



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CPGA**

Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano

**A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA GESTÃO
ORGANIZACIONAL:
CONTRIBUIÇÃO PARA CONSOLIDAÇÃO DE UM CAMPO
DE ESTUDOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Organizações e sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

Florianópolis
2010

Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano

**A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA GESTÃO
ORGANIZACIONAL:
CONTRIBUIÇÃO PARA CONSOLIDAÇÃO DE UM
CAMPO DE ESTUDOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Administração – CPGA.

Florianópolis, 30 de novembro de 2010

Prof. Maurício Serva, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Serva
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. João Benjamim da Cruz Júnior
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a, Dr.^a Maria Carolina Martinez Andion
Universidade do Estado de Santa Catarina

*Dedico este trabalho a Ivandel Fabiano de Oliveira..
“in memoriam”*

AGRADECIMENTOS

Neste precioso espaço quero expressar minha profunda gratidão àqueles que contribuíram para a construção deste trabalho, e para minha construção como pesquisadora e Professora.

Agradeço especialmente ao Prof. Maurício Serva, exemplo de ética e dedicação, cujos atos sustentam suas palavras. Agradeço pela oportunidade de trabalhar ao seu lado, por ter acreditado e compreendido de forma tão generosa minhas limitações.

À Prof.^a Maria Carolina Martinez Andion, por sua preciosa contribuição na pesquisa de campo e pela avaliação minuciosa, que orientou toda revisão do trabalho.

Ao Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, por sua contribuição inestimável na composição da banca.

Ao Prof. Dante Girardi pela oportunidade que me iniciou na pesquisa científica no meio acadêmico.

Ao Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim, todos seus voluntários e funcionários que me receberam de forma tão gentil. Em especial à Maristela Truppel, Adriano Mattos e Dona Maurília.

Meu sincero agradecimento àqueles que têm contribuído em uma jornada maior, de uma vida: esposo, mãe, irmãos e amigos.

Ao Pai Celestial, minha fonte inesgotável de vida, energia e fortaleza.

RESUMO

CAITANO; Déris. I. M. de Oliveira. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional: consolidação de um campo de estudos.** Dissertação de Mestrado. Curso de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. 2010.

O tema que conduziu a realização desta pesquisa foi o estudo da racionalidade substantiva nas organizações. O objetivo principal do presente trabalho consistiu em contribuir para o desenvolvimento de uma nova etapa nos estudos sobre racionalidade substantiva nas organizações. Este tema já havia sido explorado por outros autores que se pautaram no trabalho desenvolvido por Maurício Serva (1996). Esta eminente segunda etapa instaura a investigação da racionalidade substantiva subjacente a processos de gestão específicos, no âmbito das organizações. Neste sentido, os estudos da primeira etapa indicaram as organizações da sociedade civil como um campo promissor para a realização da pesquisa. Esta orientação conduziu a delimitação do campo a uma organização que havia participado de um processo de formação na gestão de OSC's, sob as bases do desenvolvimento institucional: Projeto Fortalecer. A adoção do desenvolvimento institucional como pano de fundo para a pesquisa de campo, pautou a escolha de uma organização com um processo efetivo de gestão organizacional: o Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (CCPI). Estabelecidas às categorias de análise de uma pesquisa de cunho exploratório descritivo, o método que permitiu a operacionalização da pesquisa foi um estudo de caso de natureza predominantemente qualitativa com análise de dados de fontes secundárias e primárias. As conclusões do campo tornaram evidente o impacto que o processo de D.I. causou na gestão da organização. A participação nas oficinas do projeto propiciou aos membros um espaço adequado refletir sobre a organização em seu sentido mais amplo. Esta reflexão desencadeou todo um processo de reconstrução de elementos que estavam fragilizados na organização, houve uma forte mobilização de recursos. A criação de comissões e encontros entre voluntários e funcionários passou a estimular a autonomia dos indivíduos. A organização ampliou seus canais de comunicação com a comunidade, voluntários e funcionários. Este ambiente demonstrou ser regido por uma lógica racional substantiva, onde as ações comunicativas se mostraram autênticas e orientadas para o entendimento dos atores. Neste íterim, orientação

para desempenho e fins estratégicos não suplantou o julgamento ético e autonomia dos indivíduos. A análise destes processos de gestão foi concatenada com algumas das contribuições dos estudos anteriores, a partir desta conexão foram encontradas evidências que corroboraram com as conclusões da pesquisa. A reflexão sobre a organização requer espaços distintos, o envolvimento dos membros neste processo tende a ser cauteloso, neste sentido, a cultura da organização reflete diretamente sobre este aspecto. Por fim, acredita-se que este trabalho acrescenta uma parcela de contribuição para se responder ao problema do campo e oferece subsídios para construções posteriores.

Palavras-chave: Racionalidade substantiva. Gestão organizacional.

ABSTRACT

The issue that led this research was to study the substantive rationality in organizations. Within this theme, the main topic of this study was to contribute to the development of a new stage in studies of substantive rationality in productive organizations. This theme had already been explored by a number of authors that were followers of the work of Maurício Serva (1996). However, the focus of these first studies was the investigation of the prevailing rationality. This impending second stage introduces the investigation of substantive rationality underlying the specific management processes within organizations, from the contribution of the initial stage. In this regard, studies have indicated the first phase of civil society organizations as a promising field for the survey. This approach led to the delimitation of the area to a civil society organization who had participated in a training process in the management of CSOs, on the basis of institutional development (ID). This process was carried out by ICom Florianópolis entitled: Projeto Fortalecer. The adoption of D.I. as one of the variables of the field, allowed the choice of an organization with an effective process of organizational management: Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (CCPI). Established categories of analysis of an exploratory research descriptive method that allowed performing this research was to implement a case study of nature with predominantly qualitative analysis of data from secondary and primary sources. The findings of the field made it clear what impact the process of ID caused the management of the organization. Participation in the workshops provided an adequate space for members to reflect on the organization in its broadest sense. This debate has triggered a process of reconstruction of elements that were weakened in the organization. There was a strong mobilization of resources and people towards common goals and insertion of new volunteers. The creation of committees and meetings between volunteers and staff began to encourage the autonomy of individuals. The organization expanded its channels of communication with the community, volunteers and staff, to encourage participation and democratic debate. This environment proved to be governed by a substantive rational logic, where communicative actions proved to be authentic and geared to the understanding of the actors. Meanwhile, performance orientation and strategic purposes has not supplanted the trial and ethical autonomy of individuals. An analysis of management processes was concocted with some of the contributions of previous studies from this connection was

no evidence that corroborates the findings of the research. The reflection on the organization requires distinct spaces that are not affected by the organizational routine. The involvement of members in thinking about the organization tends to be cautious in this sense, the culture of the organization will directly reflect this aspect. Finally, it is believed that this work adds a small part to answer the questions and doubts in the field of organizational theory, and provides grants for construction later.

Key words: Rationality substantive; Organizational management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: as organizações que atuam no campo social	55
Figura 1: <i>continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva.....	89
Figura 2: número de voluntários CCPI.....	124
Figura 3: logomarca do CCPI.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: primeira etapa dos estudos sobre racionalidade substantiva nas organizações	29
Quadro 2: modelo de análise racionalidade	87
Quadro 3: composição da amostra	106
Quadro 4: categorias de análise da pesquisa	109
Quadro 5: organizações que participaram do Projeto Fortalecer.....	116
Quadro 6: Categorias da sustentabilidade interna.....	117
Quadro 7: categorias da sustentabilidade externa.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: análise da sustentabilidade interna	118
Tabela 2: análise da sustentabilidade externa	119
Tabela 3: análise da sustentabilidade interna CCPI.....	126
Tabela 4: análise da sustentabilidade externa no CCPI.....	129

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.1.1	Delimitação do campo	31
1.2	OBJETIVO GERAL	38
1.2.1	Objetivos específicos:	38
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	39
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	41
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	44
2.1	TEORIA ORGANIZACIONAL E RACIONALIDADE	44
2.1.1	Desenvolvimento Institucional (D.I.).....	51
2.1.2	Organizações da Sociedade Civil.....	53
2.2	RACIONALIDADE	57
2.2.1	A Racionalidade em Weber	58
2.2.2	A racionalidade em Guerreiro Ramos.....	61
2.2.3	Teoria substantiva da vida associada	66
2.2.4	Racionalidade em Habermas.....	70
2.2.5	Teoria da ação comunicativa	74
2.3	ABORDAGEM SUBSTANTIVA E AÇÃO COMUNICATIVA: PERSPECTIVA DE COMPLEMENTARIDADE	78
2.3.1	O Modelo de análise da racionalidade.....	82
2.3.2	Processos de gestão organizações substantivas. 88	
2.3.2.1	Reflexão sobre a organização	89
2.3.2.2	Comunicação e Relações Interpessoais.....	92
2.3.3	Novas formas organizacionais:	94
2.3.3.1	Anomia e motim,	96
2.3.3.2	Economia	97
2.3.3.3	Isonomia.....	97
2.3.3.4	Fenonomia	97
2.3.3.5	O isolado	98

3	METODOLOGIA DE PESQUISA	102
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	102
3.1.1	Natureza das variáveis	103
3.1.2	Abordagem da pesquisa.....	104
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	106
3.2.1	Unidade de observação.....	107
3.3	COMPOSIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	107
4	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL ONG'S	112
4.1	PROJETO FORTALECER	113
4.1.1	Sustentabilidade interna.....	117
4.1.2	Sustentabilidade externa	119
5	O CONSELHO COMUNITÁRIO DA PONTE DO IMARUIM	122
5.1	CCPI NO PROJETO FORTALECER	126
5.2	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	134
5.2.1	Comunicação, relações interpessoais e reflexão sobre a organização	144
5.3	CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS DA PRIMEIRA ETAPA .	162
6	CONCLUSÕES	169
7	REFERÊNCIAS	179

INTRODUÇÃO

O mundo ocidental tomou para si o projeto da modernidade, ancorado na proposta de emancipação do homem pelo domínio da natureza. Sob este argumento o conhecimento científico passou a ser compreendido como único possível e totalmente válido para o avanço da sociedade. Não obstante, o desenvolvimento da ciência e o domínio da técnica sucumbiram como expressão máxima do mundo moderno. Neste ínterim, a supremacia da técnica como lema para o crescimento desenfreado partia do pressuposto de uma razão única e homogênea, limitando-a uma concepção de homem unicamente movido por uma racionalidade técnica e utilitarista. Tal concepção omitiu a compreensão original do conceito de racionalidade humana.

Segundo Ramos (1981) é no Iluminismo, especificamente na obra de Thomas Hobbes, que o moderno conceito de razão é sistematicamente articulado a uma compreensão única e restrita ao cálculo utilitário das conseqüências. E, é sob este conceito que assenta a base do desenvolvimento do capitalismo nos últimos séculos, bem como, da assunção de uma sociedade centrada no mercado.

A incoerência deste desenvolvimento fica evidente quando se observa que, apesar da sociedade ter atingido patamares de crescimento expressivos, todo este avanço não foi suficiente para retirar a sociedade do “túnel das necessidades econômicas” como projetou Lord Keynes (RAMOS, 1981). Muito menos dizimou os velhos problemas sociais, como: fome e miséria, pelo contrário, foi eficiente em tornar tudo isso ainda mais evidente através das tecnologias de comunicação.

O fato é que a última metade do século XX foi marcante por trazer à tona a crise que incorreu do desenvolvimento a qualquer preço, instituído desde a primeira revolução industrial. Mais evidente ainda se tornou o impacto da desarmonia na relação homem x natureza, que atualmente demanda soluções a fim de minimizar as conseqüências da exploração abusiva dos recursos naturais nos últimos dois séculos.

A crise da sociedade moderna acentuou a crítica a razão técnica, que não é recente, mas que em nenhum outro tempo dispôs de tanta evidência empírica para refutar a concepção de uma racionalidade única e hegemônica. Especialmente no campo das ciências sociais, como economia e administração, se viu a necessidade do desenvolvimento de novos arranjos organizacionais que levassem em consideração toda a demanda social e ambiental.

Obviamente que a questão da racionalidade transcende o escopo da teoria das organizações, as bases dos estudos da racionalidade são oriundas da filosofia. É Kant, na *Crítica à Razão*, que estabelece a distinção entre a razão técnica e a teórica e fundamenta o trabalho de diversos autores na filosofia e nas ciências sociais. Na Teoria Organizacional moderna, é Max Weber que inicialmente propõe uma compreensão da racionalidade na complexidade das organizações sociais. Partindo dos contornos kantianos, Weber se contrapõe ao discurso dos naturalistas e estabelece uma crítica à forma como os cientistas sociais da época limitaram o conceito de racionalidade a uma única concepção técnica e utilitarista.

Weber inclui as ciências sociais no debate, antes restrito a filosofia, seu pensamento alinhava o desenvolvimento de uma linha crítica que parte dos pressupostos da filosofia à evidência empírica das ciências sociais. A constatação de Weber, em sua obra *o Espírito do Capitalismo*, foi à ascensão da racionalização nas organizações sociais e produtivas dentro do sistema capitalista. Para desenvolver seu argumento, Weber distingue a racionalidade entre *Zweckrationalität*, ou racionalidade formal e instrumental e *Wertrationalität*, ou racionalidade substantiva.

A crítica ao predomínio da racionalidade instrumental estava no cerne de uma crítica muito mais ampla ao sistema capitalista que estava em pleno desenvolvimento. De acordo com Chanlat (1996), a crítica ao capitalismo foi direcionada a diferentes aspectos do sistema, em Weber (1971) pela racionalização, Marx (1970), pela acumulação de capital, Polanyi (1983) pela hegemonia das categorias econômicas, Dumont (1983) pelo individualismo entre outros. É especialmente a partir da obra de Weber que se desenvolve toda uma linha crítica ao predomínio da racionalidade instrumental e a alienação dos indivíduos nas organizações. Essa crítica se afirma nos estudos que seguem na obra de outros autores, como Karl Mannheim, Adorno, Horkheimer. Estes autores inauguram a linha crítica ao domínio da razão técnica, onde a chamada escola de Frankfurt emerge como expressão máxima da validade e importância da continuidade destes estudos (RAMOS, 1981).

No campo da filosofia, os estudos sobre racionalidade receberam no último século a significativa contribuição de Jurgen Habermas. Habermas é herdeiro da escola de Frankfurt, entretanto apesar da herança Frankfortiana demonstra em sua obra: *Crise de legitimação do capitalismo Tardio*, “sua discordância com o pessimismo Weberiano e das concepções marcuseanas da instrumentalidade inexorável do mundo”, mas é na teoria da ação comunicativa (1981) que Habermas

explicita sua divergência à dialética do esclarecimento de Adorno e Horkheimer (FREITAG, 1986; SILVA, 1995, p.67).

Habermas empreende um diálogo entre a filosofia e as ciências sociais, que culmina na teoria dos atos de fala em sua obra: *teoria da ação comunicativa* (SILVA, 1995). Contemporâneo a Habermas, no cenário das ciências sociais no Brasil, o autor Alberto Guerreiro Ramos se fundamenta nos pressupostos dos autores supracitados, mas especialmente na obra de Karl Polanyi, para estabelecer uma alternativa à teoria crítica predominante nos estudos sociais (SERVA, 1996).

A crítica de Guerreiro Ramos ao modelo de sociedade onde uma razão predominantemente técnica, serve como norteadora dos valores morais se afirma por não se restringir a teoria crítica, mas por sua contribuição no desenvolvimento de uma nova concepção teórica divergente das teorias tradicionais e que se aproxima muito mais da realidade do campo das organizações sociais (RAMOS, 1981).

A tentativa de Ramos (1981), no sentido de operacionalizar o conceito de racionalidade substantiva, recebe ainda uma influência importante da teoria da ação comunicativa de Habermas. Apesar da origem *frankfurtiana*, na teoria de ação comunicativa Habermas explicita sua divergência com a teoria crítica *frankfurtiana* de Adorno, Marcuse e Horckemayer e elenca outros pressupostos diferentes da tradição crítica de Frankfurt (FREITAG, 1986).

As obras de Habermas e Guerreiro Ramos são especialmente fundamentais para se chegar ao problema de pesquisa que norteia os objetivos deste estudo, pela evidência do impacto que a razão instrumental trouxe à sociedade ao considerar somente os fins econômicos como valores organizacionais e pela importância de se identificar no espaço organizacional outros atributos do ser humano que possam ser privilegiados. Por este motivo, o problema de pesquisa deste trabalho não é somente o problema do pesquisador, mas um problema do campo da teoria das organizações. Ou seja, a discussão da racionalidade é fundamentalmente o ponto de partida para qualquer possibilidade de emancipação ou desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações formais (DELLAGNELO, 2004).

Desta forma, este estudo propõe uma análise dos elementos da racionalidade substantiva em organizações sociais, como forma de aprofundar o conceito de racionalidade na prática de gestão destas organizações. Nas relações entre os atores nestas organizações e como a racionalidade substantiva pode conduzir suas ações no cenário organizacional.

1.1 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para se chegar ao problema de pesquisa, é importante destacar as demais contribuições que representam o ponto de partida deste estudo. A obra de Guerreiro Ramos é indiscutivelmente a base fundamental e no Brasil tem um significado expressivo no campo das ciências sociais, no que tange aos estudos da racionalidade nas organizações. Em sua obra “A nova ciência das organizações” o autor operacionaliza uma teoria alternativa que privilegia a existência de uma razão substantiva dentro dos espaços sociais. Esta obra desencadeia o surgimento de uma geração de estudos que partiram dos pressupostos por ele fundados para desenvolver estudos tangentes à racionalidade nas teorias organizacionais. Dentre estes autores, cabe mencionar os estudos de Tenório (1990), Pizza Junior (1994), Martins (1994) e Maurício Serva (1996).

Especificamente o estudo de Maurício Serva (1996) estabelece dentro dos estudos da racionalidade um novo patamar de exploração no campo das organizações. Serva (1996) afirma que as críticas a razão instrumental, opondo a ela a racionalidade substantiva, não avançaram no sentido de comprovar empiricamente a concretização desta última na gestão das organizações produtivas. Conforme o autor isso constitui um impasse, “representado pela ausência de evidências que demonstrem a concretização da racionalidade substantiva nas práticas administrativas” (SERVA, 1996, p.29), uma vez que a teoria administrativa advém da prática.

Como uma tentativa de preencher esta lacuna, o autor elaborou um modelo de análise que passou a ser utilizado por outros autores no Brasil para o desenvolvimento de pesquisas no campo da racionalidade. O modelo de análise foi aplicado em diferentes pesquisas de campo com a finalidade de evidenciar, nos processos de gestão em organizações formais, elementos que caracterizem o predomínio de ações subjacentes a uma racionalidade substantiva ou instrumental. Esses estudos, que utilizaram o modelo de análise, constituem o que neste trabalho será identificado como “primeira etapa”¹ de estudos sobre racionalidade, que sucedem a publicação do artigo “*A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*”, no qual, Serva (1997)

¹ A primeira etapa de estudos sobre a racionalidade compreende um total de 12 trabalhos desenvolvidos por diferentes autores em diferentes centros de pesquisa no Brasil.

apresentou o modelo de análise da racionalidade utilizado na pesquisa de campo.

A partir da operacionalização da análise da racionalidade substantiva, uma série de pesquisadores passou a adotar o modelo com intuito de investigar o predomínio da racionalidade instrumental ou substantiva em diferentes tipos de organizações. Alguns destes trabalhos foram analisados com a finalidade de demonstrar o caminho percorrido até se chegar ao problema de pesquisa.

Neste capítulo será apresentada uma breve análise destes estudos, caracterizando o escopo da pesquisa e o avanço conquistado por alguns destes pesquisadores. As conclusões dos autores não serão submetidas à crítica, apenas se pretende caracterizar os estudos para, então, utilizar esta base secundária de dados na discussão dos resultados que serão obtidos no campo.

Marcelo Lorence Fraga desenvolveu seu estudo em uma organização produtiva da Grande Porto Alegre, a dissertação foi defendida no ano 2000 pela UFRGS sob a orientação do Prof. Francisco Araújo Santos. O autor partiu do pressuposto de que seria possível identificar um ambiente organizacional integrativo, permeado por elementos da racionalidade substantiva dentro de organizações produtivas. Para isso o autor desenvolve seu estudo de campo em uma organização de linhas de montagem – Muri linhas de montagem (FRAGA, 2000).

A aplicação do modelo de análise permitiu ao autor verificar a racionalidade predominante em cada um dos processos de gestão. Os resultados da pesquisa demonstraram que alguns processos eram totalmente orientados por fins instrumentais, entretanto, nas categorias: processo decisório, comunicação, valores e objetivos e relações ambientais atribuíram a organização um caráter predominantemente substantivo. O autor concluiu que a empresa se caracterizava por um ambiente organizacional integrativo, onde os trabalhadores buscavam a autorrealização, autodesenvolvimento e satisfação no trabalho (FRAGA, 2000).

A dissertação realizada por Liliane Gnocchi da Costa Reis em 2001, sob a orientação de Fernando Guilherme Tenório na FGV, veio dar continuidade a aplicação do modelo de análise como uma alternativa viável na investigação da racionalidade substantiva. A autora tomou como unidade de observação a avaliação de projetos em organizações não governamentais (ONGs). O modelo de análise permitiu investigar se os critérios que norteavam a avaliação dos projetos em organizações não

governamentais eram direcionados por uma lógica racional instrumental ou substantiva.

Foram investigadas as práticas de gestão em três ONGs, os parâmetros tomados para investigação foram sustentados pela estrutura do trabalho desenvolvido por Serva (1997). Dentre os resultados da pesquisa pode se verificar a incidência de uma racionalidade substantiva na forma como estas organizações realizavam a avaliação dos projetos, especialmente por manterem preservados os elementos ético-valorativos no processo de avaliação dos projetos (REIS, 2001).

No mesmo ano (2001), Wagner de Siqueira Pinto também desenvolve sua dissertação de mestrado sobre a orientação do Prof. Fernando Tenório e da mesma forma utiliza o modelo de análise para investigar as práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta. Neste estudo, o autor se valeu de métodos quantitativos na fase de investigação, que refletiu em uma escala de intensidade de valores. Posteriormente, o autor investigou cada um dos processos gerenciais elencados no modelo de análise. A aplicação do modelo permitiu refutar o discurso da organização, a qual se descrevia de forma predominantemente orientada por valores e por uma dimensão substantiva, mas que nas práticas de gestão e no discurso dos entrevistados se mostrou fortemente burocrática e regida por uma lógica instrumental (PINTO, 2001).

Marcelo Afonso Almeida, então mestrando na PUC/RJ, defendeu sua dissertação no ano de 2002, sob orientação do Prof. Sérgio Proença Leitão. O objetivo do autor era investigar se havia uma valorização da racionalidade substantiva nas empresas de economia de comunhão. O autor realizou a pesquisa de campo em três organizações partícipes da ideologia de economia de comunhão e aplicou o modelo de análise para investigar nos processos de gestão de cada uma das organizações a lógica racional predominante. O autor realizou a análise apenas dos processos caracterizados como fundamentais e posteriormente concatenou os resultados para fins de comparação.

O autor concluiu sua pesquisa evidenciando que a ideologia destas organizações criara um ambiente favorável na preservação da racionalidade substantiva. Entretanto, apenas uma das organizações pode ser classificada como predominantemente substantiva, outra ficou classificada como predominantemente instrumental e uma terceira demonstrou esforços na implantação de programas de formação humana, o que a manteve em uma posição mediana entre predominantemente instrumental ou substantiva. O autor destacou haver uma preocupação sensivelmente elevada, comparada com as demais

organizações do mercado, no que tange ao compromisso social destas organizações (ALMEIDA, 2002).

O estudo de Fábio Vizeu Ferreira (2004) tomou como unidade de análise uma instituição psiquiátrica da região de Curitiba. O objetivo do autor era verificar em que medida os procedimentos de reforma, aplicados em organizações de tratamento psiquiátrico, contribuíam para estabelecer uma lógica de ação baseada na racionalidade comunicativa. E até que ponto tal lógica representa uma contraposição satisfatória para o caso da burocratização do comportamento, fato comum às instituições psiquiátricas. O autor destacou os elementos que elegiam a racionalidade substantiva e buscou nestes elementos aprofundar sua investigação. Os resultados da pesquisa demonstraram prevalecer elementos que caracterizaram a organização como um espaço aberto para uma lógica racional comunicativa, voltado ao debate democrático e valorativo (FERREIRA, 2004).

O estudo de Newton Manoel de Andrade Barreto foi concluído em 2004 na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob orientação do Prof. Washington J. de Souza. A proposta de pesquisa do autor consistiu em verificar de que forma a articulação entre elementos de racionalidade instrumental e substantiva de uma organização do terceiro setor (Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva - CACC Durval Paiva) poderiam caracterizar a organização como um modelo de isonomia. O autor utilizou o modelo de análise desenvolvido por Serva (1996) para investigar a racionalidade predominante nos processos gerenciais do CACC Durval Paiva. Os resultados da pesquisa demonstraram que a racionalidade instrumental prevaleceu na execução de tarefas relacionadas às atividades-meio, enquanto a racionalidade substantiva se manifesta fortemente nas atividades-fim (LINS, 2004).

A dissertação de Rogério Silva Tonet foi concluída em 2004 pela UFPR, sob a orientação do Prof. Maurício Serva. O tema central da pesquisa era um estudo sobre as fenomenias, economia plural e racionalidade substantiva. O objetivo do autor foi verificar organizações que se caracterizassem dentro desta tipologia (fenomenias e economia plural) se havia o predomínio de uma lógica racional substantiva na ordenação dos negócios. Para isso o autor realizou um estudo de campo entre 12 dos 1.080 artesãos expositores da feira de artesanato do Largo da Ordem em Curitiba. Tonet (2004) tomou por base o paradigma paraeconômico desenvolvido por Guerreiro Ramos e o conceito de fenomenia, já o conceito de organizações substantivas foi explorado na complementaridade da teoria de ação comunicativa de Habermas e de racionalidade substantiva em Guerreiro Ramos. Para isso o autor

utilizou o trabalho desenvolvido por Serva, incluindo a aplicação do modelo de análise para verificar primeiramente se estas fenomenias poderiam ser caracterizadas como organizações substantivas. Neste caso, o modelo de análise foi utilizado como ferramenta “meio” para caracterizar estas organizações como substantivas, no entanto as conclusões essenciais do trabalho foram direcionadas para a análise destas organizações dentro do contexto da economia plural e do desenvolvimento local (TONET, 2004).

Outro trabalho analisado foi o de José Carlos Valeriano, concluído em 2006 pelo FEAD Minas, sob orientação de Fernando Coutinho Garcia. O objetivo do autor foi de identificar a racionalidade predominante na gestão de uma organização cooperativa: a Coopervale. O trabalho do autor contemplou a investigação de todos os processos fundamentais e secundários elencados no modelo de análise desenvolvido por Serva (1996). O autor ainda complementou o modelo de análise, procurando aprofundar em alguns processos algumas lacunas evidenciadas por Serva (1996) nas conclusões de sua pesquisa. As conclusões do autor indicaram que a racionalidade praticada na gestão administrativa da organização pesquisada encontrava-se num ponto intermediário entre as duas racionalidades estudadas, ligeiramente superior à média intensidade, caracterizando-a como uma organização substantiva.

O estudo de Marcos Fadanelli Ramos (2006) tomou como unidade de análise as organizações do terceiro setor, especificamente a avaliação dos programas sociais. O objetivo do autor era investigar a tensão existente entre a racionalidade instrumental e racionalidade substantiva nas organizações do terceiro setor, bem como verificar de que forma esta tensão se refletia na avaliação dos programas sociais coordenados por estas instituições. O autor realizou a pesquisa de campo em três organizações do terceiro setor, utilizou o modelo de análise para comparar a predominância da racionalidade instrumental ou substantiva em cada uma destas organizações e posteriormente verificou de que forma isso se refletia na avaliação dos programas sociais. Os resultados permitiram ao autor concluir que em duas organizações havia o predomínio de uma racionalidade substantiva, enquanto na terceira o predomínio da racionalidade instrumental (RAMOS, 2006).

O trabalho de Daniele Mudrey foi realizado sob orientação do Prof. Sérgio Luís Boeira na Universidade do Vale do Itajaí (Univali) em 2006. O objetivo do trabalho foi de compreender como se manifestavam os valores relacionados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga. A autora

utilizou três categorias propostas no modelo de análise da racionalidade, as quais foram: ação social e relações ambientais, normas e hierarquia, valores e objetivo. A autora identificou fortes traços da racionalidade instrumental, porém considerou que a racionalidade substantiva seria o núcleo valorativo da organização (MUDREY, 2006).

