal não tem valor no âmbito nacional se o indivíduo não estiver preparado para a participação e local. E é neste nível que o cidadão aprende a se autogovernar, aprendendo o sentido da democracia.

Entretanto, para Pateman, Mill já antevia dificuldades na participação em larga escala. A elite, bem educada, deveria governar. A ampliação do efeito educativo da participação deveria ocorrer na indústria, que, no futuro, assumiria o papel de “associação dos próprios trabalhadores em termos de igualdade, com a propriedade coletiva do capital para conduzir as operações, trabalhando sob a administração de pessoas eleitas e destituídas por eles mesmos” (Mill apud Pateman, 1992, p. 50).

A participação poderia chegar a todas as esferas da sociedade em função do papel educativo do sistema, desempenhado principalmente pelas organizações industriais. É dentro da empresa, na qual o indivíduo têm experiência direta, que é mais propícia a participação.

A importância de Cole é trazer o conteúdo da participação para a sociedade moderna (Pateman, 1992). A indústria é, para este autor, a chave para a abertura de uma forma de governo verdadeiramente democrática. A vontade, e não a força, é a base da organização social e política.

A participação é elemento central na teoria de Cole. O objetivo da organização material não é a eficiência, mas, sim, a auto-expressão completa de todos os membros da organização. A liberdade é alcançada pela perfeita expressão, o ser humano é mais livre onde ele coopera com seus semelhantes.

Para Cole a sociedade é um aglomerado complexo de associações que se mantêm unidas pela vontade de seus membros, e o governo representativo é necessário na maioria das associações. Entretanto, a representação se limita à função, sendo o mandato não-imperativo. A representação é funcional ou “participação constante do homem comum no comando das partes da estrutura da sociedade, as quais lhe dizem respeito diretamente, e que, por isso mesmo, ele têm mais probabilidade de

compreender” (Cole apud Pateman, 1992, p. 54).

Na democracia, o indivíduo deve ser capaz de participar em todas as associações que lhe dizem respeito. A sociedade deve ser participativa, não apenas em termos de política, mas em todas as formas de ação social. A função educativa, assim como para Mill, é essencial em Cole, o qual reafirma a necessidade da participação local como elemento educativo para a participação em esferas mais amplas. Os indivíduos não controlam o Estado por sua complexidade, mas pela dificuldade de aprenderem com auto-governo dentro de uma unidade pequena.

A indústria é uma importante arena para efeito educativo da participação. A indústria atual não prepara seus membros para a responsabilidade e para o poder. O sistema servil que impera na indústria se reproduz no sistema político. Cole nega o papel da burocracia, considerando que, dentro de um sistema participativo, não existe mais um grupo de administradores e sim pessoas iguais que tomam as decisões necessárias. A representação ocorre sobre uma base funcional e não por delegação. A eficiência material da indústria é apenas um dos objetivos do agrupamento social. Dentro deste tipo de agrupamento, existe uma grande reserva de energia humana, sendo que o auto-governo é a chave da eficiência por meio da participação (Pateman, 1992).

Pateman faz uma fusão destes três autores, considerados básicos dentro da teoria participativa. A partir disto é possível visualizar alguns aspectos comuns de suas teorias. Em um sistema participativo, os indivíduos e suas instituições não podem ser considerados isoladamente. A representação no nível nacional é insuficiente para o desenvolvimento da democracia, sendo o papel da participação primordialmente educativo. Este sistema é auto-sustentado pelo fator educação embutido no processo participativo, portanto não se considera a questão da estabilidade.

Para que um governo seja democrático, é necessário a existência de uma sociedade participativa. A área mais importante para o desenvolvimento desta sociedade rumo à participação é a indústria. É dentro da indústria que o indivíduo passa a maior parte de seu tempo, propiciando-se oportunidades para o aprendizado da administração dos assuntos coletivos.

Para Bertha Lerner (1993) trata-se de constituir-se uma democracia política e evitar-se uma ditadura das burocracias. Burocracia que ocorre em função da racionalização sempre crescente do mundo contemporâneo. É necessário avaliarem-se as opções de democracia possível no mundo real e enfrentar o dilema contemporâneo entre democracia e burocracia.

Para que os indivíduos possam participar das decisões é imprescindível a igualdade econômica e a independência entre eles. Só assim pode-se acabar com a distinção entre administradores e homens. A justificativa para a execução em adoção de um sistema participativo está nos resultados humanos que decorrem deste processo (Pateman, 1992).

Pateman afirma que a experiência participativa torna o indivíduo psicologicamente preparado para ter uma participação posterior mais efetiva. As pessoas que têm maior probabilidade de participar são aquelas com maior senso de eficácia política. O nível de eficácia política varia segundo indicadores sócio-econômicos.

As atitudes dos indivíduos dependem, em boa parte, da estrutura de autoridade de seu ambiente de atuação. O sentimento de eficiência política depende de situações que proporcionem a participação na tomada de decisões. Isto é demonstrado tanto por pessoas que participam de atividades de lazer, do tipo público, como em organizações políticas e voluntárias, pertencentes a grupos de condição sócio-econômica mais elevadas, o que permite que estas pessoas trabalhem em ambientes que aumentam seu grau de eficiência política.

Para Pateman (1992) existem três principais sentidos, ou formas, de participação: participação parcial, participação total e participação plena. Na participação parcial não existe alteração na estrutura de autoridade dentro da organização. A participação parcial, é o caso de participação em pequena escala, a curto prazo, envolvendo decisões de pequena importância e poucos elementos. Na participação total existe uma considerável alteração na estrutura de autoridade, pelo menos no nível de processos cotidianos. Ocorre a completa transferência de certas funções ao trabalhador. Este tipo de participação não é apenas benéfica no sentido do efeito favorável sobre os indivíduos em relação ao desenvolvimento de eficiência política, como também não prejudica a

eficiência econômica da empresa, podendo, ao contrário, aumentá-la.

A participação precisa ser referente a alguma coisa e, no caso das organizações, liga-se ao processo de tomada de decisão. A participação implica em modificação em maior ou menor grau da estrutura de autoridade que existe atualmente dentro das organizações. Nestas organizações, a decisão é exclusiva do administrador, sem participação dos trabalhadores (Pateman, 1992).

Para alguns teóricos do estudo das organizações, a participação é uma técnica que pode aumentar a eficiência das empresas. Mas, para que isto ocorra, os empregados devem ter acesso às informações da organização que lhes permitam subsidiar a tomada de decisão.

A terceira forma de participação para Pateman (1992) é a plena, definida na forma de grupos auto-regulados que tomam suas próprias decisões. Estes grupos decidem a respeito de tarefas e trabalhos dentro da organização. Para que a empresa seja democrática é necessário que sua direção seja eleita pelo corpo de empregados, e passível de remoção. O sistema de democracia industrial implica a oportunidade de participação plena, e de alto nível, por parte dos membros da organização.

A autora cita algumas experiências organizacionais de participação plena, ocorridas na Inglaterra, apesar da ocorrência dos mesmos problemas referentes à questão da apatia política nos processos democráticos. A solução para este problema, segundo a autora, está na questão da educação para o processo democrático, ou da socialização dos indivíduos dentro do paradigma participativo. Mesmo assim, Pateman reconhece a impossibilidade de encontrarem-se, dentro do quadro de conhecimento atual, conclusões precisas.

O importante para a autora é demonstrar que a teoria da democracia participativa não é totalmente irrealística. Esta teoria, com base em Rousseau, Mill e Cole, evidencia a importância da educação em democracia para o crescimento do senso de eficácia política. Este processo de educação confere ao sistema uma auto-sustentabilidade. E é na indústria, a mais política de todas as áreas em que os homens interagem, que este processo educativo deve ser iniciado. A teoria da democracia participativa pressupõe a existência de uma sociedade civil participativa, organizada, de modo que cada indivíduo tenha

oportunidade para participar de maneira direta em todas as esferas da vida política (Pateman, 1992).

Considerando-se as duas linhas, empírica e normativa, pode-se afirmar que, para Schumpeter, Sartori e Dahl, ou os teóricos empíricos da democracia, os ideais participativos de Rousseau não oferecem nada aos sistemas democráticos reais. Para estes autores, o cidadão virtuoso de Rousseau não existe. Já os teóricos normativos procuram manter no cerne da teoria democrática um princípio de moralidade política. Para estes, as democracias reais não servem para inutilizar as prescrições da teoria, ou seja, de como deveriam ser os sistemas políticos (Vita, 1991).

Bobbio (1986) atenta para a ignorância mútua entre os teóricos do liberalismo e socialismo. Como exemplo, cita a nova leitura efetuada pela esquerda de J. S. Mill, com aspectos relativos aos limites da maioria, da fecundidade do conflito, ao elogio à diversidade, à condenação ao conformismo e à prioridade da liberdade de opiniões.

David Held (1991) observa que o prestígio da democracia é um fenômeno contemporâneo. Na teoria da democracia liberal, existe uma relação simétrica e congruente entre os responsáveis pelas decisões políticas e os que, no outro extremo, recebem e acatam estas decisões. O controle é feito pelos eleitores e cidadãos que podem exigir dos governantes uma prestação de contas de seus atos. Existe, portanto, uma simetria entre as decisões do governo e o desejo dos governados.

Para Bobbio (1986) no foco da moderna teoria da democracia tem-se as condições que promovem ou dificultam a vida das regras democráticas dentro de um país. Tanto os teóricos políticos da esquerda quanto os da direita atacam incessantemente o modelo democrático liberal. A direita acusa o sistema pelo crescimento demasiado das burocracias estatais e vê no Estado-Mínimo a solução para resgatar a iniciativa privada como exercício da responsabilidade individual. Já para a esquerda, o Estado está comprometido com a manutenção e a reprodução das desigualdades entre os indivíduos e suas classes sociais. O Estado não é neutro e nem é uma autoridade independente e imparcial.

As soluções oferecidas pela direita passam pelo Estado-Mínimo e

aumento dos Mercados, enquanto que para a esquerda, deve-se proporcionar maior participação direta dos indivíduos na regulação das instituições chaves da sociedade civil.

Norberto Bobbio (1986) apresenta a transformação como um elemento natural da democracia. A democracia é naturalmente dinâmica e qualquer definição que trate dela não deve excluir a necessidade da existência de diversos grupos de poder e a questão da visibilidade ou transparência deste poder. Bobbio oferece uma definição mínima de democracia que para ele consiste em um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que é prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados (Bobbio, 1986). Esta definição, embora o próprio autor a declare muito pobre para setores da esquerda, apresenta-se muito clara. A democracia está caracterizada como um conjunto de regras que estabelece quem está autorizado a tomar decisões coletivas e com quais procedimentos.

Na democracia, o direito e o poder são vistos como duas faces de uma mesma moeda. Só o poder cria o direito e só o direito limita o poder. A doutrina da democracia repousa sobre uma concepção individualista da sociedade, mas diferentemente do liberalismo, cria a sociedade por meio da associação de seus indivíduos livres. Os grupos sociais tomam sempre decisões vinculadoras para seus membros, a fim de prover sua própria sobrevivência, como é o caso das organizações voluntárias. Para que as decisões sejam aceitas, são necessárias regras que estabeleçam os indivíduos autorizados a tomar as decisões (Bobbio, 1986).

Para Bobbio, a onicracia, como governo de todos, é um ideal limite. Partindo-se deste princípio, pode-se afirmar que a regra fundamental da democracia é a regra da maioria. Dentro deste princípio básico, alguns elementos necessários para o funcionamento do sistema são enumerados por este autor:

- um número elevado de cidadãos deve participar direta, ou indiretamente, das decisões coletivas;
- a existência de regras e procedimentos;
- alternativas de escolha para os responsáveis pelas decisões.

O Estado liberal pode ser visto como pressuposto histórico e

jurídico do estado democrático, pois é ele quem fornece as condições para que a terceira condição seja concretizada, tais como a liberdade de expressão, de reunião de associação e outras. Por isto, Norberto Bobbio (1986) afirma ser pouco provável que um Estado não liberal possa garantir o correto funcionamento de uma democracia.

A relação entre a democracia ideal e a democracia real muitas vezes assume a posição de contraste. Este contraste ocorre pelo fato de alguns pontos colocados pelos teóricos políticos da democracia não terem sido alcançados. A democracia ideal previa um Estado sem corpos intermediários e, como se sabe, o que ocorre na realidade é o oposto. Os grupos ou organizações são os sujeitos e atores da vida política. Não existe mais povo como unidade ideal, mas, sim, povo dividido em grupos concorrentes (Bobbio, 1986).

Diferente da Vontade Geral, unitária, defendida por Rousseau a sociedade é pluralística. Isto gera um dos problemas relativos à democracia referente ao sistema de representação. A representação política é diferente da representação dos interesses. Um princípio inspirador do pensamento democrático refere-se a leis, as quais estão de acordo com a identificação por parte da sociedade, que as dá e as recebe. Isto eliminaria teoricamente a diferença entre governantes e governados. A democracia representativa moderna contrasta, portanto, com estes princípios de autonomia e liberdade.

Outra questão que se apresenta dentro da teoria da democracia refere-se ao espaço limitado do exercício democrático. Entretanto, a democracia moderna nasceu como método de legitimação e controle das decisões políticas e não para o cidadão em todos os seus papéis na sociedade. Uma evolução, segundo Bobbio (1986) seria passar da democracia representativa para a democracia social e não para a democracia denominada direta.

Estas questões afastam, segundo alguns autores, a democracia ideal da democracia real. Mas estes ideais poderiam ser alcançados? Segundo Norberto Bobbio (1986, 1992) não. O projeto político democrático, para este autor, foi idealizado para uma sociedade muito menos complexa que a atual. Por isto, este projeto encontra alguns obstáculos dentro da sociedade contemporânea.

Um primeiro problema que se revela, já abordado por muitos autores, é o da competência técnica. A sociedade contemporânea tem necessidade de especialistas, e estes especialistas são diferentes do cidadão qualquer. Isto leva ao crescimento do aparato burocrático. O Estado democrático e o aparato burocrático estão muito ligados. Quanto maior o grau de democracia, maior o quadro administrativo responsável pelo bom funcionamento das instituições. Entretanto, a relação entre tecnocracia e democracia é um dos paradoxos da forma democrática de governo, e não um dos insucessos de sua situação real.

Este ponto conduz a uma nova questão, referente ao rendimento do sistema democrático. A sociedade contemporânea, altamente complexa, tem necessidades também complexas e sempre crescentes. O Estado democrático, pelo seu grande aparato institucional, mostra falta de dinâmica no atendimento a estas necessidades. Isto provoca uma sobrecarga no sistema, bem diferente de um sistema aristocrático, na qual as exigências da sociedade civil são limitadas. Na democracia as exigências é fácil, mas a resposta é difícil.

O conteúdo mínimo de um Estado denominado democrático é segundo Bobbio (1986):

- a garantia dos direitos de liberdade;
- a existência de diversos partidos concorrentes entre si;
- as eleições periódicas com sufrágio universal;
- as decisões coletivas ou concordadas ou tomadas com base no sistema de maioria.

Em de uma democracia representativa, as decisões coletivas são tomadas por pessoas eleitas para esta finalidade. O mandato do representante pode ser imperativo, quando representa os interesses gerais do cidadão, e não-imperativo, quando os interesses representados são particulares aos cidadãos. Dentro da democracia representativa, o representante tem duas características bem estabelecidas:

- não é responsável perante os eleitores, seu mandato não é revogável;
- não é responsável perante os eleitores porque é convocado para representar os interesses da sociedade civil como um todo.

O representante no sistema democrático atual não é delegado dos representados e, sim, seu fiduciário. Os socialistas consideram este aspecto como ideologia burguesa da democracia, embora nenhuma de suas propostas transformem a democracia representativa em direta (Bobbio, 1986). A democracia direta é propícia apenas para pequenos agrupamentos, que, a partir de sua institucionalização, passam por uma fase espontânea e necessária de organização.

Para Bobbio (1986), a sociedade civil, como afirmado anteriormente, é pluralística. Democracia quer dizer dissenso, sendo que o único consenso que existe se refere às regras de funcionamento. A distinção entre um Estado democrático e outro não-democrático, diz respeito a estas mesmas regras de funcionamento. Um sistema mais evoluído possui regras mais elaboradas. O jogo democrático é, na realidade, um conjunto de regras que definem quem são os jogadores e como devem jogar.

A apatia política, clássica nas teorias, não deve ser vista como uma recusa ao sistema, mas, sim, como uma benévola indiferença. Existe uma separação sempre presente entre a vida política e a vida privada. O cidadão total, preconizado por Rousseau, com sua Vontade Geral, nada mais é que uma face do Estado Total, onde tudo é política. E a experiência histórica mostra que a política é apenas uma das atividades fundamentais do homem (Bobbio, 1986).

A democracia representa o governo do poder público em público. O caráter público do governo é uma das regras do exercício democrático. Não existe representação que se desenvolva em segredo. A diferença entre a autocracia e a democracia é que, na primeira, o segredo é regra e, na segunda, uma exceção que deve ser regulada por lei para evitar-se sua extensão em demasia.

A existência de muitos partidos é condição essencial para o funcionamento da democracia. A democracia representativa têm o pressuposto que os indivíduos, no ato de escolher seus representantes, escolhem os melhores candidatos. Este pressuposto é equivocado, para Bobbio (1986) o qual afirma que o indivíduo pode escolher o representante que ofereça mais garantias em atender seus interesses particulares. Dentro da sociedade de massas, é cada vez mais raro o voto de opinião. A democracia nasceu de uma

concepção individualista, atomista da sociedade e a concorrência entre partidos possibilita um melhor funcionamento do sistema.

Merton (1979) aborda a questão da democracia nas organizações formais. Considerando as organizações voluntárias, e suas características particulares, o autor, utilizando-se do livro de Thomas More "Utopia", que uma realidade sem despesas, conflitos e outros problemas, é uma idealização e, não, uma realidade alcançável.

Mesmo assim, os seres humanos ainda movem-se por alguns ideais, como no caso das associações voluntárias. Com isto, as ocupações dos seres humanos procuram atingir uma forma ótima de organização que alcance tanto a definição como a consecução dos objetivos pretendidos.

A democracia perfeita e sem atritos não passa de um ideal utópico. Este ideal, entretanto, perpassa as premissas que deveriam reger o ideal democrático, que conforme Merton (1979) são:

- todos os homens podem ser admitidos como igualmente competentes. Todos são verdadeiramente iguais, independentemente dos diferentes processos de educação, treinamento e experiência;

- todos os homens tem acesso a todas as informações relevantes. Toda a pessoa deve esforçar-se para aprender o que deve dentro de uma organização e utilizar-se das informações por formas razoáveis e esclarecidas.

Este princípio da teoria democrática levou os Estados Unidos a implementarem uma doutrina de cidadãos unicompetentes. Deste modo, pelos problemas que estes princípios por si só já mostram, esta doutrina levou ao rodízio de cargos públicos na administração federal e, embora se baseasse em pressupostos de moral elevada, demonstrou o que o autor denominou de complacência democrática.

O autor afirma que a história contemporânea negou estes pressupostos da democracia sem, contudo, negar o seu valor. Homens e mulheres não são igualmente competentes. Existe diferenciação nas habilidades, capacidade e conhecimento. Juntamente com este fato, os sistemas sociais complexos não podem oferecer informações completas a todos os indivíduos e, ainda, nem todos estes indivíduos dão a atenção necessária às informações que são distribuídas. Isto mostra o quanto o idealismo inicial se

encontra longe das exigências operacionais. Entretanto, como foi anteriormente afirmado, isto não leva a descartar a democracia e, sim, a reformular algumas exigências estruturais e funcionais das organizações ditas democráticas.

Merton (1979) afirma que, para que uma organização possa manter um caráter democrático viável deve atender as seguintes exigências funcionais:

- Deve proporcionar, de alguma forma, meios de averiguar e registrar a vontade da maioria: a principal dificuldade é descobrir o que a maioria das pessoas deseja efetivamente, a maioria não é, necessariamente, correta, mas determinada.

- A organização democrática deve proporcionar uma revisão periódica das discordâncias como também das concordâncias: isto possibilita a revisão periódica das linhas de ação da organização, impulsionando o debate e permitindo a mudança de opinião da maioria em função das explicações da minoria, ou vice-versa; a minoria, entretanto, deve aceitar a posição da maioria, evitando o caos de decisões conflitantes.

- As exigências funcionais precedentes pressupõem que um fluxo suficiente de informações organizacionalmente relevantes seja fornecido aos membros: uma tarefa essencial da organização democrática é a de manter seus membros motivados para que procurem estas informações e em as tendo, simplesmente não as ignorem.

- Deve-se estabelecer a responsabilidade dos formuladores de políticas perante o público que eles representam: os líderes devem servir a organização, seus valores e seus propósitos. Para que isto aconteça, é necessário que prestem conta á associação. Isto permite o avanço da organização e serve de freio para que o rumo da associação não se afaste demasiado dos objetivos dos representados.

- A organização eficaz deve manter um processo de adaptação dinâmica para lidar com o ambiente, em parte a ele reagindo, em parte controlando-o, no sentido de adquirir e usar os recursos necessários para alcançar os objetivos da organização: exigência que é omitida na teoria primitiva de democracia que supunha o isolamento da organização frente a seu ambiente. Entretanto, as organizações existem em ambientes sociais e estes se modificam

constantemente, exigindo delas uma contínua adaptação, para que não se tornem ineficazes e obsoletas.

- A regulação e o estabelecimento de fases para o alcance de novos objetivos organizacionais é uma exigência essencial e difícil para uma organização efetiva: o problema de uma liderança defeituosa é seu fracasso em estabelecer objetivos. A dificuldade de estabelecerem objetivos específicos dentro de uma organização democrática pode levar a uma acomodação e, perder sua própria finalidade. A formulação de novos objetivos pode produzir conflitos, estabelecendo uma nova base para consenso, mas é uma exigência essencial suportável apenas pelas organizações que possuam um grau de consenso suficiente em função de seus valores finais. É importante do papel da liderança na regulação; na introdução de novos objetivos, e para que o consenso básico não seja ameaçado, permanecendo o conflito dentro de limites razoáveis.

Estes são, para Merton (1979) os princípios ou exigências funcionais da organização democrática. Estes princípios podem converter-se em realidade por meio de formas apropriadas da estrutura organizacional.

Para que estas exigências funcionais da organização se mantenham, a associação voluntária deve possuir alguns componentes estruturais específicos. Todas as pessoas têm importância para a organização. Isto não significa que toda pessoa dentro da organização seja igualmente informada, igualmente capaz de contribuir para o trabalho e igualmente influente dentro da organização. Todas as pessoas possuem, em princípio, o direito igual de se fazerem ouvir. A força fundamental da doutrina é o fato de uma pessoa representar um voto (Merton, 1979).