Paulo Gracilio da Silva apresentou seus resultados de pesquisa em 2007, o trabalho foi realizado sob a orientação do Prof. Maurício Serva na PUC/Paraná. O autor empreendeu sua investigação com objetivo de verificar como uma organização do terceiro setor, Mosteiro Monte Carmelo, viabilizava sua sustentabilidade através de uma concepção substantiva de economia. O autor sustentou seu estudo sobre os conceitos de organizações do terceiro setor, economia social, concepção substantiva de economia em Polanyi e Guerreiro Ramos.

O autor se apoiou no modelo de análise desenvolvido por Serva (1996) para elaborar seu próprio quadro de análise, onde ele relacionou os conceitos da concepção substantiva de organizações a outros elementos característicos da economia social. Neste caso, o modelo de análise serviu como subsídio na elaboração do próprio instrumento de investigação, de tal forma que os resultados não se restringem a determinar a predominância de uma racionalidade substantiva ou instrumental. Ainda assim, o autor destacou através de alguns processos analisados o predomínio de elementos característicos da concepção substantiva delineada por Guerreiro Ramos (SILVA, 2007).

Estes estudos examinaram a predominância do tipo de razão na prática administrativa, identificando as racionalidades nos processos de gestão e, por conseguinte, validaram o modelo de identificação e análise dessas racionalidades proposto por Serva (1996). Aqui, estes estudos são referenciados como constituintes de uma primeira etapa de estudos sobre racionalidade, quando o tema norteou diferentes pesquisas e consolidou a aplicabilidade do modelo de análise.

Autor	Objeto de pesquisa
Marcelo Lorence Fraga	Empresa privada: Muri linhas de montagem
Liliane Gnocchi da Costa Reis	Avaliação de projetos em ONGs
Wagner de Siqueira Pinto	Fundação empresarial aberta
Marcelo Afonso Almeida	Empresas de economia de comunhão
Fábio Vizeu Ferreira	Instituição psiquiátrica da região de Curitiba
Newton Andrade Barreto Lins	Casa de Apoio à Criança com Câncer
Rogério Silva Tonet	Feira do artesanato largo da ordem.
José Carlos Valeriano	Cooperativa Coopervale
Marcos Fadanelli Ramos	Avaliação projetos em organizações do terceiro setor
Daniele Mudrey	Unidade Uni-Yôga
Paulo Gracilio da Silva	Organização terceiro setor: Mosteiro Monte Carmelo

Quadro 1: Primeira etapa dos estudos sobre racionalidade substantiva nas organizações

A análise dos trabalhos dessa primeira geração traz fortes indicações dos espaços apropriados para a investigação da racionalidade substantiva, também permite algumas conclusões sobre o apanhado geral e conseqüentemente indica hipóteses de pesquisa. Todos os trabalhos foram unânimes em apontar para o predomínio de uma racionalidade em detrimento de outra, entretanto, sempre mostrando que as duas lógicas coexistem no mesmo contexto organizacional.

Até mesmo nas empresas privadas, ou organizações com forte orientação para o mercado, a racionalidade substantiva se mostrou presente em diferentes processos de gestão, como foi o caso do trabalho de Fraga (2000) em uma organização produtiva e Pinto (2001) em uma fundação empresarial aberta. O contrário também ocorreu. No trabalho de Reis (2001), foi possível verificar como em organizações do terceiro setor a avaliação dos projetos poderia ser um processo extremamente instrumental. Ou seja, a primeira hipótese confirma o que Serva (1996) descreve como uma tensão existente entre as duas lógicas, onde para cada processo uma lógica racional deverá suprimir a outra, sendo que as duas lógicas coexistem em uma mesma organização.

Os trabalhos da segunda etapa apontam para a hipótese de que em organizações de setores mais democráticos é possível evidenciar os

elementos da racionalidade substantiva muito mais fortalecidos nos processos de gestão. Hipótese corroborada pelos achados dos trabalhos de Valeriano (2006), Almeida (2002), Tonet (2004), Lins (2004), em organizações do terceiro setor, empresas de economia de comunhão, fenhonias. Ainda assim, também estes últimos estiveram restritos à identificação da racionalidade predominante.

O principal avanço que a análise conjunta destes trabalhos proporcionou consiste na investigação do predomínio de uma racionalidade em detrimento de outra, entretanto, este tema parece já ter sido esgotado pela pesquisa acadêmica. Isto porque já existem evidências suficientes para aceitar que a racionalidade substantiva e instrumental faz parte do processo de gestão em organizações; também pelo fato, de que a orientação da organização para o mercado ou de cunho social não exclui a possibilidade de se encontrar elementos próprios de uma racionalidade substantiva ou instrumental.

É a partir destas conclusões do campo que emerge um novo horizonte de investigação, neste sentido a proposição deste trabalho especificamente é contribuir para construção de uma segunda etapa de estudos sobre racionalidade pautados no modelo de análise de Serva (1996). Esta segunda etapa consiste em uma tentativa de se aprofundar na investigação da racionalidade em cada um dos processos elencados pelo autor no modelo de análise, evidenciar na prática das organizações como a racionalidade substantiva se concretiza nestes processos. O trabalho que inaugura esta segunda etapa foi desenvolvida por Miriam Soares de Oliveira e Silva na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) em 2009.

A autora referenciou os estudos da primeira geração e partiu dos achados nestes trabalhos para se aprofundar na investigação do processo de tomada de decisão em organizações substantivas. Tomando estes resultados como referência a autora partiu para o campo, com uma pesquisa de cunho qualitativo, e analisou o processo de tomada de decisão em duas instituições de tratamento oncológico infanto-juvenil da cidade de Natal: Grupo de apoio à criança com câncer e a Casa de apoio à criança com câncer Durval Paiva. Sendo que uma das instituições já havia sido analisada em um dos trabalhos da primeira etapa de estudos sobre racionalidade.

Os resultados do trabalho de Miriam Soares de Oliveira e Silva validaram a iniciativa desta segunda etapa, tendo em vista que os resultados do trabalho permitiram uma análise aprofundada do processo de tomada de decisão sob o prisma da racionalidade substantiva. Partindo dos estudos da primeira etapa, a autora estabeleceu sete

categorias de análise para o processo de tomada de decisão que permitiram identificar o tipo de racionalidade predominante neste processo específico de gestão. O estudo demonstrou na prática da gestão de duas ONGs diferentes tipos de racionalidade na tomada de decisão.

Este trabalho representa o ponto de partida para esta segunda etapa de estudos sobre racionalidade substantiva, da qual este estudo faz parte. Cabe agora dar continuidade a esta abordagem, tomando diferentes processos organizacionais a serem analisados sob o pressuposto das diferentes racionalidades que predominam nas organizações. Sendo este o fio condutor da problemática da pesquisa deste estudo.

A contribuição do modelo de análise da racionalidade substantiva desenvolvido por Serva (1996), o qual será amplamente explorado em etapas posteriores, representa um avanço nos estudos de campo da racionalidade substantiva. Entretanto não pode ser caracterizado como um ponto final, mas sim, ponto de partida para os avanços no campo. Desta forma, com objetivo de promover o avanço nos estudos sobre a racionalidade substantiva nas organizações, é que se chegou ao seguinte problema de pesquisa:

De que forma os estudos derivados da obra de Guerreiro Ramos (1981) no Brasil podem contribuir para o avanço e a consolidação do campo dos estudos da racionalidade substantiva nas organizações formais?

Para se responder ao problema de pesquisa, é importante ressaltar que este estudo contará com duas vertentes de conhecimento, o teórico: dos estudos organizacionais e o empírico: dos trabalhos realizados a partir do modelo de análise desenvolvido por Serva (1996) e da pesquisa de campo. Estas fontes subsidiarão a tentativa de contribuir para a consolidação de uma segunda etapa dos estudos de campo da racionalidade substantiva. Nesta segunda etapa, o foco será na análise aprofundada da racionalidade substantiva em processos de gestão específicos em organizações formais. Contudo, cabe ainda delimitar o objeto de investigação do campo onde serão concretizadas as análises deste estudo.

1.1.1 Delimitação do campo

Neste tópico serão apresentados importantes conceitos que foram adotados para delimitar o campo de investigação. Partindo da premissa

de que neste estudo serão analisados os elementos da racionalidade substantiva, em processos específicos de gestão, se tornou fundamental uma definição preliminar do campo.

Os trabalhos da primeira etapa de estudos sobre a racionalidade substantiva (já indicados no capítulo anterior) demonstraram apenas o predomínio de uma lógica racional em detrimento de outra. De tal forma que, ainda que os resultados demonstrassem o predomínio de uma racionalidade instrumental, os resultados da pesquisa se mostraram válidos ao fim que se propuseram.

Entretanto, neste trabalho a prerrogativa é de investigação da racionalidade substantiva em processos específicos de gestão, portanto, se tornou fundamental adotar hipóteses de investigação do campo. Estes pressupostos adotados permitem cercar o pesquisador de garantias mínimas de que o objeto de investigação pode conter elementos substantivos de forma evidente e significativa. Permitindo que os resultados do campo possam realmente caracterizar uma contribuição a esta segunda etapa de estudos sobre racionalidade.

A análise dos trabalhos da primeira etapa de estudos sobre a racionalidade indicou um norte de pesquisa que demonstrou ser promissor nos estudos sobre racionalidade substantiva. Os trabalhos de Valeriano (2006), Almeida (2002), Tonet (2004), Lins (2004), Silva (2007), demonstraram como o campo das organizações enquadradas pela economia como “terceiro setor”², pode ser valioso para os estudos sobre a racionalidade substantiva. Serva (1996, p.24) já havia indicado estas organizações como um possível campo de estudo sobre a racionalidade substantiva:

Um olhar geral para os estudos sobre ONGs nos faz supor que, pelos valores contidos na base dessas organizações, pelos seus objetivos e provavelmente pelas práticas de algumas delas, poder-se-á em seu seio encontrar diversas organizações onde a racionalidade substantiva possa talvez ser predominante. Não há dados suficientes para taxar o que acabamos de dizer como uma *afirmação*, vale, repetimos, apenas

² Para Fernandes (1994): “Terceiro Setor denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. ‘Bens e serviços públicos’, neste caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.” (Fernandes, 1994: 21). O conceito é certamente amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos. As variações ocorrem, e os casos fronteiros suscitam disputas polêmicas, como acontece com qualquer classificação.” (Fernandes, 1994: 32).

como *suposição*. [...] No nosso estudo não tratamos de nenhuma ONG entre as organizações analisadas. No entanto, a consideração de algumas ONGs como componentes da vasta constelação das organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório é uma atitude necessária a qualquer mapeamento global nesse campo [...].

Em organizações do terceiro setor e ONGs é possível encontrar um processo de gestão complexo, onde, necessariamente, a racionalidade substantiva e instrumental convergem a fim de garantir a sustentabilidade destas organizações. Furtado (2005) fundamentado no estudo de Serva (1996), explica esta relação dual:

O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial. O difícil equilíbrio entre esses pólos requer do gestor social habilidades especiais.

Esta relação é explorada nos trabalhos de Reis (2001) e Ramos (2006), cujo foco de análise do predomínio da racionalidade recai sobre a avaliação dos projetos sociais. A análise dos autores demonstrou como em organizações não governamentais ou do terceiro setor o processo de avaliação de projetos pode assumir uma perspectiva instrumental orientada aos fins. Contudo, estas organizações ainda constituem um campo de estudos pouco aprofundado pelas teorias de gestão.

Serva (1996, p. 236) menciona esta limitação: “apesar de já contarmos atualmente com um grande número de publicações enfocando o Terceiro Setor e as ONGs, dificilmente pode-se encontrar estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos”. Entretanto, esta temática tem conquistado seu espaço no campo da administração. Falconer (1999) explica que o terceiro setor tem se tornado uma área de estudo acadêmico, entrando na universidade, principalmente, através das escolas e faculdades de Administração.

Segundo Falconer (1999, p.8):

O campo de Administração de organizações sem fins lucrativos começa a se desenvolver no país: inicia-se uma tímida produção acadêmica e surgem os primeiros programas de formação em gestão específicos para organizações sem fins lucrativos. Identificadas insuficiências na gestão das organizações, saná-las tornou-se um dos alvos prioritários para o fortalecimento do terceiro setor.

Por outro lado, é importante advertir que o modelo de gestão destas organizações não pode ser sustentado sobre os mesmos paradigmas das organizações de mercado (RAMOS, 1989). Para Falconer (1999, p.9), “a formação de administradores profissionais para o terceiro setor deve ser modelada pelo perfil e demandas específicas destas organizações, e não meramente pela transposição de modelos e técnicas desenvolvidos no meio empresarial”.

Levando em consideração a contextualização destes elementos, a constituição do foco deste estudo parte de dois pressupostos fundamentais, a saber:

a) O terceiro setor e as ONGs parecem representar um campo promissor para os estudos da racionalidade substantiva;

b) A gestão das organizações do terceiro setor e ONGs é um campo incipiente de estudos, sobre o qual ainda há pouco conhecimento científico.

Este segundo pressuposto permite um recorte muito mais específico do campo, que se refere à seleção de uma organização do terceiro setor, ou ONG, para a realização da pesquisa. A prerrogativa de análise da racionalidade substantiva em processos de gestão requer que o campo seja constituído por uma organização institucionalizada, com uma gestão organizacional orientada por parâmetros de desenvolvimento adequados às organizações do terceiro setor.

Ao inserir esta variável na delimitação do campo, a indicação de uma fundação comunitária que atua no fomento de organizações sociais foi de grande valia. O ICom – Instituto Comunitário Grande Florianópolis - é uma organização sem fins lucrativos que opera segundo o conceito de Fundação Comunitária. O principal compromisso do ICom é fortalecer a rede social local, disponibilizando recursos técnicos e financeiros para realização de ações sociais articuladas,

capazes de gerar impacto concreto no desenvolvimento social da comunidade. O instituto atua principalmente nas seguintes áreas:

- 1 - Conhecimento: produção e disseminação de conhecimento sobre a comunidade, terceiro setor e investimentos na área social.
- 2 - Apoio técnico e financeiro à ONGs: apoio para o desenvolvimento institucional à ONGs que atuam na região da Grande Florianópolis;
- 3 - Investimentos sociais na comunidade: apoio à pessoas físicas e jurídicas que desejam realizar investimentos sociais de forma eficiente e integrada. (ICOM, 2010).

A importância de relacionar o trabalho desenvolvido pelo ICom neste estudo, ficará mais evidente após uma breve descrição do trabalho que o instituto tem desenvolvido com ONGs da Grande Florianópolis. Em 2007, em uma iniciativa pioneira o ICom, iniciou a realização de mapeamento das ONGs da cidade de Florianópolis. A iniciativa foi continuada e abrangendo municípios da Grande Florianópolis (Biguaçu, Palhoça, São José). Uma vez que o relacionamento com estas organizações já estava concretizado, o instituto empreendeu a realização de um segundo projeto denominado: Projeto Fortalecer, cujo objetivo geral consistiu em:

Fortalecer a base institucional das ONGs que atuam nos municípios da Grande Florianópolis, a fim de fomentar a construção de redes e aumentar o impacto positivo do seu trabalho no desenvolvimento sustentável do território (FORTALECER, 2008).

O projeto foi modelado a partir dos conceitos de desenvolvimento institucional, com objetivo de fortalecer as bases institucionais das ONGs que participaram do programa. O projeto foi realizado entre outubro de 2007 e setembro de 2008 e envolveu um grupo de 32 ONGs atuantes na Grande Florianópolis.

O trabalho desenvolvido pelo ICom, através do projeto Fortalecer, foi fundamental na escolha de uma organização para realizar a pesquisa de campo. Visto que, as organizações já estavam mapeadas e o instituto dispunha de informações preliminares sobre estas ONGs. Utilizando esta base de dados, extremamente rica em informações, aliada ao conhecimento dos gestores do projeto, foi possível identificar

neste universo uma organização que pudesse atender todas as prerrogativas deste estudo: uma organização do terceiro setor, ONG institucionalizada, com processo de gestão desenvolvido orientado a especificidade das organizações do terceiro setor.

Os resultados da avaliação realizada pelo projeto Fortalecer serão acrescentados às análises, a fim de demonstrar um panorama geral do estágio de desenvolvimento institucional da ONG onde será aplicado o estudo de caso. Este recorte direciona a investigação da racionalidade substantiva para uma organização com um processo de gestão desenvolvido, onde supostamente os processos de gestão podem ser evidenciados mais facilmente.

Reconhecidos os pressupostos adotados na delimitação do campo, se torna possível operacionalizar a solução da problemática de estudo em objetivos específicos, os quais nortearão o desenvolvimento do trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

Contribuir para a consolidação de uma segunda etapa de estudos da racionalidade substantiva nas organizações, verificando a racionalidade substantiva subjacente ao processo de reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais em uma organização da sociedade civil.

1.2.1 Objetivos específicos:

- a) Analisar os resultados da avaliação do projeto Fortalecer em sete ONG's da Grande Florianópolis;³
- b) Delimitar o campo, a partir da análise do projeto Fortalecer, selecionando uma organização para constituir o estudo de caso;
- c) Investigar a racionalidade substantiva subjacente no processo de reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais na organização selecionada;
- d) Analisar o processo de reflexão sobre as organizações, comunicação e relações interpessoais nos estudos desenvolvidos a partir do modelo de análise organizacional elaborado por Serva (1996). Discutir os resultados coletados no campo com algumas das contribuições dos trabalhos anteriores.⁴

³ O projeto Fortalecer desenvolvido pelo ICom, teve por objetivo promover o desenvolvimento institucional ONGs. Os resultados do Fortalecer oferecem um panorama geral da gestão destas sete ONGs. Os resultados deste processo de desenvolvimento institucional indicarão uma organização para constituir o campo.

⁴ A codificação preliminar destes estudos não constitui um objetivo específico, contudo será necessária para identificar os estudos que apresentaram contribuições na análise destes processos específicos. Uma vez que nem todos os trabalhos contemplaram a análise de todos os processos de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O que justifica a realização desta pesquisa é fundamentalmente a contribuição para os estudos no campo da racionalidade substantiva em organizações produtivas. A contribuição não se dá pela relevância de uma única pesquisa, mas pela iniciativa de desencadear um desdobramento dentro das pesquisas sobre racionalidade nas organizações. Contudo, o que Serva (1996) caracterizou como um impasse, constituído pela dificuldade de demonstrar factualmente a evidência empírica da racionalidade substantiva em organizações produtivas, parece ter sido superado pelo desenvolvimento dos estudos sobre este tema. Os estudos elaborados a partir do modelo de análise da racionalidade substantiva, desenvolvido por Serva (1996), promoveram um avanço significativo, entretanto, cabe agora, persistir e dar continuidade a estes estudos, no sentido de aprofundar o conhecimento do tema dentro da teoria organizacional.

É no início do século XX que surgem as primeiras teorias no campo da racionalização do trabalho, fenômeno que ficou conhecido como Escola da Administração fundada por Frederick Winslow Taylor. O início dos estudos da Administração é contemporâneo à Revolução industrial e se deu pelo constante desenvolvimento da atividade produtiva nas fábricas tanto nos EUA quanto na Europa (MOTA, 1981). Ainda na época, muitos foram os que contestaram as práticas desenvolvidas por Taylor, não obstante suas práticas correspondiam cada vez mais às necessidades das organizações empresariais, de tal forma que ainda hoje os princípios desenvolvidos por Taylor permeiam as práticas da administração.

O fato é que desde o advento do Taylorismo as concepções economicista e mercadológica, mencionadas por Guerreiro Ramos (1981), se tornaram cada vez mais acentuadas nas organizações. Visto que os pressupostos epistemológicos que prevaleceram nas teorias organizacionais da Administração ainda são os mesmos fundados desde Taylor. Conseqüentemente, o conceito da racionalidade tomado pelas teorias organizacionais ainda está contaminado por uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, onde prevalece a concepção do homem como um ser econômico (RAMOS, 1981).

Os estudos posteriores a Taylor chegaram a representar um aparente confronto com as concepções mecanicistas das Teorias tradicionais da Administração. Neste cenário, a identificação do “homem social” nos estudos de Mayo, trazia uma nova perspectiva a

respeito do indivíduo no trabalho e contrariava os preceitos da administração científica, que supunha ser o fator econômico o principal propulsor da motivação do homem para o trabalho (STONER; FREEMAN, 1997). Por outro lado, a abordagem das Relações Humanas foi rapidamente instrumentalizada em práticas de estímulo-resposta com objetivos previamente estabelecidos. Estes critérios de estímulos e respostas retiraram do sujeito à subjetividade promovendo uma massificação de técnicas que já não conseguem dar conta de toda complexidade do indivíduo nas organizações. Para Schön (2000), existem zonas indeterminadas da prática, como a incerteza, a singularidade e conflito de valores, que escapam dos cânones da racionalidade técnica.

Desta forma, a sombra de algumas de outras ciências, como sociologia, psicologia, ciências políticas, as escolas de administração passaram a proliferar uma série de teorias no campo dos estudos de comportamento humano. Estes estudos foram orientados para a compreensão do comportamento humano de forma que pudesse tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações (CHANLAT, 1996). Este fato é descrito por Ramos (1981), quando alega que a lógica da racionalidade instrumental se tornou a lógica da vida humana, e que até mesmo a subjetividade do indivíduo se tornou prisioneira da racionalidade instrumental.

Decorrido um século do desenvolvimento da teoria da administração observa-se que ainda prevalece a “pobreza epistemológica” da teoria das organizações, especialmente pela ausência de componente humanista-filosófico na formação dos profissionais (SARTOR, 2004). Sendo que a busca constante da sociedade moderna pelo progresso, desenvolvimento, e nos últimos tempos da globalização, reforçaram ainda mais a lógica econômica na sociedade e isentaram as práticas da administração de uma compreensão dos valores emancipatórios inerentes aos indivíduos.

Para Chanlat (1996), o ensino e a formação do administrador são novamente contestados. Seja por cientistas sociais dos EUA, Canadá, França além de outros países. Estudiosos de diferentes lugares não hesitam denunciar que:

“Em graus diversos o elevado grau de especialização, a rigidez o antiintelectualismo, o etnocentrismo o quantitativismo, o economismo, a incultura, a ausência de consciência histórica, a inaptidão para comunicar ou interagir nos programas e no comportamento dos estudantes”.

[...] Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas os escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior (CHANLAT, 1996, P. 24-25).

De tal forma, é possível compreender porque atualmente muitos trabalhadores, sobretudo os mais jovens, procuram se realizar enquanto pessoas fora do trabalho tradicional (CHANLAT, 1996). Evidentemente, que uma formação gerencial que negligencia a cultura humana associada distancia-se da tradição cultural clássica, segundo a qual a gestão é um meio para a realização plena das pessoas, dos propósitos e dos fins humanos (SARTOR, 2004).

Sendo assim, os estudos da racionalidade substantiva nos processos de gestão das organizações, podem evoluir em uma perspectiva de tal forma, que a longo prazo, se torne possível o desenvolvimento de metodologias de ensino que privilegiem a formação de gestores conscientes da relevância de cultivar dentro do espaço organizacional os atributos substantivos dos indivíduos. Dentro desta perspectiva, os estudos sobre racionalidade podem contribuir para uma mudança nas bases epistemológicas do ensino da Administração, e conseqüentemente na sua prática organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está subdividido em cinco capítulos, o capítulo introdutório apresenta o tema de pesquisa, o delineamento que conduziu a construção do problema de pesquisa e a delimitação do campo. Partindo desta definição, é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a realização do trabalho.

O segundo capítulo trata da estrutura teórica. A estrutura teórica, está subdivida em três eixos fundamentais: teorias organizacional e desenvolvimento institucional; racionalidade e; a perspectiva de complementaridade explorada por Serva (1996) no estudo das organizações substantivas.

No primeiro eixo serão apresentados alguns conceitos da teoria organizacional, uma breve descrição histórica do conceito de homem na teoria organizacional e as limitações identificadas na relação indivíduo

organização. Em seguida, as teorias que surgiram, no campo da administração, para dar conta da complexidade das organizações em seu processo evolutivo. Neste tópico são apresentados os conceitos de desenvolvimento organizacional e desenvolvimento institucional, como que tem sido utilizadas para abarcar as demandas no campo da gestão de organizações do terceiro setor e ONGs.

O segundo eixo trata da racionalidade de maneira geral, com um resgate dos principais conceitos e as diferentes abordagens sobre o tema, tanto no campo da filosofia quanto nas ciências sociais, a partir da leitura de Habermas e Guerreiro Ramos.

O terceiro eixo apresenta os estudos sobre racionalidade em uma perspectiva de complementaridade entre racionalidade e teoria ação comunicativa, os estudos derivados desta construção e a apresentação do modelo de análise da racionalidade substantiva. Ainda neste segundo eixo, serão conceituadas as novas formas organizacionais que constituem o foco de estudos sobre a racionalidade substantiva.

No terceiro capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados durante a pesquisa de campo, o delineamento da pesquisa, tipo de abordagem, fonte de coleta de dados e as categorias de análise estabelecidas para o campo.

O quarto capítulo explica a abordagem do desenvolvimento institucional de forma aplicada no processo de institucionalização de ONG's. Neste capítulo é apresentada a metodologia desenvolvida pelo ICom na realização do Projeto Fortalecer, a relação de ONG's que participaram e os resultados coletivos de uma amostra selecionada.

No capítulo cinco é apresentada a organização onde foi realizado o estudo de caso: o Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim. A primeira parte do capítulo apresenta os resultados da análise de dados secundários da participação da ONG no Projeto Fortalecer, comparada com a média dos resultados coletivos da amostra selecionada. Este tópico traz um panorama geral da gestão organizacional do CCPI, seus pontos fortes e fracos.

Posteriormente, serão apresentados os resultados das informações coletadas diretamente no campo, pela realização das entrevistas e da observação direta. Esta etapa apresenta preliminarmente uma descrição de relatos que indicam, de uma forma geral, o tipo de racionalidade predominante no CCPI. Posterior a esta abordagem, a análise dos processos selecionados para investigação do campo: reflexão sobre a organização, comunicação e relações interpessoais, são apresentados de forma conjunta na descrição e análise das entrevistas realizadas.

Ainda neste capítulo, os resultados de alguns dos trabalhos da primeira etapa são referenciados na a discussão dos elementos que foram identificados no campo.

Por fim, as conclusões do pesquisador sobre a investigação do tema, suas recomendações para estudos posteriores e o referencial teórico utilizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os pressupostos teóricos que nortearam o desenvolvimento deste trabalho. A construção subsequente insere os conceitos da teoria organizacional que conduziram a incorporação dos estudos sobre a racionalidade no campo da Administração.

2.1 TEORIA ORGANIZACIONAL E RACIONALIDADE

A racionalidade sempre esteve no fundamento epistemológico dos conceitos da Administração enquanto ciência. “O pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra objetivando o aumento de produtividade e o lucro (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.20)”. A racionalidade técnica está no âmago do conceito da Administração enquanto ciência, e é evidenciada pela primeira vez nos estudos Weber.

Em “Economia e sociedade”, Max Weber ao estudar as relações entre economia e a sociedade, trata da questão da legitimidade que fundamenta o exercício da autoridade. O autor define os três tipos de autoridade existentes na sociedade, e como estas se legitimam. A autoridade racional legal representa a base que sustenta as organizações da sociedade moderna. Sob a autoridade racional-legal se assenta o conceito de burocracia, que surge como uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder.

Com a burocracia, se tornou possível organizar a atividade humana de forma estável para consecução de fins organizacionais explícitos, trata-se de uma tipologia ideal onde os valores econômicos da sociedade industrial são regidos por uma conduta “racional” e “calculada”, baseada na obediência de regras específicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com o avanço da indústria e consolidação de um estado moderno, a administração científica ganha espaço e sua lógica passa a ser preponderante para condução dos negócios e das relações de trabalho. Contudo, o excessivo crescimento econômico ocasionou também um alto custo social. Devido ao excessivo rigor com que os trabalhadores eram tratados nas fábricas durante a ascensão do capitalismo, surgem fortes movimentos políticos de contestação, neste

cenário se destaca o trabalho de Karl Marx em uma abordagem que ficou conhecida como materialismo histórico.

Neste contexto de conflito da época, Simon em seu livro “comportamento administrativo” faz uma crítica severa, refutando cada um dos princípios da administração científica propostos por Taylor. De acordo com Cruz Jr (2004, p.372) “não foram poucas vezes que se ergueram, individualmente, contra as implicações práticas das propostas da chamada Escola de Administração científica de Taylor. Na verdade as idéias de Taylor chegaram mesmo a ser objeto de investigação parlamentar”.

Entretanto, as críticas a escola clássica só vão repercutir em mudanças reais no ambiente do trabalho a partir da crise do capitalismo em 1929. Com a crise surge a abertura para novas propostas na forma de gerir as organizações. “A escola das relações humanas traz uma perspectiva para o reerguimento das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de servirem de justificação para a negação da validade do conflito industrial, que essa “escola” atribuiu a indivíduos com problemas” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.56)

De acordo com Graham (1997), é Mary Parker Follet a percussora da escola das relações humanas e dos estudos sobre comportamento nas organizações, sendo a primeira pensadora a defender a construção de um ambiente organizacional integrativo. O trabalho de Follet sobre os métodos de aproveitamento construtivo do conflito e divergência entre grupos de trabalho é bem anterior aos estudos de Elton Mayo, que também trazem uma grande contribuição no estudo dos grupos informais.

Chester Barnard também contribui com sua obra “as funções do executivo, onde apresenta as organizações como sistemas sociais baseados na cooperação entre os indivíduos. Mas Follet antecipa muitas proposições sobre participação e liderança democrática, feitas mais tarde por outros autores. Ao criticar a visão do *homo economicus*⁵, como modelo de natureza humana, a escola das relações humanas sugere um novo paradigma: o modelo de *homo social ou homem reativo*⁶ (GRAHAM, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com a escola das relações humanas existe uma proposição de que os incentivos econômicos da escola clássica deveriam estar associados a

⁵ *Homo economicus*: ser humano considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos. Ser humano visto como otimizando suas ações após pesar todas as alternativas possíveis. Racionalidade absoluta, incentivos monetários.

⁶ *Homo social*: condicionado pelo sistema social, necessidade de afiliação, afetivo e sociável, comportamento complexo.

incentivos psicossociais para satisfazer as necessidades afetivas dos indivíduos. Entretanto, esta escola também é alvo de críticas, por parte dos sociólogos, psicólogos e industriais. A crítica advém do fato de que os autores da escola de relações humanas têm um ponto em comum com os autores clássicos, consideram o ser humano como um ser reativo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais eles são submetidos na organização.

Com a contribuição de Maslow (1943) e os estudos sobre motivação no trabalho, surge um novo conceito de homem para as ciências sociais, que é o *homem complexo*⁷. O conceito de homem complexo vai além do homem social, suas necessidades não se restringem somente a filiação a grupos informais como propunha a escola das relações humanas. Mas a partir dos estudos de Maslow passa-se a considerar o homem complexo como um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal a sua aprendizagem e á sua realização. “Alguns trabalhos utilizam a pirâmide de Maslow para atribuir aos membros de uma organização uma série de necessidades psicológicas que eles tentam satisfazer com a adoção de um estilo mais participativo na administração” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.271).

Assim, em tese o homem complexo busca ativamente a sua auto-realização no trabalho, a partir da sua atividade profissional. O trabalho passa a fornecer o sentido para suas ações e a medida de seu valor social. Neste sentido, pondera Motta e Vasconcelos (2002), a auto-realização, pois é um elemento complexo que não tem o mesmo sentido para todos, dependendo das características e interesses específicos de cada um.

De acordo com Cruz Jr. (2006), as teorias tradicionais ignoravam a complexidade das organizações, para os autores da escola clássica as organizações eram consideradas como entes racionais e não como sistemas sociais, com culturas específicas e lutas internas por poder. Com a introdução de outras variáveis, o campo de estudos sobre administração e gestão veio a se tornar cada vez mais complexo.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), o contexto das organizações sem modificou consideravelmente e o impacto dos estudos sobre motivação e a complexidade dos indivíduos nas organizações veio a impactar as gerações mais recentes.

⁷ Homo complexo: necessidades múltiplas e complexas, desejo de auto desenvolvimento e realização, trabalho fornece sentido à sua existência, autonomia de pensamento.

Nos anos de 60 e 70, percebeu-se que os jovens que estavam entrando no mercado de trabalho não iriam aceitar as mesmas condições de trabalho que seus pais tinham aceitado. Os jovens deste período, eram mais contestadores e ambiciosos que seus pais. Além de bons salários, almejavam a realização de seu potencial humano e eram dotados de espírito crítico, contestando a validade de regras e a obediência cega às normas e aos procedimentos. Tratava-se de uma geração idealista, que não aceitava recompensas monetárias para compensar a alienação ou falta de sentido no trabalho (MOTTA, VASCONCELOS, 2002, p.78).

Neste contexto, se torna evidente a necessidade de teorias de gestão que abarcassem a complexidade das necessidades dos indivíduos nas organizações. Autores como: Likert, Argyris, McGregor e Herzberg, propuseram mudanças estruturais profundas nas organizações de forma a ampliar a participação do empregado e o enriquecimento das tarefas. Mas é principalmente a contribuição de Vroom, 1964; Schein, 1965, e Bennis 1966 que recebem o mérito por serem os primeiros a introduzir a noção de homem complexo, como um ser que não é passivo em suas reações e possui motivações múltiplas nas situações cotidianas (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

Paralelo a isso o conceito de homem complexo é aperfeiçoado pelos estudos sociotécnicos que desenvolvem o conceito de identidade social, e demonstram como a identidade do indivíduo é construída a partir do sentido que atribui a sua ação no ambiente de trabalho. Neste sentido, a motivação do indivíduo passa a ser compreendida como um fator intrínseco relacionados a identidade do indivíduo.

Outra contribuição complementar faz parte da corrente dos estudos dos fenômenos inconscientes, partindo de uma linha de argumentação do movimento de esquerda da escola francesa (1968). Autores como Pagès (1967) e Enriquez (1978) partem desta concepção para estudar os efeitos repressores das estruturas organizacionais sobre a psique e as representações humanas. Estes estudos contribuem para a compreensão do comportamento humano sobre uma outra perspectiva não instrumental do comportamento humano.

Guerreiro Ramos (1984), também contribui na construção de um novo modelo de homem quando propõe o conceito do *homem parentético*, inspirado na distinção de Husserl sobre a atitude crítica e

natural. Onde a atitude natural é característica do indivíduo ajustado, enquadrado, prisioneiro de seu cotidiano. Já a atitude crítica, suspende, coloca entre parêntesis suas crenças e convicções sobre o mundo, sobre seu cotidiano, refletindo criticamente sobre ele. Para Ramos (1984), o homem parentético é o indivíduo capaz de adotar uma postura crítica em relação à realidade, como um agente de transformação da própria realidade em busca da emancipação.

A compreensão do homem complexo, reflexivo ou ainda “parentético” que busca a emancipação através do trabalho, passa a se tornar uma problemática do campo da administração moderna. Esta problemática configura a realidade de novas formas organizacionais, onde os indivíduos buscam nas organizações espaços que preservem seus valores e promovam a auto realização.

Esta compreensão é fortalecida no contexto social das organizações nas décadas de 1960 e 1970, as quais demonstravam uma dinâmica constante de mudanças, especialmente nos campos do conhecimento, tecnologia, comunicações e economia. O cenário organizacional deste período demandava por práticas de gestão flexíveis que abarcassem o processo de mudança contínua requerido às organizações. o mercado se tornava cada vez mais competitivo e a relação indivíduo/organização passou a se tornar alvo de críticas que se desenvolveram dentro da própria escola de Administração.

Esta realidade começa a evidenciar a fragilidade nas relações entre o indivíduo e a organização, onde esta última passa a reconhecer a importância do envolvimento dos indivíduos nos propósitos organizacionais em busca do desenvolvimento e da sobrevivência no mercado. Os cientistas sociais da época já percebiam a necessidade de estudos organizacionais que não considerassem o aspecto humano apenas sob critérios econômicos e mecanicistas. Alguns destes trabalhos contemplavam aspectos interessantes da relação com os seus fatores condicionantes tanto internos (por exemplo, recursos humanos) quanto externos (por exemplo, meio ambiente).

Chris Argyris (1972) publica na ocasião “personalidade e organização” e na seqüência: a “integração dos indivíduos na organização”, o objetivo do autor era verificar o impacto de estruturas organizacionais formais, sistemas de controle e gestão em indivíduos e como eles respondiam e se adaptavam a isto. Posteriormente, Argyris mudou seu foco para mudança organizacional, em particular explorando o comportamento de executivos nas organizações.

Nesta etapa, Argyris conta com a importante contribuição do pedagogo Donald Schön (1983), especialmente no que veio a se tornar

uma importante área de pesquisa e teorização deste autor: o aprendizado individual e organizacional (*learning organization, double-loop learning*). O autor investigou até que ponto a razão humana, não apenas o comportamento, poderia se tornar a base para o diagnóstico e ação. Schön publica em 1983 a obra intitulada “o profissional reflexivo”, que questiona o ensino tomando por base a racionalidade técnica. Ao descrever sobre o profissional reflexivo, Schön (1998), propõe uma nova epistemologia da prática:

Quando um profissional reconhece uma situação como única não pode lidar com ela apenas aplicando técnicas derivadas de sua bagagem de conhecimento profissional. E, em situações de conflito de valores, não há fins claros que sejam consistentes em si e que possam guiar a seleção técnica dos meios (SCHÖN, 1998, p.17)

No mesmo período e no mesmo cenário acadêmico, um grupo de cientistas sociais das escolas de administração dos EUA - diante da mesma percepção do contexto de instabilidade da época - começam a desenvolver certos trabalhos que deram ênfase ao processo de mudança dentro das organizações. Estes estudos formaram uma corrente na escola da administração que ficou conhecida como Desenvolvimento Organizacional (D.O).

Edgar Schein (1972), Richard Beckhard (1972) e Warren Bennis (1972), publicam uma coletânea de estudos sobre Desenvolvimento Organizacional (D.O.), os autores evidenciaram este fenômeno como uma prática que era crescente entre os administradores, e sobre a qual ainda havia relativamente pouco conhecimento. A série de livros consistiu em uma tentativa de concentrar o conhecimento e a experiência destes autores, bem como a contribuição de outros cientistas sociais da época que atuavam como consultores organizacionais e pesquisadores acadêmicos.

Schein (1998) publica em 1972 o livro “Princípios da consultoria de processos”, e descreve a consultoria de processos como uma filosofia que se refere ao ato de ajudar indivíduos, grupos, organizações e comunidades. De acordo com Schein (1998, p.21), a consultoria de processos “não é meramente um conjunto de técnicas a ser comparado e contrastado com outras técnicas [...] é a chave filosófica subjacente ao desenvolvimento e a aprendizagem organizacional no sentido de que o consultor faz ao ajudar organizações [...] (SCHEIN, 1998, p.21)”. A consultoria como uma prática filosófica de construção de autonomia e valorização dos sujeitos e seus saberes, proposta por Schëin (1998), se opõe às práticas de consultoria das escolas da Administração que

adotavam estereótipos simplificados de venda de soluções especializadas.

A proposição de Bennis (1972), na mesma série sobre desenvolvimento organizacional, é a de que as organizações existem de uma forma evolutiva, considerando que em todas as épocas se desenvolveram formas organizacionais adequadas à índole daquele contexto histórico. Portanto, o único fator permanente neste contexto é a mudança em diferentes aspectos, o que torna necessário revitalizar e reconstruir as organizações para que elas sobrevivam e se desenvolvam. Para o autor, este processo de mudança requer uma nova conscientização social por parte dos membros dessas organizações, no que se refere ao seu destino e às linhas de pensamento que a organização deverá conduzir suas ações. O autor conceitua o termo desenvolvimento organizacional, como sendo: “uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada” (BENNIS, 1972, p.12).

Na mesma linha de pensamento, Beckhard (1972) define o desenvolvimento organizacional como um esforço planejado que abrange toda a organização, e administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

Alguns aspectos que concatenam o trabalho destes diferentes autores, especialmente no que se refere ao processo de mudança e desenvolvimento organizacional, se diferenciaram por não partirem de uma série de técnicas a serem aplicadas às organizações. Por outro lado, estes estudos demonstram a preocupação dos cientistas sociais da época em descrever o processo de desenvolvimento das organizações levando em conta a interpretação e reflexão dos sujeitos que participam das organizações.

A análise do desenvolvimento da escola de Desenvolvimento Organizacional permite compreender de forma mais clara os desdobramentos posteriores desta corrente teórica. O reflexo mais evidente da corrente do D.O. pode ser percebido no conceito de Desenvolvimento Institucional (D.I.). O conceito de D.I. tem sido recentemente utilizado para representar o processo pelo qual Organizações da Sociedade Civil desenvolvem seus processos de planejamento, gestão e crescimento.

2.1.1 Desenvolvimento Institucional (D.I.)

A abordagem do Desenvolvimento institucional se torna fundamental na compreensão deste estudo, tendo em vista, que todo processo de formação pelo qual a organização que confere o estudo de caso deste trabalho passou, através do Projeto Fortalece, foi desenvolvido utilizando o conceito de D.I. como referência.

Todavia, praticamente inexitem referências teóricas sobre o conceito de desenvolvimento institucional. O conceito de D.I. utilizado neste trabalho, se refere a definição proposta pelo sociólogo Domingos Armani. O artigo publicado em 2001, cujo título: O Desenvolvimento Institucional Como Condição de Sustentabilidade das ONGs Brasileiras, traz uma definição conceitual do que vem a ser o desenvolvimento institucional no contexto das ONGs.

De acordo com Armani (2001) o desenvolvimento institucional (D.I.) constitui como prática adotada pelas ONG's para desenvolver sustentabilidade. Apesar de ser um termo que passou a ser utilizado só recentemente, o D.I. não se refere à nenhum conceito de desenvolvimento criado recentemente para gerir as organizações da sociedade civil. Para Armani (2001) existe uma relação muito próxima dos conceitos de D.I. com o trabalho de alguns autores das escolas de administração na década de 60 e 70 notadamente na abordagem do desenvolvimento organizacional.

A preocupação com a sustentabilidade das organizações da sociedade civil se tornou mais acentuada nas últimas décadas. De acordo com Armani (2001), no Brasil os movimentos sociais e as ONG's vivem um momento resultante entre o conflito de dois momentos históricos anteriores que promoveram mudanças estruturais e substantivas no que concerne as organizações do terceiro setor

Os termos desenvolvimento organizacional, desenvolvimento institucional ou fortalecimento institucional, passaram a ser utilizados recentemente para descrever o processo adotado pelas organizações da sociedade civil como uma alternativa de gerar sustentabilidade e garantir o desenvolvimento destas organizações. Esta variedade de conceitos é classificado por Armani (2001) sob dois enfoques básicos a eles subjacentes: o enfoque gerencial e o enfoque sistêmico.

O enfoque gerencial reflete o diagnóstico de que os principais problemas das organizações do setor não-governamental são fundamentalmente problemas de capacitação e de gestão, e contempla os aspectos técnicos operacionais, profissionalização da gestão, adoção de técnicas de planejamento estratégico e capacitação de recursos humanos.

Já o enfoque sistêmico, integra a dimensão gerencial de forma articulada a dimensão sociopolítica da organização. Sendo que este último mostra-se mais apto e propenso a considerar não só a dimensão do desenvolvimento de organizações individuais (predominante no enfoque gerencial), “mas também os desafios do campo não-governamental como um todo, considerando os fatores legais, políticos, culturais e econômicos que circunscrevem suas potencialidades e limites em um determinado contexto histórico-social” (ARMANI, 2001, p.24).

O autor esclarece que não existe uma definição compartilhada do que seja o desenvolvimento institucional, contudo o conceito adotado pelo autor e da mesma forma adotado neste estudo, compreende o desenvolvimento institucional da seguinte forma:

O desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social, e (ii) que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional.

Para o Armani (2001), este conceito compreende a adoção dos seguintes parâmetros individuais de desenvolvimento institucional das organizações: base social, legitimidade e relevância da missão; autonomia e credibilidade, sustentabilidade, organização do trabalho e gestão democrática e eficiente; quadro de recursos humanos adequados, sistema de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA) participativo e eficiente; capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos; poder para influenciar processos sociais e políticas públicas; capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas. Já, os parâmetros adotados para caracterizar o desenvolvimento institucional coletivo são: grau de articulação setorial, constituição de identidade coletiva, visibilidade e credibilidade do setor, capacidade de influenciar fatores contextuais e sustentabilidade do setor.

Armani (2001) relaciona de forma pertinente o conceito atual de D.I. ao conceito de D.O. da escola de administração. A relação entre os dois conceitos concerne com o entendimento de que o desenvolvimento

das organizações em um contexto de instabilidade requer a adequação dos parâmetros à realidade específica de cada organização. Esta compreensão de uma atuação consultiva adequada as necessidades da organização, tem permitido que o conceito de Desenvolvimento Institucional (D.I.) tenha se aplicado a especificamente a realidade das organizações da sociedade civil. Isto porque, estas organizações, de maneira geral, possuem especificidades de atuação e um sistema de valores totalmente diferenciado, precisam de processos de desenvolvimento que promovam e estimulem a participação de todos os membros em prol de soluções adequadas.

2.1.2 Organizações da Sociedade Civil

O horizonte comum apontado pelos estes estudos, Ramos (1981), Rothschild-Whitt (1982), Serva (1993, 1996), é a pluralidade de formas organizacionais que se amplia nas últimas décadas. O surgimento destas organizações coincide com a crise do modelo fordista, onde ocorre uma redefinição do papel do Estado, onde o Estado deixa de representar o papel de provedor do bem estar social e cede espaço para a participação da sociedade civil (LIPIETZ, 1991, GIDDENS, 1996). Para Serva (2006), esta interface entre sociedade civil e o Estado atenua as diferentes racionalidades predominantes nas organizações, bem como visões distintas sobre o significado e a orientação do desenvolvimento.

Serva (2006), ao descrever o panorama da economia social no Brasil, relata a percepção de um pluralismo de uma nova Economia Social no Brasil, evidente nos estudos sobre as organizações da sociedade civil. Estas organizações observadas se caracterizam como espaços públicos, onde diferentes expressões e racionalidades coexistem e negociam por uma especificidade que é de ter um objetivo sócio-econômico.

De acordo com Andion (2005), esta redefinição do papel do estado, promove um fortalecimento da sociedade civil, incorrendo no surgimento das chamadas organizações de economia solidária. Segundo Andion (2005, p.82) “estas organizações atuam em setores diversos, tais como saúde, educação, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, proteção do meio ambiente, serviços domésticos, alimentação, defesa de direitos etc.” De acordo com a autora, no Brasil estas organizações estão são comumente classificadas como organizações do terceiro setor.

Entretanto, tal classificação (terceiro setor) abarca uma série de organizações que possuem características, papéis e formas institucionais completamente diferenciadas, o que levou a autora a questionar se,

efetivamente, tais organizações poderiam ser classificadas em único grupo (ANDION, 2005).

De acordo com Armani (2001), quando se faz menção às Organizações Não-Governamentais (ONG), enfatiza-se o seu caráter "não-governamental", em alguns momentos até "antigovernamental". No Brasil essas organizações auto-denominadas ONG's caracterizam-se pela luta em favor da democracia e do desenvolvimento e, ao menos inicialmente, assessoram os movimentos sociais. Outra referência utilizada é de "organizações sem fins lucrativos", que faz uma alusão a outro importante interlocutor: o mercado. Da mesma forma que o caráter não-governamental, a idéia de ser sem fins lucrativos delimita um espaço caracterizado como "terceiro setor".

Tenório (1998, p.07) caracteriza as organizações do terceiro setor, ou ONGs:

Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

O terceiro setor remete a lógica de mercado, no que se refere à geração de emprego e capitais, apresenta-se como "um conjunto de organizações que se distingue do Estado e do mercado por gerar um tipo de capital que é fundamentalmente social, e por dar visibilidade às práticas e ao espírito da dádiva" (ARMANI, 2001, p.9-10).

Já a expressão "organizações da sociedade civil", se refere ao termo adotado pelo BID no início dos anos 90, que corresponde de forma adequada a designação "ONG's utilizada pela ONU e pelo Banco mundial, o que nos países latinos representa uma classe especial de entidades. "Dependendo da interpretação, ela inclui, sob o mesmo "guarda-chuva", de sindicatos a entidades privadas, se lhes for atribuída uma conotação social" (ARMANI, 2001, p.10).

Andion (2005) se orienta pelos conceitos de economia substantiva definido por Polanyi (2000), e o conceito de mundo do sistema e mundo da vida, estabelecido por Habermas (1989), para contextualizar delinear os diferentes tipos de organizações que atuam no campo social. A autora estabelece uma divisão das organizações que atuam no campo social em três grupos, a classificação será apresentada no quadro a seguir.

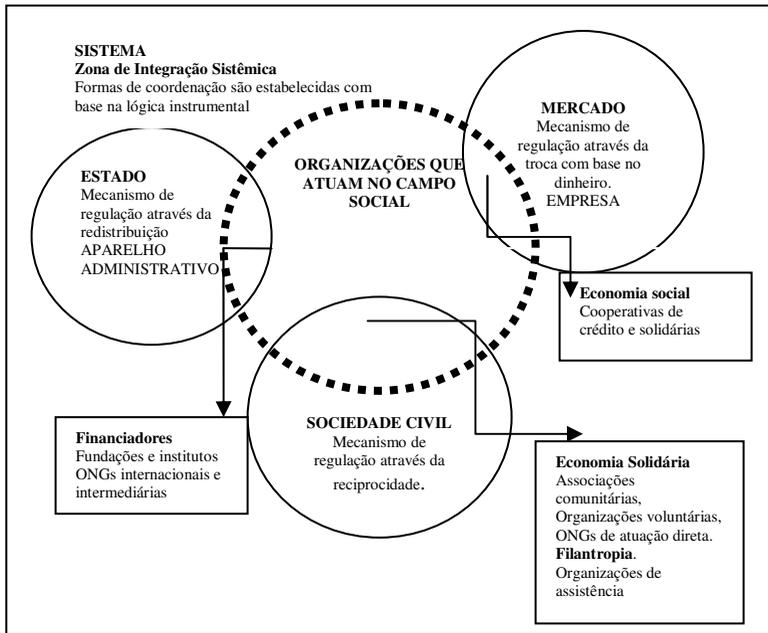


Figura 1: As organizações que atuam no campo social e suas interfaces

Fonte: Andion (2005).

Andion (2005) conceitua o grupo de organizações denominadas de “Economia solidária”, como organizações que são criadas a partir de uma mobilização da sociedade civil, e que não possuem fins lucrativos, tais como: associações comunitárias, organizações voluntárias, ONG’s de atuação social e organizações filantrópicas. De acordo com Andion (2005, p.84), “Neste grupo de organizações predominam as formas de regulação baseadas na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado que, por sua vez, são indissociáveis das relações pessoais presentes na esfera comunitária”.

Podemos então concluir, afirmando que as organizações da economia solidária são espaços onde várias lógicas se confrontam permanentemente, por meio de uma dinâmica geradora de identidade. É principalmente na esfera da gestão que a confrontação destas lógicas é administrada, visando a gerar uma visão e ação comuns. Esta gestão cotidiana é tão complexa e dinâmica quanto a própria natureza destas organizações, pois ela é composta por uma série de desafios e questões singulares que não podem

mais ser negligenciadas, nem pelos profissionais que atuam nestas organizações, nem pelas teorias que tratam desta temática (ANDION, 2005, p.98)

Ao estudar a atuação das organizações da sociedade civil, Andion (2005) demonstrou de forma gráfica o que a autora denominou de “zona de integração social”, um espaço de compreensão interpretativa onde organizações da sociedade civil estabelecem relações com o estado e o mercado. Neste espaço, diferentes lógicas e racionalidades se confrontam permanentemente, por meio de uma dinâmica geradora de identidade.

Neste cenário as organizações que estão mais próximas do sistema de Estado e mercado estão conseqüentemente mais relacionadas com o que Habermas (1989), caracteriza como “mundo do sistema”. Já as organizações inseridas na sociedade civil estão mais próximas do que Habermas (1989) conceitua como “mundo da vida”, esfera onde a racionalidade substantiva é acentuada pela prática do que Habermas (1989) denomina de ação comunicativa (ANDION, 2005). Já as organizações que possuem uma interface maior com o Estado ou com o mercado, terão sua lógica de funcionamento mais próxima do mundo do sistema, reguladas pela lógica instrumental.

É principalmente na esfera da gestão que as diferenças entre estas lógicas são administradas, com objetivo de gerar uma ação comum. A autora ressalta que este processo de gestão destas organizações se tornou tão complexo e dinâmico que desencadeou questões e desafios que já não podem mais serem negligenciados, tanto para os profissionais que atuam nestas organizações, quanto pelas teorias que tratam destas temáticas.

Esta diferenciação, entre as organizações que estão mais próximas do conceito de “mundo do sistema” e “mundo da vida”, fornece para esta pesquisa um elemento fundamental que permite uma delimitação muito maior do universo de pesquisa. Posto que, o foco da análise deste estudo está centrado nas organizações onde provavelmente haverá um predomínio da racionalidade substantiva - evidente na prática de uma ação comunicativa orientada ao entendimento – é possível descartar de antemão a investigação em organizações que possuem uma forte relação com o mercado ou com o Estado.

Isto posto, conclui-se que as organizações caracterizadas como: isonomias, de Economia solidária, terceiro setor, alternativas, coletivistas constituem o espaço apropriado onde possivelmente serão encontrados os elementos que caracterizam preliminarmente uma

organização como “substantiva”. Vale salientar, que esta é uma delimitação preliminar, no entanto ainda neste universo existem organizações com objetivos totalmente instrumentalizados a fim de atender as expectativas do mercado.

Ao tomar como ponto de partida organizações que se possam ser preliminarmente caracterizadas como organizações da sociedade civil, uma forma mais aproximada do conceito de isonomia proposto por Guerreiro Ramos, chegou-se a delimitação do universo de pesquisa deste estudo.

2.2 RACIONALIDADE

O conceito de racionalidade não provém diretamente do campo das ciências sociais, antes, seu debate é muito mais amplo e remete aos clássicos da filosofia. O tema da racionalidade ganha expressão a partir do contexto histórico do movimento Iluminista no fim do século XVIII. De acordo com Rouanet (1987), Kant é o precursor do movimento, assim como Locke, Rosusseau, Montesquieu entre outros, os iluministas defendiam o uso da razão em uma tentativa de resgatar o homem da menoridade da qual ele esteve sujeito durante toda a Idade Média. Kant, quando questionado sobre o que seria então o “esclarecimento/iluminismo” definiu da seguinte forma:

Esclarecimento [Aufklärung] é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo. O homem é o próprio culpado dessa menoridade se a causa dela não se encontra na falta de entendimento, mas na falta de decisão e coragem de servir-se de si mesmo sem a direção de outrem. “Sapere aude!. Tem coragem de fazer uso de teu próprio entendimento, tal é o lema do esclarecimento [Aufklärung]" (KANT, 2005, p. 65).

Originalmente, o propósito iluminista tinha por fundamento a razão humana e representou uma tomada de posição, uma nova visão de mundo, contrária a toda uma tradição medieval de um mundo composto de entes sobrenaturais. Ou seja, o que Weber vai chamar de “desencantamento do mundo” o desapego a explicações de natureza transcendental, por uma forma mais “racional” de ver, compreender e explicar o mundo (SILVA, 1995). Sob o estandarte da razão o homem então se tornaria liberto, ou emancipado, apto a adquirir sua maioridade, seu amadurecimento psíquico e social sua capacidade de fazer uso do próprio entendimento.

Para Freitag (1986, p. 34) no célebre artigo “*was ist Aufklaerung?*”, “Kant tinha visto a razão como instrumento de liberação do homem para que alcançasse através dela sua autonomia e Muendigkeit (maioridade)”. Kant defendia a necessidade de que o homem assumisse o controle por seu próprio destino, sem atribuir a condução de sua história a forças externas (deuses, mitos, leis da natureza) (FREITAG, 1986).

Horkheimer (apud FREITAG, 1986), alega que o programa do iluminismo consistia no desencantamento do mundo. Os iluministas pretendiam dissolver os mitos e fortalecer as impressões através do saber. Entretanto, o saber produzido pelo iluminismo, na opinião de Horkheimer, não conduzia a emancipação e sim a técnica e ciência moderna que mantêm com seu objeto uma relação ditatorial.

Se Kant ainda podia acreditar que a razão humana permitiria emancipar os homens dos seus entraves, auxiliando-os a dominar e controlar a natureza externa e interna, temos que reconhecer hoje que essa razão iluminista foi abortada. A razão que hoje se manifesta na ciência e na técnica é uma razão instrumental, repressiva. (HORKHEIMER e ADORNO apud FREITAG, 1986, p.35).

Freitag (1986), afirma que na concepção de Horkheimer, a razão iluminista se autonomizou em uma razão instrumental, substrato comum da ciência e técnica positivista, esta razão adquiriu um caráter alienatório e se voltou contra as tendências emancipatórias do propósito iluminista.