A organização democrática garante tanto um eleitorado que abrange seus membros quanto eleições regularmente programadas. Com isto procura atender algumas das demandas funcionais da organização, como: identificar e verificar o desejo da maioria, verificar concordâncias e discordâncias dos membros e prestação de contas dos dirigentes. Deve evitar a chamada lei de ferro das oligarquias ou controle contínuo da organização por um pequeno número de pessoas. A organização democrática deve garantir que as iniciativas políticas, provenientes de representantes eleitos, possam ser avaliadas pelos

membros por meio de repetidas eleições de representantes.

A democracia deve possuir um corpo legislativo. Dentro das organizações voluntárias, vale observar que a ausência de recursos leva a que a reunião de seus representantes tenha períodos de tempo muito limitados. Por isto, a necessidade de que esta câmara de representantes, no caso deste tipo de associação seja representativa da totalidade de seus membros. O corpo de representantes é responsável por inúmeras funções como: alocação de recursos em função de seus objetivos, reafirmação do consenso básico que deve transcender os conflitos imediatos, e propiciamente do relaxamento das tensões por meio de decisões tomadas em conjunto. Não se deve, entretanto, confundir estabilidade com tranqüilidade. O legislativo indicado para vivenciar uma franca expressão de discordâncias. O conflito não enfraquece a organização, mas, pelo contrário, pode fortalecê-la.

Para ser efetiva tanto quanto democrática, a associação voluntária deve prever dispositivos organizacionais que permitam que a ação executiva trabalhe para a consecução dos objetivos da associação. Existe, para Merton, um potencial de conflito entre a equipe que trabalha continuamente, em tempo integral, na organização e os dirigentes eleitos, que a ela dedicam apenas tempo parcial. Este é um ponto fundamental neste trabalho. Verificar o conflito potencial que se define pela percepção que os grupos que formam a organização têm dessas duas funções, descritas anteriormente, e que fazem parte de uma organização tipicamente voluntária.

O corpo dirigente deve ter autoridade para implementar as decisões necessárias durante os intervalos entre as reuniões dos representantes, sendo ele, portanto, também responsável por estas decisões. Sem esta autonomia de decisão, a organização está arriscada a permanecer inerte, o que pode ser fatal para a sua sobrevivência.

Em uma organização voluntária, segundo Merton (1979) devem ser abertos canais de comunicação, em duas vias, entre o corpo de membros, as unidades constituintes e a equipe executiva, como também existe a necessidade de rever periodicamente a estrutura para se verificar se a exigência está sendo adequadamente atendida. Estas não são, para Merton, todas as exigências de uma organização democrática, mas podem ser consideradas com as mínimas,

ou indispensáveis, para o funcionamento deste tipo de organização.

Para Cafferata (1982) o processo de democratização proposto por Weber, aplicado às organizações, é definido como extensão de procedimentos implícitos que maximizem a acessibilidade aos cargos dirigentes para todos os membros e restrinjam os poderes dos detentores desses mesmos cargos. Este autor procura entender como as organizações respondem às demandas simultâneas de racionalidade administrativa e democracia formal:

A democracia pode ser formal ou substantiva, mas nas organizações, para existir democracia substantiva, deve pré-existir a democracia formal. Uma constituição democrática pode ser pensada como um conjunto de normas que assegurem, formalmente e, não, substantivamente, oportunidades iguais para que os membros possam alcançar cargos e controlar a tomada de decisões.

Os indicadores de uma democracia constitucional, conforme Cafferata (1982) são:

- a ausência de restrição ao voto,
- a ocupação média de um ano para os funcionários eleitos,
- o número máximo de mandatos consecutivos que podem ser cumpridos pelos funcionários
- a ausência de qualificação especial para exercer cargo ou função,
- a votação secreta pessoal ou por correio,
- a necessidade de pelo, menos dois, postulantes aos cargos do comitê diretivo,
- a eleição do comitê diretivo, por referendunum.

Para Cafferata, o conceito político de Weber sobre a democracia: (1) prevenção contra o desenvolvimento de grupos fechados de funcionários a favor no interesse do acesso universal aos cargos; (2) minimização da autoridade dos funcionários no interesse da expansão da esfera, tão grande quanto possível, de influência da opinião pública.

O autor trata de organizações democráticas como organizações fraternais, religiosas, associações profissionais e instituições coletivistas. Para explicar o desenvolvimento das associações, o autor ressalta a importância do

estudo de Zald (1970) relatando a evolução da estrutura das organizações democráticas, cada vez mais complexas e burocráticas, bem como democráticas. Estes processos, segundo o autor, são as respostas das organizações a demanda por eficiência política e econômica e por controle democrático.

Muito importante é a observação das condições de nascimento da organização. A estrutura de uma organização reflete em grande parte seu período inicial. Existem muitos estudos comparativos sobre democracia organizacional e poucos que atentem para o desenvolvimento da burocracia e da democracia nessas organizações. Por isto, o autor utiliza-se da metáfora orgânica para explicar o desenvolvimento deste tipo de organização.

Considerando-se esta metáfora, a burocratização pode ser entendida como um processo (desenvolvimento) dependente de estímulos externos e internos. De modo similar, a democracia formal, como mecanismo que assegura oportunidades iguais aos membros para alcançar cargos dentro da organização e controlar decisões da mesma, desenvolve-se a partir de alguns elementos indutores. Este processo é chamado de democratização. Na tradição weberiana e na de outros teóricos, concebem-se a burocracia e democracia como duais. A burocracia facilita a ação administrativa racional, enquanto a democracia controla e regula a burocracia.

Conclui-se que um dos problemas centrais na teoria organizacional é descrever as condições que possam garantir o aumento de uma estrutura formal e racional, sem comprometer o funcionamento da democracia. Isto é particularmente importante no caso das organizações democráticas, nas quais os membros voluntários não participam integralmente das atividades da organização e não estão vinculados à sua estrutura.

2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

O processo democrático consiste, para Weber, na competição de grupos mais ou menos organizados na busca de poder e responsabilidade. Existe a impossibilidade de negar ou neutralizar a luta, ou conflito, dentro da vida cultural (Weber, 1993). A democracia política, como afirma Dahrendorf (1982) é uma das formas de institucionalização do conflito. As organizações e os partidos políticos nada mais são do que a representação dos grupos existentes dentro da própria sociedade. Como método na regulação do conflito entre estes diversos grupos, os partidos e as organizações são institucionalmente reconhecidos e as regras do jogo permitem a tomada de decisões.

Dahrendorf (1992) afirma que as mudanças sociais resultam do confronto entre grupos e entre suas resoluções. Por isto, a necessidade de estudar os grupos em conflito, particularmente nas organizações, pois são estes grupos que podem determinar as mudanças que nela devam. Para este autor, a distribuição de autoridade é o elemento essencial na formação de grupos de conflito.

Os grupos de interesse são formados a partir de documentos constitutivos, de algumas normas e de equipes de pessoas que formam a organização social. Para que este grupo de interesse surja dentro da associação, é necessária a existência de membros que se ocupem de sua organização, da implementação de suas práticas e de sua liderança (Dahrendorf, 1982).

Um documento constitutivo de um dado grupo não é um processo automático. Estes são formados por valores, constituído pelo que Dahrendorf denomina "interesses manifestos". Os interesses manifestos são programas formulados e articulados a cargo de uma pessoa ou grupo de pessoas que se dedicam à sua articulação e codificação. Deve, portanto, existir uma ideologia ou sistema de idéias que seja capaz de, dentro de determinado caso, servir de programa ou documento constitutivo do grupo.

Para Weber (1993) a atividade política é uma atividade de interessados. A associação política é uma relação de domínio de pessoas sobre pessoas. Política é a aspiração de participação no poder, ou de influenciar a distribuição de poder nos agrupamentos humanos. Os interessados políticos, dentro de uma organização, buscam o poder e a responsabilidade para realizar determinadas idéias políticas. São estes os membros ativos, que embora diferentes dos passivos, são vitais para o funcionamento da associação.

Stuart Mill segundo Bobbio (1986) também divide os cidadãos em elementos ativos e elementos passivos. Os governantes preferem os primeiros e a democracia necessita dos segundos. Isto caracteriza o fenômeno da apatia política. Contemporaneamente, ocorre uma diminuição do voto político e um aumento do voto pessoal, fenômeno que pode ser revertido pelo terceiro setor que procura aumentar o voto com base numa opinião política e idéias comuns.

Merton (1979) quando trata dos indivíduos que formam uma organização de voluntários, ressalta a dupla condição dos membros deste tipo de associação - são eles a clientela da organização ou os recebedores de serviços da mesma, e o pessoal operacional que intermitentemente desempenha funções dentro da associação. A partir desta condição, pode-se afirmar existem diversas particularidades que diferenciam os membros de uma organização voluntária. O autor também utiliza a divisão entre elementos ativos e passivos.

Merton salienta dois aspectos fundamentais para classificar os membros de uma organização voluntária:

- 1- grau de dedicação para com a associação (exprime a importância que a organização assume para seus membros, comparado com outras exigências que competem por sua atenção energia e dedicação);
- 2- grau de participação nos assuntos da associação (exprime a quantidade e o tipo de engajamento efetivo no trabalho da associação).

Embora semelhantes, envolvimento e participação, variam de forma independente. Deste modo, isolando-se estes atributos, pode-se examinar as diferenças significativas entre eles. Com isto, surge a classificação de grupos dentro de uma associação voluntária, proposta por Merton (1979):

Envolvido e ativo - membros que, de alguma maneira, encontram forma de atuar dentro da associação, em seu aparato. Formam, normalmente, a liderança superior e muitos daqueles que trabalham nos níveis intermediários da associação.

Envolvido e inativo - recurso desusado das organizações voluntárias. Membros prontos a se dedicarem ao trabalho, mas por deficiências na estrutura da organização ou pela limitação do indivíduo, seu potencial de contribuição para a associação não se concretiza. Constitui um recurso estratégico para a organização, sendo-lhes importante mobilizar estes recursos.

Não envolvido e ativo - membros relutantes cooptados pela organização. Normalmente, possuem algum tipo de habilidade especial, muito necessitada pela organização. Alguns destes membros, após algum período de trabalho dentro da organização podem passar para o primeiro grupo.

Não envolvido e inativo - são o maior agregado das organizações voluntárias. Membros periféricos, antes que centrais. São indispensáveis para a organização, porque cumprem importante função, latente para o sistema da democracia. Evitam que os conflitos internos se tornem muito intensos, freiam o índice excessivo de mudanças e mantêm a continuidade da associação, ajudam a proporcionar estabilidade enquanto o primeiro grupo, ou tipo de membros, é incentivador de mudanças e novas iniciativas.

Não existe, segundo Merton, um estudo indicando as proporções dos grupos dentro das organizações voluntárias. Apenas um deles constatou que apenas 19% dos membros de uma organização voluntária eram ativos, no sentido limitado de comparecerem às reuniões regularmente e de participarem de, pelo menos, uma das seguintes atividades:

- desempenhar um cargo;
- ser membro de um comitê ou fazer algum trabalho para a associação fora das reuniões normais.

O estudo indica, também, que este grupo tende a constituir um mesmo núcleo durante um período de tempo, com relativamente poucas adições. Apenas uma pequena proporção, geralmente faz o trabalho da organização e, normalmente, é impelida para a liderá-la. Este fato indicaria, segundo Merton, uma tendência à lei de ferro das oligarquias que é explicada

pela ausência de membros substitutos.

Os grupos parecem constituir, portanto, um importante elemento na análise das organizações voluntárias, e este trabalho procura determinar os grupos que formam a Fundação SOS Mata Atlântica e a relação destes com as funções instrumental e manutenção.

2.5. RELAÇÃO ENTRE FUNÇÃO INSTRUMENTAL, FUNÇÃO MANUTENÇÃO E OS GRUPOS QUE CONSTITUEM AS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

Alain Touraine (1976) observa a importância da organização quando está caracterizada um movimento social como um grupo mais ou menos organizado que visa determinado fim. Para o autor, quando existe um objetivo, é necessário a presença de um elemento mediador para alcançar-se este fim, mais especificamente, a organização.

A organização burocrática é, para Weber, inevitável e indispensável na moderna sociedade. Shenkar (1984) afirma, em seu estudo sobre a burocracia chinesa, que nenhuma organização moderna pode funcionar eficientemente sem uma especializada divisão do trabalho e múltiplas normas. Entretanto, a organização burocrática é influenciada pelo sistema ideológico subjacente, que molda a estrutura organizacional.

Quando a organização tem uma relação de dependência direta com sua clientela, parece existir uma tendência para desburocratização (Campos, 1978). Este parece ser o caso específico de organizações voluntárias, sujeitas ao controle e à direção de seus próprios membros. Existe dependência direta da organização para com seus participantes. Isto pode levar, segundo Eisenstadt (Campos, 1978) a organização a declinar de seus próprios objetivos frente a grupos de pressão que se desenvolvem no seu interior. Simultânea à tendência de desburocratização, pode se desenvolver, como reação defensiva, um processo crescente de formalização, levando ao reforço da burocracia.

A burocracia se caracteriza pelo seu caráter hierárquico, sendo que

uma organização plenamente burocrática toma a forma de uma pirâmide. Nesta organização, segundo Weber (1983) a hierarquia de funções é monocrática, sendo que para cada subordinado existe apenas um chefe, e não comissões, que são características dos sistemas democráticos.

A escolha de funcionários, dentro de um sistema burocrático, atende a critérios impessoais, baseados na especialização. A burocracia é um sistema social no qual predomina a administração profissional, com um quadro administrativo de especialistas. Os funcionários são nomeados por um superior hierárquico dentro da organização.

Gouldner afirma que a burocracia pode assumir duas formas distintas. Esta variação ocorre em função da maneira pela qual as normas que regem a organização são introduzidas: por acordo, ou por imposição. Na primeira destas formas, descrita como forma representativa de burocracia, as normas são estabelecidas por acordo formal e tecnicamente justificadas, e a administração ocorre por pessoal especialmente qualificado. Na segunda, definida como burocracia punitiva, estas mesmas normas são fixadas por imposição e baseadas na obediência pura e simples (Campos, 1978).

O sistema administrativo característico das organizações voluntárias, a partir de determinado tamanho, é um sistema burocrático-representativo. Existe um quadro administrativo, que constitui um dos grupos abordados anteriormente e uma direção eleita pela organização. Existe ainda uma grande maioria passiva, que faz parte da organização, mas que não participa efetivamente de sua administração direta. Este grupo participa, em sua grande maioria, das ações voluntárias da organização e do processo de escolha de seus membros dirigentes (Knoke, 1990).

Estes grupos quadro administrativo e maioria passiva podem ter interesses distintos relativos à organização. Estes diferentes interesses, por sua vez, podem levar a conflitos intergrupais. O conflito pode ser visto como consequência de relações de poder e constitui uma categoria fundamental da interação social (Dubin, 1951). Os grupos que seguem determinados objetivos dentro da organização, dirigem suas ações para o controle da tomada de decisões. Este processo visa assegurar ao grupo que a organização dirija suas ações em função de seu objetivo geral.

Uma das bases essenciais que caracterizam e fundamentam uma organização voluntária é a reunião de diversos indivíduos acerca de um objetivo compartilhado. Entretanto, mesmo se considera um mesmo fim, os meios para alcançá-lo podem diferir na percepção dos grupos que constituem uma associação. Este trabalho aborda a relação entre a burocracia, ou a função instrumental com a finalidade de atender a necessidade da organização de atingir seus objetivos, e democracia, ou função manutenção, que procura manter os valores que parecem determinar a união de seus membros. Estas funções são analisadas na perspectiva dos grupos que constituem as organizações voluntárias.

Trata-se de observar a relação entre autonomia, referente à função manutenção dentro da associação, e a coordenação obtida por meio do elemento mediador, a organização. Para superar esta relação dialética Scherer-Warren (1987) atenta para a necessidade da participação ativa dos membros que compõem a organização.

Quando se consideram as organizações formais, trabalhando dentro de um sistema democrático, deve-se avaliar a relação entre este sistema e a burocracia. Michels (1982) afirma que a democracia é inconcebível sem a organização. A burocracia sempre acompanhou a luta democrática. Entretanto, para Michels, todo sistema de liderança é incompatível com os princípios mais essenciais de um sistema democrático. O aparecimento de lideranças marca o início do fim do sistema democrático. Michels justifica sua posição argumentando contra o que denomina de "impossibilidade lógica do sistema representativo". Como Rousseau, este autor considera que a delegação dada pelo povo a uma minoria custa-lhe sua própria soberania. A vontade do povo não pode ser transferida nem delegada.

A burocratização é, para Weber (1993) um fenômeno paralelo à democratização, pois envolve um trabalho organizado de captação de votos e propaganda política. A democracia, como descrito anteriormente, é uma competição de grupos organizados e o sistema burocrático tem maior eficiência em relação a tarefas que se deseja realizar.

Cafferata (1982) utiliza-se de uma metáfora embriológica para explicar o desenvolvimento da burocracia e da democracia formal em

organizações voluntárias. Para o autor, a burocratização e a democratização são processos interdependentes, isto é, as organizações, ou seus membros, desenvolvem procedimentos democráticos para neutralizar as tendências hierárquicas da burocracia.

Estes processos são visualizados como mecanismos complementares para o controle da decisão sobre os membros. O autor procura explicar como as organizações respondem às demandas simultâneas de racionalidade administrativa e procedimentos de democracia formal.

Seu foco de interesse são as organizações ditas democráticas, como associações fraternais ou religiosas, associações profissionais e instituições coletivistas. O autor utiliza-se da metáfora orgânica para explicar o desenvolvimento deste tipo de organização.

A burocratização da organização pode ser entendida como um processo dependente de fatores internos e externos. Da mesma maneira, a democracia formal pode ser vista como um mecanismo que assegura oportunidades iguais aos membros para alcançar cargos e controlar decisões, desenvolvendo-se a partir de alguns elementos indutores. Este processo é chamado democratização.

Na tradição de alguns teóricos, concebe-se a democracia e a burocracia como elementos duais. A burocracia facilita a ação administrativa racional e a democracia é o elemento regulador e controlador da burocracia. Como os dois fatores desenvolvem-se simultaneamente, um dos problemas centrais da teoria organizacional é de descrever as condições que possam garantir o crescimento de uma estrutura formal racional, particularmente nas organizações voluntárias, nos quais os participantes ou membros não estão envolvidos de maneira integral e nos quais a estrutura formal deve determinar a divisão das atividades.

Zald (1970) descreve, em estudo sobre uma associação voluntária, a evolução da estrutura da organização, cada vez mais complexa e burocrática bem como democrática. Este processo, segundo o autor, é a resposta para a demanda da organização por eficiência política e econômica e por mais controle democrático. O autor revela ainda a importância de se avaliarem as condições do nascimento da organização, pois a estrutura de uma organização reflete em

grande parte seu período inicial.

Kramer (1979) afirma que uma das características principais das agências voluntárias é seu alto grau de burocratização e profissionalização. Em um estudo abrangendo organizações com tamanhos variados, entre 14 e 346 membros, realizado na Holanda, toda a amostra apresentou uma estrutura organizacional complexa, empregando diversos profissionais com habilidades específicas. Existe um alto grau de formalização nestas organizações, evidente pelo padrão de procedimento dos funcionários e pela existência de documentos específicos quanto as diretrizes políticas das organizações.

No que se refere à relação entre os profissionais da organização e seu quadro de voluntários ocorre uma crescente dominação dos primeiros no processo decisório, com a conseqüente diminuição da influência dos voluntários neste processo. Kramer (1979) relata alguns fatores que contribuem para esta tendência.

A crescente profissionalização das organizações e de seus serviços aumenta sua complexidade. Para isto, as organizações necessitam de profissionais com competência técnica, que passam a ocupar um papel central na formulação de suas políticas. Isto ocorre em função do acesso e controle que estes membros tem sobre as informações, informações estas necessárias ao processo decisório. Um crescente potencial de conflito se desenvolve entre os profissionais da organização e seus membros voluntários. A crescente utilização de serviços tecnológicos limita o papel do cidadão participante, ao mesmo tempo em que permite o surgimento de uma pequena elite, fechada à participação de outros membros.

Kramer (1979) afirma que, para alterar esta tendência, é necessário um processo político descentralizado que promova uma maior participação dos membros na determinação dos rumos da organização. A simplificação e o aumento da eficiência podem ser obtidos por meio de novas estruturas de planejamento e coordenação, a partir desta base descentralizada.

Conforme os conceitos abordados, referentes à democracia nas organizações voluntárias e à aparente necessidade de um aparato burocrático, para que essas alcancem seus objetivos institucionais, este trabalho pretende verificar a relação das funções instrumental e manutenção na perspectiva dos

grupos da Fundação SOS Mata Atlântica. A metodologia utilizada para atingir este objetivo é descrita a seguir.

3. METODOLOGIA

O capítulo precedente tratou da apresentação e de caracterização das organizações voluntárias dentro da teoria social e organizacional, considerando-se os aspectos referentes a seus componentes estruturais, suas exigências funcionais e as características principais de seus membros.

Estes conceitos servem como base para definição do referencial metodológico utilizado na coleta e análise dos dados neste estudo de caso, o qual procura identificar a relação entre as funções instrumental e de manutenção na perspectiva dos grupos que formam uma organização voluntária, a Fundação SOS Mata Atlântica. Neste capítulo, procura-se apresentar a metodologia utilizada e o delineamento de pesquisa que envolve o trabalho.

As várias dimensões pertinentes às funções instrumental e de manutenção e os indicadores que caracterizam cada uma destas dimensões também são apresentados juntamente com a orientação metodológica que determinou a seleção dos grupos que integram a organização estudada.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Por meio do referencial teórico, procurou-se apresentar os diversos aspectos que caracterizam uma organização voluntária em geral, e as organizações não-governamentais em particular. Estes tipos de organização diferenciam-se das demais, dentre outros aspectos, pela necessidade que têm da agregação voluntária de seus membros em torno de objetivos comuns e da consecução dos objetivos existentes por meio de uma gestão racionalizada. A relação entre estes dois elementos, ou seja, a manutenção dos membros na organização em torno de objetivos comuns e a gestão racional da associação, na perspectiva dos diversos grupos que a constituem, são objeto deste trabalho.

3.1.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa formulado neste trabalho, o qual consiste em identificar a relação entre a função instrumental e de manutenção na perspectiva dos grupos que constituem uma organização voluntária, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa

Quais os grupos que formam a organização não-governamental *SOS MATA ATLÂNTICA* ?

Quais os elementos que caracterizam e que diferenciam estes grupos dentro da organização?

Qual a atitude de cada grupo frente às funções de manutenção e instrumental?

Existem diferenças na atitude dos grupos frente as funções de manutenção e instrumental?

3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

Organização Voluntária - Organização formal, de fundo privado e separada do Estado, porém com funções e objetivos de âmbito público, sem fins lucrativos, auto-regulamentada por diretrizes internas e formada pela participação voluntária de seus membros (Salomon e Anheier, 1992)

Organização não-governamental - Tipo de organização voluntária, autônoma em relação ao Estado, ligadas a movimentos sociais, populares e sindicais (Landim, 1988)

Terceiro Setor - Espaço entre Mercado e Estado onde se desenvolvem as organizações não-governamentais e sem fins lucrativos (Scherer-Warren, 1994).

Função Instrumental - É a função que, pelos elementos característicos de uma organização formal, atende às exigências de consecução dos objetivos organizacionais (Merton, 1979)

Função Manutenção - É a função que, composta por diversos elementos que preenchem um processual democrático, atende à exigência de agrupamento dos membros de uma organização voluntária em torno de objetivos e valores comuns (Merton, 1979).

Grupos da Organização - São definidos, segundo Merton (1979) a partir das atitudes de seus membros em relação à associação, considerando-se nesta relação dois elementos fundamentais: o grau de participação dos membros nas atividades da organização e a participação destes nos assuntos da organização. A partir destes elementos, podem ser classificados os tipos de membros que definem os grupos da associação: envolvido e ativo, envolvido e inativo, não envolvido e ativo e não envolvido e inativo.

3.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

Para realização da presente pesquisa, foi necessária a operacionalização de três elementos fundamentais: função instrumental, função manutenção e grupos da organização voluntária, em estudo. Esta tarefa foi executada a partir do referencial teórico abordado e das definições constitutivas, anteriormente apresentadas.

Função Instrumental: operacionalizada a partir das dimensões da burocracia aplicadas às organizações voluntárias. Estas dimensões são:

Normas administrativas: Regras formais que definem o funcionamento da organização.

Diferenciação Horizontal: Divisão do trabalho, racional e sistemática, baseada nas qualificações técnicas necessárias para cada cargo dentro da organização

Administração permanente: Administração profissional, com dedicação exclusiva e remunerada dos membros

Diferenciação Vertical: Definida hierarquia de autoridade entre os órgãos da organização.

Função Manutenção: a operacionalização desta função foi feita a partir das dimensões de democracia formal, que podem existir nas associações, segundo Max Weber, ou seja;

Oportunidades para cargos - Maximização das oportunidades para alcançarem-se cargos dentro da organização.

Influência nas decisões - Maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões, dentro da organização.

Grupos da Organização: Considerando-se a divisão proposta por Merton (1979) e observando-se a realidade da organização em estudo, foi adotada uma divisão dos membros da organização segundo três grupos principais:

01- QUADRO DIRETOR - Formado por membros que fazem parte do Conselho Diretor da organização, órgão máximo de deliberação da mesma.

02- QUADRO ADMINISTRATIVO - Formado por membros contratados pela organização que nela desempenham regularmente função específica.

03- QUADRO VOLUNTÁRIO - Formado por membros que participam da organização por meio de contribuição monetária e da ação voluntária.

O quadro voluntário constitui, normalmente, o maior grupo dentro das organizações voluntárias. Este grupo, após os primeiros contatos com a

organização, foi dividido em três subgrupos, em função de características específicas, como: tempo de atuação na organização e envolvimento efetivo nas suas atividades.

3.1- SÓCIOS FUNDADORES - Formado pelos primeiros 580 sócios que fizeram parte da criação da Fundação SOS MATA ATLÂNTICA.

3.2- VOLUNTÁRIOS ATIVOS - Formado pelos membros voluntários da organização que participam freqüentemente das atividades da mesma, independente da época de filiação.

3.3- VOLUNTÁRIOS - Formado por membros voluntários que pouco participam das atividades da organização, mas que para ela contribuem financeiramente.

3.4. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa não experimental, de tipo levantamento, a qual, segundo Kerlinger (1980) procura determinar a distribuição de certas características, ou a relação entre elas, em uma população, utilizando-se do corte transversal. Em estudos de corte transversal, os dados são coletados num momento específico, com base numa amostra da população, e objetiva descrever a população naquele momento (Richardson, 1989).

3.4.1. POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A associação escolhida para realização da presente pesquisa foi a organização não-governamental SOS Mata Atlântica, com sede em São Paulo, capital. A organização estudada foi definida após retorno de um questionário enviado a várias organizações não-governamentais, voltadas para a preservação do meio ambiente (Anexo 01). Os critérios que determinaram a escolha foram o tamanho da organização, a existência de uma estrutura administrativa, com quadros e estatuto definidos, e a possibilidade de fazer-se um levantamento via mala direta com seus membros voluntários.

A população da pesquisa é constituída pela totalidade dos membros da organização, considerando-se todos os grupos que a formam; quadro diretor, quadro administrativo, sócios fundadores, voluntários ativos e voluntários. Com o grupo de voluntários e sócios fundadores, foi utilizada a técnica de amostragem aleatória simples. Foram selecionados, aleatoriamente, 46 membros do grupo de voluntários e 14 membros do grupo dos sócios fundadores, para uma população de 5000 e 580 membros respectivamente. Para os outros três grupos; quadro diretor, 15 membros, quadro administrativo, 14 membros, e voluntários ativos, 8 membros, foi abordada a totalidade da população, em função do pequeno número de membros envolvidos.

3.4.2. DADOS

Os dados desta pesquisa são de dois tipos:

Dados primários: obtidos diretamente com os membros da organização, de duas maneiras principais:

Questionários, enviados aos membros dos diversos grupos por correio;

Entrevistas; junto a alguns membros da organização.

Dados Secundários: coletados a partir de documentos da organização, como regimento interno e periódicos.

3.4.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O principal instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário (Anexo 02) enviado pelo correio aos membros dos diversos grupos que compõem a organização. Este questionário foi dividido em duas partes: a primeira parte referia-se a informações gerais do respondente, contendo perguntas a partir das quais fosse possível obter o perfil dos membros de cada grupo da organização. A segunda parte visava especificamente a aferição da atitude dos membros de cada grupo frente as duas funções: instrumental e de manutenção.

As perguntas feitas na primeira parte do questionário, as quais traçam um perfil de cada grupo, são:

1- Idade

- 2- Sexo
- 3- Escolaridade
- 4- Tempo de atuação na organização
- 5- Tipo de vínculo com a organização
- 6- Número de vínculos com a organização
- 7- Participação em outras organizações não-governamentais

Para verificar a relação entre as funções instrumental e as de manutenção na perspectiva dos grupos da organização, utilizou-se o conceito de atitude como variável. De acordo com Richardson (1989) a atitude pode ser vista como predisposição de um membro para reagir, favoravelmente ou desfavoravelmente, a respeito de certos conceitos (Richardson, 1989).

Para aferição da atitude dos grupos, foi elaborado um questionário que permitia aos membros da organização classificarem os respectivos indicadores das funções dentro de categorias fixas, variando entre uma atitude completamente favorável até outra, completamente desfavorável à afirmativa proposta. Isto permitiu a utilização de escalas do tipo formulado por Rensis Likert, denominada escala Likert. Este tipo de escala tem sido amplamente utilizado em estudos de atitudes (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987).

Esta parte do questionário foi composta por afirmações referentes a cada uma das funções pesquisadas. As afirmações foram construídas a partir dos indicadores de cada uma das dimensões relativas às funções instrumental e de manutenção, conforme descritos nos quadros 1 e 2.

Tendo-se considerando-se que a atitude dos membros frente a estas dimensões pudesse ter variado dentro de um *continuum*, foi possível montar uma escala associada a estas afirmativas. Esta escala permitiu que se observasse a atitude de cada grupo em relação às funções de manutenção e instrumental e propiciou a comparação desta atitude entre os diversos grupos que compõem a organização.

As afirmações, em número de vinte e sete, foram distribuídas da seguinte forma:

QUADRO 1 DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO (13 Afirmativas)

FUNÇÃO	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
MANUTENÇÃO	1	Maximização das oportunidades para alcançarem-se cargos dentro da organização.
	2	Maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões dentro da organização.

Fonte: o Autor, 1996

Dimensão 1 - Oportunidades para ocupação de Cargos - 8 Afirmativas

Dimensão 2 - Influência nas Decisões - 5 Afirmativas

QUADRO 2 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DA FUNÇÃO INSTRUMENTAL (14 Afirmativas)

FUNÇÃO	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
INSTRUMENTAL	3	Normas administrativas
	4	Diferenciação Horizontal
	5	Administração permanente
	6	Diferenciação Vertical

Fonte: o Autor, 1996

Dimensão 3 - Normas administrativas - 2 Afirmativas

Dimensão 4 - Diferenciação Horizontal - 4 Afirmativas

Dimensão 5 - Administração permanente - 3 Afirmativas

Dimensão 6 - Diferenciação Vertical - 4 Afirmativas

Além destas, utilizou-se de mais uma afirmação não relacionada diretamente a qualquer uma destas dimensões especificamente, mas, relacionada com a função instrumental e com o conceito de burocracia, e que teve como objetivo observar-se a reação de cada grupo frente a este indicador. Esta afirmativa é fundamentada nos indicadores de burocracia em organizações voluntárias, propostos por Knoke (1990) e procura verificar, nos grupos, a importância atribuída ao fator antigüidade na seleção dos membros do conselho diretor.

As afirmativas estão relacionadas com os indicadores que por sua vez referem-se às dimensões das funções manutenção e instrumental. As afirmativas inseridas na segunda parte do questionários foram colocadas propositadamente de forma desordenada para evitar que os respondentes identificassem qualquer tipo seqüência nas formulações.

As afirmativas referentes à dimensão 1 da função manutenção: maximização das oportunidades para alcançar cargos na organização (oportunidades para cargos), são apresentadas no quadro 3.

QUADRO 3 - DIMENSÃO 01 - FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO - OPORTUNIDADES PARA CARGOS

INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMATIVA
Limitação do número de mandatos sucessivos no Conselho Diretivo da organização.	1.1-A	Em uma organização não-governamental, o <u>número de mandatos sucessivos</u> exercidos pelos membros do conselho diretor, órgão máximo de decisão da mesma, <u>deve ser limitado</u> .
Possibilidade a qualquer membro de concorrer a um cargo no Conselho Diretor da organização.	1.2-A	<u>Qualquer membro</u> de uma organização não-governamental deve ter a possibilidade de <u>concorrer a um cargo no conselho diretor</u> da mesma.
Existência de eleição para escolha dos membros do Conselho Diretor da organização.	1.3-A	<u>Todos os membros do conselho diretor</u> de uma organização não-governamental devem ser <u>eleitos</u> .
Possibilidade de eleição para escolha dos membros dos Conselhos de Assessoria da organização.	1.4-A	Todos os <u>membros dos conselhos de assessoria técnica</u> de uma organização não-governamental devem ser <u>eleitos</u> .
Necessidade de qualificações técnicas e administrativas para ocupar cargos no Conselho Diretor da organização.	1.5-B	Os <u>membros que ocupam cargos no conselho diretor</u> de uma organização não-governamental necessitam, além do fato de serem colaboradores da mesma, de <u>qualificações adicionais técnicas e administrativas</u> para ocuparem estas posições.
Ausência de restrições para ocupar cargos no Conselho Diretor da organização.	1.6-B	Devem existir <u>restrições</u> , por exemplo, de tempo de atuação na organização, para que um <u>membro faça parte do conselho diretor</u> de uma organização não-governamental.
Necessidade de qualificações técnicas para concorrer a cargos nos Conselhos de Assessoria da organização	1.7-B	Devem existir <u>restrições de caráter de qualificação</u> para concorrer a <u>cargos nos conselhos de assessoria técnica</u> de uma organização não-governamental.
Ausência de restrições para ocupar cargos nos Conselhos de Assessoria da organização.	1.8-B	Devem existir <u>restrições</u> , por exemplo de grau de escolaridade, para a <u>composição dos conselhos de assessoria técnica</u> de uma organização não-governamental.

Fonte: o Autor, 1996

Estas afirmativas foram divididas em dois grupos distintos. O primeiro grupo, afirmativas de código 1.1-A até 1.4-A, referem-se a indicadores ligados ao aspecto formal do método democrático, ou seja, da garantia de possibilidade de concorrer, via eleição, a um cargo específico dentro da organização. Já as afirmativas 1.5-B até 1.8-B dizem respeito à ausência de restrições, no que se refere a qualificações, para que os membros ocupem posição em algum posto da mesma. Esta divisão pode ser observada no quadro 4.

QUADRO 4 - DIVISÃO DOS INDICADORES DA DIMENSÃO 01 DA FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

FUNÇÃO	DIMENSÃO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Manutenção	1 Oportunidades para Cargos	A	Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.
		B	Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Fonte: o Autor, 1996

As afirmativas e os indicadores da dimensão 2 da função manutenção: influência nas decisões, são apresentadas no quadro 5.

QUADRO 5 - DIMENSÃO 2 - FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMATIVA
Possibilidade de qualquer membro da organização de votar na escolha do Conselho Diretor da mesma.	2.1-C	Qualquer membro de uma organização não-governamental deve ter o <u>direito de votar</u> na <u>eleição do conselho diretor da mesma</u> .
Possibilidade de qualquer membro da organização de votar na escolha dos Conselhos de Assessoria da mesma.	2.2-C	Qualquer membro de uma organização não-governamental deve ter o <u>direito de votar</u> na <u>eleição dos conselhos de assessoria da mesma</u> .
Utilização do instrumento do <i>Referendum</i> para auxiliar na tomada de decisão dentro da organização.	2.3-C	O instrumento do <i>Referendum</i> , ou seja a consulta a todos os membros da organização através de votação, deve ser <u>sempre utilizado como meio de tomada de decisão</u> dentro da organização.
Conhecimento, por parte dos membros da organização, de todas as decisões de seu Conselho Diretor.	2.4-D	Os <u>membros</u> de uma organização não-governamental devem ter <u>conhecimento</u> sobre <u>todas as decisões</u> do conselho diretor e dos outros conselhos de assessoria técnica da mesma.
Direito dos membros de opinião sobre as decisões do Conselho Diretor da organização.	2.5-D	Aos <u>membros</u> de uma organização não-governamental deve ser dado o direito de <u>opinar</u> sobre <u>todas as decisões</u> dos conselhos que a formam.

Fonte: o Autor, 1996

Na dimensão 2: influência nas decisões, as afirmativas, apresentadas no quadro 2, foram divididas em função do tipo de influência que os membros possam gerar. As afirmativas 2.1-C a 2.3-C referem-se a indicadores em que a influência pode ser efetiva em termos de tomada de decisão. Já as afirmativas 2.4-D e 2.5-D também estão ligadas a indicadores de influência na tomada de decisão, mas estes indicadores não revelam efetivamente algum controle sobre as decisões finais da organização, e, sim, a possibilidade de conhecer e opinar sobre suas decisões. Os critérios observados na divisão dos indicadores podem ser observados no quadro 6.

QUADRO 6 - DIVISÃO DOS INDICADORES DA DIMENSÃO 02 DA FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

FUNÇÃO	DIMENSÃO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Manutenção	Influência nas decisões	C	Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização
		D	Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Fonte: o Autor, 1996

Finalmente, no quadro 7 apresentam-se as dimensões que caracterizam a função instrumental, operacionalizadas através de seus indicadores e das afirmativas a eles relacionadas.

QUADRO 7 - DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES E INDICADORES DA FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 – NORMAS ADMINISTRATIVAS		
INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMATIVA
Existência de normas que estabeleçam os procedimentos para tomada de decisão dentro da organização.	3.1	Uma <u>organização não-governamental</u> deve possuir um <u>conjunto de normas</u> que <u>estabeleçam formalmente</u> todos os procedimentos para a <u>tomada de decisões</u> na mesma.
Existência de normas que estabeleçam a criação dos diversos órgãos e suas funções dentro da organização.	3.2	Uma <u>organização não-governamental</u> deve possuir um <u>conjunto de normas</u> que <u>regulamente formalmente</u> todos os órgãos que a constituem, estabelecendo minuciosamente suas <u>atribuições</u> .
DIMENSÃO 4 – DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL		
INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMAÇÃO
Divisão sistemática do trabalho baseada na especialização funcional.	4.1	A <u>administração</u> de uma organização não-governamental deve ser <u>dividida</u> em área específicas, determinadas <u>por suas funções</u> .
Composição do Conselho Diretor baseado no critério de competência técnica para o cargo.	4.2	A <u>composição do conselho diretor</u> de uma organização não-governamental deve obedecer o <u>critério de competência técnica</u> .
Composição do Quadro Administrativo baseado no critério de competência técnica para o cargo.	4.3	O <u>quadro administrativo</u> de uma organização não-governamental deve possuir <u>qualificações profissionais</u> próprias das atividades que executa.
Composição dos Conselhos de Assessoria baseado no critério de competência técnica para o cargo.	4.4	A nomeação dos membros para os <u>conselhos de assessoria técnica</u> de uma organização não-governamental deve obedecer critérios de <u>qualificação profissional</u> .
DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE		
INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMAÇÃO
Dedicação exclusiva do Conselho Diretor para com a organização e remuneração segundo seu trabalho.	5.1	Os <u>membros do conselho diretor</u> de uma organização não-governamental devem se <u>dedicar exclusivamente</u> a esta organização e <u>receber remuneração</u> devida pelo cargo.
Dedicação exclusiva dos membros dos Conselhos de Assessoria para com a organização e remuneração segundo o seu trabalho.	5.2	Os <u>membros dos conselhos de assessoria técnica</u> de uma organização não-governamental devem se <u>dedicar exclusivamente</u> a esta organização e <u>receber remuneração</u> devida pelo cargo.
Remuneração dos membros do quadro administrativo segundo seu trabalho e função.	5.3	O <u>quadro administrativo</u> de uma organização não-governamental deve ser <u>remunerado</u> em função dos serviços que executa.
DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL		
INDICADOR	CÓDIGO	AFIRMATIVA
Existência de um Conselho Diretor que controle os diversos departamentos para o alcance dos objetivos da organização.	6.1	Deve existir um <u>conselho diretor</u> dentro de uma organização não-governamental que <u>controle</u> as diversas áreas da mesma para <u>consecução de seus objetivos</u> institucionais.
Competência do Conselho Diretor em definir as políticas da organização.	6.2	Compete ao <u>conselho diretor</u> de uma organização não-governamental a <u>definição das políticas</u> da associação.
Competência do Conselho Diretor em compor o quadro de funcionários da organização.	6.3	A <u>nomeação</u> dos membros do <u>quadro administrativo</u> deve ser da competência exclusiva do <u>conselho diretor</u> da organização não-governamental.

Competência do Conselho Diretor em compor seus quadros de assessoria técnica.	6.4	A <u>nomeação</u> dos membros dos <u>conselhos de assessoria técnica</u> deve ser da competência exclusiva do <u>conselho diretor</u> da organização não-governamental
---	-----	--

Fonte: o Autor, 1996

Para cada uma das afirmativas, o respondente foi orientado a assinalar uma, e apenas uma, das seguintes alternativas

Concordo Integralmente	⑤
Concordo Parcialmente	④
Estou indeciso	③
Discordo Parcialmente	②
Discordo Integralmente	①

As afirmativas de número 1.5-B, 1.6-B, 1.7-B e 1.8-B foram enunciadas com conteúdo invertido e se propõem a encontrar a atitude dos membros de maneira indireta ou seja, uma resposta com escore 5 indica a alternativa “Discordo Integralmente” em relação a dimensão observada; uma resposta 4 indica “Discordo Parcialmente” e assim por diante.

O questionário foi pré-testado por uma amostra composta por membros voluntários da própria organização, escolhidos de maneira aleatória. Após este primeiro pré-teste, alguns ajustes foram feitos na carta de apresentação e na explicação de algumas afirmativas. Foi novamente realizado um pré-teste com membros escolhidos aleatoriamente dentre os arquivos da própria organização. Os membros escolhidos para o pré-teste não foram utilizados na amostra da pesquisa.

A razão da realização do pré-teste com membros da própria organização intentou verificar se o conteúdo das afirmativas assimilado pelos respondentes correspondia às expectativas do pesquisador, e avaliar se os termos adotados no instrumento estavam de acordo com a linguagem utilizada pela população em estudo.

Durante o pré-teste foi cronometrado o tempo de respostas dos questionários para se verificar se estes não estavam demasiadamente longos, o que

poderia implicar em dificuldades no seu retorno. As afirmativas foram elaboradas, seguindo-se os preceitos básicos sugeridos por Richardson (1989) para formulação de itens para testes e escalas de atitude.

Para auxiliar na construção do instrumento de coleta de dados foram utilizadas algumas regras sugeridas pelo *Total Design Method* - TDM, método sugerido por Dillman (1978) para construção de questionários de levantamentos via correio.

O questionário foi remetido postalmente para todos os membros dos grupos do quadro administrativo, do quadro diretor e dos voluntários ativos e para uma amostra dos membros dos grupos dos voluntários e dos sócios fundadores.

O questionário foi enviado juntamente com uma carta de apresentação. A carta de apresentação explicitava tanto o total apoio da organização em estudo para com a pesquisa quanto a vinculação do pesquisador junto à Universidade Federal de Santa Catarina. Esta carta tinha como objetivo reforçar o caráter acadêmico e profissional do estudo, buscando aumentar o percentual de retorno de respostas, o qual em estudos via correio, normalmente, é baixo.

Para auxiliar neste objetivo, foi enviado juntamente com a carta de apresentação um envelope-resposta devidamente selado e preenchido, o qual visava facilitar ao máximo a ação do respondente.

Os respondentes fixaram um prazo para retorno dos questionários. Após este prazo foram enviadas cartas de reforço, as quais visavam aumentar o grau de retorno dos questionários. Quando possível, em caso de não retorno, foi mantido contato telefônico com os membros para agilizar o processo.

O método de envio de questionários via correio apresenta algumas vantagens para o estudo dos grupos da organização. O método utilizado para este estudo de caso é econômico em função da dispersão geográfica dos membros deste tipo de organização e, com questionário bem elaborado, seus resultados são altamente compensadores.

3.4.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada tanto uma abordagem quantitativa como qualitativa, sendo que a primeira predomina neste trabalho. Esta análise foi dividida em quatro partes: caracterização da Organização não-Governamental SOS Mata Atlântica, pelo levantamento de seu histórico, suas características principais e seu modelo de funcionamento; caracterização dos grupos que constituem a organização; caracterização da atitude dos grupos frente às funções manutenção e instrumental e a comparação da atitude dos grupos, considerando-se estas funções.

A primeira parte da análise procura mostrar as origens da organização não-governamental estudada, levantando suas principais características e especificidades. O levantamento da história da organização é importante na medida em que permite identificar às suas origens e auxilia na compreensão de seu funcionamento.

Na segunda parte, identificação do perfil de cada grupo, foram utilizadas as informações provenientes da primeira parte do questionário, sendo que os dados são apresentados sob forma de gráficos e tabelas.

Para caracterização da atitude dos grupos frente às duas funções estudadas, foi utilizada a segunda parte do questionário. As respostas ao questionário permitiram a criação de escores padronizados, os quais identificavam a atitude dos grupos dentro de uma escala que variava de totalmente favorável a totalmente desfavorável. As técnicas utilizadas nesta parte da análise foram média aritmética, mediana, desvio padrão e histograma de frequências.