2.2.1 A Racionalidade em Weber

A racionalidade não constitui o tema central da obra de Weber, mas consiste em um pressuposto teórico por ele tomado ao empreender uma análise da ação social. Desta forma, se faz necessário delinear o contexto intelectual da obra de Weber e refazer de forma sistemática este percurso teórico de análise da ação social por ele empreendida. Esta análise culmina por caracterizar uma tipologia da racionalidade que passa a servir de parâmetro para a crítica a racionalidade formal na escola de Frankfurt, bem como, para os estudos sobre racionalidade nas obras de Guerreiro Ramos e Habermas.

De acordo com Sell (2001), a obra de Weber parte dos pilares teóricos provenientes da filosofia clássica de Immanuel Kant e de Friedrich Nietzsche, sendo este último um dos principais críticos da modernidade; de Nietzsche, Weber herdou uma visão pessimista da sociedade moderna. Neste cenário intelectual, a obra de Weber ainda

sofre a influência dos neo-kantianos, além de outros pensadores da sociologia alemã,

Dos neo-kantianos, Weber adota uma postura de combate ao pressuposto positivista de que as ciências da natureza e as ciências sociais deveriam adotar o mesmo método. A discussão sobre os fundamentos epistemológicos da sociologia, que partiam de pressupostos positivistas, ocupou grande parte das polêmicas teóricas de Weber. Neste ínterim, ele inaugura um novo caminho de interpretação da realidade social, onde o ponto de partida da explicação sociológica reside no indivíduo e não na sociedade. Na concepção de Weber o indivíduo é o fundamento da sociedade e passa a ser o ponto de partida para compreender a sociedade e suas instituições (SELL, 2001).

Assim, para Weber a ação social passa a ser o objeto de estudo da sociologia, bem como, o objeto de estudo por ele tomado. De acordo com Sell (2001, p.110) a ação social em Weber significa “uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou pelos seus agentes se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”. Portanto, para Weber a tarefa da pesquisa sociológica consiste em determinar o “sentido” os significados, o “motivo” da ação. De acordo com Weber, o fundamento para explicar a ação social é o seu **motivo**, e para a sociologia, importa verificar a razão e a finalidade que os indivíduos conferem às suas atividades, assim como, às suas relações com os demais indivíduos e com a sociedade (SELL, 2001).

Entretanto, as ações humanas são inúmeras, e evidentemente que Weber não poderia fazer um acompanhamento de todos os tipos de comportamento social, por esta dificuldade é que ele acaba por construir sua teoria dos tipos de ação. “O intuito de Weber é justamente apontar quais seriam os sentidos (ou motivos) básicos da ação social” (SELL, 2001, p.111). Ao elaborar a teoria dos tipos de ação social, Weber pontua para cada ação um tipo de específico de racionalidade subjacente.

Racional com relação aos fins: determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para o logro de fins próprios racionalmente calculados e perseguidos. **Racional com relação a valores:** determinada pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma como se lhe interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja,

puramente nos méritos desse valor. **Racional afetiva**, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais, e **Racional tradicional**, determinada por um costume arraigado (WEBER, 1974, p.18-20).

Desta tipologia estabelecida por Weber advém a distinção entre o conceito de ação racional formal (*Zweckrationalität*) como uma ação racional orientada para os fins, e racionalidade substantiva (*Wertrationalität*) ou, uma ação racional orientada para fins éticos ou valorativos (RAMOS, 1981; WEBER, 1974). Guerreiro Ramos (1981), explica que a conceituação de racionalidade na obra de Weber é somente uma subsidiária para a caracterização da lógica de ação social.

Segundo Ramos (1981), Weber reconheceu e advertiu de que um novo significado estava sendo atribuído ao conceito de razão, e, apesar de demonstrar que esta concepção instrumental da razão humana deturpava os valores sociais, Weber manteve o foco de seus estudos sobre a razão formal ou instrumental.

Mas, ao fazer distinção entre *Zweckrationalität* (racionalidade formal) e *Wertrationalität* (racionalidade substantiva) sugeria ele que ou uma, ou a outra, poderia servir de referência para a elaboração teórica. No entanto, escolheu desenvolver um tipo de teoria baseado, sobretudo na noção de racionalidade funcional [...]. Max Weber viveu em um contexto histórico em que a racionalidade formal, ou funcional, substituiu amplamente a racionalidade substantiva, como principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais. Tomou como certa essa substituição e recusou-se a erigir a ciência social sobre a noção de racionalidade substantiva (RAMOS, 1981, p.25).

Na opinião do Guerreiro Ramos, Weber foi incapaz de empreender uma análise social sob a o ponto de vista de uma racionalidade substantiva, “a *Wertrationalität* é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra; não desempenha papel sistemático em seus estudos” (RAMOS, 1981, p. 5).

Para transcender a análise do conceito de racionalidade formal e substantiva em Weber, cabe aqui acrescentar uma revisão aprofundada e sistematizada proposta por Stephen Kalberg em seu artigo: Max Weber’s Types of Rationality. De acordo com Kalberg (1980), a ação racional formal (ou instrumental) relaciona-se com as esferas da vida econômica, legal e científica e especificamente limitada a círculos burocráticos. É assim que empregados executam tarefas típicas de suas profissões sob a orientação de regras e leis que servem de base para a

legitimação do cálculo racional dos meios e fins. Entretanto, esse padrão de racionalização se mostra insuficiente para caracterizar a ação destas pessoas em seus relacionamentos pessoais.

Essa ação racional formal é peculiar da modernidade, pois com a modernidade houve uma substituição da visão de mundo judaico-cristã pela visão de mundo científico. No entanto, os processos de racionalização próprios da visão científica de mundo (das esferas econômica e legal, bem como, da dominação burocrática) suplantaram a ação orientada por valores. Ou seja, a ciência tirou os valores da arena da “crença” e os colocou na arena do cálculo, onde toda racionalidade não relacionada ao cálculo caiu no campo da “irracionalidade” (KALBERG, 1980).

Kalberg (1980) salienta que somente a ação orientada pela racionalidade substantiva tem o potencial para introduzir meios de vida metódicos que superem a racionalidade prática, baseada em interesses, e a orientação racional formal, baseada em regras. Para o autor, a racionalidade substantiva não envolve somente memorização de regras de conduta, ela impõe um elemento normativo sobre a ação humana, com a qualidade de “moralmente correto”. Assim, o indivíduo sob a influência de uma constelação de valores racionalizados como um padrão ético, age metodicamente em referência a uma “ética da convicção, e racionaliza a partir dessa ética sua ação em todas as esferas da vida” (KALBERG, 1980). Kalberg (1980) considera que a ação diária pode ser influenciada por racionalidade ética, apesar de forças sociais opostas. A obra de Weber é fundamental para uma compreensão da tentativa empreendida por Guerreiro Ramos em sua obra “A Nova Ciência das Organizações”. Diante da constatação da lacuna deixada por Weber, Guerreiro se lança sobre a tarefa de desenvolver uma teoria substantiva da vida humana associada.

2.2.2 A racionalidade em Guerreiro Ramos

Guerreiro Ramos (1981) inicia sua obra demonstrando, através de um profundo resgate teórico, como o conceito de racionalidade formal relacionado ao sentido prático e utilitarista, não corresponde ao sentido original da razão. Para o autor, o conceito de racionalidade sofreu um processo de transvaliação. Ou seja, a idéia de uma racionalidade instrumental, que na concepção de Aristóteles correspondia somente a uma das dimensões do indivíduo, foi elevada a uma categoria universal da razão humana, e passou a ser reconhecida como único atributo da capacidade racional dos indivíduos.

Ramos (1981) considerou a importância de reconstituir o sentido da razão para as ciências sociais, partindo do conceito weberiano de racionalidade substantiva. Segundo Ramos (1981, p.28) no pensamento clássico a razão era compreendida como a característica que diferenciava o homem dos demais seres da natureza, “[...] pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma num ator político”. Este conceito original foi reduzido e incorporado ao conceito de racionalidade instrumental, o que o autor caracterizou como transavaliação:

A transavaliação da razão levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não ético – caracteriza o perfil intelectual de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente sobre bases utilitárias (...) quando comparada com outras sociedades, a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação dessa sociedade. Uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central na vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com sua estrutura normativa. Assim, na moderna sociedade centrada no mercado, a linguagem distorcida tornou-se normal, e uma das formas de críticas essa sociedade consiste na descrição de sua astúcia na utilização inapropriada de vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento (RAMOS, 1981, p.3).

Para Guerreiro Ramos, o moderno conceito de razão sobre o qual repousa toda epistemologia das ciências sociais está fundamentado em um conceito reduzido de racionalidade. Segundo Ramos (1981), este processo de transavaliação da razão se inicia com Hobbes, e se estabelece através da obra dos economistas naturalistas. Para Ramos (1981), Hobbes postulou ser a razão fruto do esforço capaz de habilitar o indivíduo a nada mais do que a fazer o cálculo utilitário de conseqüências. Desta forma, Hobbes alinhavou o caminho para uma interpretação equivocada da razão. Em outras palavras, sendo o ser humano reduzido a uma criatura que apenas calcula, torna-se praticamente impossível distinguir o vício da virtude como realidades que independem daquilo que interessa ao soberano mercado. Neste sentido, os valores perdem sua objetividade e o homem sua capacidade de reconhecê-los como tal. A respeito desta re-interpretação do sentido de razão, Pizza Júnior (1994, p.9), sintetiza da seguinte forma:

Com Descartes e Hobbes o conceito de razão começa a sofrer um tipo de interpretação bastante peculiar. De centro ordenador da existência, a razão se transforma em instrumento de previsão de conseqüências [...] Desse momento em diante são lançadas as bases da sociedade moderna, já que a preocupação com o entendimento do mundo, de si própria e da natureza deixa de ser relevante e prioritária, passando a prevalecer o que é útil.

Sob este conceito deturpado de uma racionalidade única, que seria natural e cognata a sociedade e a natureza de uma forma geral, foram erigidos os princípios das ciências sociais e especificamente nas ciências econômicas. Ramos (1981) afirma que este uso inapropriado do conceito de razão serviu para respaldar a lógica do mercado como a lógica da vida humana associada.

Esta constatação feita por Guerreiro Ramos já havia sido apontada por diversos estudiosos. Em Ramos (1983), encontra-se o conceito de ação racional delineados por Mannheim, que caracteriza: “atua racionalmente com relação a fins quem orienta sua ação pelo fim, meios e conseqüências nela implicados e confronta racionalmente os meios com os fins, e os fins com as conseqüências implicadas. De acordo com Ramos (1983) Mannheim recorre aos adjetivos “funcional e substancial”, caracterizando-os: “Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado. É, pois, em função do objetivo preestabelecido que se afere esse tipo de racionalidade” (MANHEIM apud RAMOS, 1983, p.38).

O que Karl Mannheim (apud RAMOS, 1983) pôde constatar, foi que a industrialização foi eficaz em desenvolver a racionalidade funcional. A industrialização exerceu um efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento dos indivíduos à luz da racionalidade substancial. Isto ocorreu porque nas sociedades industriais a racionalidade instrumental passou a ser imposta como a lógica principal ordenadora das relações. Em tais condições, a sobrevivência do homem passou a depender de sua capacidade de auto-racionalização, isto é, dependia de que fosse capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas. Neste sentido, afirma Enriquez (1997),

a racionalidade instrumental se tornou indispensável ao desenvolvimento do capitalismo.

A empresa, trazendo ao seu apogeu os valores do capitalismo racional e instrumental contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos.” (ENRIQUEZ, 1997, p.8).

Ou seja, com o apogeu da industrialização - conseqüentemente do modelo capitalista de produção - qualquer outra dimensão do homem foi subjugada à esfera econômica, restringindo seres humanos “em seres técnicos”, produtores e consumidores que direcionam suas ações por uma racionalidade única e totalmente utilitária.

Esta constatação é destacada por Mannheim, quando afirma que a industrialização sem dúvida agravou o caráter concentracionário da sociedade. Não só restringiu relativamente a poucos a propriedade dos meios de produção, como concentrou o poder de decidir e organizar o trabalho ocasionando uma debilidade da racionalidade substancial na maioria dos indivíduos (MANHEIM apud RAMOS, 1983).

Assim, a divisão do trabalho seja na sociedade global, seja na organização, tende a deteriorar os poderes racionais do homem, e reduzi-lo a mero agente passivo do poder e de decisões. Todavia, no cenário atual, “é mais difícil do que nos tempos de Hobbes e de Weber pôr de lado a viabilidade de uma teoria substantiva da associação humana, porque agora é evidente que o relativismo no tocante a valores conduziu a vida associada a um beco sem saída, intelectual e espiritual” (RAMOS, 1981, p.26).

Diante desta constatação, Ramos (1981) parte para o desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida humana associada, ou, uma “nova ciência das organizações” como intitulou sua obra mais importante.

Ramos (1983) explica que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. Sendo assim, um ato movido por uma ação racional substantiva atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Neste sentido, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (RAMOS, 1983). Neste conceito, é possível

verificar porque a idéia de priorizar teorias de ação que sejam direcionadas por uma ação racional substantiva está estreitamente relacionada a idéia de emancipação.

A respeito da razão substantiva, Guerreiro remete a definição proposta por Aristóteles, que caracterizou o homem como um “animal político”, portador da razão no sentido substantivo. Para o autor, somente pelo debate racional no sentido substantivo constitui a essência da forma política de vida, requisito essencial para regular a vida humana associada (RAMOS, 1981). A partir deste significado de razão, a atual Teoria organizacional tem tomado o paradigma das organizações formais como base para sustentar todos os modelos e teorias que vem sendo aplicados nas organizações.

A partir deste paradigma formal, as Teorias organizacionais adotaram uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, ditado por imperativos exteriores. Esta visão reducionista esta fundamentada no conceito transavaliado de racionalidade, onde o homem organizacional é visto como um ser que se comporta baseado na estimativa utilitária das conseqüências, e não como um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Tal concepção é interiorizada pelos indivíduos desta sociedade, ocasionando o que o autor caracteriza como a síndrome comportamentalista (RAMOS, 1981).

Neste íterim, as teorias administrativas desenvolvidas com a finalidade de emancipar e promover a auto-realização dos indivíduos nas organizações tem sido orientadas pelos imperativos de uma sociedade totalmente centrada no mercado. Desta forma, quanto mais o indivíduo se preocupa com sua auto-realização dentro das organizações sociais, mas se vê tolhido, caindo em um emaranhado de frustração existencial.

Para Whyte Jr. (apud RAMOS, 1983) a organização tem se tornado onipotente com respaldo das ciências sociais aplicadas e as técnicas científicas, e estas, ao procurarem integração e a harmonia entre o indivíduo e a organização, perseguem um objetivo falacioso e utópico. Sob o ponto de vista da autora, este projeto visa a legitimar as pressões da sociedade e do grupo contra o indivíduo, e a adestrá-lo para o conformismo. Neste sentido, Whyte afirma existir um conflito crônico entre o indivíduo e a organização, constituindo dever do primeiro enfrentá-lo inteligentemente.

O que Ramos (1983) conclui a respeito das teorias comportamentalistas, é que estas se tornam ingênuas ao tentar negar o conflito entre o indivíduo e a organização. Para o autor, o que se espera

de uma ciência das relações humanas no trabalho não é a negação do conflito, mas que habilite o indivíduo a transcendê-lo e a torná-lo criador, do ponto de vista de seu desenvolvimento.

Neste sentido afirma Ramos (1981) que os teóricos clássicos foram eficazes em desenvolver a capacidade produtiva e econômica, e que ao menos reconheciam que as organizações formais não seriam o cenário apropriado para a desalienação e auto-realização das pessoas. Diferentemente dos integracionistas e humanistas das atuais teorias administrativas, que utilizam de modelos e teorias multidisciplinares e totalmente estranhas à sua tarefa para enaltecer as organizações como ambientes passíveis de auto-realização dos indivíduos.

Para o autor, as teorias organizacionais recorrentes tomam por base uma política cognitiva de uma sociedade na qual o mercado se constitui como a lógica central da vida em comunidade:

Em nenhuma sociedade no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande, parte subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos (RAMOS, 1981, 114).

Estas constatações apontam para a necessidade de delimitar as fronteiras da teoria organizacional formal, enfatizar a delimitação organizacional, considerando as organizações formais como um enclave restrito a um espaço da vida humana. Somente neste contexto será possível ampliar as possibilidades de relações sociais que não estejam embasadas na lógica utilitária, mas que sejam gratificantes e promovam a realização dos indivíduos nas organizações sociais.

Neste cenário, Ramos (1981) propõem o desenvolvimento uma Teoria Substantiva da vida associada, e para isso, elabora um modelo multidimensional para análise dos sistemas sociais, onde o mercado é considerado apenas um enclave no contexto da tessitura social.

2.2.3 Teoria substantiva da vida associada

Partindo da assunção crítica de uma sociedade centrada no mercado e do conceito deturpado de racionalidade - tomado pelas ciências sociais, Ramos (1981) empreende uma tentativa de desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida associada. Para o autor, o desenvolvimento de teorias organizacionais que privilegiem a racionalidade substantiva seria a única alternativa para preservar espaços

organizacionais onde os indivíduos possam participar de relações gratificantes. O desenvolvimento de uma teoria substantiva na obra de Ramos recebe forte influência dos estudos de Karl Polanyi.

De acordo com Serva (1997, p.121):

A influência dos estudos de Polanyi e seus seguidores é intensa no estudo de Guerreiro Ramos. A idéia de que a sociedade centrada mercado historicamente é episódica, como também a premissa de que o processo econômico é um enclave na realidade social mais ampla, constituem como vimos, o eixo fundamental da teoria substantiva da economia e da antropologia econômica. Ao propor uma abordagem substantiva, Guerreiro Ramos pretende filiar-se intelectualmente a um esforço global que lhe é antecedente, reconhecendo também a relação da antropologia econômica com esse amplo esforço.

Segundo Ramos (1981), a teoria organizacional estaria condenada a marginalidade das ciências sociais devido a sua incapacidade de análise crítica de suas bases epistemológicas. O autor defende que desde Taylor as bases da teoria organizacional nunca foram examinadas sob o ponto de vista crítico, “nenhuma mudança significativa ocorreu nos pressupostos epistemológicos da análise organizacional, desde Taylor” (RAMOS, 1981, p.121).

Na proposição de Ramos (1981), esta lacuna, ou “pontos cegos” como ele denominou, se caracterizam por alguns fatores determinantes, os quais o autor descreve:

O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana. Embora a noção de comportamento econômico pareça evidente por si mesma, refere-se ela, aqui, a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é movido, apenas, pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos.

2. A presente teoria da organização não distingue, sistematicamente, entre o significado de substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente; exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do

sistema de mercado. A organização formal não pode ser considerada como paradigma, segundo o qual devam ser estudadas todas as formas de organizações, passadas, presentes e emergentes.

3. A presente teoria da organização não tem clara compreensão do papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais.

4. A presente teoria da organização apóia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, e isso fica patente através de sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação (RAMOS, 1981, p.121)

Na concepção de Ramos (1981), as teorias organizacionais vigentes foram concebidas sob o prisma da racionalidade formal, e, desta forma, elevaram a organização econômica formal como paradigma para todas as outras formas organizacionais. Esta delimitação constituiu uma barreira ao desenvolvimento de teorias organizacionais que privilegiassem a racionalidade substantiva.

Ao criticar a teoria organizacional, Ramos (1981) contrapõe as proposições de racionalidade utilizadas por outros autores da T.O. da época, em especial a obra de Simon (1965). O autor crítica a concepção tomada por Simon a cerca da racionalidade e critica tal proposição opondo a ela o conceito de racionalidade originalmente delineado por Aristóteles:

A verdade é que o termo racionalidade, como é usado por Simon, nada absolutamente tem a ver com o conceito aristotélico de racionalidade. Aristóteles jamais considerou o mercado como sistema primordial da sociedade e nunca pensou que os requisitos psicológicos do mercado se transformassem nas normas da vida social em seu conjunto” (RAMOS, 1981, p.123).

Após expor seus argumentos críticos, evidenciando a necessidade de reformular a teoria organizacional sobre novos fundamentos epistemológicos, Ramos (1981) propõe algumas diretrizes necessárias à reformulação da teoria organizacional, a saber:

Considerando que as necessidades do homem são diferenciadas e, portanto são atendidas por múltiplos os cenários sociais. É possível não apenas categorizar tais tipos de sistemas sociais,

mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.

Apenas limitadas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, o qual determina um tipo próprio de cenário social, onde o comportamento administrativo é uma conduta humana condicionada por imperativos econômicos;

Diferentes categorias de tempo e espaço vital são apropriadas para múltiplos cenários organizacionais assim a categoria de tempo e espaço vital dos cenários econômicos é um caso particular entre outros;

Diferentes sistemas cognitivos referem-se a diferentes cenários organizacionais. Portanto, as regras de cognição pertencentes ao comportamento administrativo constituem também um caso particular de uma epistemologia multidisciplinar face aos diversos cenários organizacionais;

Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos na tessitura da sociedade, os vínculos que inter-relacionam diferentes cenários sociais é que constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais (RAMOS, 1981,p.136).

Para Paes de Paula (2007), Guerreiro Ramos marca sua contribuição para as ciências sociais pela proposta de estudo e ação para os sociólogos das organizações. Entretanto, o próprio Guerreiro Ramos ressaltou que seu trabalho ainda não articula todos os aspectos da nova ciência, mas apenas apresentava uma proposta de trabalho teórico e operacional que ele pretendia consumir se não tivesse falecido em seguida.

Após ter discutido aspectos dos estudos de Ramos sobre a racionalidade, examinaremos algumas dimensões da obra de Habermas que embasam este trabalho.

2.2.4 Racionalidade em Habermas

Habermas é herdeiro da escola de Frankfurt, um dos aspectos fundamentais nas obras dos frankfurtianos consiste no estudo da racionalidade, a crítica da razão instrumental e a preocupação com a emancipação humana. Habermas além de comentar e debater a primeira geração dos teóricos críticos (Adorno e Horkheimer), pode ser considerado o pensador mais produtivo de uma nova versão da teoria crítica do momento (FREITAG, 1986).

Pode-se dizer que Habermas representa um terceiro momento da Escola de Frankfurt. Em um primeiro momento, Horkheimer exerceu principal influência; posteriormente, Adorno assume a direção intelectual, e neste terceiro momento - posterior a década de 70 até os dias atuais - Habermas procura com sua teoria da ação comunicativa uma saída para os impasses criados pela teoria crítica de Horkheimer e Adorno, propondo um novo paradigma: o da ação comunicativa. Em Habermas, os dois momentos anteriores da Escola de Frankfurt são absorvidos, preservados e superados (FREITAG, 1986).

A teoria crítica da Escola de Frankfurt, especialmente em Adorno e Horkheimer, concebeu que o propósito iluminista de razão não foi capaz de promover a emancipação dos indivíduos, pelo contrário, a razão assumiu o controle técnico da natureza e dos homens. O iluminismo teria sido um marco que representa o rompimento com a concepção clássica da razão, oriunda de Platão e Aristóteles, e passou a enfatizar os fins de preferência aos meios e as implicações éticas da vida de razão para a existência humana (FREITAG, 1986, RAMOS, 1981).

Na concepção de Habermas (1999), a razão é o tema central do pensamento filosófico, e pelo qual a filosofia vem se esforçando desde a origem para explicar o mundo em sua totalidade e a diversidade dos fenômenos a partir da razão e não da comunicação. Entretanto, para o autor toda crítica à racionalidade em Adorno e Horkheimer parte de um conceito histórico-filosófico de razão assentado sob um paradigma da filosofia da consciência, tomado a partir de Kant, Hegel, Marx, Lukács e Weber (FREITAG, 1980, HABERMAS, 1999).

O ponto de vista de Habermas diverge da teoria crítica até Adorno e Horkheimer, uma vez que nela a racionalidade técnica não é vista sob o prisma pessimista dos estudos Frankfurtianos até então. No capítulo introdutório de uma coletânea dos textos traduzidos de Habermas, Rouanet e Freitag (1990, p.13) explicam a proposição de Habermas:

O interesse técnico se enraíza nas estruturas da ação instrumental, baseada em regras técnicas, pelas quais o homem se relaciona com a natureza, submetendo-a ao seu controle. O interesse comunicativo se enraíza nas estruturas da ação comunicativa, pela qual os homens se relacionam entre si, por meio de normas linguisticamente articulados, e cujo objetivo é o entendimento mútuo. Ambas as formas de conhecimento, geradas pelos respectivos interesses, servem a um interesse mais fundamental: o da emancipação da espécie (ROUANET, FREITAG, 1990, p.13).

Para compreender como Habermas concebe a possibilidade de emancipação sem compactuar com o pessimismo da teoria crítica que o precede, é preciso demonstrar a distinção que o autor faz entre as diferentes esferas da vida social. Ou seja, para o autor, a racionalidade técnica e instrumental é coerente com determinada esfera da vida social: a econômica, entretanto deve estar delimitada a seu espaço de ação. O problema reside quando a racionalidade instrumental passa a reger as relações em outras esferas, ou no “mundo da vida” - termo utilizado pelo autor – Tal proposição apresenta semelhanças com a de Guerreiro Ramos sobre os diferentes enclaves sociais, e a crítica a sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1981; HABERMAS, 1999).

A distinção ontológica do conceito de “mundo” e “mundo da vida” em Habermas é inspirada na concepção dos três mundos de Karl Popper. Popper afirma que nossa realidade é formada por três mundos distintos e interligados (HABERMAS, 1999). Para o autor, a esfera econômica ou sistêmica corresponde a uma das visões de mundo, que trata do aspecto da realidade social onde atua a razão instrumental (corresponde a realidade das estruturas criadas pelo homem). Nesta esfera subsistem as esferas econômicas e política, regidas pelo dinheiro e pelo poder, que expressa uma forma de codificação das relações sociais onde o dinheiro representa a linguagem universal. A validade desta linguagem não é questionada, uma vez que é subjacente a lógica instrumental e funciona sobre uma regulamentação automática (HABERMAS, 1999; FREITAG, 1986).

Por outro lado, é na esfera do “mundo da vida” que se mediam as relações por intermédio de uma racionalidade substantiva, ou na concepção de Habermas, ações orientadas por uma razão comunicativa. Habermas (1999, p.119) estabelece sua definição de mundo da vida da seguinte forma:

São os próprios sujeitos socializados que, quando participam de processos cooperativos de interpretação, fazem o uso implícito do conceito de mundo. Nestes processos, a tradição cultural, que Popper apresenta sob a rubrica de produtos da mente humana, assumem papéis distintos do acervo cultural de saber dos participantes na interações extraem suas interpretações, ou se converte por sua vez em objeto de elaboração intelectual (HABERMAS, 1999, p.119).

Ao diferenciar entre as esferas da realidade social, Habermas estabelece a crítica sobre o predomínio da racionalidade instrumental sobre as demais esferas da vida, o que ele chama de “colonização do mundo da vida”, a concretização de um modelo unilateral de racionalidade, comportando unicamente a dimensão cognitiva instrumental é responsável pelo que o autor denomina de colonização do mundo da vida (GIDDENS, 1995; FREITAG, 1986).

A colonização do mundo da vida se dá quando estes complexos de ação integrados sistemicamente impõem sua lógica instrumental às outras esferas da sociedade. Esta outra esfera, do mundo da vida, considera a perspectiva subjetiva dos atores inseridos em situações concretas da vida. Nesta outra esfera, a objetividade das relações sociais se ocorre quando há integração social, ou seja, pelas vivências e experiências comuns aos atores que constituem sua memória e sua histórica coletiva. Neste âmbito subsistem as relações familiares ou as relações de amizade, nos quais as regras morais da interação são predominantes (GIDDENS, 1995; FREITAG, 1986).

Para Habermas, a modernidade se caracteriza por uma disjunção, um hiato, entre o mundo vivido e o sistema. Estas perspectivas não estão integradas, a integração sistêmica regida por uma lógica instrumental, não coincide com a integração social regida pela razão comunicativa. Esta última se vê ameaçada em sua sobrevivência pelo predomínio da razão instrumental: “A interferência do subsistema estatal na esfera do mundo vivido é a burocratização, e do subsistema econômico, a monetarização. Essas duas usurpações são responsáveis pelas patologias do mundo vivido” (FREITAG, 1986, p.63)

Na proposição de Habermas, a descolonização do mundo da vida se daria pela delimitação da lógica instrumental a seu próprio enclave, o sistêmico. E, nas esferas de valor, na esfera social e da cultura deve prevalecer a lógica de uma razão comunicativa, onde são efetivamente fixados os destinos da sociedade por meio do questionamento e

revalidação dos valores e das normas (HABERMAS, 1999; FREITAG, 1986).

Sociedades modernas são integradas não somente através de valores, normas e processos de entendimento, mas também sistematicamente, através de mercados e do poder administrativo. Dinheiro e poder administrativo constituem mecanismos de integração social, formadores de sistema, que coordenam as ações de forma objetivo, como que por trás das costas dos participantes da interação, portanto não necessariamente através da sua consciência intencional ou comunicativa (HABERMAS, 1999, II, p.219).