Finalmente, para comparação da atitude dos grupos em relação às funções estudadas, foram utilizadas técnicas de comparação entre duas médias, as quais são indicadas para comparação de diferentes grupos com respeito a alguma variável de interesse (Barbetta, 1994). A técnica utilizada foi o conhecido Teste t para amostras independentes, uma vez que os grupos são formados por diferentes membros da população alvo.

O teste para comparação das amostras foi unilateral

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

uma vez que os grupos foram classificados primeiramente em função da atitude de seus membros frente às funções e pretendia descobrir se as diferenças entre a atitude dos grupos é casual, ou relativa a algum fator específico.

As hipóteses para o teste t podem ser elaboradas da seguinte forma:

H_0 : não existe diferença entre as atitudes dos grupos um (1) e dois (2) em relação à dimensão observada.

H_1 : a atitude do grupo um (1) é mais favorável que a atitude do grupo dois (2) em relação à dimensão observada.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores limitaram a execução da pesquisa e seus resultados. O referencial teórico utilizado na operacionalização das dimensões referentes tanto da função manutenção quanto à instrumental levaram aos enunciados colocados no instrumento de coleta de dados. Estes enunciados totalizaram vinte e sete afirmativas. Sabe-se que este número poderia ser mais alto, proporcionando maior validade e confiabilidade ao instrumento. Entretanto, na medida em que um questionário muito longo poderia deixar de ser respondido ou levar a erros no seu preenchimento, por se tornar mais exaustivo ao respondente, optou-se por algo mais conciso porém confiável.

Considerando-se o número elevado de membros voluntários, aproximadamente oito mil pessoas, não foi possível utilizar-se o tamanho mínimo de amostra para a população considerada. Utilizando-se uma população de oito mil membros, o número mínimo de membros para uma amostra com 95% de significância deveria ser 380 pessoas, as quais seria estratificadas entre sócio fundadores e os membros voluntários. Considerando-se os grupos separadamente, sócios fundadores com três mil membros e membros voluntários com cinco mil, a amostra seria ainda maior, com 352 membros colhidos entre os sócios fundadores e

371 membros dentre os membros voluntários. A aplicação de um questionário via correio, numa amostra destas proporções, tornou-se inviável em função dos recursos disponíveis para a pesquisa e proporcionaria um reduzido grau de controle sobre os questionários respondidos, não permitindo o reforço necessário para um adequado grau de retorno dos questionários.

Neste sentido, considerando-se o grupo de voluntários e sócios fundadores integralmente, foi selecionada uma amostra aleatória de 60 membros, estratificada entre os dois grupos. O tamanho da amostra foi intencionalmente definido em 60 membros, número este considerado ideal dentro da conjuntura da pesquisa para se manter um controle adequado sobre o envio e o retorno dos questionários.

Acredita-se, ainda, que uma aplicação de uma entrevista semi-estruturada junto aos respondentes proporcionaria uma maior riqueza nas informações a respeito da atitude dos membros frente às duas funções estudadas, em comparação com o questionário fechado utilizado. Entretanto, em virtude do tamanho da população, e, conseqüentemente, da amostra, além das particularidades deste tipo de organização, tal não foi possível ser realizado.

Finalmente, por se tratar de estudo de caso, o resultado desta pesquisa não deve ser utilizado em relação a outras organizações voluntárias, sendo, apenas, uma abordagem inicial ao problema inerente a este tipo de organização.

Acredita-se, porém, que apesar das limitações apresentadas, a metodologia utilizada neste estudo de caso pode atingir adequadamente os objetivos propostos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados primários e secundários. A análise dos dados coletados durante a pesquisa foi dividida em quatro partes distintas, visando proporcionar uma visão gradual e sistemática dos dados coletados e suas interrelações.

Na primeira parte, descreve-se a organização SOS Mata Atlântica, apresentando-se suas principais características e aspectos de seu funcionamento. Na segunda parte, enfocam-se os grupos que formam a organização pela definição das principais características que os diferenciam. A terceira parte mostra os resultados obtidos em relação à atitude de cada grupo analisado frente às funções instrumental e de manutenção. Finalmente, na quarta parte comparam-se os escores de atitudes encontrados para cada dimensão entre os cinco grupos definidos. Por meio desta comparação, procura-se verificar se existem diferenças significativas nas atitudes dos diferentes grupos em relação às funções de manutenção e instrumental ou se as diferenças encontradas são apenas casuais.

4.1. A FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA

A Fundação SOS Mata Atlântica foi criada em 20 de Setembro de 1986, em São Paulo, e a motivação principal de sua criação foi a possibilidade de ter-se, fora da esfera governamental, pessoas envolvidas com a questão da Mata Atlântica.

A organização começa a aparecer para a mídia em geral a partir da campanha inaugurada no dia da Bandeira, em 1987, quando lançou o slogan “Estão tirando o verde da nossa terra”.

A partir desta primeira exposição ao público em geral, a organização criou um espaço de atuação e demanda de membros para atuar na área,

começando a ocupar-se também com a criação de legislação referente à Mata Atlântica, com o agrupamento de dados referentes a este ecossistema e com a elaboração de planos de ação para Mata Atlântica.

A organização se auto-classifica como entidade privada, sem vínculos partidários e sem fins lucrativos. Seus objetivos principais são defender as áreas remanescentes de Mata Atlântica, valorizar a identidade cultural das comunidades que habitam este sistema, e conservar os patrimônios histórico, cultural e natural, que existem no meio.

Seus membros trabalham em programas de educação ambiental, de levantamento de cobertura vegetal, aprimoramento da legislação e políticas ambientais, produção de mudas, banco de dados, apoio a entidades de conservação etc.

Para seu funcionamento, a Fundação SOS Mata Atlântica é sustentada pela contribuição de seus filiados, por doações e patrocínios de empresas nacionais e entidades internacionais.

As normas que regem este funcionamento são descritas no Regimento Interno da organização, na qual são definidos seus objetivos, seu patrimônio, seu quadro social, com direitos e deveres dos membros, além de e seus órgãos constitutivos e modelo de funcionamento dos mesmos.

O quadro social da organização é composto, segundo o Art. 9º do seu Regimento Interno, por três classes de membros:

Fundadores: pessoas físicas que tenham assinado a Ata da Constituição.

Colaboradores: pessoas físicas ou jurídicas que contribuem para a Fundação.

Honorários: pessoas físicas ou jurídicas distinguidas em função de seu destaque na defesa do meio ambiente.

Para a filiação dos colaboradores, foram criadas classes de contribuição, Estas classes determinam o montante de contribuição do membro. O membro se inscreve livremente em uma das classes existentes sendo que o valor da contribuição é fixado anteriormente pelo Conselho Diretor da organização.

A Fundação SOS Mata Atlântica é formada pelos seguintes órgãos: Conselho Diretor, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal.

O Conselho Diretor, denominado Conselho Administrativo no Regimento Interno da organização, é seu órgão máximo de deliberação. É composto de 16 membros, com mandato de três anos que são escolhidos da seguinte maneira:

10 membros são escolhidos entre os fundadores;

5 membros são nomeados pelo próprio Conselho Diretor

1 membro é o presidente do Conselho Consultivo.

O cargo de conselheiro não é vitalício dentro da organização, sendo seu mandato de três anos. Um terço dos membros do Conselho deve ser anualmente renovado, sendo permitida a reeleição dos membros. Compete a este Conselho, segundo Art 21º do seu Regimento Interno, administrar o patrimônio da Fundação; criar Gerências Executivas da organização, fixando suas atribuições e orçamento; aprovar planos, projetos e orçamentos anuais da organização e acompanhar sua execução; apreciar as demonstrações contábeis da Fundação; deliberar sobre a extinção da Fundação; eleger o presidente e vice presidente do Conselho; nomear os membros dos demais Conselhos da organização, outorgar a distinção de membros honorário, definir as classes de colaboradores e remeter cópia do Regimento Interno da organização para todos os seus membros.

A troca de membros do Conselho dá-se anualmente quando são substituídos um terço de seus membros. O próprio Conselho elege seus novos membros através de voto secreto, sendo eleito conselheiro o candidato que obtiver maior número de votos.

O Conselho Diretor reúne-se uma vez por mês e extraordinariamente quando convocado pelo seu presidente, sendo obrigatória a presença de seus membros na reunião. O membro do Conselho perderá seu mandato nas seguintes condições:

Final do terceiro ano de exercício;

por renúncia;

por cassação do mandato,

por impedimento;

ou por morte.

O presidente e vice-presidente devem ser eleitos pelos membros do Conselho para um mandato de três anos. Estes devem estar inscritos na mesma chapa e têm, como atribuições principais, representar a Fundação, presidir e convocar as reuniões do Conselho, contratar e demitir pessoal, determinando suas atribuições e coordenar os trabalhos da organização.

O Conselho Consultivo é um órgão de assessoramento da organização, sendo composto por um número variável de pessoas nomeadas pelo Conselho Administrativo. O período de mandato destes membros também é de três anos, com direito à recondução, e o presidente e vice-presidente devem ser nomeados pelo Conselho Administrativo.

Compete ao Conselho Consultivo fornecer pareceres sobre os planos, projetos para atividades da organização, bem como recomendar a outorga de distinção de membro honorário da Fundação.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da administração contábil-financeira da organização, sendo composto por três membros efetivos e três suplentes, escolhidos pelo Conselho Administrativo para um mandato de três anos. Este Conselho é responsável por pareceres escritos sobre as demonstrações contábeis da organização.

O Regimento Interno da organização determina, também, em seu Capítulo XII, referente às Disposições Gerais, que os membros dos conselhos da Fundação, exercerão seus cargos sem qualquer tipo de remuneração. Estes membros também não podem ocupar nenhum tipo de cargo executivo, sendo tais cargos reservados a profissionais competentes, subordinados ao presidente do Conselho Diretor. Estes profissionais formam o quadro administrativo da Fundação e são contratados em função das habilidades específicas requeridas para os cargos.

4.2. OS GRUPOS QUE FORMAM A FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA

Os membros da organização não-governamental estudada foram divididos em cinco grupos distintos. O fundamento principal utilizado nesta divisão foi o tipo de vínculo dos membros para com a organização. Segundo este critério

foram definidos três grupos principais, que formam a organização. Estes grupos são identificados pelos códigos abaixo relacionados:

QUADRO DIRETOR	- Q DIR
QUADRO ADMINISTRATIVO	- Q ADM
QUADRO VOLUNTÁRIO	- Q VOL

O quadro de voluntários foi ainda dividido em função de algumas particularidades; tempo de vínculo e envolvimento efetivo com as atividades da organização. Em função destas particularidades, e com o objetivo de enriquecer o conteúdo da pesquisa, este grupo foi dividido em três subgrupos:

VOLUNTÁRIOS ATIVOS	- VOL AT
SÓCIOS FUNDADORES	- SOC FUND
VOLUNTÁRIOS	- VOLUNT

A descrição das características que identificam os membros dos cinco grupos acima relacionados que formam a FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA e o perfil das amostra estudadas são apresentados a seguir.

4.2.1. QUADRO DIRETOR

O quadro diretor compreende todos os membros que fazem parte do Conselho Diretor da Organização, seu órgão máximo de deliberação.

No caso da FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA, o Conselho Diretor da Organização é composto por quinze membros. Quando da aplicação do questionário, este conselho era de apenas 14 membros, tendo-se em vista o falecimento de um deles conselheiros.

Em função do pequeno número de membros do Conselho Diretor, a pesquisa envolveu toda a população.. Foram enviados questionários aos 14 conselheiros da organização. Deste total 10 foram respondidos, o que corresponde a um índice de retorno de 71,4%.

A média da idade dos respondentes do Conselho Diretor é de 59 anos,

sendo que, do total dos respondentes, 9 eram do sexo masculino e apenas um do sexo feminino.

Do total de respondentes 9 possuem curso superior completo e um dos membros curso superior incompleto. A média de tempo de atuação destes membros dentro da Fundação é de aproximadamente 8 anos, sendo que três dos respondentes já ocuparam outra posição dentro da organização: dois no quadro administrativo e um em conselhos consultivos, de assessoria técnica. Nove dos respondentes são membros de outras organizações não-governamentais.

4.2.2. QUADRO ADMINISTRATIVO

O quadro administrativo é formado por membros contratados pela organização, os quais desempenham algum tipo de função específica.

O quadro administrativo da Fundação SOS Mata Atlântica é composto por 14 membros. Considerando-se o pequeno tamanho do grupo foram enviados questionários a todos os membros do quadro. Todos os 14 questionários enviados aos membros deste grupo foram respondidos, o que revela um índice de retorno de 100%.

A média de idade dos membros deste grupo é de 32 anos, sendo que 50% dos membros são do sexo masculino. Dentre os 14 membros, 12 tem curso superior completo e o restante curso superior incompleto. O tempo médio de atuação dentro da organização é de aproximadamente 3 anos. Dentre os 14 membros do grupo pesquisado, 7 já ocuparam outra posição dentro da organização, como membro do quadro de voluntários, e 9 atuam em outras organizações voluntárias

4.2.3. VOLUNTÁRIOS ATIVOS

O grupo dos voluntários ativos é formado por membros do quadro de voluntários e se diferenciam dos demais por participarem ativa e freqüentemente das atividades da organização. Considerando-se integralmente o quadro de

voluntários apenas 8 membros se enquadram nesta categoria. Os questionários foram enviados a todos os membros e o índice de resposta dentro deste grupo também alcançou 100%.

A média de idade dos membros deste grupo é de 26 anos, sendo que do total de respondentes 6 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Metade dos membros do grupo tem curso superior completo e o restante, 4 membros, tem curso superior incompleto. O tempo médio de atuação dos respondentes dentro da Fundação SOS Mata Atlântica é de 1 ano e todos estes membros entraram para a organização como membro do grupo de voluntários. Nenhum deles ocupou qualquer posição na organização fora do quadro de voluntários, tem qualquer vinculação com outra organização não-governamental.

4.2.4. SÓCIOS FUNDADORES

São considerados sócios fundadores da organização estudada, os membros que assinaram a ata da reunião de fundação da SOS Mata Atlântica. Este grupo é composto por aproximadamente 580 membros, que foram os primeiros membros a se tornarem sócios da organização e a contribuírem voluntariamente para ela. Portanto, são estes membros que têm o maior tempo médio de vínculo com a Fundação, quando comparados com o tempo médio dos outros membros do quadro de voluntários.

Foram enviados questionários para uma amostra aleatória de 14 membros dentro do grupo, dentre estes oito foram respondidos, o que corresponde ao menor índice de resposta entre os grupos, 57,1%. A média de idade dos respondentes é de 40 anos e a média do tempo de atuação deste membros junto à organização é de oito anos. Dentre os respondentes cinco são do sexo masculino e três do sexo feminino. Dentre os oito respondentes, sete tem curso superior completo e apenas um, curso superior incompleto. Nenhum dos respondentes ocupou outra posição dentro da organização e 50 % destes, quatro membros, tem ligação com outras organizações não-governamentais.

4.2.5. VOLUNTÁRIOS

O grupo de voluntários envolve o maior número de pessoas na Fundação SOS Mata Atlântica, com aproximadamente 5.000 membros que têm vínculo com a organização por meio de contribuição monetária regular. Desta população, foram selecionados aleatoriamente 46 membros para envio do questionário. Retornaram 30 questionários adequadamente preenchidos, indicando um percentual de retorno de 65,2%.

A média da idade encontrada entre os respondentes deste grupo foi de 34 anos, sendo 66,6% do sexo masculino. Do total de respondentes, 30% tem curso superior completo; 33,3% cursam ou já cursaram uma universidade; 23,3% têm segundo grau completo e 13,3 têm segundo grau incompleto.

O tempo médio de vínculo destes membros com a organização é de três anos. A totalidade dos respondentes nunca ocupou qualquer outra posição na Fundação. Dentre os respondentes, 26,7% têm algum vínculo com alguma outra organização voluntária.

A partir das características levantadas dos grupos que formam a Fundação SOS Mata Atlântica, pode-se fazer uma análise inicial. A tabela 1 apresenta os dados coletados na primeira parte do questionário e auxilia na análise comparativa entre grupos.

**TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS PERTENCENTES
A FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA**

		Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Índice Respostas (%)		71,4	100,0	100,0	57,1	65,2
Média de Idade (anos)		59	32	26	40	34
Sexo (%)	Masc	90,0	50,0	25,0	62,5	66,6
	Fem	10,0	50,0	75,0	37,5	33,3
Escolaridade (%)	Sup Comp	90,0	85,7	50,0	87,5	30,0
	Sup Inc	10,0	14,3	50,0	12,5	33,3
	2° G Comp	0,0	0,0	0,0	0,0	23,3
	2° G Inc	0,0	0,0	0,0	0,0	13,3
Tempo Médio de Vínculo (anos)		8	3	1	8	3
Outra Posição na Fundação (%)	Sim	30,0	50,0	0,0	0,0	0,0
	Não	70,0	50,0	100,0	100,0	100,0
Vínculo com outra ONG (%)	Sim	90,0	64,3	0,0	50,0	26,7
	Não	10,0	35,7	100,0	50,0	73,3

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que o índice de respostas para os grupos variaram entre 100%, para o quadro administrativo e voluntários ativos, até 57,1% para os sócios fundadores. O percentual de resposta, considerando-se a amostra como um todo, foi de 73,0%. Este índice pode ser considerado plenamente satisfatório em função do método de coleta utilizado, questionários via correio. Alguns estudos demonstram que o índice de retorno para este tipo de instrumento situa-se, normalmente, numa faixa bem abaixo da obtida.

A média de idade dos respondentes é bem variável. O grupo de respondentes com maior média de idade é o formado pelo quadro diretor, o qual também apresenta o maior tempo médio de atuação junto à organização, juntamente com os sócios fundadores. A menor média de idade observada é a dos voluntários ativos, 26, diferenciando-se, portanto, dos outros dois subgrupos do quadro voluntário; sócios fundadores e voluntários.

Os respondentes do grupo dos voluntários ativos também possuem o menor tempo médio de atuação na organização, um ano, sendo que os outros dois subgrupos do quadro de voluntários também apresentam um tempo médio de atuação bem diferentes entre si. O grupo dos sócios fundadores e do quadro diretor apresentam a maior média de tempo de vínculo com a organização, ambos 8 anos.

Existe uma predominância do sexo masculino em todos os grupos com exceção do grupo de voluntários ativos. No Conselho Diretor, esta predominância é significativa, alcançando 90%.

Em todos os grupos predominam os membros com curso superior completo. Agrupando-se as categorias de curso superior completo e incompleto, pode-se observar o nível de escolaridade dos membros pesquisados. Nos grupos do quadro diretor, quadro administrativo, sócio fundador e voluntário ativo, todos os respondentes estão classificados neste nível e no grupo de voluntários este nível abrange um percentual de 63,3% da amostra. O restante dos membros do grupo de voluntários divide-se entre o nível de segundo grau completo, 23,3%, e segundo grau incompleto, 13,3%. Estes dados parecem indicar a predominância na organização de membros com alto nível de escolaridade.

Considerando-se o quadro de voluntários, o que engloba os sócios fundadores, voluntários ativos e voluntários, nenhum membro ocupou outra posição

na organização. Já no que se refere a vínculo com outras organizações não-governamentais os membros do quadro diretor e administrativo são os que apresentam maior índice.

4.3. OS GRUPOS DA FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA FRENTE ÀS FUNÇÕES DE MANUTENÇÃO E INSTRUMENTAL

Esta parte do trabalho analisa, separadamente, a atitude dos grupos que formam a organização em relação às funções instrumental e de manutenção. Procurou-se verificar, neste momento, apenas a atitude de cada um dos grupos em relação a estas funções de maneira isolada.

A atitude frente às funções é observada, considerando-se as dimensões citadas na metodologia, dentro de cada subgrupo da organização. Os escores referentes à atitude variam numa escala contínua de cinco pontos. O valor máximo da escala é cinco, referente à atitude de concordância integral, e seu valor mínimo é um: discordância integral. Os valores dois, três e quatro referem-se, respectivamente, à discordância parcial, indecisão e concordância parcial.

Os escores relativos às afirmativas colocadas na forma inversa foram devidamente transformados para se ajustarem à escala proposta. Os escores verificados são analisados, grupo a grupo, considerando-se as dimensões da função de manutenção e instrumental. As dimensões um e dois referem-se à função de manutenção ou democracia na organização e as dimensões de três e seis estão ligadas à função instrumental ou burocracia na organização. A definição das dimensões e as funções a que estão ligadas são apresentadas no quadro 6.

**QUADRO 8 - FUNÇÃO MANUTENÇÃO E FUNÇÃO INSTRUMENTAL
E RESPECTIVAS DIMENSÕES**

FUNÇÃO	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
MANUTENÇÃO	1	Maximização das oportunidades para alcançar cargos dentro da organização. <u>Ocupação de Cargos</u>
	2	Maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões dentro da organização. <u>Influência nas Decisões</u>
INSTRUMENTAL	3	<u>Normas administrativas</u>
	4	<u>Diferenciação Horizontal</u>
	5	<u>Administração permanente</u>
	6	<u>Diferenciação Vertical</u>

Fonte: o Autor, 1996

Conforme descrito no capítulo da metodologia, as dimensões referentes à função de manutenção foram subdivididas segundo determinados indicadores. No quadro 7 é possível observar esta divisão de maneira esquemática.

QUADRO 9 - DIVISÃO DAS DIMENSÕES 1 E 2 DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO

FUNÇÃO	DIMENSÃO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Manutenção	1 Ocupação de Cargos	A	Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.
		B	Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.
	2 Influência nas Decisões	C	Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização
		D	Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Fonte: o Autor, 1996

A análise das atitudes dentro dos respectivos grupos, frente às dimensões expostas, foi feita por meio dos escores encontrados e sua apresentação dá-se por tabelas de frequência e gráficos. Estes histogramas são construídos pelas frequências percentuais de cada faixa de atitude encontrada dentro dos grupos. A análise é feita dentro de cada grupo, abordando separadamente cada uma das dimensões.

4.3.1. QUADRO DIRETOR

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 1 - OCUPAÇÃO DE CARGOS

Observando-se a tabela 2, onde são apresentados os dados referentes a atitude do Quadro Diretor frente à ocupação de cargos, destaca-se uma divisão equilibrada entre os membros dos grupos em relação aos indicadores da função.

TABELA 2 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	31,2
discordo parcialmente	22,5
indeciso	6,3
concordo parcialmente	20,0
concordo integralmente	20,0
Média	2,75
Desvio Padrão	1,56

Fonte: Questionários, 1996

A média encontrada, 2,75, confirma esta tendência de equilíbrio no grupo, revelando uma atitude levemente inclinada em direção a desfavorabilidade. O agrupamento dos dados confirma esta tendência. Quando se agrupam os escores discordantes, parcialmente e integralmente, o percentual de concordantes atinge 53,7%, restando 40% de concordantes, integrais e parciais. O alto valor do desvio padrão, 1,56, indica uma dispersão muito grande dos membros dentro do grupo em relação a esta dimensão.

Entretanto, quando se observam os dados separadamente em relação aos indicadores da função de manutenção, os resultados alteram-se substancialmente.

Considerando-se os indicadores relativos aos aspectos formais do método democrático ou da possibilidade de alcançar cargos na organização em função dos métodos democráticos de escolha, a atitude dos membros do Quadro Diretor mostra-se relativamente favorável. O percentual de concordância, quando se considera estes indicadores, atinge 62,5% enquanto os membros discordantes restringem-se a 35,0%. O escore médio encontrado, relativo à atitude, é de 3,43 o que mostra uma tendência favorável do grupo frente a esta dimensão. A observação do desvio padrão, 1,53, revela ainda que a dispersão dos membros frente a esta dimensão é relativamente alta. Estes dados podem ser observados na tabela 3 (Coluna A).

Já quando observam-se os valores encontrados para os indicadores relativos à ausência de restrições para ocupar cargos na organização, os resultados são diferentes. A observação da tabela 3 (Coluna B) revela que o Quadro Diretor demonstra uma atitude francamente desfavorável frente à ausência de restrições para ocupar cargos na organização. Os discordantes, parciais e integrais, somam

72,5% dos membros do grupo, enquanto 17,5% dos membros são concordantes. A média encontrada, 2,08, confirma a tendência desfavorável deste grupo para com estes indicadores, sendo que o desvio padrão encontrado, 1,29, revela uma pequena dispersão dos membros.

TABELA 3 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	Indicadores	
	A	B
discordo integralmente	17,5	45,0
discordo parcialmente	17,5	27,5
indeciso	2,5	10,0
concordo parcialmente	30,0	10,0
concordo integralmente	32,5	7,5
Média	3,43	2,08
Desvio Padrão	1,53	1,29

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 2 - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

Considerando-se os dados relativos à influência nas decisões, no conjunto de seus indicadores, verifica-se uma distribuição equilibrada da atitude dos membros frente a esta dimensão. Os dados obtidos por meio dos questionários podem ser observados na tabela 4.

TABELA 4 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	38,0
discordo parcialmente	16,0
indeciso	0,0
concordo parcialmente	14,0
concordo integralmente	32,0
Média	2,86
Desvio Padrão	1,77

Fonte: Questionários, 1996

A análise dos dados revela um equilíbrio entre membros discordantes

e concordantes quanto a esta dimensão. É interessante observar-se que os maiores percentuais encontram-se nos escores máximo, 5, e mínimo 1. Nenhum respondente situa-se no nível 3, o de indeciso. Este tipo de distribuição provoca um elevado valor para o desvio padrão, 1,77, e a tendência de uma atitude dividida entre os membros é confirmada pela média dos escores encontrada, 2,86.

O elevado valor do desvio padrão encontrado é devido à diferença de atitudes encontradas entre os indicadores que se relacionam com um poder efetivo na tomada de decisão e os indicadores que se referem a uma influência apenas parcial na tomada de decisão dentro da organização. Este desvio indica uma grande quantidade de escores afastados do valor da média, mostrando uma divisão equilibrada, mas extrema, entre os membros do grupo

Quando se consideram os indicadores relativos a uma influência efetiva na tomada de decisões na organização, (Indicador C da Tabela 5), o escore encontrado referente à atitude dos membros do Quadro Diretor, é 1,90. Isto demonstra uma atitude desfavorável dos membros do grupo frente a esta dimensão. Os discordantes agrupados chegam a 80% dos respondentes, sendo que os membros que concordam integralmente somam apenas 10%. O desvio padrão encontrado, 1,40, mostra que há uma dispersão moderada dos membros do grupo relativa a estes indicadores.

Já quando as afirmativas relacionam-se aos indicadores de uma influência moderada, mas não decisiva, nos processos decisórios (Indicador D da Tabela 5), a atitude encontrada para os membros do grupo é altamente favorável.

TABELA 5 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	Indicadores	
	C	D
discordo integralmente	60,0	5,0
discordo parcialmente	20,0	10,0
indeciso	0,0	0,0
concordo parcialmente	10,0	20,0
concordo integralmente	10,0	65,0
Média	1,90	4,30
Desvio Padrão	1,40	1,22

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Os respostas concordantes totalizam 85% do grupo, sendo que 65% do grupo se enquadram na faixa da concordância integral. Apenas 5% dos membros discordam integralmente e 10% discordam parcialmente. A observação da média, 4,30, revela uma atitude favorável do grupo, quando se considera influência dos membros da organização nas suas decisões, mas sem poder efetivo de ação. O desvio de 1,22 mostra uma leve dispersão dos membros do grupo.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

A observação dos escores relativos aos membros do quadro diretor frente dimensão 3 - Normas Administrativas revelam, conforme tabela 6, uma atitude relativamente favorável do grupo frente a esta dimensão

TABELA 6 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	10,0
discordo parcialmente	10,0
indeciso	0,0
concordo parcialmente	10,0
concordo integralmente	70,0
Média	4,20
Desvio Padrão	1,44

Fonte: Questionários, 1996

As respostas concordantes englobam 80% do grupo, sendo que 70% tem elevado grau de concordância. O valor médio relativo à atitude do grupo, 4,20, revela uma atitude relativamente favorável dos membros do grupo, sendo que o desvio padrão encontrado indica uma pequena dispersão dos membros

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Os dados encontrados relativos à atitude dos membros do Quadro

Diretor frente a Diferenciação Horizontal são apresentados na tabela 7.

TABELA 7 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO A DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	2,5
discordo parcialmente	2,5
indeciso	0,0
concordo parcialmente	40,0
concordo integralmente	55,0
Média	4,43
Desvio Padrão	0,84

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados mostra uma atitude altamente favorável dos membros do grupo frente a dimensão observada. As respostas concordantes totalizam 95% do grupo, restando 5% para serem divididos entre os discordantes. A média dos escores confirma esta conclusão: 4,43, com um desvio padrão de 0,84, o que indica uma baixa dispersão dos dados ou uma concentração dos escores em torno dos valores da média.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

Conforme apresentado na tabela 8, a atitude dos membros do Quadro Diretor, quando se considera a questão da administração permanente, não é muito favorável.

TABELA 8 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	43,3
discordo parcialmente	13,3
indeciso	6,7
concordo parcialmente	20,0
concordo integralmente	16,7
Média	2,53
Desvio Padrão	1,61

Fonte: Questionários, 1996

Os discordantes constituem maioria dentro do grupo, 56,6%, sendo que 43,3% discordam integralmente. As respostas concordantes totalizam 36,7%, sendo que apenas 16,7% concordam em alto grau. A média dos escores, 2,53, revela uma atitude relativamente desfavorável do grupo. O valor alto do desvio padrão encontrado é devido às afirmativas de código 5.1 e 5.2. Estas afirmativas estão ligadas a questão da dedicação exclusiva dos membros do conselhos, tanto diretor quanto de assessoria. Os membros do quadro diretor têm uma atitude positiva quando a dedicação exclusiva se refere aos membros do quadro administrativo, mas quando se refere aos conselhos esta atitude inverte-se. Esta característica pode ser observada na tabela 9.

TABELA 9 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE PARA O QUADRO ADMINISTRATIVO E PARA OS CONSELHOS DA ORGANIZAÇÃO

ATITUDE	Quadro Administrativo	Conselhos
Dedicação exclusiva	DISTR (%)	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0	65,0
discordo parcialmente	0,0	20,0
indeciso	10,0	5,0
concordo parcialmente	40,0	10,0
concordo integralmente	50,0	0,0

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que quando o indicador refere-se ao Quadro Administrativo, a concordância é total com 10% de indecisos. Já quando a questão da administração permanente refere-se aos conselhos da organização a situação se inverte: 85% dos membros discordam sendo que 65% integralmente.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

Os dados relativos à diferenciação vertical são apresentados na tabela

10.

TABELA 10 - ATITUDE DO QUADRO DIRETOR QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	2,5
discordo parcialmente	2,5
indeciso	5,0
concordo parcialmente	32,5
concordo integralmente	57,5
Média	4,40
Desvio Padrão	0,90

Fonte: Questionários, 1996

A análise dos dados coletados revela uma predominância de respostas concordantes com a existência de uma definida hierarquia dos órgãos dentro da organização. Agrupando-se as respostas concordantes, tem-se um percentual de 90% da amostra, sendo que apenas 2,5% dos membros do Quadro Diretor discordam integralmente. A média dos escores relativo a atitude do grupo encontrada, foi 4,40, o que indica um atitude altamente favorável para com a dimensão observada. O pequeno desvio encontrado revela um forte agrupamento dos escores em torno da média obtida.

4.3.2. QUADRO ADMINISTRATIVO

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 1 - OCUPAÇÃO DE CARGOS

Os dados relativos à atitude dos membros do Quadro Administrativo, quando se considera a dimensão 1 da função de manutenção, podem ser observados na Tabela 11.

TABELA 11 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO A OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	25,0
discordo parcialmente	28,6
indeciso	7,2
concordo parcialmente	19,6
concordo integralmente	19,6
Média	2,80
Desvio Padrão	1,50

Fonte: Questionários, 1996

Existe uma distribuição equilibrada das respostas em torno do ponto médio 3, com uma leve predominância de respostas discordantes. A média, 2,80 revela esta predominância. Entretanto, o valor do desvio padrão encontrado, 1,50, indica que os escores dos membros estão relativamente afastados do ponto médio.

Quando se analisam, separadamente, os indicadores em função dos critérios relacionados à dimensão, observa-se uma alteração dos resultados, como é apresentado na Tabela 12.

TABELA 12 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE A OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	Indicadores	
	A	B
discordo integralmente	8,9	41,1
discordo parcialmente	17,9	39,3
indeciso	7,2	7,2
concordo parcialmente	32,1	7,1
concordo integralmente	33,9	5,3
Média	3,64	1,96
Desvio Padrão	1,35	1,13

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Em relação ao método democrático no preenchimento dos cargos na organização, os membros do quadro administrativo mostram-se altamente favoráveis; 66% dos membros enquadram-se na categoria de concordantes parciais e integrais (Indicador A). A média confirma estes dados, 3,64, mostrando um escore relativamente favorável. O desvio padrão encontrado revela uma pequena dispersão dos escores relativos ao grupo

Quando os indicadores referem-se à ausência de restrições para ocupar um cargo na organização, esta distribuição inverte-se. As respostas discordantes somam 80,4% dos membros do quadro administrativo sendo que 41,1 são respostas discordantes em alto grau. A média encontrada, 1,35, revela uma atitude francamente desfavorável dos grupos quando se consideram estes indicadores. O desvio padrão calculado indica uma certa concentração dos escores em torno da média encontrada.

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 2 - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

Os dados do quadro administrativo relativos à influência na tomada de decisão dentro da organização podem ser observados na tabela 13.

TABELA 13 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO A INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	18,6
discordo parcialmente	11,4
indeciso	8,5
concordo parcialmente	18,6
concordo integralmente	42,9
Média	3,56
Desvio Padrão	1,58

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados revela uma leve inclinação para uma atitude positiva do grupo face a esta dimensão. A média obtida, 3,56, confirma este fato. Entretanto, o desvio padrão de 1,58 revela uma dispersão dos dados relativamente grande em relação a esta média. Agrupando-se as respostas concordantes, integrais e parciais, o percentual de respostas alcança 61,5%, enquanto as respostas discordantes totalizam 30,0% do grupo.

Quando os indicadores referentes a esta dimensão são divididos em função do tipo de influência que devem ter os membros da organização, os resultados encontrados são outros. Estes novos resultados podem ser observados na tabela 14.

Quando a influência na tomada de decisão é efetiva (Indicador C) o escore médio relativo à atitude é de 2,88, indicando uma atitude relativamente desfavorável do grupo frente a estes indicadores. O desvio padrão calculado, 1,65, é alto, indicando uma dispersão muito grande dos escores em relação à média encontrada. O agrupamento dos membros em função da atitude confirma a atitude relativamente desfavorável do grupo frente a estes indicadores: 49,9% das respostas enquadram-se na classificação de discordantes, enquanto, que 40,6%

delas são concordantes integrais ou parciais.

Já quando se consideram indicadores relacionados a uma influência não decisiva (Indicador D) o escore médio para atitude alcança valor de 4,57, indicando uma atitude altamente favorável dos membros do quadro administrativo para com a esta dimensão. O desvio de 0,63 revela que a maioria das respostas tem um escore de atitude próximo à média encontrada. O agrupamento das respostas também mostra que 92,9% dos membros se enquadram nas categorias de concordantes, integrais e parciais, e nenhum dos membros do grupo tem atitude desfavorável frente a esta dimensão.

TABELA 14 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	Indicadores	
	C	D
discordo integralmente	30,9	0,0
discordo parcialmente	19,0	0,0
indeciso	9,5	7,1
concordo parcialmente	11,9	28,6
concordo integralmente	28,7	64,3
Média	2,88	4,57
Desvio Padrão	1,65	0,63

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

De acordo com os dados coletados, o quadro administrativo tem uma atitude relativamente favorável à existência de normas que regulem o funcionamento da organização. Estes dados podem ser observados na tabela 15.

**TABELA 15 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO
AS NORMAS ADMINISTRATIVAS**

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	10,7
discordo parcialmente	10,7
indeciso	10,7
concordo parcialmente	17,9
concordo integralmente	50,0
Média	3,86
Desvio Padrão	1,43

Fonte: Questionários, 1996

O escore médio encontrado, 3,86 indica uma atitude favorável dos membros do grupo, sendo que 67,9% dos membros se enquadram na classificação de concordantes e apenas 21,4% deles discordam integralmente ou parcialmente dos indicadores relativos a esta dimensão. O desvio padrão de 1,43 encontrado indica uma dispersão relativamente grande dos escores dos membros frente a média encontrada.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Os dados relativos à atitude dos membros do quadro administrativo no que se refere a uma divisão racional e sistemática do trabalho dentro da organização podem ser observados na tabela 16.

**TABELA 16 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO
À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL**

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	3,5
discordo parcialmente	5,4
indeciso	5,4
concordo parcialmente	33,9
concordo integralmente	51,8
Média	4,25
Desvio Padrão	1,03

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados revela uma atitude fortemente positiva do quadro administrativo no que se refere à diferenciação horizontal. As respostas concordantes totalizam 85,7% sendo que 51,8% concordam integralmente. A média encontrada confirma esta tendência, 4,25, e o desvio padrão de 1,03 mostra uma concentração dos escores em torno desta média. Apenas 8,9% dos membros discordam, integral ou parcialmente, dos indicadores relacionados com esta dimensão

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

Em relação à atitude dos membros do quadro administrativo frente a uma administração profissional da organização, a análise dos dados apresentados na tabela 17 mostra uma tendência favorável do grupo.

**TABELA 17 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO
À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE**

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	28,6
discordo parcialmente	7,1
indeciso	2,4
concordo parcialmente	19,0
concordo integralmente	42,9
Média	3,40
Desvio Padrão	1,74

Fonte: Questionários, 1996

O escore médio encontrado indica uma atitude relativamente favorável do grupo em relação a esta dimensão. As respostas concordantes somam 61,9%, sendo que a maior parcela do grupo concorda integralmente com as afirmações relativas à dimensão. Uma parcela de 35,7% do grupo enquadra-se na categoria de discordantes. O desvio padrão encontrado, 1,74, indica uma dispersão muito

grande dos escores em relação ao valor médio encontrado.

Esta dispersão decorre da divisão da atitude do grupo em relação aos indicadores desta dimensão. Os membros do grupo tem um escore de atitude mais favorável ao indicador de dedicação exclusiva quando este se refere ao quadro administrativo. No caso dos indicadores referente aos conselhos da organização esta atitude é relativamente desfavorável como pode ser observado na tabela 18.

TABELA 18 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE PARA O QUADRO ADMINISTRATIVO E PARA OS CONSELHOS DA ORGANIZAÇÃO

ATITUDE	Quadro Administrativo	Conselhos
Dedicação exclusiva	DISTR (%)	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0	42,9
discordo parcialmente	0,0	10,7
indeciso	0,0	3,6
concordo parcialmente	14,3	21,4
concordo integralmente	85,7	21,4

Fonte: Questionários, 1996

A totalidade do grupo tem uma atitude favorável à administração profissionalizada com dedicação exclusiva e remunerada, dos membros da organização, quando isto se refere ao quadro administrativo. Quando estes indicadores relacionam-se aos membros dos conselhos da organização, os resultados são outros; 42,9% dos membros discordam integralmente, e 10,7 discordam parcialmente destes indicadores.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

No que se refere a uma hierarquia definida de autoridade na organização, os membros do quadro administrativo têm uma atitude parcialmente favorável. Os dados encontrados podem ser observados na tabela 19.

TABELA 19 - ATITUDE DO QUADRO ADMINISTRATIVO QUANTO DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	21,4
discordo parcialmente	21,4
indeciso	9,0
concordo parcialmente	16,1
concordo integralmente	32,1
Média	3,16
Desvio Padrão	1,59

Fonte: Questionários, 1996

A maioria das respostas enquadra-se nas categorias de concordantes integrais e parciais, 58,2%, embora uma grande parcela do grupo, 42,8%, discorde, em algum grau, dos indicadores relacionados com esta dimensão. Esta divisão observada leva à média dos escores para perto do valor médio de 3, com uma inclinação levemente favorável. Entretanto, a dispersão dos escores em relação a média provoca um elevado valor para o desvio padrão, 1,59.

4.3.3. VOLUNTÁRIOS ATIVOS

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 1 - OCUPAÇÃO DE CARGOS

A tabela 20 apresenta os resultados obtidos para o grupo de voluntários ativos, no que se refere à máxima possibilidade de ocupação de cargos na organização.

TABELA 20 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	21,9
discordo parcialmente	21,9
indeciso	10,9
concordo parcialmente	21,9
concordo integralmente	23,4
Média	3,03
Desvio Padrão	1,51

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se uma divisão das repostas do grupo em relação a esta dimensão. Dentre os voluntários ativos, 43,8% têm atitude desfavorável a esta dimensão e 45,3% tem atitude favorável. A média dos escores relativa à atitude do grupo revela esta divisão equilibrada; 3,03, indicando uma postura intermediária do grupo no que se refere à maximização das oportunidades dos membros para ocupar cargos dentro da organização. O desvio padrão de 1,51 mostra a dispersão dos dados em relação à média.

Considerando-se separadamente os indicadores relativos à utilização das técnicas formais do método democrático e à ausência de restrições para que os membros ocupem cargos na organização, os valores encontrados, para a atitude do grupo, são outros. Os escores encontrados são apresentados na tabela 21.

TABELA 21 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTES À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	Indicadores	
	A	B
discordo integralmente	6,2	37,5
discordo parcialmente	9,4	34,4
indeciso	9,4	12,5
concordo parcialmente	28,1	15,6
concordo integralmente	46,9	0,0
Média	4,00	2,06
Desvio Padrão	1,24	1,08

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Observa-se que o grupo de voluntários ativos tem uma atitude positiva face a dimensão ocupação de cargos quando os indicadores estão relacionados à utilização dos métodos democráticos na escolha dos membros que devem ocupar cargos dentro da organização (Indicador A). Dentre as respostas, 75% são favoráveis a estes indicadores sendo que 46,9% são fortemente favoráveis. A média encontrada reforça esta conclusão. O valor 4,00 indica uma atitude positiva do grupo em relação à dimensão observada e o desvio padrão de 1,24 indica uma pequena dispersão dos dados em torno da média.

Já quando se observam os escores relativos à ausência de restrições

para ocupar cargos, a atitude do grupo é outra (Indicador B). O valor médio encontrado é 2,06, indicando uma atitude altamente desfavorável do grupo, sendo que o desvio padrão de 1,08 revela uma concentração dos escores em torno deste valor médio. 71,9% das respostas do grupo enquadram-se como discordantes e apenas 15,6% são concordantes, sendo que a totalidade destes são concordantes parciais.

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 2 - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

O grupo de voluntários ativos da SOS Mata Atlântica apresenta uma atitude relativamente favorável à influência de seus membros na tomada de decisões na organização. Os valores referentes à atitude do grupo frente a esta dimensão podem ser observados na tabela 22.

TABELA 22 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	5,0
discordo parcialmente	10,0
indeciso	15,0
concordo parcialmente	32,5
concordo integralmente	37,5
Média	3,88
Desvio Padrão	1,18

Fonte: Questionários, 1996

A média de 3,88 indica a favorabilidade dos membros no que se refere a esta dimensão. Dentre os voluntários ativos pesquisados, 70% concordam parcial ou integralmente e apenas 5% do grupo discorda integralmente com os indicadores relacionados à influência dos membros na tomada de decisões. O desvio padrão de 1,18 revela ainda que os escores encontrados no grupo estão concentrados ao redor desta média.

Separando-se os indicadores em função do tipo de influência na tomada de decisão, os resultados são pouco alterados. Quando os indicadores

referem-se a uma influência efetiva dos membros o valor médio de atitude encontrado para o grupo cai para 3,79 com desvio de 1,25. Isto indica ainda uma atitude favorável do grupo quando se consideram estes indicadores. Já quando a influência se dá sem um poder efetivo sobre a decisão final, o escore relativo à atitude é ainda mais elevado, 4,00, com desvio padrão menor, 1,10. Isto demonstra uma tendência altamente favorável do grupo relativamente a estes indicadores. Os dados encontrados, relativos à análise dos indicadores separadamente, são apresentados na tabela 23.

TABELA 23 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	Indicadores	
	C	D
discordo integralmente	4,2	6,3
discordo parcialmente	16,7	0,0
indeciso	12,5	18,7
concordo parcialmente	29,2	37,5
concordo integralmente	37,4	37,5
Média	3,79	4,00
Desvio Padrão	1,25	1,10

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

No que se refere à existência de normas que definam o funcionamento da organização, o grupo de voluntários ativos apresenta uma atitude altamente favorável. Os dados obtidos podem ser observados na tabela 24.

TABELA 24 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0
discordo parcialmente	0,0
indeciso	0,0
concordo parcialmente	50,0
concordo integralmente	50,0
Média	4,50
Desvio Padrão	0,50

Fonte: Questionários, 1996

A distribuição de frequência leva à conclusão que todos os membros pesquisados do grupo são favoráveis aos indicadores relativos a esta dimensão: 50% dos membros concordam integralmente com as afirmativas e os outros 50% concordam parcialmente com as mesmas. A média encontrada, 4,50, revela esta atitude altamente favorável, sendo que o desvio padrão de 0,50 confirma a concentração dos membros em torno deste valor.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Observa-se no grupo de voluntários ativos uma atitude fortemente favorável à dimensão da diferenciação vertical, ou da necessidade de uma divisão racional de trabalho baseada nas qualificações técnicas necessárias para cada cargo na organização. Os dados encontrados são apresentados na tabela 25.