O mundo da vida é o subsistema que define a consistência (*bestand*) do sistema social em seu conjunto. Daí decorre que os mecanismos sistêmicos tenham necessidade de uma ancoragem no mundo da vida – tenham que ser institucionalizados. Sem estes mecanismos de despolitização, os mecanismos sistêmicos controlam um comércio social amplamente destituído de normas e valores (HABERMAS, 1999, II, p.217).

A resposta de Habermas para a problemática da colonização do mundo da vida, e da instrumentalização das relações sociais, está no resgate de um conceito de racionalidade mais amplo que o puramente instrumental da tradição weberiana. Na concepção de Habermas (1999), Weber parte de um modelo teleológico de ação, onde o sujeito individual (ou um grupo) se propõe um objetivo e escolhe meios apropriados para realizá-lo, o sucesso da ação corresponde ao objetivo proposto.

Em Weber, a racionalidade das ações é tomada sob o aspecto da “racionalidade com relação a fins”, isso porque o sujeito intervém no mundo com a intenção de agir sob determinados fins, para isso ele escolhe os meios adequados. Habermas vem acrescentar que este é somente um dos possíveis pontos de vista sob o qual uma ação poderá ser considerada racional.

Habermas parte da tipologia de ação racional de Weber para na seqüência desenvolver o significado de *werfreheit*. Ramos (1981) havia apontado que tal conceito na obra de Weber ficou limitado a uma nota de roda pé. Habermas (1999) corrobora com a proposição de Ramos (1981), ao afirmar que Weber não teria se aprofundado no conceito de uma ação racional substantiva. Para Habermas, a posição de Weber se

deve ao fato de que, para se aprofundar no significado “*werfreheit*” Weber deveria introduzir outras dimensões que não poderiam ser contempladas no plano da “ação social” - o qual era seu objeto de estudo (HABERMAS, 1999, RAMOS,1981). Habermas explica esta lacuna na obra de Weber:

Weber distingue certamente entre acordo ligado a tradição e acordo racional, porém, como temos visto, a explicação que da deste último é insuficiente, já que se atém ao modelo de um acordo entre sujeitos de direito privado [...] Daí que para poder investigar os processos de racionalização social em toda sua extensão é necessário, no ponto da teoria de ação, partir de uma base distinta. Com este objetivo vou a retomar o conceito de ação comunicativa exposto na introdução e, tomando por base a teoria dos atos de fala, tratarei de dar uma base categórica adequada àqueles aspectos de ação suscetíveis de racionalização que se passam por alto na teoria oficial de ação de Weber. Por esta via espero poder recuperar em termos de teoria de ação o conceito completo de racionalidade que Weber utiliza em suas análises da cultura (HABERMAS, 1999, p.365 -366)

2.2.5 Teoria da ação comunicativa

O conceito de racionalidade tomado por Habermas (1999) pressupõe a racionalidade não como uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põe de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e autenticidade. Desta forma Habermas (1999), alega que desde que suscetível de crítica e fundamentação, uma asserção ou ação poderá ser considerada racional:

As emissões ou manifestações que são associadas às pretensões de retidão normativa ou veracidade subjetiva, de uma forma similar a como outros atos levam consigo associada uma pretensão de verdade proposicional ou de eficiência, satisfazem o requisito essencial para a racionalidade: são suscetíveis de fundamentação e de crítica (HABERMAS I, 1999, p.34).

Para chegar a uma tipologia de ação social, Habermas propõe o estudo da racionalidade tomando por paradigma a razão comunicativa, como verdade processual, consensualmente estabelecida. Na concepção de Habermas (1999, p.23), a teoria de ação comunicativa seria a “única forma de abordar de forma adequada a problemática da racionalização

social, tal qual foi marginalizada depois de Weber na discussão sociológica especializada”.

Habermas vai buscar na teoria dos atos de fala de Austin a possibilidade de erigir de forma mais ampla o conceito de racionalidade. Austin (apud HABERMAS, 1999), analisa a estrutura do ato de fala, caracterizando que Austin distingue entre o ato locucionário, ato ilocucionário e ato perlocucionário:

Ato locucionário: o conteúdo das orações enunciativas, onde o falante expressa estados de coisas, atitude básica de dizer algo.

Ato ilocucionário: condição que se expressa mediante um verbo realizativo empregado em uma primeira pessoa do presente do indicativo e que indica a ação empreendida quando se diz algo.

Ato perlocucionário: ato de fala empreendido com intenção de causar efeito sobre o ouvinte.

Partindo desta distinção elaborada por Austin, Habermas (1999, p.371) delimita o uso instrumental da fala como um ato perlocucionário (postura teleológica), conforme explica:

O que Austin chama efeitos perlocucionários surge quando os atos ilocucionários desempenham um papel em um plexo de ação teleológica. Tais efeitos se produzem sempre que o falante atue orientando-se ao êxito, e na vez que vincule os atos de fala a intenções e os instrumentalize para propósitos, que somente guardem uma relação contingente como significado do que é dito.

“Já o entendimento é imanente como *telos* à linguagem humana” (HABERMAS, 1999, p.369), ou seja, entre a fala e o entendimento há uma relação de interpretação recíproca e não mais de meio e fim. Na forma original, a linguagem é empregada para entendimento e não de forma instrumental, e, portanto, nela é possível encontrar preservadas as características de uma ação racional substantiva.

Na proposição de Habermas, a ação comunicativa orientada ao entendimento seria a alternativa de preservar uma racionalidade substantiva, ética e valorativa nas relações sociais. De acordo com Freitag (1986, p.151) “Habermas propõe uma reflexão radical coletiva,

democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar”. Este processo de reflexão democrática, se dá pelo debate democrático, mas principalmente, por meio da linguagem. “Habermas verifica na estrutura do ato de fala, na ação linguisticamente mediada, o subsídio teórico para uma racionalidade não dominante, mas baseada na reciprocidade subjacente ao diálogo” (FERREIRA, 2005; HERRERO, 1986). O conceito de ação comunicativa delineado por Habermas consiste:

O conceito de ação comunicativa se refere a interação de pelo menos dois sujeitos capazes de linguagem e ação, que iniciam uma relação interpessoal. Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com ele suas ações. O conceito central aqui é o de interpretação, se refere primeiramente a negociação das definições suscetíveis de consenso (HABERMAS, 1999, p.124).

Em Habermas (1989), o autor esclarece que quando se busca o entendimento, os participantes são conduzidos a um acordo, um acordo alcançado comunicativamente. O acordo só se produz através de condições que remetem a uma base racional, e descansa sobre uma convicção comum do grupo. O autor recorre ao modelo de comunicação como única alternativa viável de analisar o que realmente significa o entendimento entre os sujeitos, assim o entendimento é oriundo do *telos* da linguagem humana.

De acordo com Habermas (1989), os pressupostos fundamentais de uma ação comunicativa (orientada ao entendimento) podem ser encontrados na pragmática universal. Segundo o autor, no meio sócio cultural a evolução da linguagem representa o meio específico ao entendimento, e nesta pragmática é possível encontrar as bases que validam uma ação social comunicativa orientada ao entendimento, que o autor descreve como sendo: “pretensão de validade de um ato de fala”:

A meta do entendimento é a produção de um acordo, que reside na comunidade intersubjetiva da compreensão mútua, do saber compartilhado, da confiança recíproca e da concordância de uns e outros. O acordo descansa sobre a base do reconhecimento de quatro correspondentes pretensões de validade: Inteligibilidade: verdade,

sinceridade e retidão (HABERMAS, 1989, P.301).

As pretensões de validade podem estar presentes em todos os tipos de ação social, entretanto uma ação só poderá ser considerada comunicativa se atender as quatro pretensões de validade simultaneamente. Para Habermas (1989), as pretensões de validade pressupõem o seguinte contexto entre os atores:

- a) Inteligibilidade: que o falante e o ouvinte estejam se expressando de forma inteligível para que possam entender-se entre si.
- b) Verdade: que o falante tenha a intenção de comunicar um conteúdo proposicional verdadeiro, para que o ouvinte possa compartilhar o saber do falante.
- c) Sinceridade: que o falante expresse suas intenções de forma sincera para que o ouvinte possa dar crédito a manifestação do falante.
- d) Retidão: que o falante esteja em conformidade com as normas sociais e valores vigentes, para que o ouvinte possa aceitar essa manifestação, de sorte que ambos possam chegar a um acordo.

Na ação comunicativa os participantes não se orientam primeiramente ao próprio êxito, antes perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição consentida da situação (HABERMAS, 1989, p.367).

Dentro desta perspectiva, é possível ampliar o conceito de racionalidade, antes restrito ao aspecto cognitivo instrumental das realizações humanas, para dar conta de outras formas de expressão do sujeito falante e agente, expressões estas não orientadas meramente para a verdade ou a eficácia.

A teoria da ação comunicativa de Habermas acrescenta elementos que permitem uma análise da racionalidade no campo das ações. Contudo, se mostra uma teoria de extrema complexidade e amplitude. Portanto, para a finalidade deste estudo, limitou-se a análise dos conceitos centrais da teoria de ação comunicativa.

2.3 ABORDAGEM SUBSTANTIVA E AÇÃO COMUNICATIVA: PERSPECTIVA DE COMPLEMENTARIDADE

Serva (1996) empreende o estudo das organizações substantivas tomando por base a obra de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (1999). Para o autor, o uso deste arcabouço teórico se justifica pela complementaridade existente entre as duas teorias. É na proposição de Barreto (1993), que o autor teve uma primeira indicação desta relação de complementaridade entre os estudos de Habermas e Guerreiro Ramos, acerca da racionalidade:

Percebe-se que as concepções de Habermas e de Ramos, no que se referem a uma nova orientação, não disciplinadora e não-opressiva, da conduta social, não são contraditórias e sim complementares (BARRETO, 1993, p. 44).

Barreto (1993) julga ter encontrado nos estudos e reflexões sobre a racionalidade comunicativa de Habermas, e na abordagem substantiva em Guerreiro Ramos, a possível noção racional do futuro, emergente da intersubjetividade e do senso comum.

Serva (1996) encontra na indicação de Barreto o ponto de partida para aprofundar a relação existente entre as duas teorias, o que culmina na eleição das categorias de análise da ação racional substantiva que vieram a compor o quadro de análise dos dados empíricos da sua pesquisa.

Por este trabalho se constituir em uma proposta de avanço nos estudos da racionalidade a partir do modelo de análise desenvolvido por Serva (1996), também aqui se adotará esta perspectiva de complementaridade entre os estudos de Habermas e Guerreiro Ramos. De forma resumida, abaixo serão elencados os principais elementos que Serva (1997) destacou entre a teoria da ação comunicativa de Habermas e os pressupostos de racionalidade descritos por Guerreiro Ramos.

Relação entre “Atributos da psique do sujeito” e “Sujeitos capazes e autônomos”

Para Guerreiro Ramos a razão substantiva é um atributo do sujeito, está contida na psique como recurso potencial. Para Habermas, a ação comunicativa só ocorre entre sujeitos com plena capacidade de comunicação, autonomia para agir e a responsabilidade (SERVA, 1997).

Relação entre “Senso comum” e “Mundo da vida cotidiano”

De acordo com Serva (1996), Guerreiro Ramos considera a psique humana harmonizada no senso comum como base para a razão substantiva, que por fim deriva em critérios de ordenação da vida associada. Assim, para Ramos (1981) o senso comum atribui o significado à razão substantiva. Para o autor, uma teoria substantiva da vida humana associada permite a regulação social, quando afirma que: “o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, é também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada, em seu conjunto” (RAMOS, 1981, p. 27). Neste ponto, onde Guerreiro Ramos coloca o debate como requisito central para a racionalidade substantiva tornar-se real, a comunicação assume um papel fundamental para este objetivo.

Segundo Serva (1996) é no debate racional que se observa a passagem de significados do senso comum para a boa regulação da vida humana associada, nesta perspectiva a atividade comunicativa representa a materialização do debate racional. Em Habermas, as ações comunicativas orientadas ao entendimento equivalem ao debate racional proposto por Guerreiro Ramos, visando à coordenação das ações dos sujeitos capazes, autônomos e responsáveis, implicando na regulação da vida humana associada. “Em outras palavras, a dimensão do senso comum, como instância de identificação e harmonização de significados precisa ser ampliada e considerada no plano da interação” (SERVA, 1996, p.116). O plano da interação da teoria de Habermas se dá na esfera do mundo da vida.

Relação entre “conceitos derivados do e no processo de realidade” e “teoria de ação”

Guerreiro Ramos (1981) especifica que na medida em que a razão substantiva é entendida como uma categoria ordenativa, a teoria substantiva passa a ser uma teoria normativa de tipo específico e seus conceitos são conhecimentos derivados do e no processo de realidade. Por outro lado, os conceitos derivados da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais (RAMOS, 1981; SERVA, 1997).

Com o emprego dos estudos de Habermas, viabiliza-se pela teoria de ação uma forma de se analisar a racionalidade substantiva na práxis social dos indivíduos. Ou seja, a teoria de ação é incontestavelmente

derivada do e no processo de realidade, onde é possível compreender a essência da atividade comunicativa de cunho emancipatório (SERVA, 1997).

Relação entre “Debate racional” e “Ação comunicativa baseada em pretensões de validez”

De acordo com Ramos (1981, p.28), a prática permanente do debate racional decorre do princípio da “superordenação ética da teoria política sobre qualquer disciplina eventual que focalize questões da vida humana associada”. Para Serva (1996), isto equivale a dizer que o juízo de valor é uma dimensão que rege todas ações no sentido da construção da sociedade requerida.

Da mesma forma, em Habermas a ação comunicativa está centrada no julgamento ético, destacado pelo que o autor denomina de pretensões de validez intersubjetivamente reconhecidas. Para Serva (1997), as pretensões de validez suscetíveis a crítica valorativa, mencionadas por Habermas, equivalem ao ponto nevrálgico do debate racional requerido por Guerreiro Ramos. Na concepção daquele autor há uma íntima relação entre a superordenação ética e as pretensões de validez sujeitas a crítica valorativa.

Relação entre “boa regulação da vida humana associada” e a “ação orientada ao entendimento”

Para Serva (1996), a relação entre as duas teorias neste aspecto se dá pela finalidade. Guerreiro Ramos objetiva a boa regulação da vida humana associada através de ação racional substantiva, que conforme já observado ocorre pelo debate racional, ou seja, no plano da interação ou da comunicação. Enquanto Habermas propõe que a ação comunicativa tem por finalidade o entendimento entre os homens.

Rejeição à teoria do conhecimento

Conforme Serva (1996), ambos os autores criticam e se afastam do âmbito da teoria do conhecimento. Guerreiro Ramos, considera que as teorias que hoje prevalecem na ciência social formal estão apoiadas em uma visão sócio-mórfica do homem, que reduz o ser humano a nada mais que um ser social. Habermas discorre sobre as várias correntes da teoria do conhecimento, e opta por uma teoria de ação baseada na atividade comunicativa. Para Habermas, a ação comunicativa é ao mesmo tempo o processo de interação social e de socialização, e,

portanto, deve ser o cerne de uma teoria de ação de cunho emancipatório.

Relação entre “auto-interpretação da comunidade” e “teoria de ação de cunho lingüístico-comunicativo”

A relação se dá pelo fato de que ambos os autores optaram por elaborar uma teoria particularmente reflexiva e interpretativa, o que reflete o caráter interativo da percepção da realidade e da história dos grupos humanos (SERVA, 1996). Em Guerreiro Ramos, o sentido da história se torna evidente através da auto-interpretação da comunidade organizada. A teoria de Habermas reflete uma “projeção de uma práxis lingüística, comunicativa, pela qual os grupos humanos se auto interpretam e se entendem” (SERVA, 1996, p.120).

Relação entre valores na interpretação dos fatos e contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação dos fatos.

Nas duas propostas teóricas, a importância dedicada aos valores consiste em um traço característico (SERVA, 1996). Para Guerreiro Ramos, a interpretação dos fatos sociais e organizacionais devem ser regidas por valores que dirigiriam a boa regulação da vida social. Em Habermas, também se observa estas duas esferas circunscritas: interpretação e valor. Habermas demonstra a mecânica interpretativa dos fatos e das comunicações através dos valores.

Relação entre subjetividade e intersubjetividade

De acordo com Serva (1996), neste aspecto Guerreiro Ramos cita o próprio Habermas para explicar a importância da interação simbólica para a existência humana. “Para Habermas, o que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem coesiva é a aceitação, pelos seus membros, dos símbolos através dos quais ela faz sua própria interpretação. A interação simbólica é a essência da vida social significativa” (RAMOS, 1981, p. 14). Em Habermas, a intersubjetividade ou a interação simbólica, é parte fundamental de sua construção teórica e está no cerne da teoria da ação comunicativa.

Através a relação entre os conceitos dos dois autores é que Serva (1996) consegue estabelecer os elementos constitutivos da ação racional substantiva, da ação racional instrumental e por fim, elaborar o quadro

de análise que permitiu operacionalizar a análise destes elementos na práxis das organizações.

A compreensão do constructo teórico que permitiu ao autor eleger estes elementos como constituintes de uma ação racional substantiva ou instrumental, se torna fundamental, na medida em que são estes os elementos que compõem o modelo de análise organizacional desenvolvido pelo autor, e posteriormente aplicado em diferentes pesquisas cujo tema central é a racionalidade.

2.3.1 O Modelo de análise da racionalidade em organizações

Sob legado de Guerreiro Ramos, diversos pesquisadores procuraram dar continuidade ao seu trabalho reforçando os estudos organizacionais em uma perspectiva crítica. Paes de Paula (2007), em uma síntese da obra de Guerreiro Ramos, elencou o nome de diferentes pesquisadores no Brasil considerados como seguidores de Guerreiro Ramos. Dentre os quais, a autora destacou os nomes de: Ramon Moreira Garcia, Wellington Newton Felix, Maurício Serva, Fernando Guilherme Tenório.

O enfoque deste estudo recai especificamente sobre a obra de Maurício Serva. De acordo com Paes Paula (2007), o autor é reconhecido no cenário acadêmico como estudioso da racionalidade a partir da obra de Guerreiro Ramos. Obteve o título de doutorado em Administração em 1996 com a tese “Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas”, na EAESP-FGV. O trabalho de Serva se caracteriza por uma tentativa de continuar a agenda de pesquisa deixada por Guerreiro Ramos em “A nova ciência das organizações”.

Maurício Serva (1996) destacou a contribuição de diferentes estudos elaborados no Brasil que partiam dos pressupostos levantados por Guerreiro Ramos. Entre eles o autor destacou os estudos Garcia (1980), Tenório (1990) - já citado na revisão de Paes de Paula (2007) – bem como, revisou os estudos de Oliveira (1993), Pizza Júnior (1994), Vasconcelos (1993), Caldas (1994) e Barreto (1993) (SERVA, 1997; PAULA, 2007). Para Serva (1996), os estudos posteriores a Guerreiro Ramos, apesar de sua importante contribuição, ficaram restritos ao nível conceitual.

Entretanto, esta contribuição por si só, não foi suficiente para fazer com que a obra de Guerreiro Ramos avançasse no sentido de comprovar empiricamente a existência da racionalidade substantiva nos

processos organizacionais, nas práticas administrativas, para o autor isto constitui um “impasse” (SERVA, 1996).

Provavelmente, há outros traços comuns entre os textos aqui examinados, porém o que gostaríamos de destacar é aquele a que nós vimos nos referindo até aqui como uma “dificuldade”, um verdadeiro impasse: apesar de muito bem elaborados, eles não se fundam em uma base empírica sólida, conseqüentemente, não conseguem ir além da crítica e da denúncia da razão instrumental nas organizações, pois não conseguem demonstrar empiricamente como a razão substantiva se concretiza nas organizações produtivas (SERVA, 1996, p.156).

Na concepção de Serva (1996), a ausência de evidências empíricas da racionalidade substantiva em organizações produtivas compromete o avanço da teoria. “Se desejarmos desenvolver a abordagem substantiva das organizações, necessitamos demonstrar claramente o que significa a adoção da razão substantiva nos processos administrativos e examinar a sua influência na dinâmica organizacional” (SERVA, 1996, p.158). Para o autor, um avanço na teoria dependeria do confronto entre o debate teórico e o “mundo da vida”, com as organizações e as modalidades pelas quais seus membros praticam administração.

Desta forma, Serva (1997) adota a proposição de Barreto (1993) e concatena as idéias de Guerreiro Ramos e Habermas em uma perspectiva de complementaridade. A partir da definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constituintes na obra de Habermas e Guerreiro Ramos, Serva (1996) partiu para o reagrupamento lógico desses elementos face aos processos organizacionais, estabelecendo assim um modelo de análise da racionalidade nas organizações.

A proposta do modelo consistia em estruturar um instrumento de análise empírica que permitisse: “identificar a presença da racionalidade substantiva [...] e como ela é concretizada nas ações dos membros de organizações produtivas, ao nível dos processos organizacionais e da práxis administrativa” (SERVA, 1996, p.165). Através do mesmo instrumento de análise, o autor também se propõe a demonstrar a concretização da racionalidade instrumental e a concretização dela nos

processos organizacionais, bem como a racionalidade predominante no contexto de uma organização produtiva.

O modelo de análise contemplou um conjunto de onze processos organizacionais essenciais, e ainda um subconjunto de sete processos complementares. De acordo com Serva (1996, p.343), foram considerados processos organizacionais essenciais “aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal ao qual participam, delineando seus padrões de interrelação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve”. Foram considerados processos organizacionais essenciais: hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho; comunicação e relações interpessoais e ação social e relações ambientais.

Já os processos considerados complementares, foram àqueles processos que se caracterizaram como necessários, porém complementares, à interpretação dos dados coletados, “no sentido de fazer emergir a lógica interna de cada organização pesquisada”, por processos complementares foram tomados: reflexão sobre a organização; conflitos; satisfação individual; dimensão simbólica (SERVA, 1996)

Definidas as categorias de análise, o autor partiu para a definição das unidades de análise em cada categoria, ou seja, as características que se presentes nestes processos indicariam o predomínio de uma lógica racional instrumental ou substantiva. A definição destes elementos foi ancorada na complementaridade entre os estudos da razão substantiva em Guerreiro Ramos e a teoria da ação comunicativa em Habermas. Ambos os estudos partem da crítica à razão instrumental em busca da emancipação do ser humano. No entanto, somente em Habermas o autor encontrou uma “teoria de ação” que pudesse sustentar sua pesquisa empírica.

Partindo da complementaridade existente nos estudos de Habermas e Guerreiro Ramos, foi possível para Serva (1996) estabelecer os elementos que caracterizam uma lógica de ação racional instrumental ou substantiva. Desta forma foram elencados os seguintes elementos como constituintes da ação racional instrumental (SERVA, 1996, p.339):

- a) Cálculo - projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) Fins - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);

- c) Maximização de recursos - busca da eficácia e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) Êxito, resultados - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) Desempenho - performance individual elevada na realização de atividades;
- f) Utilidade - considerada na base das interações como valor generalizado;
- g) Rentabilidade - medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- h) Estratégia interpessoal, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Já por elementos constituintes de uma ação racional substantiva, ainda fundamentado na complementaridade dos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas, o autor definiu os seguintes elementos:

- a) Autorealização - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) Entendimento - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidades e satisfação sociais;
- c) Julgamento ético - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- d) Autenticidade - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) Valores emancipatórios - aqui destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento,

presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
 f) Autonomia - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações (SERVA,1997, p.339).

Pela aplicação do instrumento de análise em três organizações produtivas o pesquisador em questão estabeleceu suas conclusões acerca do tipo de racionalidade predominante nas organizações.

Para estabelecer os processos gerenciais a serem analisados, o autor se inspirou no estudo de Rotschild Witt (1982), estabelecendo estes processos como categorias analisadas sob uma escala de intensidades dispostas em um *continuum*, onde os resultados analisados puderam ser apresentados de forma escalar variando entre totalmente instrumental até o totalmente substantivo. Cabe destacar, que os pólos extremos da escala representam intensidades improváveis tanto de organizações regidas exclusivamente por uma racionalidade substantiva ou por sua ausência completa. O autor esclarece que os pólos possuem apenas um valor referencial que permitem visualizar e classificar os níveis de racionalidade das organizações estudadas, sendo utilizado como um instrumento de análise (SERVA, 1996).

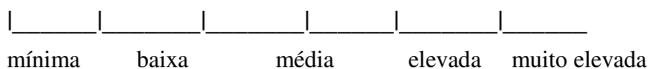


Figura 1: Continuum de intensidade de racionalidade substantiva (SERVA, 1996, p.351)

O quadro 1, na seqüência, foi reproduzido o modelo de análise desenvolvido pelo autor.

Processos Organizacionais	TIPO DE RACIONALIDADE	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização recursos
Controle	Entendimento	Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e Relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
Ação social e Relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/Resultados Desempenho

Quadro 2: Modelo de análise racionalidade (SERVA, 1996).

O estudo de Serva (1996) das organizações baianas demonstrou a evidência empírica de racionalidade substantiva em alguns dos processos de gestão por ele categorizados. O autor se orientou pela indicação do estudo de Guerreiro Ramos, que sugere as isonomias como um “tipo ideal” de organizações onde a lógica substantiva seria mais evidente. A pesquisa de campo foi realizada em três empresas prestadoras de serviços da cidade de Salvador.

Os resultados da pesquisa de campo não constituem o foco de análise deste estudo, cumpre somente demonstrar como, dentro da disposição metodológica adotada pelo autor, foi possível caracterizar algumas destas organizações como predominantemente substantivas. Neste estudo o foco recai sobre os estudos posteriores, bem como, pelo uso das categorias de análise adotadas pelo autor para o estudo de processos de gestão. O modelo de análise elaborado por Serva (1996) e aplicado no estudo de campo nas organizações baianas, demonstrou de que forma o predomínio da racionalidade substantiva em níveis elevados em algumas organizações, não excluiu a existência da lógica racional instrumental em alguns processos de gestão. Entretanto, dentro de uma análise conjunta dos processos observou-se que os níveis de racionalidade substantiva prevaleceram sobre os de racionalidade instrumental.

A proposta do autor foi contribuir para a investigação da racionalidade em organizações substantivas, bem como, nas organizações em geral (SERVA, 1996). Contribuição esta que se concretizou, haja vista os inúmeros trabalhos que foram desenvolvidos tomando por base o modelo de análise desenvolvido pelo autor supracitado.

2.3.2 Processos de gestão em organizações substantivas

No estudo sobre organizações substantivas, Serva (1996), bem como nos estudos posteriores, a investigação central consistia em evidenciar a racionalidade (instrumental ou substantiva) predominante nas organizações pesquisadas. Contudo, o objetivo deste estudo não está circunscrito a identificação do predomínio de uma racionalidade substantiva ou instrumental em uma organização, mas constitui uma análise aprofundada de determinados processos gerenciais em organizações substantivas, de forma a contribuir para uma segunda etapa de estudos sobre racionalidade e desta forma, se propõe a avançar a partir das análises já estabelecidas. Para isso, buscou-se nas análises do autor, bem como nos estudos posteriores identificar processos

organizacionais que puderam de forma efetiva proporcionar a estas organizações o caráter emancipatório e substantivo a elas atribuído.

Sendo assim, foram tomadas duas rubricas utilizadas pelo autor no modelo de análise organizacional: comunicação e relações e relações interpessoais é classificado por Serva (1996) como um processo essencial para a investigação da racionalidade predominante. Já o processo de e reflexão sobre a organização é classificado pelo autor como um processo complementar a interpretação dos dados coletados.

O que justifica a escolha destes dois processos é justamente esta relação de complementaridade, isto porque para a análise de um processo secundário se faz necessário relacionar este processo a um processo essencial. Os processos caracterizados pelo autor como secundários (conflitos, reflexão sobre a organização, satisfação individual e dimensão simbólica) não são processos passíveis de observação direta. Ou seja, estes processos se referem a elementos subliminares que não necessariamente possuem uma representação física na organização, como os demais processos de gestão analisados pelo autor. Todavia, se tornam manifestos nas relações grupais e nas falas dos atores.

Desta forma para se cumprir o objetivo proposto nesta segunda etapa, e se aprofundar em um processo específico de gestão, a análise da reflexão sobre a organização só é possível através da análise de um processo fundamental. Neste caso a investigação do processo de comunicação e relações interpessoais, é sem dúvida o processo que materializa a subjetividade da reflexão sobre a organização. O processo de comunicação possui elementos constituintes tangíveis, e certamente através de sua análise ficará transparente a forma como a organização debate sua razão de existência e direciona suas perspectivas para o futuro.

Na seqüência, se propõe uma reconstrução do debate que conduziu esta pesquisa a definição de quais os processos gerenciais poderiam ser aprofundados nesta segunda etapa de pesquisa sobre a racionalidade substantiva nas organizações.

2.3.2.1 Reflexão sobre a organização

Uma observação relevante indicada pelos pesquisadores que utilizaram o modelo de análise - desenvolvido por Serva (1996) - em diferentes organizações foi à constatação da importância de alguns dos processos que foram preliminarmente classificados como secundários (reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e

dimensão simbólica). Alguns destes processos, classificados como secundários, na análise dos resultados demonstraram ser fundamentais e característicos das organizações ditas “substantivas”. Um destes processos, tomado especificamente neste estudo, foi o processo de reflexão sobre a organização. Segue abaixo uma breve descrição da lógica que conduziu a pesquisa a optar por este processo especificamente.

Na leitura dos resultados dos processos que compõe o quadro de análise, o que se observou de forma semelhante nas diferentes pesquisas foi que alguns destes processos por serem totalmente fundamentados em bases epistemológicas instrumentais, (oriundas das teorias clássicas da Administração) preservam sua natureza predominantemente utilitária. Por este motivo, mesmo quando observados em organizações que no seu âmago instituem valores emancipatórios e a racionalidade substantiva, estes processos ainda que se mostrassem orientados para o entendimento, mantiveram preservados os elementos utilitários constituintes.

Na concepção de Reed (1999), a racionalidade presente nas teorias da administração e da organização formal, pode ser entendida como um valor a ser perseguido e legitimado pelos teóricos que constituem o corpo de conhecimento dessas áreas. Esse valor se constitui mais objetivamente na própria noção de organização racional burocrática. Ou seja, estes processos diferem do formato original aplicado nas corporações de mercado, por exemplo: de controle e divisão do trabalho, mas não inexistem, logo, constituem uma parte (ainda que minoritária) inerente a racionalidade instrumental, entretanto necessária à sobrevivência da organização.

Em alguns dos relatos das observações e entrevistas, foi possível evidenciar que há um conflito na definição do quanto estes processos devem permanecer abertos ao entendimento, por exemplo, no que concerne a tomada de decisões de cunho econômico destas organizações, ou ainda, nas tarefas que são naturalmente burocráticas e vitalmente necessárias, como definição de cargos e divisão do trabalho.

Por outro lado, o processo de reflexão sobre a organização se mostrou presente na definição e no entendimento da forma como a organização atua no que se refere à estratégia e a prática dos processos fundamentais, como tomada de decisão, o controle, a divisão do trabalho. Isto porque, diferentemente dos demais processos, a reflexão coletiva da organização, na sua forma mais profunda, destitui as relações de poder e hierarquia e inclui todos os envolvidos na organização na tomada de decisão. Esta constatação é feita por Serva

(1996, p.435) “Supomos que a reflexão sobre a organização dificilmente seria coletiva numa organização não substantiva. Em geral, ela tem sido uma prerrogativa apenas dos indivíduos detentores do poder no interior das organizações tradicionais, embasadas em forte hierarquia.”

O processo de reflexão foi descrito por Serva (1996, p.312), como sendo o “processo de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo”. Autocrítica enquanto grupo organizado, o julgamento ético e a presença de valores emancipatórios foram descritos como elementos que caracterizaram este processo como racional substantivo. A investigação deste processo deveria constatar a regularidade e procedimentos empregados para realizá-la, bem como a definição de quais os níveis da organização participavam efetivamente da reflexão. Entretanto, em organizações altamente substantivas foi possível observar que o debate democrático, e a reflexão a respeito das atividades e do planejamento se constituíam como fator fundamental para promover a integração dos partícipes e preservar valores emancipatórios. .

Para Serva (1993, p. 39) em organizações em que os traços da racionalidade substantiva aparecem com maior intensidade “a reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas, em geral é intensa e coletivizada, nota-se a participação generalizada dos membros nas discussões”.

De acordo com Chanlat e Séguin (apud SERVA, 1996), a reflexão sobre a organização representa uma ruptura com a orientação teleológica da burocracia, na medida em que, sua prática se contrapõe a concepção funcionalista da organização. A concepção funcionalista pressupõe a conformidade de seus membros com os objetivos do sistema, parte de uma concepção a-crítica por parte dos membros, onde não há questionamento da conformidade dos objetivos da organização em relação ao objetivo de seus membros. Esta concepção não reflexiva nas burocracias é oriunda do modelo taylorista, onde o “pensar” e o “fazer” foram atividades atribuídas a diferentes grupos de empregados.

Conforme Serva (1996, p.265) “um dos pontos de vista adotados durante a pesquisa apontou que a reflexão em grupo como um dos processos organizacionais de grande importância para o desenvolvimento da gestão coletiva, em termos substantivos. A partir desta constatação feita em estudos preliminares, o autor justificou a inserção desta variável no quadro de análise, e conclui: “assim, no nosso estudo, a reflexão sobre a organização é uma das variáveis organizacionais a ser avaliada face a intensidade de racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas” (SERVA, 1996, p.265).

2.3.2.2 *Comunicação e Relações Interpessoais*

Serva (1996, p. 312-313), escreve o processo de comunicação e relações interpessoais nas organizações.

Estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais.

A comunicação se torna passível de análise, na medida em que se observa a comunicação escrita e formal, bem como, a comunicação predominante nas relações interpessoais do grupo. O processo de comunicação ganha um peso ainda maior quando se torna o ponto nevrálgico da teoria de ação de Habermas, no qual o autor propõe a análise da racionalidade predominante através das ações comunicativas entre os atores. Neste ínterim, todo arcabouço teórico de Habermas⁸ se constitui como ponto de partida para análise da comunicação nas organizações à serem pesquisadas. A própria reflexão sobre a organização é um processo que está imbricado em todo processo de comunicação organizacional.

Para Serva (1996) os elementos constituintes de uma ação racional substantiva na comunicação e nas relações interpessoais, consiste no predomínio de ações orientadas para a autorealização, entendimento e autonomia dos indivíduos. Já o predomínio de uma ação racional instrumental no processo de comunicação, se vale de ações que priorizem a maximização recursos, desempenho e cálculo.

Resgatando alguns conceitos já explorados anteriormente, na concepção de Habermas (1984), a ação comunicativa só ocorre se na interação lingüística os sujeitos conseguem atender as quatro pretensões de validade, as quais são: verdade, sinceridade, retitude e inteligibilidade. De forma semelhante, as atitudes do agente devem ser orientadas ao entendimento e não ao êxito, para Habermas uma atitude orientada ao

⁸ A respeito da teoria de ação comunicativa ver capítulo 2.1.4 e 2.1.5

entendimento, pressupõe que os participantes da comunicação podem chegar ao entendimento ou um acordo sobre algo com a ajuda de atos comunicativos.

De acordo com Habermas (1984) o uso da linguagem orientado as conseqüências não representa um uso original, sim uma assunção de atos de fala, que servem a fins ilocucionários, sob as condições de uma ação orientada ao êxito. A ação comunicativa orientada ao êxito configura relações interpessoais que abarcam um caráter monológico, impessoal e eficiente, típica das organizações burocráticas. Entretanto, quando a base da comunicação organizacional se assenta sob esta lógica racional ela produz uma distorção na comunicação e inibe os indivíduos de sua competência comunicativa (HABERMAS, 1984, FERREIRA, 2004).

No estudo de Fábio Vizeu Ferreira em uma instituição psiquiátrica, citado no capítulo anterior, o autor utilizou o modelo de análise da racionalidade proposto por Serva (1996), no entanto o autor só realizou a análise de alguns processos: processo decisório, comunicação e o sistema de normas e regras. O estudo de Ferreira (2004) se destaca, especialmente, pelo uso aprofundado da Teoria de ação comunicativa de Habermas e pela análise do processo de comunicação, o que coincide com a proposta deste estudo.

A respeito do processo de comunicação, Vizeu (2004) propõe uma definição constitutiva caracterizando como sendo: “Estrutura predominante que constitui a interação lingüística (falada ou escrita) entre os atores competentes, no sentido de que estes obtenham: i) entendimento intersubjetivo, caracterizado pela interação dialógica no caso haver predominância da orientação racional comunicativa” (VIZEU, 2004, p.100).

O autor complementa, alegando que no caso de uma orientação racional comunicativa há o predomínio da discussão aberta e informal, condicionada pelas pretensões de validez do ato de fala. O contrário, o predomínio de uma ação racional instrumental, se caracteriza pela “transmissão da informação no sentido da interação monológica e pelo predomínio de mecanismos de comunicação formais, assim como o proferimento de ordens” (VIZEU, 2004, p.100). A referência do estudo de Vizeu (2004), acrescenta uma importante contribuição no que se refere a análise da comunicação e das relações interpessoais, uma vez que acrescenta elementos de análise comparativa.

Face aos conceitos expostos neste capítulo e no capítulo dois, acerca da teoria da ação comunicativa, e a importância de se instituir um elemento passível de análise por meio de instrumentos metodológicos de

observação, se justifica a inserção desta rubrica no processo de análise organizacional. Considerando que somente pela análise da comunicação e das relações interpessoais, se torna possível investigar o processo de reflexão sobre a organização de forma tangível.

O capítulo seguinte delimita o universo de pesquisa, que se constitui de novas formas organizacionais, as quais de alguma forma se distanciam do paradigma das organizações centradas no mercado.

2.3.3 Novas formas organizacionais: um novo paradigma

O fenômeno das organizações substantivas foi descrito por Serva (1993), contribuindo com uma sequência de estudos anteriores como o das organizações alternativas, descrito por Clegg (1989), Huber (1985) e das organizações coletivistas, elaborado por Rothschild-Whitt (1982). Segundo Martins (1994), as organizações, descritas como coletivistas ou substantivas, nestes estudos consistem em pequenas empresas que se instituem e são geridas de forma coletiva e espontânea, cuja característica fundamental é a convivência social de grupos de pessoas que se propõem produzir bem ou serviços que a coletividade necessita.

De acordo com Serva (1993), as ações destes grupos se concretizam em práticas sócio organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico da sociedade burocratizada. Conforme Serva (1993), a multiplicação destas organizações na sociedade ocorre principalmente a partir dos anos sessenta (pós crise do modelo fordista), com destaque para os números de organizações substantivas em outros países como Alemanha e EUA. No Brasil, o autor aponta a falta de dados quantitativos a cerca de organizações nestes moldes. Para o autor, apesar da expansão das organizações substantivas ter alcançado proporções consideráveis, por se distanciarem do formato organizacional burocrático das organizações de mercado, estas organizações muitas vezes não têm sua importância mensurada quantitativamente.

Segundo Serva (1993), no Brasil as organizações substantivas recaem na categoria de “economia informal”, para o autor, tal qualificação não considera a importância e a magnitude destas organizações para a sociedade. Tal afirmação vem confirmar a importância de estudar estas organizações, seus processos de gestão, a racionalidade predominante, especialmente por ser incontestável o fato de que estas organizações se diferem da lógica das organizações de mercado. Por este motivo é que as teorias organizacionais amplamente

utilizadas nas organizações de mercado, não correspondem à realidade das organizações substantivas, nem mesmo atendem seus anseios.

Uma das grandes contribuições dos estudos desenvolvidos a partir do modelo de análise da racionalidade foi a possibilidade de constatar evidências significativas do predomínio da racionalidade substantiva na realidade organizacional. Esta constatação sublinha a proposição teórica desenvolvida por Guerreiro Ramos (1981), sob a existência de organizações sociais que não podem ser compreendidas por um paradigma econômico pautado na racionalidade instrumental. Por esta constatação, Ramos (1981) propôs a adoção de um outro paradigma: o paraeconômico, que pudesse dar conta da realidade destas organizações sociais.

Para Ramos (1981), o modelo de análise e planejamento dos sistemas sociais que predomina nos campos da Administração, da ciência política, da economia e da ciência social em geral é unidimensional, pautado em único paradigma: o econômico. Trata-se de uma constatação crítica, de que a sociedade atual tem no mercado sua principal referência, e esta dimensão única não é suficiente para abarcar todas as possibilidades da vida humana associada. É neste sentido, que Ramos (1981) apresenta um modelo multidimensional, que pressupõe a delimitação dos sistemas sociais, sob a premissa de que a sociedade é constituída por uma variedade de enclaves, onde o mercado é apenas um destes enclaves. O autor denomina este modelo de paradigma paraeconômico, onde são indicadas tipologias ideais das organizações existentes.

De acordo com Serva (1996) os “enclaves” que compõe o paradigma, são espaços de ação que só atendem aos requisitos das interações do tipo de mercado, na sua área específica, ou seja, na área onde as relações utilitaristas são a regra. Neste sentido, o enclave dominado pela lógica de mercado é apenas um. Para Ramos (1981), em uma visão multicêntrica da sociedade os indivíduos podem escolher atuar em diferentes ambientes sociais em busca da autorealização pessoal, através de diferentes padrões de interação social.

Ao contrário, primeiro e acima de tudo, o padrão paraeconômico parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais.

Segundo, nesse espaço social, só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as próprias necessidades de atualização pessoal. Terceiro, nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a conformar-se inteiramente ao sistema de valores de mercado. São-lhe dadas oportunidades de ocupar-se, ou mesmo de levar a melhor sobre o sistema de mercado, criando uma porção de ambientes sociais que diferem uns dos outros, em sua natureza, e deles participando. Em suma, o espaço retratado pelo padrão é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de comportar-se apenas de maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado” (RAMOS, 1981, p.141-142).

Para o autor, um paradigma assentado sob uma visão multicêntrica da sociedade deveria considerar diferentes espaços sociais, que não podem ser fisicamente separados e identificados na sociedade, mas que em uma análise conjunta podem ser mais facilmente identificados.

Na teoria de delimitação dos sistemas sociais, o autor descreve tipologias ideais organizacionais existentes na sociedade, estas categorias servem apenas como modelos heurísticos, tendo em vista que na realidade social só será possível encontrar sistemas sociais mistos.

2.3.3.1 Anomia e motim,

De acordo com Ramos (1981), o termo deriva do conceito de Durkheim “Anomie” que definia a condição dos indivíduos que vivem a margem da sociedade, sobrevivendo totalmente desprovidos de normas e de raízes, sem compromisso com as prescrições operacionais e não tem senso de relacionamento com outros indivíduos. O autor descreve como indivíduos anômicos, os viciados, ébrios, mendigos, indigentes, doentes mentais ou até mesmo excluídos, adultos não-convencionais.

2.3.3.2 *Economia*

Trata-se do tipo de organização social altamente ordenado, com objetivos claramente estabelecidos, que é a produção de bens e/ou serviços. Neste enclave atuam as modernas empresas, monopólios, firmas de natureza competitiva e até mesmo empreendimentos sem fins lucrativos que obtém sua receita da produção unitária. Neste ambiente predomina a racionalidade instrumental, e por ser este o tipo organizacional predominante na sociedade, desta forma também o paradigma que nela predomina acaba por se estender a toda a sociedade como critério para a ordenação da vida individual e social (RAMOS, 1981).

2.3.3.3 *Isonomia*

A isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais, baseado na idéia de democracia grega concebida por Aristóteles. São apresentados por Guerreiro Ramos, como sendo as associações, cooperativas e outros tipos de grupos, formais ou informais, onde os indivíduos tem um auto grau de liberdade de participação e principalmente de buscar a sua realização pessoal (RAMOS, 1981).

2.3.3.4 *Fenonomia*

De acordo com Ramos (1981) a fenonomia é um sistema social de caráter esporádico, se institui através de um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas, e que permite aos seus membros o máximo de opção pessoal em um ambiente de mínima subordinação e precisões operacionais formais. Nestes ambientes, a liberdade de expressão ocorre com maior intensidade e há plena autonomia nas escolhas. Os membros se empenham em obras automotivadas, as quais consideram relevantes, e por isso o grau de comprometimento é muito alto e de maneira geral acabam por demandar maiores esforços.

O resultado deste esforço individual e coletivo, pode até mesmo ser reconhecido em termos de mercado, entretanto os critérios econômicos são incidentais. Os membros de uma fenonomia exercem sua singularidade, mas possuem uma consciência social significativa, por isso, acabam por sensibilizar os demais indivíduos sensíveis quanto as experiências que são capazes de partilhar. Dentre os exemplos citados pelo autor, se incluem as organizações artísticas, artesanais, entre outras.

2.3.3.5 *O isolado*

O isolado é o indivíduo, que diferentemente do anônimo está comprometido com uma norma que para ele é única, considerando o mundo como um ambiente incontrolável e sem solução. O autor exemplifica, estes indivíduos como casos clínicos de paranóia, ou até mesmo, empregados não participantes ou cidadãos que escondem dos outros suas convicções e pessoais (RAMOS, 1981).

A teoria de delimitação dos espaços sociais, bem como, a proposição do paradigma paraeconômico, se torna fundamental para compreender as organizações substantivas no contexto social. Somente por uma visão multidimensional da realidade social é possível compreender o contexto das organizações que não são regidas pela lógica de mercado, ou pela racionalidade instrumental que nele predomina.

Neste ponto, verifica-se que Guerreiro Ramos parte do pressuposto dissecado por Karl Polanyi (2000), de que em outras sociedades os mercados representavam apenas uma das esferas da vida social. Polanyi (2000) declara que em sua visão só pode existir uma análise econômica a partir do conceito da economia substantiva, pois a economia é engastada em instituições econômicas e não-econômicas. Tal pressuposto subsidia a crítica a sociedade centrada no mercado, cuja racionalidade instrumental estabelece paradigmas nas relações sociais. “O mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social” (RAMOS, 1981, p.148).

Ramos (1981) assevera que o sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas, em um tipo particular de cenário social onde se espera do indivíduo um desempenho consistente com critérios intencionais e instrumentais. Neste âmbito, o comportamento administrativo, é, portanto a conduta humana condicionada por imperativos econômicos.

A sociedade multicêntrica é um empreendimento intencional. Envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e por em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. Uma sociedade assim

requer também iniciativas partidas dos cidadãos, que estarão saindo da sociedade de mercado sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco” (RAMOS, 1981, p. 155).

Segundo Ramos (1981), diferentes cenários sociais requer enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, contudo, vínculos que os tornam inter relacionados. Porém, o que ocorre é que as organizações que não podem ser compreendidas sob o aspecto econômico, como é o caso das organizações substantivas, acabam por ser negligenciadas sob o ponto de vista econômico da sociedade moderna.

Em outras palavras, é o mercado que, em última análise, determina o que deve ser considerado como recursos e como produção. Assim sendo, não se considera formalmente como fatores contributivos da riqueza nacional aquilo que resulta da iniciativa de membros de uma unidade doméstica que, sem perceberem um salário, se ocupam de atividades como cozinhar, limpar, [...]. No entanto por não ser o produto do trabalho doméstico diretamente transferível para o mercado, é ignorado pelo sistema oficial de estatística. Semelhante sistema pressupõe que a produção é equivalente à venda, e que o consumo equivale à compra. Ao compor a riqueza da nação, registra apenas aquilo que é vendido ou comprado, e não admira que um imenso reservatório de recursos e capacidade produtiva seja negligenciado e permaneça inexplorado pelos modelos alocativos predominantes” (RAMOS, 1981, p. 180).

O modelo de sociedade apresentado por Guerreiro Ramos apresenta diferentes formas organizacionais, cada qual com o intuito de oferecer um ambiente adequado às várias possibilidades de ocupação por parte dos indivíduos, sejam estes sistemas complexos como as economias ou extremamente simples como as fenomenias.

As organizações denominadas “substantivas” (SERVA, 1996, 1993; POLANYI, 2000), correspondem a forma mais aproximada do que Ramos (1981), categorizou como isonomia. Serva (1996), também relaciona a isonomias às organizações coletivistas, tipologia categorizada por Rothschild-Whitt (1982, p.46), “Enquanto a burocracia

é organizada em torno do cálculo da racionalidade formal, a democracia coletivista gira em torno de uma lógica da racionalidade substantiva”.

Ramos (1981, p.151), contextualiza as isonomias e exemplifica.

A isonomia está, cada vez mais, passando a constituir uma parte do mundo social de hoje. É possível que não se encontre uma completa materialização do conceito que, afinal de contas serve apenas como propósito heurístico. Mas todo mundo pode imaginar as tentativas de ambientes isonômicos que já funcionaram neste país, como, por exemplo, as PTAs (associações de pais e professores), as associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, as empresas de propriedades de trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e muitas outras organizações recentemente constituídas, nas quais em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Apresentadas as bases teóricas sob as quais este estudo está fundamentado, neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem adotados com a finalidade de se analisar no campo os conceitos aqui explorados. Segundo Minayo (1999), a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. E se refere basicamente ao conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade.

Para se atender ao objetivo geral deste estudo, bem como, seus objetivos secundários, serão empregados neste estudo os seguintes métodos de investigação e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Triviños (1992) e Gil (2008) afirmam existir, em geral, três tipos de pesquisa cujas finalidades são diferentes: exploratória, descritiva e experimental (ou explicativa). A linha geral que norteará o presente trabalho será a pesquisa exploratória e descritiva. Será exploratória, por que parte a pesquisa se propõe a discutir relações que ainda não estão suficientemente esclarecidas (GIL, 2008).

A parte exploratória desta pesquisa se refere, especificamente, à investigação do processo de “reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais”, contribuição dos estudos sobre racionalidade substantiva nas organizações. Na pesquisa exploratória busca-se entendimento sobre a natureza geral de um problema, e as possíveis hipóteses alternativas e variáveis relevantes que precisam ser consideradas (CRESWELL, 2002).

Já a pesquisa descritiva é definida por Vergara (2007), como aquela que expõe características de determinado fenômeno, e permite estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. De forma complementar, a pesquisa será descritiva, pois parte da investigação de objetivos já estruturados, com variáveis definidas e já exploradas em pesquisas anteriores o que permite estabelecer correlações e análises tanto qualitativas como quantitativas.

Obviamente, que todo este processo é sucessório a uma pesquisa bibliográfica prévia, que permite ao pesquisador fundamentar teoricamente os limites e contribuições da própria pesquisa.

Inicialmente, devemos realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, tal estudo nos informará sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a respeito e sobre as opiniões reinantes; permitirá o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, auxiliará no estabelecimento das variáveis e na própria elaboração do plano geral de pesquisa (RUIZ, 1998, p.51).

3.1.1 Natureza das variáveis

No que se refere à natureza das variáveis pesquisadas, será uma pesquisa predominantemente qualitativa. Contudo, também serão aplicadas técnicas e análise de dados de natureza quantitativa, especialmente no que se refere a análise dos dados secundários.

De acordo com Minayo (1999), a natureza quantitativa da pesquisa é adequada para estudar fenômenos de uma região visível e concreta, já a pesquisa de natureza qualitativa procura adentrar no mundo dos significados. Equivalem a abordagens diferentes, contudo complementares, de realizar a leitura de uma realidade que interage dinamicamente. A respeito da complementaridade da pesquisa qualitativa e quantitativa, Demo (2001, p.8), esclarece:

[...] todo fenômeno quantitativo é dotado também e naturalmente de faces qualitativas e vice-versa. Parto do ponto de vista de que entre quantidade e qualidade não existe dicotomia, pois são faces diferenciadas do mesmo fenômeno. Métodos quantitativos e qualitativos precisam ser tomados como complementares e como regra. Dependendo do objeto e dos propósitos da pesquisa, pode se preferir um procedimento mais qualitativo, mais seria equivocado não perceber que “dados” qualitativos são, de alguma forma, “dados”, ou seja, possuem referências como tamanho, frequência, escala, extensão.

Na concepção de Gil (2008), entre as principais vantagens do levantamento quantitativo está a eliminação do fator subjetivo da pesquisa, pois, por ser de caráter quantitativo as variáveis podem ser agrupadas, correlacionadas e analisadas estatisticamente. Neste sentido, a adoção de análise de dados quantitativos será importante para minimizar o caráter subjetivo na escolha das organizações onde posteriormente será realizado o estudo de caso.

Contudo, a pesquisa deve ser caracterizada primordialmente como qualitativa, tendo em vista que os dados que efetivamente deverão

responder a problemática geral deste estudo são de natureza qualitativa. De acordo com a proposição de Minayo (1999), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A pesquisa qualitativa é um conceito amplo que abrange várias formas de pesquisa e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social. O que se busca com a pesquisa qualitativa é uma compreensão dos atores e a motivação de seus atos. Essa tarefa só se torna possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões (GODOI; BALSINI, 2006; SAMPAIO, 2001).

Patton (1986) afirma que a principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que estas seguem uma tradição compreensiva ou interpretativa, com ênfase nos processos e nos significados. Neste sentido Godoi e Balsini (2006), explicam que a perspectiva qualitativa nos estudos organizacionais é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, onde a função da linguagem representa uma ação comunicativa. Sob esta perspectiva, “o nível de análise deixa interioridade psíquica para se situar na interação” (GODOI; BALSINI; 2006, p.92).

Ao definir a natureza da pesquisa como qualitativa é preciso definir como estes dados serão coletados, ou seja, qual o tipo de abordagem que será aplicado na pesquisa. Neste estudo de natureza qualitativa será empregado o método de estudo de caso, que de maneira geral, é o que comporta a natureza dos dados que serão analisados.

3.1.2 Abordagem da pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada neste estudo, consiste na realização de uma pesquisa de cunho exploratório, descritivo qualitativo pela realização de um estudo de caso qualitativo.

Na proposição de Yin (2001), o estudo de caso consiste na investigação empírica de um fenômeno qualquer dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se têm claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

Godoy (2006) sublinha a proposição de Eisenhardt (1989), indicando os estudos de caso na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. Nestes casos, o estudo de caso possibilita a geração de hipóteses explicativas e elaboração de teorias. Para Godoy (2006), esta modalidade de pesquisa é adequada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida

organizacional, especialmente no que diz respeito às ações informais, secretas ou mesmo ilícitas.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso qualitativo pode ser orientado por três estratégias de coleta de dados, a saber: observação, realização de entrevistas e análise de documentos. No entanto, a observação assume um papel essencial no estudo de caso, pois através dela é possível apreender aparências, eventos ou comportamentos.

Ainda na concepção do autor, a observação pode ser ainda de caráter participante ou não participante, que se difere no fato de o pesquisador assumir uma postura de espectador ou ator. No caso da observação não participante o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências, incluindo observações de reuniões, observações durante as entrevistas e observações realizadas no período que o pesquisador estiver no local.

No entanto, adotar a observação e a realização de entrevistas como estratégia de coleta de dados, poderia parecer um termo um tanto limitado para definir a estratégia adotada neste estudo. Nas pesquisas sobre racionalidade a subjetividade inerente ao discurso e comportamento dos atores se mostra um tanto densa, o que levou a alguns pesquisadores adotarem uma postura de cunho antropológico na realização de pesquisas sobre racionalidade.

Nos estudos sobre racionalidade nas organizações, o pioneirismo do trabalho de Serva e Jaime Júnior (1996) instauram o uso da etnografia para analisar a racionalidade das organizações. Esta abordagem de cunho “sociológico” é na seqüência empreendida por outros pesquisadores que investigaram o processo de racionalidade nas organizações, como é caso de Ferreira (2004), na investigação da ação comunicativa em uma instituição psiquiátrica, trabalho que faz parte dos estudos sobre racionalidade elencados no capítulo 2.

Para Godoy (2006) embora nem todo estudo de caso tenha um caráter etnográfico, o termo utilizado “descrição densa” é o tipo de narrativa que é esperada como seu produto final. O termo “descrição densa”, é descrito por Geertz (apud GODOY, 2006), e se refere a uma descrição “interpretativa” completa e literal do que está sendo estudado. A abordagem de estudo de caso qualitativo não chega a representar uma “etnografia”, como é entendida conceitualmente, entretanto, alguns elementos de cunho etnográfico serão aplicados para promover uma descrição mais densa na análise dos dados.

A dialética sujeito/objeto se refere a uma relação de reflexividade entre pesquisador e pesquisado. Tal postura implica nas idas e voltas constantes ao universo do eu (pesquisador) e do outro (pesquisado),

onde as semelhanças e diferenças entre os dois pólos estão sempre vindo a tona (SERVA; ANDION, 2006).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo adotado para realização da pesquisa foi composto por ONG's que participaram de um processo de desenvolvimento institucional. Este processo foi realizado pelo ICom Floripa, denominado Projeto Fortalecer. A descrição do trabalho desenvolvido pelo ICom e a metodologia aplicada na execução do Projeto Fortalecer constituem uma etapa distinta no capítulo posterior.

As informações coletadas junto ao ICom (2010) indicavam trinta e duas organizações que haviam participado do Projeto Fortalecer. Contudo, pela natureza da pesquisa e a profundidade necessária na investigação do tema, se fez necessário operacionalizar este quadro, estabelecendo critérios na escolha das organizações que poderiam compor o estudo de caso. Em um primeiro momento foi adotado um método de amostragem não probabilística, posteriormente a análise dos relatórios de participação no Projeto Fortalecer indicaram uma organização considerada “ideal” para a investigação do campo.