TABELA 25 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO A DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0
discordo parcialmente	9,4
indeciso	9,4
concordo parcialmente	37,5
concordo integralmente	43,7
Média	4,16
Desvio Padrão	0,95

Fonte: Questionários, 1996

Do total de membros pesquisados do grupo, 81,2% enquadram-se nas categorias de concordantes integrais e parciais. Apenas 9,4% destes discordam parcialmente dos indicadores relacionados à dimensão e nenhum dos membros se enquadra na categoria de fortemente discordante. A média de 4,16 encontrada mostra uma atitude fortemente favorável dos membros do grupo em relação à diferenciação horizontal, e o desvio padrão de 0,95 indica uma concentração dos escores em torno deste valor médio.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

Uma administração profissional remunerada, com dedicação exclusiva, é considerada positivamente pelos membros do grupo de voluntários ativos. Os dados encontrados a partir dos questionários são apresentados na tabela 26.

TABELA 26 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0
discordo parcialmente	4,2
indeciso	8,3
concordo parcialmente	41,7
concordo integralmente	45,8
Média	4,29
Desvio Padrão	0,81

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que quase a totalidade dos membros pesquisados se considera favorável relativamente a esta dimensão, sendo que nenhum dos membros declarou discordância integral no que se refere aos indicadores. A média de 4,29 indica uma atitude fortemente favorável do grupo para com esta dimensão e o desvio padrão realça o forte agrupamento dos escores em torno do valor médio encontrado.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

O grupo de voluntários ativos pesquisado apresenta uma atitude relativamente favorável à diferenciação vertical, ou à existência de uma definida hierarquia de autoridade dentro da organização (tabela 27).

TABELA 27 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS ATIVOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	3,2
discordo parcialmente	6,2
indeciso	9,4
concordo parcialmente	56,2
concordo integralmente	25,0
Média	3,94
Desvio Padrão	0,95

Fonte: Questionários, 1996

A maioria absoluta do grupo, 81,2%, está dentro da categoria de concordante, sendo que a maior parcela do grupo é de concordantes parciais. Esta parcela leva a média do grupo para o valor de 3,94, revelando uma atitude relativamente favorável a esta dimensão. O valor do desvio padrão, 0,95 indica uma concentração do escores em torno deste valor.

4.3.4. SÓCIOS FUNDADORES

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 1 - OCUPAÇÃO DE CARGOS

Os dados relativos à dimensão 1 da função de manutenção: que é a maximização das oportunidades para ocupar cargos na organização, para o grupo dos sócios fundadores são apresentados na tabela 28.

TABELA 28 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	29,7
discordo parcialmente	29,7
indeciso	6,2
concordo parcialmente	21,9
concordo integralmente	12,5
Média	2,61
Desvio Padrão	1,45

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados indica uma tendência levemente desfavorável dos respondentes do grupo frente à ocupação de cargos. Existe uma pequena preponderância dos membros discordantes, que totalizam 59,4% da amostra. Esta tendência é confirmada pela média obtida para o grupo, 2,61, demonstrando a atitude das favorável do mesmo. O desvio padrão é elevado em função da dispersão dos dados.

Analisando-se os indicadores separadamente os resultados alteram-se significativamente (tabela 29).

TABELA 29 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	Indicadores	
	A	B
discordo integralmente	9,4	50,0
discordo parcialmente	21,9	37,5
indeciso	6,3	6,3
concordo parcialmente	40,6	3,1
concordo integralmente	21,8	3,1
Média	3,44	1,78
Desvio Padrão	1,32	1,07

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Quando se consideram os indicadores relacionados com a utilização das técnicas do método democrático (Indicador A) a atitude do grupo de sócios fundadores é relativamente favorável, sendo que a média obtida foi de 3,44. Já quando se observam os escores relativos à ausência de restrições para ocupar cargos dentro da organização (Indicador B), o valor da média cai para 1,78, indicando uma atitude altamente desfavorável do grupo frente a esta dimensão. Os desvios encontrados, para os dois grupos de indicadores, são menores do que os encontrados para os indicadores tomados em conjunto, revelando uma maior concentração dos dados em torno das médias.

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 2 - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

Os resultados obtidos para o grupo de sócios fundadores, relativos à influência de decisões, são apresentados na tabela 30.

TABELA 30 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	15,0
discordo parcialmente	17,5
indeciso	10,0
concordo parcialmente	20,0
concordo integralmente	37,5
Média	3,48
Desvio Padrão	1,52

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados indica uma atitude relativamente favorável do grupo para com esta dimensão. A média encontrada foi de 3,48 com um desvio padrão de 1,52, um pouco alto em função da existência de uma parcela significativa de discordantes, parciais e integrais, 32,5%. Quando os indicadores são tomados separadamente, em função do tipo de influência exercida, os escores encontrados para a atitude do grupo são outros. Estes dados são apresentados na tabela 31.

TABELA 31 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	Indicadores	
	C	D
discordo integralmente	16,7	12,5
discordo parcialmente	20,8	12,5
indeciso	12,5	6,3
concordo parcialmente	25,0	12,5
concordo integralmente	25,0	56,2
Média	3,21	3,88
Desvio Padrão	1,47	1,54

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Quando os indicadores estão relacionados a uma influência efetiva dos membros na tomada de decisão dentro da organização, o escore relativo cai para 3,21, embora indique ainda uma atitude positiva do grupo frente a esta dimensão. Já quando os indicadores referem-se a uma influência sem poder efetivo dos membros sobre as decisões finais da organização, a média relativa à atitude alcança 3,88, demonstrando uma atitude mais favorável dos sócios fundadores em relação a influência nas decisões.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

O grupo de sócios fundadores é altamente favorável à existência de regras administrativas que regulem o funcionamento da organização. Os dados obtidos, relativos a esta dimensão, são apresentados na tabela 32.

TABELA 32 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0
discordo parcialmente	6,3
indeciso	6,3
concordo parcialmente	6,3
concordo integralmente	81,1
Média	4,63
Desvio Padrão	0,89

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se, pela da distribuição de freqüências, que nenhum dos membros da amostra mostrou-se fortemente desfavorável a esta dimensão, sendo que apenas 6,3% discordam parcialmente de seus indicadores. O percentual de 81,1% concorda integralmente com estes indicadores, demonstrando uma atitude altamente favorável do grupo. A média obtida confirma este fato: 4,63, sendo que o desvio padrão de 0,89 indica uma concentração forte dos dados em torno deste escore.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Novamente observa-se uma atitude altamente favorável do grupo de sócios fundadores, agora em relação a uma divisão racional e sistemática do trabalho. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 33.

TABELA 33 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	6,2
discordo parcialmente	3,2
indeciso	0,0
concordo parcialmente	25,0
concordo integralmente	65,6
Média	4,41
Desvio Padrão	1,10

Fonte: Questionários, 1996

O número de membros que se enquadram nas categorias de concordantes parciais e integrais totaliza 90,6% da amostra, sendo que, destes, 65,6% são concordantes integrais. Apenas 9,4% dos membros declaram-se parcial ou integralmente desfavoráveis aos indicadores relacionados com esta dimensão. A média de 4,41 encontrada indica uma atitude altamente favorável do grupo no que refere à diferenciação horizontal

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

Os dados obtidos para o grupo de sócios fundadores relativos à dimensão 5, administração profissional e exclusiva dos membros com remuneração compatível com seu trabalho, são apresentados na tabela 34.

TABELA 34 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	4,3
discordo parcialmente	20,8
indeciso	8,3
concordo parcialmente	33,3
concordo integralmente	33,3
Média	3,71
Desvio Padrão	1,27

Fonte: Questionários, 1996

Estes dados indicam uma tendência relativamente favorável do grupo em relação a esta dimensão. A média referente à atitude do grupo foi de 3,71. Existe uma divisão equilibrada entre os membros fortemente favoráveis e parcialmente favoráveis aos indicadores apresentados. Estes dois grupos totalizam 66,6% da amostra. Uma parcela relativamente grande da amostra é fortemente desfavorável à dimensão, 20,8%, levando a um valor relativamente alto para o desvio padrão.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

A média relativa à atitude do grupo de sócios fundadores frente a diferenciação vertical foi de 4,16, indicando uma atitude favorável deste frente a esta dimensão. Nenhum dos membros da amostra discordou integralmente dos indicadores colocados no questionário, sendo que 78,1% declararam-se concordantes parciais e concordantes integrais. O desvio padrão de 1,05 indica uma pequena dispersão dos dados em relação à média. Os dados obtidos podem ser observados na tabela 35.

TABELA 35 - ATITUDE DOS SÓCIOS FUNDADORES QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0
discordo parcialmente	12,5
indeciso	9,4
concordo parcialmente	28,1
concordo integralmente	50,0
Média	4,16
Desvio Padrão	1,05

Fonte: Questionários, 1996

4.3.5. VOLUNTÁRIOS

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 1 - OCUPAÇÃO DE CARGOS

Na tabela 36 são apresentados os dados relativos à dimensão 1, ocupação de cargos, em relação ao grupo de voluntários da organização.

TABELA 36 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	28,8
discordo parcialmente	18,3
indeciso	5,4
concordo parcialmente	17,1
concordo integralmente	30,4
Média	3,02
Desvio Padrão	1,65

Fonte: Questionários, 1996

Estes dados indicam uma distribuição equilibrada dos membros que se declaram concordantes e discordantes frente à dimensão colocada. Observa-se que a maior parcela dos membros encontra-se nos extremos da escala, discordantes integrais; 28,8%, e concordantes integrais; 30,4. Este equilíbrio reflete-

se na média de atitude encontrada para o grupo: 3,02. O valor do desvio padrão, 1,65, é consequência da grande dispersão dos escores obtidos.

Quando se consideram os indicadores relacionados à utilização de métodos democráticos no preenchimento de cargos na organização (tabela 37, Indicador A), o escore relativo à atitude do grupo sobe para 4,13 e o desvio cai para 1,24, indicando uma atitude altamente favorável do grupo frente a estes indicadores. Já quando se considera a ausência de restrições para ocupar cargos na SOS Mata Atlântica (tabela 37, Indicador B) esta média cai 1,92, revelando uma atitude altamente desfavorável do grupo de voluntários da organização no que se refere a estes indicadores.

TABELA 37 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO AOS INDICADORES A E B, REFERENTE À OCUPAÇÃO DE CARGOS

ATITUDE	Indicadores	
	A	B
discordo integralmente	6,7	50,8
discordo parcialmente	8,3	28,3
indeciso	5,8	5,1
concordo parcialmente	24,2	10,0
concordo integralmente	55,0	5,8
Média	4,13	1,92
Desvio Padrão	1,24	1,22

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

FUNÇÃO DE MANUTENÇÃO

DIMENSÃO 2 - INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

A análise dos dados relativos ao grupo de voluntários demonstra uma tendência favorável deste para com a maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões dentro da organização. Estes dados podem ser observados na tabela 38.

TABELA 38 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	4,0
discordo parcialmente	5,3
indeciso	6,7
concordo parcialmente	24,0
concordo integralmente	60,0
Média	4,31
Desvio Padrão	1,07

Fonte: Questionários, 1996

Dentre os membros da amostra pesquisada 84,0% enquadram-se nas categorias de concordantes integrais e parciais. Esta tendência pode ser observada a partir da média obtida, 4,31, a qual mostra que os voluntários pesquisados posicionam-se favoravelmente a esta dimensão. O desvio de 1,07 indica uma razoável concentração dos escores em torno do valor médio obtido para a atitude.

Quando os escores são analisados em relação ao tipo de influência que devem ter os membros na tomada de decisões da organização, as médias ainda indicam uma atitude favorável, mas os valores encontrados são outros, como pode ser observado na tabela 39.

TABELA 39 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO AOS INDICADORES C E D, REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

ATITUDE	Indicadores	
	C	D
discordo integralmente	5,5	1,7
discordo parcialmente	7,8	1,7
indeciso	8,9	3,3
concordo parcialmente	21,1	28,3
concordo integralmente	56,7	65,0
Média	4,16	4,53
Desvio Padrão	1,21	0,79

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Quando estes indicadores se relacionam a uma influência efetiva sobre a tomada de decisões (Indicador C), a atitude dos voluntários ainda é favorável, com média de 4,16, mas o escore é mais baixo do que os indicadores tomados em

conjunto. Já para uma influência real, mas não decisiva, os voluntários mostram-se mais favoráveis ainda, com uma média de atitude de 4,53, e com um desvio padrão que indica uma forte concentração dos escores em torno desta média.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 3 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

Os dados relativos à dimensão 3, existência de normas administrativas, considerando o grupo de voluntários, são apresentados na tabela 40.

TABELA 40 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO ÀS NORMAS ADMINISTRATIVAS

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,0
discordo parcialmente	0,0
indeciso	3,3
concordo parcialmente	16,7
concordo integralmente	80,0
Média	4,77
Desvio Padrão	0,50

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados revela uma atitude altamente favorável do grupo em relação a esta dimensão. Nenhuma das respostas da amostra pesquisada se enquadra na categoria de discordante e apenas 3,3% dessas declararam-se indecisos. A média de 4,77 e o desvio padrão de 0,50 confirmam o alto grau de favorabilidade do grupo quando se considera a necessidade de normas administrativas que definam o funcionamento da organização.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Em relação à diferenciação horizontal, os resultados obtidos para o grupo de voluntários são apresentados na tabela 41.

TABELA 41 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	0,9
discordo parcialmente	5,8
indeciso	2,5
concordo parcialmente	25,0
concordo integralmente	65,8
Média	4,49
Desvio Padrão	0,87

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados indica uma atitude do grupo de voluntários altamente favorável à divisão sistemática e racional do trabalho dentro da organização. Dentre a amostra pesquisada, 90,8% declaram-se concordantes parciais e integrais, e apenas 6,7% declaram-se discordantes. A média de 4,49 mostra uma forte favorabilidade do grupo em relação a esta dimensão.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

A atitude do grupo de voluntários em relação à dimensão 5, administração permanente, também é favorável, como pode ser observado na tabela 42.

TABELA 42 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	3,4
discordo parcialmente	5,5
indeciso	11,1
concordo parcialmente	38,9
concordo integralmente	41,1
Média	4,09
Desvio Padrão	1,02

Fonte: Questionários, 1996

Entretanto, o grau de favorabilidade é inferior às duas dimensões anteriores, como mostra a média de 4,09. A dispersão dos dados também é maior, sendo que 8,9% dos membros pesquisados declararam-se discordantes parciais e integrais e 11,1% declararam-se indecisos.

FUNÇÃO INSTRUMENTAL

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

Na tabela 43 são apresentados os dados relativos à diferenciação vertical para o grupo de voluntários da organização SOS Mata Atlântica.

TABELA 43 - ATITUDE DOS VOLUNTÁRIOS QUANTO DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

ATITUDE	DISTR (%)
discordo integralmente	2,5
discordo parcialmente	13,3
indeciso	5,8
concordo parcialmente	26,7
concordo integralmente	51,7
Média	4,12
Desvio Padrão	1,15

Fonte: Questionários, 1996

A análise destes dados revela uma atitude favorável do grupo de voluntários em relação à necessidade de uma definida hierarquia de autoridade entre os órgãos da organização. Na amostra pesquisada, 78,4% das respostas são concordantes, parciais e integrais, sendo que a maioria absoluta, 51,7%, refere-se à concordância integral com os indicadores relativos à diferenciação vertical. A média de 4,12 confirma esta tendência favorável, sendo que o desvio padrão de 1,15 demonstra uma relativa dispersão dos escores em torno deste valor médio.

4.4. COMPARAÇÃO DA ATITUDE DOS GRUPOS EM RELAÇÃO ÀS FUNÇÕES INSTRUMENTAL E DE MANUTENÇÃO.

Os valores observados em cada grupo, considerando-se cada uma das dimensões, também foram analisados de forma comparativa. Na tabela 44 podem ser observados os escores médios relativos à atitude de cada grupo, juntamente com o desvio padrão, levando-se em conta as dimensões analisadas.

TABELA 44 - ESCORES RELATIVOS AS ATITUDES DOS GRUPOS DA ORGANIZAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA FRENTE AS DIMENSÕES PESQUISADAS

		Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
		Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
Dimensão 1	Total	2,75	1,56	2,80	1,50	3,03	1,51	2,61	1,45	3,02	1,65
	A	3,43	1,53	3,64	1,35	4,00	1,24	3,44	1,32	4,13	1,24
	B	2,08	1,29	1,96	1,13	2,06	1,08	1,78	1,07	1,92	1,22
Dimensão 2	Total	2,86	1,77	3,56	1,58	3,88	1,18	3,48	1,52	4,31	1,07
	C	1,90	1,40	2,88	1,65	3,79	1,25	3,21	1,47	4,16	1,21
	D	4,30	1,22	4,57	0,63	4,00	1,10	3,88	1,54	4,53	0,79
Dimensão 3		4,20	1,44	3,86	1,43	4,50	0,50	4,63	0,89	4,77	0,50
Dimensão 4		4,43	0,84	4,25	1,03	4,16	0,95	4,41	1,10	4,49	0,87
Dimensão 5		2,53	1,61	3,40	1,74	4,29	0,81	3,71	1,27	4,09	1,02
Dimensão 6		4,40	0,90	3,16	1,59	3,94	0,95	4,16	1,05	4,12	1,15

Fonte: Questionários, 1996

As linhas A e B, da dimensão 1 referem-se a análise da dimensão considerando seus 2 indicadores. A linha A refere-se aos indicadores relacionados à necessidade de utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização, enquanto que a linha B agrupa os indicadores relacionados à ausência de restrições para ocupar estes cargos da organização.

O mesmo ocorre com as linhas C e D da dimensão 2. A linha C corresponde aos indicadores relacionados a uma influência efetiva sobre a tomada de decisões na organização, e a linha D refere-se à influência dos membros, mas sem poder efetivo sobre suas decisões finais

Os grupos são comparados considerando-se as dimensões separadamente, e a técnica estatística utilizada para comparação das médias é o teste t. Este teste é utilizado para comparar diferentes grupos de indivíduos com respeito a uma variável de interesse. No caso da pesquisa, a variável resposta é a atitude dos grupos frente às dimensões expostas.

A utilização do teste permite verificar se as diferenças entre as médias dos diferentes grupos são devidas a fatores casuais (H_0), ou seja não existe diferença entre os grupos comparados, ou se estas diferenças são significativas (H_1). As hipóteses para aplicação do teste são:

H_0 : Em média, a atitude do grupo x e do grupo y são **semelhantes**.

H_1 : Em média, a atitude do grupo x e do grupo y são **diferentes**.

$$H_0 : \mu_{\text{grupo x}} = \mu_{\text{grupo y}}$$

$$H_0 : \mu_{\text{grupo x}} > \mu_{\text{grupo y}}$$

O nível de significância utilizado é de 5%

A análise é feita comparando-se os grupos dois a dois. Para facilitar o entendimento do leitor, serão utilizadas tabelas de cruzamento. Nestas tabelas os valores expostos nos cruzamento se referem à probabilidade de significância, P. Se o valor de P é menor que o nível de significância adotado, 5%, H_0 é rejeitada em favor de H_1 , e a atitude dos dois grupos em relação à dimensão observada é considerada diferente. Se o valor de P é superior a 5%, as diferenças entre as médias dos grupo é considerada casual.

DIMENSÃO 1 - MAXIMIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PARA ALCANÇAR CARGOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Os escores obtidos referentes a dimensão 01, para todos os grupos, podem ser observados na tabela 45.

TABELA 45 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À OPORTUNIDADES PARA CARGOS

	Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
Total	2,75	1,56	2,80	1,50	3,03	1,51	2,61	1,45	3,02	1,65
A	3,43	1,53	3,64	1,35	4,00	1,24	3,44	1,32	4,13	1,24
B	2,08	1,29	1,96	1,13	2,06	1,08	1,78	1,07	1,92	1,22

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Analisando-se a dimensão 1, possibilidade de ocupação de cargos, observa-se que a atitude de todos os grupos tem um escore próximo do valor 3. Isto indica uma tendência neutra dos grupos em relação a esta dimensão. Entretanto, os desvios padrão encontrados são todos relativamente altos, indicando uma certa dispersão dos dados em relação as médias observadas.

Para se verificar se as diferenças entre as médias dos grupos utilizou-se o teste t. A tabela 46 apresenta os valores de P encontrados na comparação entre os grupos.

TABELA 46 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À OCUPAÇÃO DE CARGOS

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,406	0,138	0,289	0,094
Q ADM			0,168	0,200	0,111
VOL AT				0,055	0,481
SOC FUND	VALORES DE P				0,027

Fonte: Questionários, 1996

Se o valor de P é menor do que 5%, que é o nível de significância

adotado, as médias entre os grupos são significativamente diferentes e, portanto, existe diferença na atitude dos grupos considerados. Assim sendo, observa-se que só existe diferença significativa entre o grupo dos sócios fundadores, que tem uma atitude mais negativa em relação a esta dimensão e o grupo de voluntários.

Quando se analisam os dados separadamente, a comparação traz resultados diferentes. No que se refere aos aspectos formais do método democrático, a atitude dos grupos pesquisados é relativamente favorável, com os escores máximos registrados para os grupos de voluntários e voluntários ativos. O menor escore registrado é de 3,43, dentro do quadro diretor. O teste t, cujos resultados são apresentados na tabela 47, revela que existem algumas diferenças significativas entre os grupos:

**TABELA 47 - RESULTADOS DO TESTE T PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS
REFERENTES AO INDICADOR A**

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,237	0,042	0,485	0,006
Q ADM			0,107	0,244	0,013
VOL AT				0,042	0,308
SOC FUND					0,005

VALORES DE P

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador A: Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançar cargos na organização.

Observa-se que o quadro de voluntários se diferencia de todos os demais, com exceção dos voluntários ativos, por uma atitude efetivamente mais positiva em relação aos outros grupos. O quadro diretor, apesar de apresentar atitude positiva em relação à dimensão observada, apresenta diferenças significativas em relação aos voluntários ativos.

Considerando-se a ausência de restrições para ocupar cargo na organização, os escores mostram uma atitude desfavorável dos grupos. O maior escore apresentado foi o do quadro diretor, 2,08, e o menor, 1,78, refere-se ao grupo de sócios fundadores. Os resultados da aplicação do teste t são apresentados

na tabela 48.

**TABELA 48 - RESULTADOS DO TESTE T PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS
REFERENTES AO INDICADOR B**

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,332	0,482	0,147	0,249
Q ADM			0,343	0,226	0,400
VOL AT				0,149	0,255
SOC FUND	VALORES DE P				0,270

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador B: Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançar cargos na organização.

Observa-se que não ocorre P inferior a 5%, o que revela que as diferenças entre as médias dos grupos observados devem-se a fatores casuais. Todos os grupos, indistintamente, apresentam uma atitude negativa em relação a ausência de restrições para ocupar cargos na organização.