UNIVERSO	AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA	ESTUDO DE CASO
Total de ONG's que participaram do Projeto Fortalecer.	Número de relatórios de avaliação, de ONG's que participaram do Fortalecer, que foram analisados.	Organização selecionada para realização do estudo de caso.
32	7	1

Quadro 3: composição da amostra

Segundo Barbetta (2007) a seleção de uma amostra permite operacionalizar a pesquisa em pequena escala, o que aumenta a confiabilidade dos dados, uma vez que o pesquisador pode dar mais atenção aos casos individuais. Do conjunto de 32 organizações que haviam participado do Projeto Fortalecer, foram selecionadas 7 organizações para compor a análise dos dados secundários. O critério

utilizado na composição desta amostra foi o critério não probabilístico, mas por conveniência.

A partir da leitura dos relatórios de avaliação disponibilizados pelo Projeto Fortalecer se identificou uma organização que, pela análise secundária de dados, dispunha de elementos necessários para a realização do estudo de caso.

3.2.1 Unidade de observação

A unidade de observação selecionada para o estudo de caso foi o Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim. A análise dos dados secundários provenientes do Projeto Fortalecer será apresentada de forma preliminar no capítulo de análise, a avaliação destes dados apresenta os critérios adotados na seleção desta unidade de observação e justifica a escolha da organização que compôs o estudo de caso.

Os dados que compõe o relatório de pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários consistem nas informações disponibilizadas pelo Projeto Fortalecer, realizado pelo Instituto Comunitário da grande Florianópolis (ICom). Os trabalhos da primeira etapa de estudos sobre racionalidade substantiva, que utilizaram o modelo de análise da racionalidade desenvolvido por Serva (1996), também compõe a análise de dados secundários.

Os dados primários foram coletados na unidade de observação selecionada: o Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (CCPI), organização selecionada entre aquelas que participaram do Projeto Fortalecer. Cabe destacar que este critério de seleção atende os pressupostos de pesquisa estabelecidos na delimitação do campo. A coleta de dados primários foi realizada através de um estudo de caso, uma abordagem parcialmente etnográfica, com a realização de entrevistas semi-estruturadas, observação direta pela participação em reuniões e encontros da equipe.

3.3 COMPOSIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para compor o relatório de análise e responder à problemática da pesquisa, todas as informações foram coletadas respeitando as seguintes categorias de análise: desenvolvimento instucional; reflexão sobre a organização, comunicação e relações interpessoais no campo, e em alguns dos trabalhos da primeira etapa de estudos sobre racionalidade substantiva.

A análise da categoria desenvolvimento institucional, como uma medida de gestão orientada para organizações da sociedade civil, corresponde a análise dos resultados do Projeto Fortalecer.

Em um primeiro momento o processo de gestão selecionado, a partir do modelo de análise desenvolvido por Serva (1996), foi o processo de reflexão sobre a organização. Contudo, a investigação do processo deste processo demandou à pesquisa a inserção de uma segunda categoria de análise, que foi o processo de comunicação e relações interpessoais. Esta inserção permitiu minimizar a subjetividade das análises da reflexão sobre a organização, uma vez que, a comunicação e as relações interpessoais se estabelecem como instrumentos que viabilizam a reflexão coletiva.

A respeito da terceira categoria, que foi a investigação destes processos nos trabalhos da primeira etapa de estudos sobre a racionalidade. Cabe destacar que nem todos os trabalhos da primeira etapa apresentaram contribuições para os processos que constituem o foco de investigação da pesquisa. Isto porque, muitos dos trabalhos delimitaram categorias de análise e não contemplaram os processos reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais. Portanto, nem todos os trabalhos mencionados na delimitação do campo foram explorados nesta segunda etapa.

Na seqüência será apresentado um quadro com a composição das categorias de análise, as variáveis que serão analisadas e o método adotado na investigação.

Quadro – Definição constitutiva e operacional dos elementos de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS	OBJETO DE INVESTIGAÇÃO	MÉTODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO
Desenvolvimento Institucional.	Sustentabilidade Interna	ONG's que participaram do Projeto Fortalecer – ICOM.	Análises quantitativas estatísticas da avaliação individual.
	Sustentabilidade externa		Análises comparativas do desempenho individual e coletivo.
Reflexão sobre a organização	Racionalidade substantiva: julgamento ético, valores emancipatórios.	ONG selecionada para a realização do estudo de caso.	Estudo de caso qualitativo, envolvendo a participação em reuniões, encontros da ONG.
	Racionalidade instrumental: desempenho, fins e rentabilidade		Realização de entrevistas semi-estruturadas com os membros da organização.
Comunicação e relações interpessoais	Racionalidade substantiva: autenticidade, valores emancipatórios, autonomia, entendimento.	ONG selecionada para a realização do estudo de caso.	Observação direta em encontros e reuniões.
	Racionalidade instrumental Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal		Elaboração de um relatório análise
Contribuições dos estudos da primeira etapa	Comunicação e relações interpessoais	Trabalhos da primeira etapa de estudos racionalidade substantiva.	Contribuições da primeira etapa para o estudo de caso.
	Reflexão sobre a organização		

Quadro 4: categorias de análise da pesquisa

Na sequência será apresentada uma definição constitutiva dos elementos que serão analisados no quadro, a definição proposta é adaptada a partir do modelo de análise organizacional proposto por Serva (1996, p.340-341):

Elementos da racionalidade substantiva:

- a) *Autenticidade* - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- b) *Valores emancipatórios* - aqui destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- c) *Autonomia* - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.
- d) *Julgamento ético* - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- e) *Entendimento* - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais,mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidade e satisfação sociais;

Elementos da racionalidade instrumental:

- a) *Fins* - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- b) *Êxito, resultados* - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- c) *Desempenho* - performance individual elevada na realização de atividades;
- d) *Rentabilidade* - medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- e) *Estratégia interpessoal*, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

4 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE ONG'S

Este capítulo constitui uma importante parte na delimitação do campo. A partir da análise do Projeto Fortalecer, realizado com ONG's da grande Florianópolis, é que será delimitado o campo onde será realizado o estudo de caso. Portanto, cabe aqui uma apresentação do ICom – instituto que realizou o Projeto Fortalecer – bem como, a metodologia adotada na realização deste projeto.

O Instituto Comunitário da Grande Florianópolis foi criado em 2005, a partir de uma articulação entre grupos de profissionais, líderes comunitários e empresários que buscavam uma alternativa inovadora para promover o desenvolvimento social local.

Como estratégia para atingir este objetivo, o Icom passou a criar fundos de investimento da comunidade, através da parceria com instituições privadas nacionais e internacionais. O Icom assume a responsabilidade pela gestão destes fundos, elabora projetos técnicos, identifica e avalia as organizações a serem beneficiadas por esta parceria. A missão oficial divulgada pelo Instituto é a seguinte: Mobilizar, articular e qualificar investimentos sociais de diversos setores da sociedade para promoção do desenvolvimento social na região metropolitana da grande Florianópolis (ICom, 2010).

Para cumprir com seus objetivos o Icom desde 2005 atua estabelecendo parcerias com a iniciativa privada e pública em prol do desenvolvimento das organizações da sociedade civil. Os projetos são desenvolvidos em total coerência com os objetivos do Instituto, alguns dos projetos já implantados pelo instituto foram: Fundo comunitário de reconstrução, agenda do terceiro setor de Florianópolis, fundo para empreendedorismo jovem, sinais vitais, mapeamento das organizações da sociedade civil em Florianópolis e o projeto fortalecer, que será especificamente analisado neste estudo.

No ano de 2007 o ICom realizou um mapeamento das ONGs atuantes na grande Florianópolis. Esta iniciativa permitiu a criação de um banco de dados com as informações de contato das Organizações da Sociedade Civil (ONGs) que atuam na região da Grande Florianópolis. “Conhecer as organizações que desenvolvem projetos sócio-ambientais é fundamental para dar visibilidade ao seu trabalho e para reconhecê-las como parceiras na promoção do desenvolvimento da cidade” (ICOM, 2010).

A partir da realização deste mapeamento o instituto conseguiu dimensionar o campo das ONGs. De acordo com os dados do Mapeamento (ICOM, 2010):

- 45% das ONGs pesquisadas atuam na área de assistência e 31% na área de meio-ambiente
- 49% movimentam até 24 mil reais ao ano
- 40% trabalham só com voluntários
- 66% não possuem sede própria

O mapeamento evidenciou que as ONGs analisadas são, na sua maioria, pequenas e frágeis institucionalmente. Suas equipes são compostas por poucos funcionários e o volume de recursos que movimentam é relativamente baixo. Além disso, elas atuam na sua grande parte de forma não articulada, o que dificulta ainda mais o acesso a recursos e a ampliação da abrangência de suas ações (ICOM, 2010).

Posterior a realização do mapeamento, o instituto disponibilizou as ONGs caracterizadas a possibilidade de passarem por um processo de formação no desenvolvimento institucional: Projeto Fortalecer.

4.1 PROJETO FORTALECER

O Projeto Fortalecer buscou promover o desenvolvimento das ONGs em seus aspectos mais limitados. A importância da institucionalização da gestão em ONGs só tem sido trazida a discussão recentemente, na medida em que estas organizações passaram a ganhar representatividade no cenário nacional, e se tornaram alvo de investimentos não só do poder público como também da iniciativa privada.

Para Falconer (1999), alguns aspectos comuns a gestão das ONGs indicam a limitação destas na capacidade de desempenhar seus papéis sociais, como alternativa a esta limitação o autor destaca a necessidade do desenvolvimento da gestão organizacional.

Estas fragilidades ficam evidentes através da baixa capacidade de continuidade - de *sustentabilidade* - das organizações e das experiências promovidas por estas, na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado

quanto com a sociedade civil propriamente dita. As ações de desenvolvimento do terceiro setor no plano organizacional fundamentam-se na suposição de que a *gestão organizacional* é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado (FALCONER, 1999, p.8-9)

Neste sentido, a análise destes dados compõe uma fonte de dados secundários de extrema riqueza. Os dados disponibilizados pelo ICom e pela equipe do Projeto Fortalecer serviram, neste trabalho, como indicadores do estágio de desenvolvimento gerencial, minando qualquer hipótese de se realizar um estudo de caso em uma organização cujos reflexos da racionalidade substantiva pudessem ser explicado pela ausência de uma administração eficiente.

O Projeto Fortalecer desenvolvido pelo ICom teve por objetivo o fortalecimento da base institucional as ONGs da grande Florianópolis. O projeto consistiu em uma ação de assessoria contínua e capacitação dos gestores de ONG's da grande Florianópolis, com objetivo de promover a construção de redes, e aumentar o impacto positivo do seu trabalho em prol do desenvolvimento sustentável local. Os objetivos delineados do projeto foram os seguintes:

- a) Oferecer aos gestores de ONGs que desenvolvem projetos sociais e ambientais na Grande Florianópolis a oportunidade de trocar experiências, exercitar novas práticas e adquirir conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais que contribuam para sustentabilidade das organizações nas - quais eles atuam;
- b) Oferecer assessoria personalizada às ONGs participantes de modo a qualificar a sua gestão, fortalecer a sua identidade institucional e apoiá-las na comunicação e na construção de parcerias e alianças estratégicas;
- c) Fomentar a consolidação de uma rede social que promova o trabalho colaborativo entre as ONGs da grande Florianópolis (ICom, 2010),

O projeto fortalecer foi construído sob as bases teóricas do Desenvolvimento Institucional. Neste sentido, a atuação do ICom neste

projeto esteve focada no desenvolvimento institucional através do fortalecimento em três eixos principais:

a) Eixo da identidade institucional: quem somos nós e quais os nossos principais desafios, para que existimos, quem beneficiamos o que procuramos transformar e de que forma faremos isso?

b) Eixo da gestão: quais instrumentos de gestão podem nos auxiliar a potencializar nossas forças e equacionar nossos problemas?

c) Eixo das relações interinstitucionais e da comunicação: quais as formas de relação da nossa organização com as demais? Como nos comunicamos? Como construir formas de parcerias, alianças e redes que possam reforçar o nosso trabalho e contribuir para a consolidação do Terceiro Setor na grande Florianópolis? (ICOM, 2010).

O desenvolvimento do projeto ocorreu entre outubro de 2007 e setembro de 2008, um grupo de 32 ONG's atuantes da grande Florianópolis participaram deste processo que compreendia uma rotina de encontros de formação mensais, oficinas de aprendizagem prática, painéis temáticos e momentos de diálogo com a participação dos parceiros do Icom. Além disso, as ONG's participantes contavam com uma assessoria contínua durante todo o projeto.

O quadro abaixo apresenta o número de ONG's que participaram das oficinas do Projeto Fortalecer.

APIVALE - Associação Apicultores e Agricultores do Vale do Rio D'una
Associação Ambientalista Comunitária Espiritualista Patriarca São José
Associação Brasileira De Portadores De Câncer
Associação Catarinense de Plantas Medicinais
Associação Catarinense para Integração do Cego
Associação Escola oficina da Vida
Associação João Paulo II
Associação Junior Achievement de Santa Catarina
AMA – Associação Mantenedora de Apoio – do Posto CVV de Florianópolis

Associação Pró-Brejaru
Casa da Criança do Morro da Penitenciária
Centro Cultural Escrava Anastácia
Comitê para Democratização da Informática de SC
Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim
Cooperativa de Produtos e Serviços Florestais Mãos na Mata
GAPA - Lar Recanto do Carinho
Grupo Africatarina de Arte e Arte-Educação
Grupo Escoteiro do Mar Ilhas Guará
Instituto Anima de Cultura e Desenvolvimento Sustentável
Instituto Carijós Pró-Conservação da Natureza
Instituto Ekko Brasil
Instituto Harmonia na Terra
Instituto Mãe Terra De Tecnologia Educacional E Ambiental
IMMA - Instituto Multidisciplinar de Meio Ambiente Arqueoastronomia
IDES - Irmandade Do Divino Espírito Santo
ONG Música & Cidadania
Orionópolis Catarinense
SERTE - Sociedade Espírita de Recuperação, Trabalho e Educação
Sociedade Eunice Weaver de Florianópolis

Quadro 5: Organizações que participaram do Projeto Fortalecer

No início do projeto, os representantes destas organizações deveriam preencher um questionário descrevendo o perfil da instituição e avaliando a organização sob dois aspectos: sustentabilidade interna e sustentabilidade externa, além de expor de forma descritiva suas percepções sobre cada uma destas categorias na organização.

Do total geral ONG's que participaram no projeto fortalecer, foram selecionadas os resultados do relatório final de sete organizações que haviam participado do projeto. Estas sete organizações foram selecionadas seguindo o critério de conveniência na composição da amostra, tendo em vista a complexidade que envolveria uma análise dos resultados de todas as 32 organizações que participaram do Projeto.

Desta forma, os resultados coletivos, que serão apresentados de forma comparativa, correspondem a participação das seguintes ONG's:

Associação João Paulo II
 Casa da Criança do Morro da Penitenciária
 Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim
 Associação Junior Achievement de Santa Catarina
 Instituto Carijós Pró-Conservação da Natureza
 Instituto Harmonia na Terra
 Sociedade Eunice Weaver de Florianópolis

A análise será apresentada em duas categorias gerais: sustentabilidade interna e sustentabilidade externa. Dentro de cada uma destas categorias os elementos constituintes que foram avaliados pelos membros das ONG's participantes do fortalecer. Nesta apresentação comparativa serão preservados os resultados individuais destas organizações. Uma vez delimitado o campo para o estudo de caso, estes resultados serão utilizados como parâmetro para a análise dos resultados individuais da organização que irá compor o estudo de caso.

4.1.1 Sustentabilidade interna

No processo de avaliação da sustentabilidade interna, os integrantes deveriam avaliar o desempenho da organização considerando os seguintes critérios:

RECURSOS	Gestão dos recursos e controle dos gastos
	Captação de Recursos
PESSOAS	Composição da equipe e definição dos papéis
	Ambiente interno e comunicação
GOVERNANÇA	Composição do Núcleo Gestor
	Grau de implicação do Núcleo Gestor

Quadro 6: categorias da sustentabilidade interna (FORTALECER, 2009).

Cada um destes critérios foi desdobrado em itens específicos de avaliação, que deveriam ser pontuados considerando a seguinte escala de avaliação: “0” Inexistente; “1” Ineficiente; “2” Pouco eficiente; “3” Eficiente; “4” Muito eficiente. Além disso, os integrantes deveriam

descrever as fragilidades e os pontos fortes da ONG considerando os mesmos critérios: recursos, pessoas e governança.

Os resultados da avaliação, inicial e final realizada pelos representantes das ONGs participantes, demonstram os principais pontos de evolução ou estagnação. Na sequência a tabela demonstra a média dos itens avaliados no quesito sustentabilidade interna. Trata-se de uma média simples da nota atribuída por cada uma das organizações para cada um dos itens categorizados.

A média inicial se refere à média simples da avaliação atribuída por todas as ONGs a esta categoria de análise. Da mesma forma, a média final se refere à média simples da avaliação ao final do projeto. A evolução média se refere à diferença entre o status inicial e o status final, ou seja, qual foi a evolução média de todas as ONGs em cada uma das categorias de análise.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	Média inicial	Média Final	Evolução média
SUSTENTABILIDADE INTERNA			
Gestão recursos e controle dos gastos	2,8	3,2	0,4
Captação de recursos	2,2	2,9	0,7
Composição da equipe e definição dos papéis	2,4	2,9	0,5
Ambiente interno e comunicação	2,5	3	0,5
Composição do núcleo gestor	2,7	3,2	0,5
Grau de implicação do núcleo gestor	2,3	3	0,7

Tabela 1: análise da sustentabilidade interna (FORTALECER, 2009)

Na tabela é possível verificar que em algumas categorias houve uma evolução acentuada, como é caso da captação de recursos e o grau de implicação do núcleo gestor. Na captação de recursos os aspectos desenvolvidos se referem a identificação das reais necessidades de captação, efetividade dos instrumentos de captação, diversificação das fontes de recursos e existência de uma equipe de captação. Já no grau de implicação do núcleo gestor, os elementos desenvolvidos se referem a mobilização no que se refere a causa da organização, seus objetivos, sua missão.

4.1.2 Sustentabilidade externa

A análise da sustentabilidade externa envolve a relação e a projeção da imagem da organização com a comunidade. As categorias analisadas na sustentabilidade externa são apresentadas no quadro.

SERVIÇO	Benefícios gerados
	Avaliação dos serviços
RELAÇÃO COM OS PÚBLICOS E SOCIEDADE	Relação com público-alvo
	Planejamento
	Relação com parceiros
TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	Prestação de contas
	Comunicação institucional

Quadro 7: categorias da sustentabilidade externa (FORTALECER, 2009)

O que se observa na análise do conjunto de dados que se referem a sustentabilidade externa é que a maioria das categorias não apresentou uma evolução muito significativa, exceto a categoria planejamento, onde houve uma evolução bem superior. Na categoria planejamento as ONG's foram avaliados no que se refere a existência e qualidade de processo de planejamento, direcionamento da organização (missão, visão, objetivos, estratégias), o uso de planos de ação e a existência de uma avaliação do processo de planejamento.

CATEGORIAS DE ANÁLISE SUSTENTABILIDADE EXTERNA	Média inicial	Média Final	Evolução média
Benefícios gerados	3	3,1	0,1
Avaliação do serviço	2,3	2,9	0,5
Relação com público alvo	2,7	3	0,3
Planejamento	2,1	3,2	1,1
Relação com parceiros	2,7	3,2	0,5
Prestação de contas e comunicação	2,2	2,6	0,4

Tabela 2: análise da sustentabilidade externa (FORTALECER, 2009).

A média inicial dos dados das sete organizações apresentou uma evolução de 1,1 pontos na categoria planejamento, isso demonstra que estas organizações mantinham um processo de planejamento extremamente deficitário ou inexistente. Após a participação no projeto fortalecer a maioria das organizações conseguiu desenvolver está habilidade na gestão organizacional.

Já a categoria “benefícios gerados” foi a que apresentou menor evolução na média geral, cabe considerar que na avaliação inicial a média geral já havia sido superior a três na maioria das organizações. Esta categoria envolve o atendimento a demanda, os resultados e o impacto dos projetos desenvolvidos pela ONG, e o diferencial no serviço prestado. Trata-se de variáveis que não são modificadas com tanta frequência, uma vez que a maioria das organizações já trabalha no extremo da sua capacidade de atendimento e desenvolvimento de projetos.

Os resultados do Projeto Fortalecer, nestas sete organizações, apontaram o Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim como uma organização promissora para a investigação da racionalidade substantiva. Estes dados apontam para um contexto organizacional que já superou (em parte) muitas das limitações comuns ao terceiro setor. Esta escolha foi sublinhada pela Coordenadora do Projeto, que acompanhou o processo de desenvolvimento institucional vivenciado por estas ONG's no período de um ano.

Desta forma, na seqüência será apresentada a descrição do Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (CCPI). Posteriormente serão apresentadas as análises dos resultados da avaliação realizada pelos voluntários do CCPI durante o Projeto Fortalecer.

5 O CONSELHO COMUNITÁRIO DA PONTE DO IMARUIM.

O Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim foi a organização escolhida para a realização do estudo de caso. Conforme previsto no delineamento metodológico deste trabalho, o estudo de caso foi feito em uma organização da sociedade civil, com índices de desenvolvimento institucional satisfatórios, uma estrutura organizacional relevante e com papéis organizacionais bem definidos. Este critério atende um elemento fundamental deste trabalho, o fato de se tratar de um estudo sobre racionalidade substantiva em processos de gestão.

Em uma organização onde a gestão não é um processo planejado, não haverá elementos satisfatórios para comprovar a hipótese fundamental dos estudos sobre racionalidade, ou seja, a possibilidade de uma gestão organizacional assentada sobre a lógica racional substantiva. Outro critério que acabou sendo fundamental na escolha da ONG, onde seria realizado o estudo de caso, foi a abertura e a transparência. Dificilmente o pesquisador encontra acesso a todas as informações necessárias, como foi o caso encontrado no CCPI.

O CCPI atendeu a todos os critérios, trata-se de uma organização bem estruturada, com um número significativo de atores envolvidos, entre funcionários, voluntários e parceiros, com papéis bem definidos e onde é possível verificar a existência de todos os processos de gestão que compõe uma organização formal nos moldes da administração moderna. Na sequência, far-se-á uma descrição da organização, seu histórico e estrutura, e os resultados da avaliação realizada no projeto fortalecer.

O Conselho Comunitário Ponte do Imaruim – C.C.P.I. – está situado em uma das zonas urbanas de maior crescimento populacional e desenvolvimento econômico do Município de Palhoça em Santa Catarina. É uma Organização da Sociedade Civil, sem fins lucrativos, atuante desde 1978, sendo o foco de suas ações o Desenvolvimento Comunitário. Fundado em 27 de setembro de 1978, quando o bairro Ponte do Imaruim ainda era um vilarejo com pouco mais de 2.000 habitantes. Em 29 de maio de 1979, segundo registros da entidade, aconteceu a primeira reunião na sede: o Centro Comunitário (CCPI, 2010).

As primeiras iniciativas estavam centradas no atendimento ao menor e ao idoso, através dos projetos Casulo e Conviver da extinta LBA. Na época, estes segmentos da população apresentavam demandas

e o poder público oferecia recurso técnico-financeiro para o atendimento. Além de os programas acima citados, o Conselho Comunitário procurou envolver-se com a comunidade, sendo um mediador entre as questões coletivas do bairro e os poderes públicos municipais e estaduais (CCPI, 2010).

No decorrer da história, um caminho foi sendo construído e apesar de econômica e tecnicamente o Conselho Comunitário Ponte do Imaruim ter nascido do favorecimento de uma política nacional de incentivo a este tipo de organização, não quer dizer que não buscou sua autonomia. Se contrapôs a um modelo imposto sendo uma mola propulsora de fomento à democracia e à participação cidadã, onde os direitos sejam executados e respeitados enquanto um espaço da população face às suas necessidades de organização, mobilização, convivência e formação política (CCPI, 2010).

Após trinta anos de trabalho dedicado à sua área de atuação e ao Município de Palhoça, hoje presta cerca de 1.200 atendimentos diretos desde a criança ao idoso, dos anseios coletivos aos individuais, proporcionando à comunidade de Palhoça um espaço para exercício da cidadania e da participação democrática.

A estrutura do CCPI está subdividida basicamente em três núcleos distintos que atuam de forma integrada. A parte da gestão está sob a coordenação de uma gerência administrativa, a gerente possui contrato de trabalho e já está vinculada à instituição há 23 anos. Sob a coordenação desta gerência, existe toda uma equipe de funcionários que prestam serviços na parte administrativa, financeira, atendimento ao público, segurança e serviços gerais. Além disso, toda a gestão dos projetos desenvolvidos pela instituição é realizada por este núcleo.

O segundo núcleo é formado pela diretoria executiva e conselho fiscal da instituição, eleito no ano de 2009. Este núcleo é formado por dezesseis profissionais de diferentes áreas de atuação que prestam um serviço voluntário à instituição. Atuando na parte contábil, promoção de eventos, tecnologia, esportes, consultoria jurídica, secretariado, marketing e imagem entre outros.

O núcleo pedagógico possui uma coordenação própria, com formação na área da educação e fica responsável pelo centro de educação infantil, que funciona no local. Sob a coordenação pedagógica está todo o núcleo educacional de professoras do ensino infantil, que são contratadas pela instituição e possuem vínculo empregatício, além das funcionárias de apoio que cuidam do preparo da alimentação das crianças. A educação infantil, apesar de ser considerado um dos projetos ofertados à comunidade, não se configura como um serviço voluntário,

uma vez que todos os funcionários possuem contrato de trabalho e o serviço é mantido basicamente com os recursos da prefeitura e com alguma contribuição dos pais beneficiários. Trata-se de uma condição especial necessária para manter a estabilidade esperada na prestação do serviço de educação infantil.

Ainda na parte educacional, a instituição oferece serviços de supletivo com formação reconhecida no ensino fundamental e segundo grau. Este serviço é desenvolvido por uma cooperativa de professores e o CCPI atua ofertando somente o espaço para a realização das aulas.

Os demais serviços prestados à comunidade de forma voluntária estão concentrados em diferentes “projetos”, que se subdividem ainda em grupos menores. Os projetos estão divididos de acordo com a orientação: qualificação profissional e formação, esporte, artes e trabalhos manuais, atenção ao idoso, atenção à mulher, mobilização comunitária, entre outros. Estes projetos são coordenados por voluntários que oferecem seu conhecimento à comunidade e recebem da ONG o espaço adequado para realizarem suas atividades.

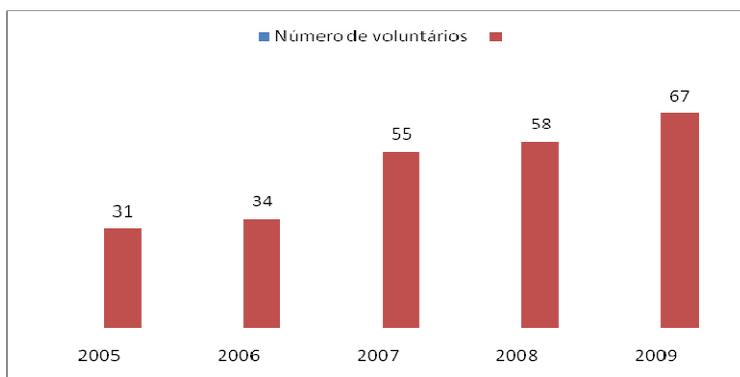


Figura 2: número de voluntários (CCPI, 2010)

Alguns grupos já estão consolidados e possuem uma representatividade muito maior na comunidade. É o caso do grupo da terceira idade, que atende 206 idosos, oferecendo-lhes apoio e entretenimento. O clube de mães atende 106 mulheres de diferentes faixas etárias e também possui um longo de tempo de vida. Os projetos de artes envolvem aulas de música, coral, teatro, pintura. Os projetos na área esportiva oferecem oficinas de caratê, capoeira, jiu-jítsu, entre outros (CCPI, 2010).

Os coordenadores dos projetos possuem total autonomia na realização das suas atividades, a comunidade que usufrui dos serviços voluntários contribui para com a instituição com uma parcela simbólica, que se justifica pela necessidade de custear os materiais utilizados nas oficinas. A contribuição não parece ser um problema para os usuários, tendo em vista que permite à instituição oferecer as condições adequadas para o trabalho dos voluntários, o que mantém os projetos disponíveis por muito mais tempo.