Estes resultados parecem corroborar as idéias de Cafferata (1982) segundo quem para os membros da organização voluntária, os processos democráticos significam mecanismos complementares para controle das decisões na organização. Para este autor, as organizações voluntárias respondem a demandas simultâneas de democracia formal e racionalidade administrativa. Quando os indicadores da dimensão se contrapõem à questão da racionalidade administrativa, a atitude de todos os grupos é negativa. Já quando os indicadores referem-se puramente à democracia formal, todos os grupos da organização são favoráveis

DIMENSÃO 2 - MAXIMIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES PARA INFLUENCIAR NA TOMADA DE DECISÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Os valores obtidos para a atitude dos grupos, em relação a dimensão 02, são apresentados na tabela 49.

TABELA 49 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

	Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
Total	2,86	1,77	3,56	1,58	3,88	1,18	3,48	1,52	4,31	1,07
C	1,90	1,40	2,88	1,65	3,79	1,25	3,21	1,47	4,16	1,21
D	4,30	1,22	4,57	0,63	4,00	1,10	3,88	1,54	4,53	0,79

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

No que se refere a esta dimensão da função manutenção, maximização da influência dos membros na tomada de decisões na organização, todos os grupos tem atitude relativamente favorável, excetuando-se os membros do quadro diretor. Com atitude altamente favorável, destaca-se o grupo dos voluntários. O valor encontrado para este grupo foi de 4,31. Os outros valores situam-se todos na faixa de 3,48 a 3,88, com exceção do quadro diretor, no qual escore encontrado foi de 2,86. O teste t permitiu verificar se as diferenças entre as média são significativas e os valores de P obtidos na comparação dos grupos são apresentados na tabela 50.

TABELA 50 - RESULTADO DO-TESTE T REFERENTE À INFLUÊNCIA NAS DECISÕES

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,014	0,001	0,040	0,000
Q ADM			0,117	0,394	0,000
VOL AT				0,096	0,020
SOC FUND					0,001

VALORES DE P

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se, a partir da tabela, que o grupo de voluntários diferencia-se

dos demais, tendo uma atitude efetivamente mais positiva em comparação com os outros grupos observados. Por outro lado, o quadro diretor, com um escore mais baixo, tem uma atitude negativa e significativamente distinta dos outros grupos

Estes dados podem, ainda, ser observados, considerando-se a divisão dos indicadores referentes à dimensão. Quando a atitude é relativa à maximização da influência efetiva sobre a tomada de decisões dentro da organização, o escore do quadro diretor cai para 1,90 e do quadro administrativo para 2,88. Para todos os outros grupos ocorre uma diminuição no escore, mas é para o quadro diretor e quadro administrativo que a redução é maior. Os resultados de P para se verificar se existem diferenças entre os grupos são apresentados na tabela 51.

**TABELA 51 - RESULTADOS DO TESTE T PARA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES
REFERENTES AO INDICADOR C**

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,004	0,000	0,001	0,000
Q ADM			0,007	0,205	0,000
VOL AT				0,073	0,105
SOC FUND					0,003
VALORES DE P					

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador C: Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização

Neste caso, os voluntários também diferenciam-se de todos os outros grupos, com exceção dos voluntários ativos. O quadro diretor tem atitude menos favorável que todos os outros grupos e o quadro administrativo tem atitude mais favorável que o quadro diretor e menos favorável que os voluntários e voluntários ativos, equiparando-se aos sócios fundadores.

Quando os indicadores referem-se a uma influência, sem poder efetivo de decisão, os escores apresentam valores mais elevados para todos os grupos. Novamente é para os quadros administrativo e diretor que se observam as maiores diferenças. Na tabela 52 são apresentados os resultados obtidos para P:

**TABELA 52 - RESULTADOS DO TESTE T PARA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES
REFERENTES AO INDICADOR D**

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,155	0,221	0,188	0,215
Q ADM			0,035	0,051	0,405
VOL AT				0,397	0,042
SOC FUND	VALORES DE P				0,059

Fonte: Questionários, 1996

Legenda:

Indicador D: Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização.

Observa-se que o quadro administrativo e o grupo de voluntários têm atitude mais favorável que o grupo de voluntários ativos. Entre os outros grupos não existem diferenças significativas.

Os resultados obtidos, relativos à maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões da organização, parecem corroborar a tendência relatada por Michels (1982) em sua Lei de Ferro das Oligarquias. Segundo o autor, os membros do quadro diretor têm atitude desfavorável a qualquer elemento que retire seu poder de decisão. Este fato fica evidente a partir da divisão dos indicadores. Quando estes indicadores referem-se a uma influência efetiva dos membros, a atitude dos membros do quadro diretor é fortemente desfavorável, como também é relativamente desfavorável a atitude dos membros do quadro administrativo. Já quando a influência limita-se a opinião de outros grupos sobre a decisão final, o quadro diretor e quadro administrativo tem atitude altamente favorável

DIMENSÃO 03 - NORMAS ADMINISTRATIVAS

No que se refere à necessidade da existência de regras que definam o funcionamento da organização, a tabela 53 apresenta os escores encontrados para os diferentes grupos da Fundação SOS Mata Atlântica.

TABELA 53 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO A NORMAS ADMINISTRATIVAS

Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
4,20	1,44	3,86	1,43	4,50	0,50	4,63	0,89	4,77	0,50

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que o valor mais alto da média encontrado é 4,77 relativo ao grupo de voluntários e o valor mínimo foi encontrado para o quadro administrativo. Entretanto, todos os grupos apresentam uma atitude positiva em relação a esta dimensão. Os grupos dos sócios fundadores, voluntários ativos e voluntários têm escores semelhantes, com desvio padrão baixo, enquanto o quadro administrativo e quadro diretor tem escores mais baixos e desvio mais elevado. Isto indica uma dispersão maior dos dados para estes dois grupos

Realizando-se o teste t, para comparação entre os grupos, obtém-se os valores de P descritos na tabela 54.

TABELA 54 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE A NORMAS ADMINISTRATIVAS

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,210	0,197	0,142	0,049
Q ADM			0,019	0,017	0,001
VOL AT				0,315	0,039
SOC FUND					0,273
VALORES DE P					

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que o quadro administrativo efetivamente tem uma atitude menos positiva que os grupos dos voluntários ativos, sócios fundadores e voluntários. Também observa-se que o grupo de voluntários tem uma atitude mais positiva que os demais, excetuando-se os sócios fundadores.

Estes resultados demonstram que os grupos da organização são

favoráveis à categoria fundamental de dominação racional de Weber (1991) que é o exercício de funções vinculadas a determinadas regras de procedimento. Estas regras, para Weber, podem ser de caráter técnico ou regras de procedimento, e os membros dos grupos parecem mostrar uma favorabilidade em relação a esta dimensão. Um fato importante refere-se aos menores escores encontrados, para o quadro administrativo e quadro diretor, os grupos que estão mais sujeitos a normas dentro da organização. Isto parece indicar que os membros que participam mais ativamente da vida da organização podem visualizar os aspectos negativos que o excesso de normas pode adquirir.

A atitude encontrada para todos os grupos parece confirmar a afirmação de Mouzelis (1973) segundo o qual as normas da coletividade são consideradas corretas quando formuladas racionalmente.

DIMENSÃO 4 - DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Na tabela 55, são descritos os escores de atitude dos grupos em relação à diferenciação horizontal. A análise da tabela revela que todos os grupos têm uma atitude positiva no que se refere à necessidade de uma divisão sistemática e racional do trabalho na organização, baseada nas qualificações técnicas necessárias para o cargo. Os valores encontrados são todos superiores a 4, sendo que o valor máximo obtido foi para o grupo dos voluntários, o qual apresenta também o menor desvio padrão.

TABELA 55 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO A DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
4,43	0,84	4,25	1,03	4,16	0,95	4,41	1,10	4,49	0,87

Fonte: Questionários, 1996

Entretanto, para se verificar se as médias são realmente semelhantes deve-se aplicar novamente o teste t. Os resultados são apresentados na tabela 56.

TABELA 56 - RESULTADO DO-TESTE T REFERENTE A DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,182	0,108	0,469	0,334
Q ADM			0,334	0,258	0,066
VOL AT				0,168	0,039
SOC FUND					0,344
VALORES DE P					

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que apenas um valor de P é menor do que o nível de significância adotado o que revela que a diferença encontrada nas atitudes do grupo de voluntários e voluntários ativos não é casual. Conclui-se que para os outros grupos não existe diferença na atitude, e que esta é positiva em relação à diferenciação horizontal.

Os grupos são favoráveis a presença de membros nos quadros da organização com uma determinada competência funcional fixa, conforme as características do quadro administrativo burocrático descrito por Weber (1991).

DIMENSÃO 5 - ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

A análise dos resultados obtidos, apresentados na tabela 57, revela uma variação relativamente grande da atitude conforme o grupo analisado. O quadro diretor apresenta o menor valor médio, 2,53 e um grande desvio padrão. Logo em seguida, vem o quadro administrativo com desvio padrão ainda maior. Dentro do quadro voluntário, as médias são um pouco maiores, com exceção dos sócios fundadores, cuja média se aproxima mais do quadro administrativo.

TABELA 57 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
2,53	1,61	3,40	1,74	4,29	0,81	3,71	1,27	4,09	1,02

Fonte: Questionários, 1996

O quadro diretor tem atitude relativamente negativa em relação à administração permanente. O grupo apresentou um grande desvio padrão em virtude da dispersão dos escores dos respondentes. Como foi apresentado anteriormente, tanto para este grupo como para o quadro administrativo, a questão da administração profissional, com dedicação exclusiva dos membros, deve ser restrita ao quadro administrativo, e não ao quadro diretor. Para os outros grupos, a análise dos escores revela uma atitude positiva em relação à dimensão.

Para comparação dos grupos é necessária a realização do teste t. Os resultados do teste t são apresentados na tabela 58.

TABELA 58 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À ADMINISTRAÇÃO PERMANENTE

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,016	0,000	0,002	0,000
Q ADM			0,003	0,209	0,011
VOL AT				0,032	0,154
SOC FUND					0,092
VALORES DE P					

Fonte: Questionários, 1996

A análise dos resultados indica que realmente existem diferenças significativas entre alguns grupos, no que se refere a esta dimensão. O quadro diretor tem uma atitude menos favorável a questão da administração permanente do que todos os outros grupos. O quadro administrativo é menos favorável que os voluntários ativos e voluntários e o grupo de voluntários ativos é mais favorável que o grupo de sócios fundadores.

A atitude dos membros do grupo dos sócios fundadores, dos voluntários ativos e dos voluntários e do quadro administrativo, parece estar de acordo com as características do quadro administrativo burocrático descrito por Weber (1991) onde o cargo deve ser exercido como profissão única ou principal.

DIMENSÃO 6 - DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

A tabela 59 apresenta os escores encontrados em relação à existência de uma definida hierarquia de autoridade entre os órgãos da organização.

TABELA 59 - ATITUDE DOS GRUPOS QUANTO À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

Q DIR		Q ADM		VOL AT		SOC FUND		VOLUNT	
Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv	Média	Desv
4,40	0,90	3,16	1,59	3,94	0,95	4,16	1,05	4,12	1,15

Fonte: Questionários, 1996

Com exceção do quadro administrativo e do grupo dos voluntários ativos, os escores encontrados dentro dos grupos são todos superiores a 4, o que parece indicar uma atitude favorável destes grupos em relação a esta dimensão. O quadro administrativo também tem o maior desvio padrão da amostra, sendo que o valor do grupo de voluntários ativos se mostra mais próximo do valor encontrado nos outros grupos. O teste t define as diferenças, como é apresentado na tabela 60.

TABELA 60 - RESULTADO DO- TESTE T REFERENTE À DIFERENCIAÇÃO VERTICAL

	Q DIR	Q ADM	VOL AT	SOC FUND	VOLUNT
Q DIR		0,000	0,020	0,151	0,057
Q ADM			0,003	0,000	0,000
VOL AT				0,193	0,185
SOC FUND					0,427
	VALORES DE P				

Fonte: Questionários, 1996

Observa-se que o quadro administrativo, realmente, tem atitude menos favorável à dimensão do que todos os outros grupos, aproximando-se mais de uma posição de indefinição. O quadro diretor também apresenta atitude mais favorável que a dos voluntários ativos.

A atitude dos grupos parece indicar que os membros são favoráveis ao estabelecimento de cargos a partir de princípios hierárquicos, outra característica do tipo ideal de organização burocrática.

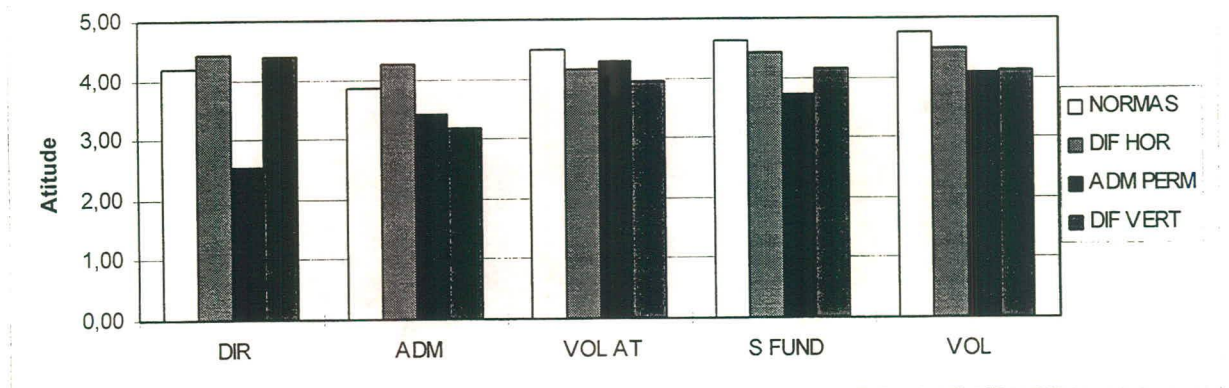
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo anterior foi dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados em pesquisa realizada na Fundação SOS Mata Atlântica. Utilizando-se do referencial teórico apresentado no capítulo dois, a pesquisa procurou verificar a relação estabelecida entre a função instrumental, burocracia, e a função manutenção, democracia, na perspectiva dos grupos que formam esta organização.

A análise dos dados anteriormente apresentados, obtidos por meio de questionários, enviados a amostras representativas dos grupos da Fundação, podem levar a algumas conclusões.

As amostras representativas dos cinco grupos que compõem a organização demonstram uma atitude positiva destes em relação à função instrumental. Estes resultados podem ser observados conjuntamente na Figura 1.

Figura 1 - Atitude dos grupos quanto às dimensões da Função Instrumental



Fonte: Questionários, 1996.

No que se refere às normas administrativas, todos os grupos, sem exceção, obtiveram escores relativos a uma atitude fortemente favorável aos indicadores. Também para a dimensão relativa à diferenciação horizontal encontraram-se escores que demonstram uma atitude favorável de todos os grupos.

A necessidade de administração permanente, dentro da Fundação é

considerada fortemente positiva para os voluntários ativos e para os voluntários. Os membros do quadro administrativo e os sócios fundadores também apresentam atitude positiva, entretanto, o grau de favorabilidade é mais reduzido. Apenas o quadro diretor apresenta atitude desfavorável a esta dimensão. Este grupo, como foi apresentado na análise dos resultados, demonstra esta atitude em virtude de sua própria posição dentro da organização. Quando os indicadores se referem a necessidade de administradores permanentes para o quadro administrativo, a atitude do grupo é totalmente favorável.

Apenas o grupo do quadro administrativo revela uma atitude neutra em relação à diferenciação vertical. Todos os outros grupos apresentam uma atitude favorável aos indicadores relacionados a esta dimensão.

A função instrumental, ou a burocracia como mecanismo para uma gestão racional da organização, parece ser, para todos os grupos que compõem a Fundação SOS Mata Atlântica, um elemento positivo para o seu funcionamento.

Isto parece corroborar as idéias de Weber de que a burocracia é inevitável e indispensável, para a sociedade moderna. A teoria de Weber sobre burocracia pode ser vista como muito mais do que a simples descrição da estrutura organizacional. Ela implica também em um sistema de valores, educação, comportamento e relações humanas. Shenkar (1984) sugere que a burocracia seja realmente inevitável, pois nenhuma organização moderna pode funcionar eficientemente sem uma divisão do trabalho especializada e múltiplas normas. O que é imperativo é tentar aumentar a performance da burocracia.

Buttler e Wilson (1990) na tentativa de verificar quais os principais problemas e necessidades das organizações voluntárias, afirmam que estas procuram mais descentralização, mais sistemas formais, mais especialização e uma definição mais precisa das tarefas. Estas necessidades podem ser a resposta para a atitude aparentemente positiva dos grupos em relação à função instrumental operacionalizada a partir das normas administrativas, diferenciação horizontal, administração permanente e diferenciação vertical.

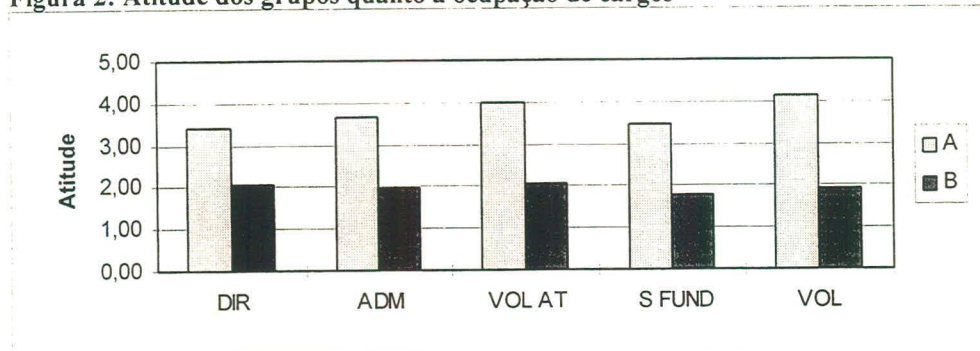
A função instrumental, um elemento positivo para os membros da SOS Mata Atlântica, parece referir-se à burocracia representativa de Gouldner (Campos, 1978) e não a uma burocracia imposta. A burocracia representativa é baseada em normas estabelecidas por acordo dos membros, regras de caráter técnico e administração por pessoal especialmente qualificado. Para Zan (1992) alguns

estudos em associações de negócio demonstraram que o papel da burocracia representativa parece ser positivo, na medida em que representa a coordenação para realizar serviços em benefício de todos os membros da organização. E na perspectiva dos grupos que formam a organização SOS Mata Atlântica, parece ser este é o principal papel da função instrumental

Kramer (1979) afirma que uma das principais características das agências voluntárias é seu alto grau de profissionalização e alto nível de burocratização. Existe, portanto, um alto grau de formalização nestas agências. Ocorre, com isto, um aumento do domínio do quadro profissional da organização na tomada de decisões da organização e uma diminuição da participação dos seus membros. Parece, a partir dos dados levantados na pesquisa, que os membros da organização não relacionam este aspecto como algo negativo para a organização.

Os resultados para a função manutenção, entretanto, não são tão uniformes. No que se refere à maximização das oportunidades para alcançarem-se cargos dentro da organização, as atitudes dos grupos apresentam um aspecto dual. Todos os grupos apresentam uma atitude positiva quando os indicadores estão relacionados ao método democrático como critério de escolha dos membros da organização. Quando os indicadores se referem à ausência de restrições de caráter técnico para que os membros ocupem cargos na organização, a atitude de todas as amostras dos grupos é fortemente negativa. Estes resultados podem ser observados na Figura 2.

Figura 2: Atitude dos grupos quanto à ocupação de cargos



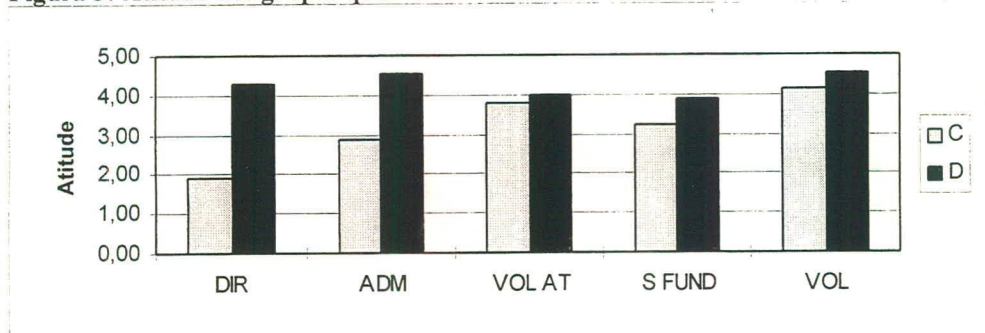
Fonte: Questionários, 1996.

Legenda: A - Utilização das técnicas formais do método democrático para alcançarem-se cargos na organização..
B - Ausência de restrições, de critérios de qualificação, para alcançarem-se cargos na organização.

Considerando-se a influência dos membros na tomada de decisões na organização, a atitude dos grupos também é diferente, em função dos indicadores adotados. Quando a influência não é efetiva, ou seja, quando ocorre apenas

influência na tomada de decisão sem nenhum poder final sobre a mesma, todos as amostras dos grupos apresentam uma atitude positiva. Se os indicadores estão relacionados à influência efetiva sobre todas as decisões da organização, os escores do quadro diretor e do quadro administrativo apresentam uma atitude desfavorável. Embora os outros grupos ainda apresentem uma atitude positiva, os escores são mais baixos em relação ao indicador anterior (Figura 3).

Figura 3: Atitude dos grupos quanto à influência nas decisões



Fonte: Questionários, 1996.

Legenda: C - Ocorrência de influência efetiva sobre as decisões da organização
D - Ocorrência de influência, mas sem poder efetivo, sobre as decisões da organização

Considerando-se a dimensão 2 da função manutenção (maximização das oportunidades para influenciar na tomada de decisões dentro da organização), os resultados obtidos para os indicadores relacionados a uma influência efetiva dos membros sobre as decisões da organização parecem indicar um conflito potencial entre os quadros diretor e administrativo e o grupo de voluntários ativos, sócios fundadores e voluntários. As atitudes dos dois primeiros grupos indicam uma desfavorabilidade quanto a estes indicadores. Já os grupos restantes apresentam uma atitude positiva em relação a estes mesmos indicadores.

Na primeira dimensão da função manutenção (maximização das oportunidades para alcançarem-se cargos dentro da organização), surge a questão da competência técnica. A sociedade moderna tem necessidade de especialistas, e estes são diferentes dos outros cidadãos justamente por sua qualificação técnica. Esta diferenciação leva ao surgimento do aparato burocrático, aparato este que, para alguns autores, está ligado ao aparato democrático.

O método democrático representativo é legítimo para os membros da organização, os quais parecem acreditar que suas decisões sejam tomadas por pessoas eleitas para este fim. Mas a questão da competência permanece, materializada pelas atitudes negativas de todos os grupos frente à ausência de

restrições para ocupar cargos na organização. Como Merton (1979) coloca, existem diferenças nas habilidades e conhecimentos dos membros de uma organização, mas este fato não descarta a democracia como método.

Em pequenas organizações, é possível tomarem-se as decisões reunindo-se todos os seus membros. Para organizações maiores, como no caso da Fundação SOS Mata Atlântica, é mais prático para estes membros elegerem seus representantes e são estes os responsáveis pelas decisões da organização. A baixa participação dos membros, segundo Gulowsen (1985) parece ser um fenômeno bastante comum em organizações sindicais e outras de grande tamanho. Os indivíduos, segundo ele, não gostam de reuniões, nos quais a maior parte do tempo é dedicada a informações do nível mais alto da organização e a discussões sobre pequenas rotinas que têm pouco impacto sobre sua vida pessoal. A maioria dos membros adota uma postura passiva nestas organizações.

Para este autor, a democracia tem duas dimensões: representação e eficiência. A primeira refere-se à extensão em que as políticas da organização representam a atitude dos membros, e a segunda está ligada à eficiência da organização em atender os interesses de seus membros. Também para Clegg e Higgins (1987) as organizações devem ser redesenhadas para alcançarem-se dois critérios: eficiência e democracia. A presença da democracia não deve eliminar as normas e a divisão do trabalho, ou erradicar a burocracia. Ela pode, sim, transformá-la em uma burocracia baseada na coletividade e, não, na hierarquia, na democracia, e não, na autoritarismo.

Wood (1981) acredita que a habilidade dos líderes em reivindicar para si a qualidade de representantes dos valores centrais da organização voluntária pode ser uma poderosa fonte de legitimidade para seus atos. Essa habilidade neutraliza uma oposição potencial de seus membros. Em relação à política, (Dachler and Wilpert, 1978) foram levantados alguns pontos a respeito dos fundamentos da teoria democrática. As pessoas são freqüentemente apáticas, irracionais, suscetíveis à influências de grupos e de veículos de comunicação de massa. Os sistemas democráticos são fortemente prejudicados por alguns fatores contextuais, como a complexidade das questões a serem resolvidas, a necessidade de especialistas na gestão, e a dinâmica social dos conflitos de interesse. A função manutenção parece representar para os grupos um mecanismo de coordenação para a própria consecução dos objetivos organizacionais.

As idéias destes autores podem explicar alguns dos resultados

encontrados para as atitudes dos membros em relação à função manutenção. A representação, como método, é aprovada pelo grupos da organização, uma vez que o consenso legitima as normas de funcionamento do jogo democrático. Mas o critério de eficiência também parece estar inserido nos valores dos membros, os quais acreditam nos critérios de qualificação para exercer os cargos.

O conflito pode se materializar pela diferença de atitude dos grupos quanto ao nível de influência que devem ter os membros da organização sobre suas decisões. Os membros do quadro administrativo e, principalmente, os do quadro diretor, não são favoráveis a uma participação efetiva de todos os membros na determinação dos rumos da organização, enquanto que os outros se grupos mostram fortemente favoráveis.

As limitações da pesquisa, decorrentes, principalmente, do tamanho da organização limitaram a abordagem a seus grupos, restringindo a pesquisa a um estudo de caso e limitando a utilização de procedimentos de coleta de dados qualitativos

Entretanto, os resultados desta pesquisa proporcionaram uma aproximação referente à relação entre função instrumental e manutenção na organização SOS Mata Atlântica. A abordagem quantitativa utilizada demonstrou existirem aspectos relevantes a ser estudados para melhor compreender-se este tipo de organização. A partir dos resultados e das limitações da pesquisa, sugerem-se novos estudos envolvendo:

uma abordagem qualitativa que, a partir dos indícios levantados por esta pesquisa, permita aprofundar-se o conhecimento acerca da percepção dos membros dos grupos da organização quanto às duas funções estudadas;

- um estudo envolvendo organizações não-governamentais com tamanhos distintos, objetivando-se verificar a influência de seu tamanho na percepção destas duas funções pelos membros da organização;

- um estudo do tipo multicaseos, envolvendo várias organizações não-governamentais, procurando-se verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa aplicam-se a mais organizações do gênero, e sob quais condições.

RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Em função dos resultados obtidos por este trabalho, alguns aspectos relevantes podem vir a ser observados pela Fundação SOS Mata Atlântica. No que se refere à dimensão burocrática dentro da organização, percebe-se que existe um relativo consenso entre os grupos referente à necessidade de alguns elementos para o bom funcionamento da organização. Especificamente, a necessidade de uma divisão sistemática do trabalho na organização, a existência de normas para o funcionamento da Fundação, a necessidade de uma definida hierarquia de autoridade, e a dedicação exclusiva dos membros do quadro administrativo para com a organização. Neste último aspecto, existe diferença de atitude entre os quadros administrativo e diretor e os outros grupos da organização, que consideram dever o quadro diretor da organização também dedicar-se exclusivamente a ela.

Estes resultados demonstram que, para os grupos da organização, a dimensão burocrática é importante para o funcionamento da fundação. Este aspecto pode ser explicado pelo tamanho e pela abrangência da Fundação SOS Mata Atlântica. Como observado nas conclusões, para as organizações contemporâneas, a coordenação do trabalho e a especialização funcional é essencial na consecução das metas e esta necessidade, muitas vezes, é maior, dependendo do tamanho e da complexidade das organizações. Entretanto, mesmo para a Fundação SOS Mata Atlântica, na qual esta dimensão é legítima para seus membros, a supervalorização da função instrumental, com sacrifício da função manutenção, pode levar à corrosão dos laços que unem os membros da organização.

A atitude dos membros da SOS Mata Atlântica em relação à função Manutenção, por sua vez, revela alguns pontos importantes. Observa-se que elementos como conhecimento e experiência são fortemente considerados na avaliação dos membros que ocupam cargos em instâncias decisórias da organização. Embora este aspecto esteja inversamente relacionado ao conceito de democracia formal, ele mostra a importância que estes elementos assumem em sistemas sociais complexos. Por outro lado, a participação mais efetiva nos processos decisórios da organização constitui uma exigência real para os membros voluntários da organização, enquanto que, para seu quadro dirigente, este aspecto não é considerado positivamente.

É necessário frisar que a participação dos membros não se refere exclusivamente à votação de membros e/ou ações da organização, mas está

relacionada a um conjunto de elementos. E a implantação destes elementos pode incrementar o conceito da organização junto a seus membros. A participação envolve uma gama de processos que estão relacionados com a descentralização do poder e com uma maior distribuição das informações dentro da organização, sendo que alguns destes processos podem ser aperfeiçoados para garantir-se a sobrevivência da organização, dando-lhe legitimidade perante seus membros e possibilitando-lhe o crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed da Ufsc, 1994.
- BLAU, P. e SCOTT, R. **Organizações Formais: Uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BOBBIO, Norberto. **A Teoria das Formas de Governo**. Brasília: UNB, 1992.
- BOBBIO, Norberto. **O Futuro da Democracia; uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- BRUYNE, et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- BUTTLER, Richard J e WILSON, David C. **Managing Voluntary and Non-profit Organizations: Strategy and Structure**. London: Routledge, 1990.
- CAFFERATA, Gail Lee. "The building of democratic organizations: an embriological metaphor". **Administrative Science Quarterly**. v. 27, n. 2, 1982.
- CALHOUN, C. "Nationalism and Civil Society: Democracy, Diversity and Self-Determination." **International Sociology**. v. 8, n. 4, 1993.
- CAMPOS, Edmundo (org). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CHAMPION, D. J. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1980.
- CLEGG, Stewart R. e HIGGINS, Winton. "Against the Current: Organizational Sociology and Socialism" **Organization Studies**. 8/3, 1987.
- DACHLER, H. Peter e WILPERT, Bernhard. "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation." **Administrative Science Quarterly**. v 23, 1978.
- DAHL, Robert A. **Um Prefácio à Teoria Democrática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.
- DAHRENDORF, Ralf. **O conflito social moderno: um ensaio sobre a política da liberdade**. São Paulo: USP, 1992.
- DAHRENDORF, Ralf. **As classes e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: UNB, 1982.

- DILLMAN, Don A. **Mail and telephone surveys: the total design method**. USA: John Wiley & Sons Inc. , 1978.
- DI MAGGIO, Paul J. e ANHEIER, H. K. " The sociology of nonprofit organizations and sectors". **Annual Review of Sociology**. v.16, 1990.
- DUBIN, R. **Human Relations in Administration**. Englewood Cliffs N.J. : Prentice Hall, 1951.
- ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GULOWSEN, J. "Hearocracy: The Deterioration of democracy in a Norwegian Trade Union" **Organization Studies**. 6/4, 1985.
- HAAS, J. Eugene, HALL, Richard H. e JOHNSON, Norman. "Toward an Empiracally Perceived Taxonomy of Organizations". in **Studies on Behavior in Organizations**. Athens GA: University of Georgia Press, 1966.
- HALL, R. H. **Organizações: Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HELD, David. " A Democracia, o Estado-Nação e o Sistema Global." **Lua Nova**. n. 23, Mar. ,1991.
- HUGHES, E. C. "The sociological study of work". **American Journal of Sociology**. 57, 1952.
- KATZ, D. e KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: USP, 1980.
- KNOKE, David. **Organizing for collective action: the political economies of association**. New York: Aldine de Gruyter, 1990.
- KRAMER, Ralph M. "Governmental - Voluntary Agency relationships in the Netherlands." **The Netherlands Journal of Sociology**. v. 15, n. 2, Dec, 1979.
- LANDIM, Leilah. **Sem fins lucrativos, as organizações não-governamentais no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1988.

- LERNER, Bertha. **Democracia Política o Dictadura de las Burocracias**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- LUCAS, J. Randolph. **Democracia e Participação**. Brasília: UNB, 1985.
- MACRIDIS, Roy C. **Ideologias políticas contemporâneas**. Brasília: UNB, 1982.
- MANNHEIM, Karl. **Ideologia e Utopia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MICHELS, R. **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília: UNB, 1982.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MERTON, Robert K. **A ambivalência sociológica e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- MOTTA, F. C. Prestes & BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOTTA, F. C. Prestes. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOUZELIS, N. P. **Organización y Burocracia**. Barcelona: Península, 1973.
- PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RICHARDSON, et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROUSSEAU, Jean Jacques. **O Contrato Social**. Lisboa: Europa-América, 1961
- SALOMON, L. e ANHEIER, H. K. "In search of non profit sector: the question of definitions" **Voluntas**. v. 3, n. 2, 1992.
- SARTORI, Giovanni. **A Teoria da Democracia Revisitada - O debate contemporâneo**. São Paulo: Ática, 1994.

- SHENKAR, Oded. "Is Bureaucracy Inevitable? The Chinese Experience."
Organization Studies. 5/4, 1984.
- SCHERER-WARREN, Ilse. "Organizações não governamentais na América Latina: seu papel na construção da sociedade civil" **São Paulo em Perspectiva**, SEADE, 8:3, Jul/Set, 1994.
- SCHERER-WARREN, I. **Redes de Movimentos Sociais**. São Paulo / Rio de Janeiro: Loyola / Centro João XXIII, 1993.
- SCHERER-WARREN, Ilse. **Movimentos Sociais: um ensaio de interpretação sociológica**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1987.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SCOTT, David. **The social and political use of Voluntary Organizations**. Sidney, George Allen and Unwin, 1981.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- THOMPSON, James D. e TUDEN, Arthur. "Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision". **Comparative Studies in Administration**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1959.
- TOCQUEVILLE, Alexis. **La Democracia en América**. San José: Universidad Autónoma de Centro América, 1986.
- TOURAINÉ, Alain. **Em defesa da Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- VITA, Álvaro de. "Vontade Coletiva e Pluralidade: uma convivência possível?" **Lua Nova**. n. 23, Mar. , 1991.
- WEBER, Max. **Parlamento e governo na Alemanha reordenada: crítica política do funcionalismo e da natureza dos partidos**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB, 1991.
- WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1983.
- WOOD, James R. **Leadership in Voluntary Organizations: The Controversy over Social Action in Protestant Churches**. New Brunswick, Rutgers University Press, 1981.

ZALD, Mayer N. **Organizational Change: The Political Economy of the YMCA.**
Chicago: University of Chicago Press, 1970.

ZAN, S. **Organizzazione e rappresentanza.** Roma: NIS, 1992.

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo do questionário utilizado para seleção da organização a ser estudada.

Anexo 2 - Modelo do questionário enviado à amostra de membros da Fundação SOS Mata Atlântica.

Anexo 1 - Modelo do questionário utilizado para seleção da organização a ser estudada.

Prezada Sr. _____

Sou estudante de pós graduação da Universidade Federal de Santa Catarina e meu tema de dissertação envolve um estudo sobre as organizações não governamentais ligadas ao tema meio ambiente. Este estudo tem o apoio da ENAP, Escola Nacional de Administração Pública e é financiado pelo Programa de Apoio a Administração Pública. Gostaria de contar com sua colaboração para obter algumas informações de caráter inicial sobre a esta organização; a SOS Mata Atlântica. Estas informações serão utilizadas em um levantamento primário envolvendo diversas organizações deste mesmo tipo, para posterior seleção da organização mais adequada para um estudo mais aprofundado. Para uma melhor sistematização estas questões foram organizadas na forma do questionário/formulário que se segue:

01-Qual o nome da organização? _____

02-Qual a sua data de fundação? _____

03-Qual a sua área de atuação? _____

04-Qual o número aproximado de membros associados? _____

05-Existe um regimento interno ou qualquer outro documento que rege a ação pra'tica e administrativa da organização? Em caso afirmativo que tipo de documento? _____

06-Existe um órgão eleito periodicamente dentro da organização responsável pela direção da mesma? Em caso afirmativo qual o seu número de membros? _____

07-Este quadro eleito é remunerado? _____

08-Existe um quadro administrativo permanente dentro da organização? Em caso afirmativo qual o seu número de membros? _____

09-Este quadro administrativo é remunerado? _____

10-Existe um cadastro dos membros associados da organização através do qual seja possível contactar os mesmos periodicamente? Em caso afirmativo quais os tipos de informações que este cadastro contém? _____

Desde já agradeço a sua colaboração. Meu telefone pessoal para qualquer esclarecimento é (048) 232 0463, e meu endereço para correspondência é:

Caixa Postal 10042

CEP 88062-800 - Florianópolis SC

Se possível envie sua resposta para o FAX (048) 222 4566 aos cuidados de Hans Michael

Atenciosamente

Hans Michael van Bellen

Anexo 2 - Modelo do questionário enviado à amostra de membros da Fundação SOS Mata Atlântica.

Florianópolis, __ de _____ de 1996.

Prezado membro da **SOS MATA ATLÂNTICA**,

Estou lhe enviando um pequeno questionário para preenchimento, o qual faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre Organizações não Governamentais. Esta pesquisa é patrocinada pela Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, através do Programa de Apoio a Administração Pública, PAP, e faz parte da minha tese de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.



O tema da pesquisa aborda o funcionamento das Organizações não Governamentais e se reveste de importância uma vez que pode proporcionar novos conhecimentos sobre este tipo de organização e assim ajudá-las em seu funcionamento.

Este trabalho tem o apoio da **SOS MATA ATLÂNTICA** e seus resultados estarão disponíveis para a organização e para todos os seus membros. Por se tratar de um estudo acadêmico não é necessário a identificação do respondente, uma vez que os dados serão estudados agrupadamente. O mais importante é responder com seriedade e atenção todos os itens do questionário.

Após seu preenchimento, o questionário deve ser remetido a **minha pessoa, através da Universidade Federal de Santa Catarina, no endereço descrito abaixo**. O questionário respondido deve ser remetido de volta o mais rapidamente possível, para não comprometer o andamento da pesquisa. Anexo segue um envelope resposta, bastando ao respondente fechar o envelope com o questionário e depositá-lo em qualquer caixa de correio.

Este questionário pode ser preenchido em uma pequena parcela de seu tempo e a sua colaboração é muito importante. *Ajude-nos a conhecer melhor as ONG's em geral e a S.O.S. em particular.* Para esclarecer qualquer dúvida a respeito da pesquisa coloque-me a disposição de qualquer membro da organização no telefone e endereço abaixo.

MUITO OBRIGADO

Hans Michael van Bellen
Universidade Federal de Santa Catarina
 **Caixa Postal 10042**
Florianópolis - S.C.
C.E.P. - 88062-800
 **Fone - (048) 232-0463**
E-MAIL-ADRESS - hans@unetsul.com.br

Primeira Parte

Instruções: Por favor preencha as questões abaixo conforme a sua situação.
DADOS DO RESPONDENTE

01- IDADE

--	--

 (anos completos)

02- SEXO Masculino Feminino

03- ESCOLARIDADE

<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo
---	---

04- Há quanto tempo é membro da SOS MATA ATLÂNTICA:

--	--

 (anos completos)

05- Qual o seu vínculo atual com a SOS MATA ATLÂNTICA:

<input type="checkbox"/> MEMBRO COLABORADOR	(membro que colabora através de contribuição monetária e da ação voluntária para com a organização)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DO QUADRO ADMINISTRATIVO	(funcionário contratado pela organização que desempenha regularmente função específica na mesma)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DO CONSELHO DIRETOR	(membro que faz parte do conselho diretor da organização, órgão máximo de deliberação na mesma)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DE CONSELHO DE ACESSORIA TÉCNICA	(membro que faz parte de algum conselho de assessoria ou conselho consultivo da organização)

06- Já ocupou outra posição dentro da SOS MATA ATLÂNTICA diferente da assinalada anteriormente: SIM NÃO

07- Em caso afirmativo, indique quais e o tempo de permanência:

	POSIÇÃO	TEMPO			
<input type="checkbox"/> MEMBRO COLABORADOR		<table border="1" style="width: 40px; height: 20px;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>			(anos completos)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DO QUADRO ADMINISTRATIVO		<table border="1" style="width: 40px; height: 20px;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>			(anos completos)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DO CONSELHO DIRETOR		<table border="1" style="width: 40px; height: 20px;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>			(anos completos)
<input type="checkbox"/> MEMBRO DE CONSELHO DE ACESSORIA		<table border="1" style="width: 40px; height: 20px;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>			(anos completos)

08- Participa ou já participou de uma outra Organização não Governamental: SIM NÃO

09- Em caso afirmativo, indique quais e o tempo de permanência:

ORGANIZAÇÃO	PERÍODO (anos completos)	

Segunda Parte

Instruções:

Nesta parte do questionário constam uma série de afirmativas. Após cada afirmativa encontra-se uma escala numerada de 5 a 1 tal como é mostrada abaixo:

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Cada número corresponde a uma alternativa de resposta na forma que se segue:

5	Concordo Integralmente
4	Concordo Parcialmente
3	Estou Indeciso
2	Discordo Parcialmente
1	Discordo Integralmente

O respondente deverá assinalar, em cada questão, o número correspondente à alternativa escolhida, como é mostrado no exemplo a seguir:

“ As organizações não governamentais ligadas ao meio ambiente devem trabalhar conjuntamente com o Governo Federal, Estadual e Municipal, na elaboração de políticas de preservação ambientais.”

5	4	3	2	1
--------------	---	---	---	---

Caso o respondente concorde integralmente com a afirmativa deverá assinalar o número 5 (cinco) - vide exemplo acima - Caso concorde parcialmente com a afirmativa deverá assinalar o número 4 (quatro) e assim por diante.

IMPORTANTE

- ↪ LEIA COM ATENÇÃO CADA AFIRMATIVA.
- ↪ ASSINALE APENAS UMA ALTERNATIVA EM CADA QUESTÃO.
- ↪ TODAS AS AFIRMATIVAS DEVEM SER RESPONDIDAS.

01- Em uma organização não governamental o número de mandatos sucessivos exercidos pelos membros do conselho diretor, órgão máximo de decisão da mesma, deve ser limitado.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

02- Qualquer membro de uma organização não governamental deve ter a possibilidade de concorrer a um cargo no conselho diretor da mesma.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

03- Os membros que ocupam cargos no conselho diretor de uma organização não governamental necessitam, além do fato de serem colaboradores da mesma, de qualificações adicionais técnicas e administrativas para ocuparem estas posições.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

04- Os membros do conselho diretor de uma organização não governamental devem dedicar exclusivamente a esta organização e receber remuneração devida pelo cargo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

05- Todos os membros do conselho diretor de uma organização não governamental devem ser eleitos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

06- Qualquer membro de uma organização não governamental deve ter o direito de votar na eleição do conselho diretor da mesma.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

07- Devem existir restrições, por exemplo, de tempo de atuação na organização, para que um membro faça parte do conselho diretor de uma organização não governamental.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

08 - Todos os membros dos conselhos de assessoria técnica de uma organização não governamental devem ser eleitos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

09- Qualquer membro de uma organização não governamental deve ter o direito de votar na eleição dos conselhos de assessoria técnica da mesma.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10 - Os membros dos conselhos de assessoria técnica de uma organização não governamental devem se dedicar exclusivamente a esta organização e receber remuneração devida pelo cargo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11 - Devem existir restrições de caráter de qualificação para concorrer a cargos nos conselhos de assessoria técnica de uma organização não governamental.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12- Devem existir restrições, por exemplo de grau de escolaridade, para a composição dos conselhos de assessoria técnica de uma organização não governamental.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13- O instrumento do Referendum, ou seja a consulta a todos os membros da organização através de votação, deve ser sempre utilizado como meio de tomada de decisão dentro da organização.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

14- Os membros de uma organização não governamental devem ter conhecimento sobre todas as decisões do conselho diretor e dos outros conselhos de assessoria técnica da mesma.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

15- Aos membros de uma organização não governamental deve ser dado o direito de opinar sobre todas as decisões dos conselhos que a formam.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

16- Uma organização não governamental deve possuir um conjunto de normas que estabeleçam formalmente todos os procedimentos para a tomada de decisões na mesma.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

17- Uma organização não governamental deve possuir um conjunto de normas que regulamente formalmente todos os órgãos que a constituem, estabelecendo minuciosamente suas atribuições.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

18- A administração de uma organização não governamental deve ser dividida em áreas específicas, determinadas por suas funções.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19- Deve existir um conselho diretor dentro de uma organização não governamental que controle as diversas áreas da mesma para a consecução de seus objetivos institucionais.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

20- Compete ao conselho diretor de uma organização não governamental a definição das políticas da associação.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

21- A composição do conselho diretor de uma organização não governamental deve obedecer o critério de competência técnica.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

22- A composição do conselho diretor de uma organização não governamental deve obedecer o critério de antiguidade na organização.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

23- A nomeação dos membros do quadro administrativo deve ser da competência exclusiva do conselho diretor da organização não governamental.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

24- O quadro administrativo de uma organização não governamental deve possuir qualificações profissionais próprias das atividades que executa.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

25- O quadro administrativo de uma organização não governamental deve ser remunerado em função dos serviços que executa.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

26- A nomeação dos membros dos conselhos de assessoria técnica deve ser da competência exclusiva do conselho diretor da organização não governamental.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

27 - A nomeação de membros para os conselhos de assessoria técnica de uma organização não governamental deve obedecer critérios de qualificação profissional.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

MUITO OBRIGADO