No ano de 2008, o CCPI foi convidado para participar de um projeto de desenvolvimento institucional de ONGs, realizado pelo Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICom). A participação do CCPI neste projeto coincide com a nova formação de um conselho diretor, que tomou posse no ano de 2009. O novo conselho foi formado por membros da antiga diretoria e novos voluntários que se juntaram ao grupo.

Para os membros do novo conselho, a participação no projeto se tornou um ponto de reflexão sobre o que deveria ser desenvolvido e reforçado no CCPI. Por este motivo, a apresentação deste projeto ganha um espaço merecido dentro do estudo de caso, neste espaço serão apresentados dados secundários fornecidos pelo ICom. Estas informações se tornam imprescindíveis para a compreensão do que foi o processo de formação e desenvolvimento institucional pelo qual os voluntários do CCPI passaram no período de um ano.

5.1 A PARTICIPAÇÃO DO CCPI NO PROJETO FORTALECER

A avaliação do desenvolvimento institucional, vivenciado pelo CCPI a partir do Projeto Fortalecer, foi realizada tomando médias gerais como parâmetro para verificar o status desta organização comparado com as médias coletivas. Os dados coletivos não constituem o objeto principal de análise, mas servem de parâmetro para a análise dos dados individuais. Os resultados desta avaliação oferecem um panorama geral sobre o processo de gestão do CCPI, bem como seu desenvolvimento no decorrer de sua participação no Projeto Fortalecer.

Durante o projeto fortalecer alguns voluntários e funcionários da ONG participaram das oficinas. Esta participação envolveu o novo conselho diretor, eleito no CCPI, e permitiu aos seus membros uma reflexão sobre os processos de gestão. A partir desta reflexão, os voluntários puderam centrar seus esforços nas áreas de gestão, onde a avaliação indicava fragilidades.

Os resultados da avaliação inicial e final da ONG, quanto à sustentabilidade interna e externa, são apresentados na tabela. Os dados são comparados com a média dos resultados da avaliação coletiva de outras oito organizações que participaram do projeto.

CCPI	Nota inicial	Média inicial	Nota final	Média final	Evolução	Evolução média
Gestão de recursos	2,75	2,8	3,25	3,2	0,5	0,4
Captação de recursos	1,25	2,2	2,5	2,9	1,25	0,7
Composição da equipe Ambiente int.	2,75	2,4	3,25	2,9	0,5	0,5
comunicação	2,3	2,5	2,6	3	0,3	0,5
Composição núcleo gestor	2,75	2,7	3,75	3,2	1	0,5
Grau de imp.núcleo gestor	2,5	2,3	3	3	0,5	0,7

Tabela 3: Análise da sustentabilidade interna CCPI.

O resultado da avaliação, realizada durante a participação no Projeto Fortalecer, demonstrou que o CCPI apresentou evolução significativa em três categorias, captação de recursos, composição e grau de implicação do núcleo gestor. Na captação de recursos, a avaliação inicial indicava algumas deficiências, um aspecto que pesou foi o fato de a ONG não possuir uma equipe preparada para promover a

captação de recursos, um segundo aspecto foi o fato de a ONG desconhecer as reais necessidades de captação de recursos.

Oportunamente, após a participação no Projeto Fortalecer, houve uma mobilização maior no sentido de captar recursos, o que foi, realmente, um importante aspecto desenvolvido. O Estado e a prefeitura eram basicamente as principais fontes de recurso da ONG, e na percepção dos avaliadores isso era considerado como um ponto frágil, tendo em vista que os recursos recebidos somente cobriam os custos de manutenção dos projetos desenvolvidos.

Como resultado da participação do Fortalecer, a equipe elaborou um plano de desenvolvimento institucional (PDI), com a implantação do PDI, a ONG passou a repensar as formas de captação de recursos através da interação com a comunidade. Uma iniciativa adotada com bons resultados foi à inclusão de uma festa anual no calendário da ONG, a “Stammtisch”, festa da cultura alemã, uma forma encontrada para angariar o investimento dos empresários da região.

A gestão de recursos apesar de não ter apresentado um alto índice de evolução, uma vez que já partiu de uma avaliação inicial positiva, é também uma das áreas onde a ONG apresentou bons resultados. A estrutura física do CCPI é adequada e está bem à frente do que a maioria das ONG's dispõe. O espaço é disponibilizado à comunidade para realização de formaturas e eventos. A partir do PDI houve uma reestruturação do espaço físico. Outra melhoria na gestão dos recursos foi o cálculo dos custos por projetos desenvolvidos.

A composição da equipe, gestão da comunicação e de pessoas da ONG foi avaliada de forma positiva, alguns aspectos pontuados como “pouco eficazes” dizem respeito a pouca participação de alguns níveis da ONG no processo decisivo. Já um aspecto avaliado positivamente se refere à relação entre os diferentes níveis da organização (conselhos, dirigentes, coordenação, técnicos, voluntários), que é considerada eficaz.

No aspecto governança, vários itens foram avaliados como “eficazes”, especialmente no que se refere à existência de conselhos de coordenadores nos projetos e do corpo diretivo de forma distinta, todos estes atuando com alto grau de autonomia nas decisões. A mobilização do núcleo gestor em prol dos objetivos e da missão da ONG é considerada eficaz, bem como a mobilização deste núcleo no que se refere à gestão. Em síntese, o que se observa na análise da avaliação inicial e final é que a ONG conseguiu fortalecer os aspectos que se encontravam fragilizados e ainda consegue evoluir nos aspectos já considerados positivos.

O cálculo da evolução individual e da evolução coletiva demonstra a síntese entre a avaliação inicial e final. O gráfico na sequência compara a evolução das categorias de avaliação com a média dos índices de evolução coletiva.

Nos dados da tabela é possível verificar as categorias que se destacaram em relação à média das demais ONGs que participaram do projeto, como a captação de recursos e composição do núcleo gestor. No que se refere à participação do núcleo gestor, na avaliação inicial os membros indicaram um fator considerado como um ponto frágil. Quanto à implicação da diretoria, coloca-se que o envolvimento é desigual entre os membros. Dos 13 componentes, seis estão mais envolvidos.

A situação apresenta uma melhoria significativa a partir do momento que a implantação do plano de desenvolvimento institucional coincide com a mudança na composição do núcleo gestor. No ano de 2009, o então tesoureiro da ONG assume a presidência do Centro Comunitário da Ponte do Imaruim, o novo líder traz para a ONG uma visão mais democrática e moderna, incluindo aspectos contemporâneos da gestão e trazendo uma visão mais comprometida com uma administração eficiente e com o crescimento da ONG.

Com a renovação do conselho, a ONG ganha novos voluntários que passam a ter uma atuação mais forte e comprometida com os objetivos. Esta reestruturação não afasta os antigos membros e voluntários, pelo contrário, durante a estada do pesquisador na ONG, o que se observou foi o envolvimento de todo o corpo de voluntários, funcionários e usuários da ONG com a nova gestão.

Os resultados da avaliação da sustentabilidade externa da ONG também foram analisados, na sequência a tabela comparativa apresenta os resultados da avaliação inicial e final, índice de evolução individual e a média da avaliação das outras ONG's.

CCPI	Avaliação inicial	Média inicial	Avaliação final	Média final	Evolução	Evolução média
Benefícios gerados	2,67	3	3	3,1	0,33	0,1
Avaliação do serviço	2,67	2,3	3	2,9	0,33	0,5
Relação com público alvo	2,67	2,7	3	3	0,33	0,3
Planejamento	2	2,1	3,25	3,2	1,25	1,1
Relação com parceiros	2,33	2,7	3,33	3,2	1	0,5
Prestação de contas e comunicação	2,25	2,2	2,5	2,6	0,25	0,4

Tabela 4: Análise da sustentabilidade externa no CCPI.

Na avaliação inicial, a ONG apresentou um índice abaixo da média na categoria planejamento, a este respeito um dos voluntários comentou: “O planejamento de gestão fica muito centralizado no presidente do conselho diretor. Não há planos de ação na área administrativa, e o grupo sente a necessidade de construir um ciclo de planejamento de gestão” (FORTALECER, 2009).

O aspecto positivo do planejamento na avaliação inicial esteve restrito à área pedagógica, onde o planejamento é mais efetivo (feito pela gerência, coordenação e professoras).

A evolução na categoria planejamento se deve ao desenvolvimento de um plano de gestão da área administrativa, incluindo algumas ações estratégicas. Também o planejamento pedagógico foi fortalecido com o envolvimento dos gestores da instituição e contribuição dos pais que se beneficiam da estrutura escolar da ONG.

Um dos aspectos onde a ONG conseguiu apresentar significativa evolução, dentro da categoria de planejamento, foi uma definição mais clara dos objetivos, da missão e da sua estratégia, que passa de uma avaliação considerada “pouco eficaz” para “totalmente eficaz”. Outro ponto sinalizado como uma questão ainda em desenvolvimento é a preocupação dos membros em manter esta prática do planejamento em conjunto com uma reflexão coletiva sobre a organização.

Na avaliação do serviço, a avaliação inicial indicava falta de instrumentos formais de avaliação do serviço prestado. Para melhorar este aspecto, a ONG buscou a parceria com uma universidade da região

e passou a desenvolver um sistema de avaliação do impacto do serviço prestado à comunidade.

A relação com o público alvo, apesar de não obter índices significativos de evolução, permitiu uma avaliação crítica. Na descrição dos avaliadores, o ponto frágil consiste no seguinte elemento: “a comunidade ainda percebe o Centro como um espaço do governo e se sente pouco responsável pelo seu funcionamento, as parcerias do Centro ainda se concentram muito no Estado e os membros sentem a necessidade de diversificar mais as parcerias, especialmente no nível local” (FORTALECER, 2009).

Algumas iniciativas foram desenvolvidas a partir do Fortalecer para modificar a imagem da organização na comunidade. Primeiramente, o CCPI passou a adotar uma logomarca e a sigla: CCPI. Para o presidente, o uso do termo conselho comunitário já demandava por uma imagem pejorativa. A criação da logomarca e a divulgação fazem parte de um processo de reconstrução da imagem da organização para a comunidade.



Figura 3: logomarca do CCPI

A imagem do Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim carrega o emblema de um dos conselhos mais antigos da região de Palhoça. Portanto, traz no seu histórico a influência política, característica das primeiras ONG's comunitárias. Para desenvolver este aspecto, a ONG está tentando instituir cada vez mais práticas de debate envolvendo a comunidade e os parceiros, com a finalidade de reduzir a dependência dos órgãos públicos e passando a contar mais com a contribuição dos membros da comunidade.

A relação com parceiros apresentou um índice de evolução acima da média das outras ONG's. No primeiro momento de avaliação, os avaliadores consideram que número de parcerias e a qualidade da relação com estes parceiros “pouco eficazes”. No segundo momento, a ONG apresentou uma avaliação positiva, indicando um fortalecimento

na relação com os parceiros e avaliou o grau de renovação de parcerias como “muito eficaz”, o que fez o seu índice de evolução apresentar crescimento nesta categoria.

Na categoria prestação de contas e comunicação, o índice de evolução não foi muito acima da média das demais ONGs. O CCPI passou a se preocupar mais com a comunicação dos resultados e a prestação de contas, como fruto deste crescimento a ONG elaborou, no ano de 2010, o primeiro balanço social da instituição. A comunicação institucional foi bastante fortalecida, também foi desenvolvido um site e todo o material de divulgação. O objetivo, segundo os membros da equipe que participou do projeto Fortalecer, consiste em “trabalhar na comunicação social, não somente o marketing institucional, mas difundir a causa”. Estes aspectos convergem na busca de novos parceiros e fortalecimento da relação com a comunidade. Em relação aos benefícios gerados, a evolução está pautada na inovação dos serviços que já eram prestados à comunidade.

Como síntese da sustentabilidade externa, obteve-se uma nota máxima no que se refere à clareza no foco da instituição, a credibilidade da instituição perante os diversos públicos e a capacidade de articulação da instituição. Diante da análise dos dados secundários, provenientes da avaliação realizada pelos membros da ONG durante o projeto Fortalecer, alguns aspectos contribuíram para a escolha do CCPI como objeto de investigação empírica deste trabalho.

Esta passagem por um processo de formação e desenvolvimento institucional, através do projeto Fortalecer, permitiu aos membros do conselho um importante momento de reflexão coletiva sobre o futuro da organização. Os membros haviam recém-assumido suas responsabilidades no conselho e encontraram neste processo uma reflexão sistematizada sobre o sentido de todo trabalho realizado pelo CCPI, os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos para atender o objetivo primordial da existência da organização. Este elemento traz para o trabalho um indicativo de que nesta organização seria possível encontrar um corpo de voluntários comprometidos com a reflexão sobre a organização, não somente atores condicionados pela rotina de trabalho voluntário.

Ademais o fato de ser uma ONG consolidada e reconhecida na comunidade de Palhoça. Também pelo fato de possuir uma gestão administrativa bem acima dos parâmetros das demais participantes do projeto, a ONG apresenta um alto grau de estruturação e coordenação de diversas atividades voluntárias, prestando mais de 30 diferentes serviços à comunidade. É possível perceber uma busca dos membros pela

institucionalização do CCPI, oferecendo transparência e abertura à comunidade, bem como tentando fortalecer a imagem da ONG como uma extensão da comunidade da Ponte do Imaruim totalmente desvinculada das influências políticas da região.

O CCPI apresentou pontos fortes que o caracterizaram como um modelo próximo de uma isonomia, onde seria possível encontrar elementos de uma racionalidade substantiva dentro das características estabelecidas por Ramos (1981). Da mesma forma demonstrou exercer uma gestão efetiva de seus processos internos, sua estrutura é dividida por projetos, inexistente uma cadeia de comando. A “autoridade é atribuída por deliberação de todos, e passa entre as pessoas do grupo de acordo com a natureza dos assuntos” (RAMOS, 1981, p.151), ou seja, cada voluntário possui autonomia para deliberar sobre seus projetos e os voluntários membros do conselho diretor foram alocados de acordo com o conhecimento que possuem sobre cada área respectiva. As prescrições são mínimas e geralmente são estabelecidas por órgãos externos que financiam e regulamentam algumas atividades da instituição, como é caso da educação infantil.

Neste caso, interessa a esta investigação científica verificar se os pilares que sustentam esta instituição se constituem como uma forma de gestão eficaz. E se, contudo, esta gestão consegue estabelecer uma reflexão sobre a organização, um processo de comunicação e de relações entre os pares, envolvidos por elementos que caracterizem uma racionalidade substantiva e não instrumental.

Por outro lado, os resultados da avaliação realizada pelo projeto Fortalecer, apesar de possuírem consistência necessária para um estudo acadêmico, não são suficientes quando se trata da análise da racionalidade substantiva. O estudo da racionalidade requer uma aproximação muito maior com o objeto a fim de captar a subjetividade das relações entre os atores na organização. Para tanto, a interação do pesquisador no campo foi de suma importância. As informações coletadas diretamente no campo através da interação do pesquisador com os funcionários, voluntários e diretores da ONG são apresentadas no capítulo subsequente.

5.2 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Ao analisar os elementos no campo, é preciso levar em consideração um fator peculiar de uma organização deste porte, onde há um número significativo de atores que estão ligados à instituição de formas totalmente diferenciadas, cada qual: funcionários, voluntários, usuários trazem para a pesquisa uma visão singular da instituição, do que ela representa para a comunidade e de que forma atende os anseios individuais. Neste caso, a análise da racionalidade não pode ser captada apenas na perspectiva individual de seus membros, pelo contrário, requer uma análise aprofundada entre as diferentes relações que se configuram entre voluntários, funcionários, gestores e usuários, para só posteriormente extrair as perspectivas dos indivíduos na organização.

Os dados foram coletados em diferentes momentos de estada na organização: participação em duas reuniões do conselho diretor e presidência; participação nas reuniões dos comitês de organização das festas e eventos; reunião de professoras do centro de educação infantil; participação no encontro com todos os voluntários e funcionários da instituição, realização de entrevistas semiestruturadas com voluntários, funcionários, gerência, e presidência, além da análise de documentos, relatórios e observação direta.

Algumas pessoas tiveram uma contribuição fundamental para a construção deste relatório, pois se mostraram mais dispostas a discutir e falar abertamente sobre diferentes aspectos da organização. A assistente social que ocupa um cargo de gerente administrativa e presta serviços à organização há 23 três anos; o presidente da organização, que é contabilista e advogado, foi o antigo tesoureiro; a secretária, professora de língua estrangeira e voluntária na instituição há dois anos e outros voluntários e funcionários que participam ativamente da organização.

Esta primeira parte de análises apresenta a relação entre funcionários e organização. Esta perspectiva foi captada em dois diferentes momentos onde houve a interação do pesquisador com todo o grupo: o primeiro momento foi uma reunião com toda a equipe pedagógica do CCPI, professoras, coordenadora, assistente de classe e gerência administrativa. O segundo momento foi durante a realização da pesquisa de clima, onde o mesmo grupo esteve reunido sob a coordenação de uma psicóloga voluntária na instituição. Durante a realização da pesquisa de clima, o grupo foi convidado a responder um questionário com o objetivo de discutir sobre tópicos específicos relacionados ao ambiente de trabalho.

A relação entre os funcionários e a instituição é perceptivelmente uma relação que não está restrita a relação empregado empresa. Foi comum encontrar na instituição funcionários que estão ali há mais de uma década, até mais de duas décadas, funcionários que prestam seus serviços desde a fundação. Algumas professoras vieram a fazer parte do corpo funcional recentemente devido ao aumento da demanda, mas a grande maioria está vinculada a organização por cerca de oito, quinze, vinte anos.

Os líderes foram bem conceituados na percepção dos funcionários, a figura da gerência é de suma importância nas relações de trabalho:

A gerente geral é muito humana está sempre tentando fazer o melhor por todos, ela é muito eficiente no que faz e muito inteligente.

A atuação da gestora é bem aceita pelo grupo, na opinião do grupo ela se mostra uma pessoa sensível e compreensiva, sempre buscando solucionar os problemas ao invés de apontar os culpados, frequentemente proporciona *feed-back* em relação ao trabalho e atuação da equipe e desta forma motiva a equipe ao trabalho.

Da mesma forma, a figura do presidente se mostra atuante e representativa. Está sempre estimulando a cooperação entre o grupo, os funcionários sentem que sua participação transmite motivação e entusiasmo para o trabalho. Os funcionários também percebem que o mesmo é receptivo as críticas na maioria das vezes. Entretanto, acham que sua atuação é muito mais política do que operacional:

A presidência do CCPI está de parabéns por estar sempre presente. Mas precisa ficar atento ao que é necessário para o bom funcionamento do CCPI, coisas que aparecem, que dão status, que são fáceis de ver é bom fazer, mas o que dá sustentação para isso é importante para não desanimar a equipe.

De modo geral liderança é muito bem aceita, o poder exercido é legitimado pelo conhecimento e experiência, tanto do presidente quanto da gerente administrativa, bem como por suas habilidades profissionais incontestáveis. Com isso, eles conquistaram a confiança dos membros

de que em suas indicações sempre pesa o melhor para a organização e seus membros.

Nos momentos em que o grupo se reuniu para deliberar decisões de cunho administrativo, ficou evidente uma preocupação em manter a ética e a responsabilidade da organização para com a comunidade, também ficou claro um esforço para manter as decisões organizacionais desvinculadas de possíveis trocas de benefícios ou barganha.

Os membros do conselho diretor são todos voluntários e muitos vieram a participar a convite do atual presidente. O presidente explicou que sentiu a necessidade de trazer pessoas que tivessem conhecimento sobre áreas específicas, também nomeou oficialmente no ato de posse estes voluntários como diretores: diretor de patrimônio, jurídico, comunicação, integração social e esportes. Para o presidente, era importante dar uma nova definição para o cargo, atribuindo aos membros do conselho um papel específico e delegando autoridade para as decisões nas áreas de responsabilidade. A finalidade era formar uma equipe mais autônoma e atuante, descentralizando as decisões que antes ficavam por conta da presidência.

A secretária da diretoria é uma senhora aposentada, também é professora voluntária nas aulas de espanhol oferecidas no conselho comunitário. Ao questionar a voluntária sobre as razões pela qual aceitou compor o conselho diretor, ela explicou que o convite veio depois que ela passou a lecionar espanhol no CCPI, o atual presidente, que havia sido aluno da professora, a estimulou para prestar este serviço.

Aceitar essa tarefa foi um grande desafio, eu nunca havia feito uma ata, não tinha menor idéia de como deveria ser feita, foi uma oportunidade de aprender algo novo e contribuir com a instituição. Ela enfatizou o ganho pessoal: “sinto que foi uma oportunidade de crescimento pessoal, estou há muito tempo fora do mercado de trabalho, este trabalho é uma paixão, me sinto útil e valorizada, me sinto feliz por ter conseguido superar minhas limitações.

A postura ética nas decisões tomadas pelo conselho é incontestável, em nenhum momento ficou subjacente o predomínio de interesses pessoais sob os interesses da organização. Em vários momentos os funcionários e voluntários deixaram claro que o presidente

é uma pessoa muito dedicada à instituição e que consegue atrair grandes benefícios para o grupo, sempre atendendo os interesses institucionais.

Com a nova gestão, outros voluntários e membros da comunidade passaram a se integrar à instituição. Dessa forma, a instituição tem conseguido mobilizar pessoas e recursos em benefício da comunidade. Este papel é atribuído a figura do presidente que tem boa articulação e faz parte de várias redes sociais.

O quadro funcional é formado por professoras, alguns funcionários da área administrativa e serviços gerais. Os contratos de trabalho são regidos pela CLT, o desligamento do funcionário é previsto na legislação quando este já não corresponde mais às necessidades da organização. Apesar disso, esta não parece ser uma prática adotada pela organização. A gerente administrativa explicou:

Não há histórico de demissão, o único caso em que um funcionário foi demitido, há doze anos, foi porque houve uma falha grave de conduta.

Na maioria das vezes os problemas são solucionados internamente. Um fato que exemplifica essa postura é a situação de uma funcionária que trabalha na organização há mais de 15 anos, que por problemas de saúde se viu em um momento em que era obrigada a deixar as atividades de sala de aula. A possibilidade de afastamento por conta da assistência de saúde do governo (perícia médica) era uma opção que a diretoria tinha para solucionar o problema. Entretanto, o afastamento era um problema para a funcionária que temia que isso só agravasse mais seu estado emocional, uma vez que dificilmente retornaria para atividade profissional.

Tudo isso foi levado em conta na decisão, de um lado a organização precisava retirá-la de sala de aula, pois a mesma já não correspondia à necessidade dos alunos, de outro, o sentimento de gratidão por tantos anos de serviço prestado e a preocupação com a saúde emocional dela também foram levados em conta. A gerente administrativa narrou como foi tomar esta decisão:

Foi uma decisão muito difícil, várias vezes o presidente e eu discutimos sobre o que deveria ser feito, perdi algumas noites de sono, sabia que eu precisaria convencê-la do que seria melhor para ambas as partes.

Como uma organização que precisa apresentar resultados e trabalhar dentro de um orçamento previsto administra uma circunstância como essa? A situação da funcionária foi solucionada da seguinte forma, de acordo com a gerente administrativa:

Conversei com ela e expliquei a importância do conhecimento e da experiência que ela tinha com as crianças, propusemos a ela uma atividade extraclasse, como “assistente pedagógica”, para orientar as professoras menos experientes durante as atividades de classe.

Este cargo não existia na instituição, a funcionária foi alocada para outra função e afirma receber o mesmo respeito e consideração dos colegas pelo trabalho desenvolvido, ela afirmou:

Se for possível, quero terminar minha carreira profissional aqui no CCPI, este lugar é uma extensão da minha casa, da minha vida pessoal, este novo trabalho só ajudou na minha recuperação.

A decisão tomada pela instituição demonstra uma postura ética e valorativa no que se refere às pessoas ligadas a organização, própria de uma lógica racional substantiva. Neste contexto, todo o sistema de valores da organização entrou em questão, pois havia claramente a certeza de que em termos de desempenho e rentabilidade não seria interessante para a organização manter esta pessoa no quadro funcional. De fato, para qualquer organização do mercado, o afastamento seria a alternativa indicada.

O fato de a saúde do trabalhador ser um direito assistido pelo Estado, não redime a responsabilidade das empresas pelas patologias geradas no exercício profissional. Estas acabam por levar inúmeros trabalhadores a pedir o afastamento do emprego e se manter com os recursos do seguro saúde oferecido pelo governo. Apesar de ser esta uma alternativa que funciona, em termos de manter o desempenho e a rentabilidade das organizações de mercado, nem sempre é a melhor alternativa para o trabalhador, que deslocado do exercício profissional, dificilmente consegue retornar as suas atividades. No exemplo

mencionado, a decisão tomada pela organização se mostrou positiva tanto para a organização, quanto para a funcionária.

Se por um lado o desempenho e a rentabilidade não são objetivos fins da organização, por outro, ela consegue conquistar um alto nível de comprometimento dos funcionários com a obtenção de resultados e o bom desempenho no trabalho. Durante a avaliação de clima, a maioria do grupo afirmou se sentir um membro atuante na organização e creditam o desempenho positivo ao bom relacionamento entre colegas e superiores. Os funcionários também concordam que na maioria das vezes o relacionamento interno é harmonioso e que há respeito no tratamento dos colegas. Isso reforça a proposição de Ramos (1981, p.150) a respeito das isonomias “espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto”.

A razão de existir da instituição está sempre presente nas falas dos funcionários e todos demonstram ter muito clara a definição de suas tarefas dentro da ONG. Os funcionários também demonstraram estar a par das atividades que são realizadas pela ONG, pelo menos em parte, ainda que não haja um total envolvimento.

Este sentimento de cooperação e envolvimento, apesar de ter sido reforçado nas falas das funcionárias, está sendo fortalecido por um esforço promovido pela atual diretoria. Com o plano de desenvolvimento institucional, percebeu-se a necessidade de trazer à compreensão dos voluntários e funcionários a missão da organização. O esforço começou pela diretoria no sentido de salientar em todas as reuniões com funcionários e voluntários o papel de cada um na construção de um sentido maior, que é o serviço comunitário.

Como medida interna, no final do ano de 2009, eles se reuniram individualmente com cada um dos voluntários que trabalham na instituição. O objetivo era reforçar a visão de que o trabalho deles não é algo isolado, mas uma parte importante de algo muito maior que é a missão do CCPI. O presidente da organização descreveu o que significou esta mudança:

Algumas pessoas viam o CCPI só como um hospedeiro, onde elas vinham e faziam seu trabalho de maneira individual, fechavam a porta e iam embora. Queremos que as pessoas se envolvam no objetivo maior que é o serviço comunitário, se integrem às outras atividades do Centro e estejam cientes da missão do CCPI para esta comunidade,

como algo que é maior que os objetivos individuais dos voluntários.

A gerente administrativa, em outra entrevista em momento e local distintos, corroborou com a fala do presidente, mencionando:

No começo as pessoas estavam muito fechadas, preocupadas só com suas atividades, sem se envolver com a missão da organização. Passamos a reforçar o papel delas dentro do contexto maior que é a prestação de um serviço comunitário, com isso, conseguimos envolver voluntários e funcionários em diferentes atividades. Agora, sempre que realizamos um evento, as pessoas se oferecem e trazem sua contribuição. Na festa do dia dos pais, os voluntários do grupo de teatro fizeram uma brilhante apresentação sobre “o que é ser pai” para os pais das crianças da educação infantil. Outro dia, na reunião dos voluntários, o professor de música fez uma apresentação para todos os membros do grupo.

Na visão dos líderes, o mais difícil não é trazer novos voluntários, mas modificar a visão daqueles que já faziam parte de gestões anteriores e que têm uma visão limitada do papel deles no conselho comunitário. Uma alternativa encontrada pelo presidente foi verificar, dentre os voluntários, aqueles que há muito tempo participavam de forma “passiva” do conselho, e atribuir a estes novas responsabilidades.

Este hábito é motivo de conflito entre níveis institucionais diferentes, o que ficou evidente nas falas dos funcionários. No geral, existia uma insatisfação declarada sobre antigos hábitos arraigados entre alguns membros do conselho.

Nos eventos era sempre assim, os funcionários trabalhando e a maioria do conselho se divertindo, isso desanimava. [...] há membros do conselho que não estão comprometidos ou não têm conhecimento do

papel que deve ser desempenhado na instituição.

Este problema também foi mencionado durante uma reunião da diretoria, a necessidade dos membros compreenderem o papel “servidor” que devem exercer durante as festas de arrecadação parece ser um ponto que já está sendo trabalhado, com objetivo de eliminar antigos costumes das gestões anteriores.

Durante as reuniões, o presidente tem estimulado e persuadido algumas pessoas a assumirem compromissos maiores. Assim que estes voluntários se propuseram a assumir responsabilidade individual por alguma atividade, eles receberam total autonomia para desenvolver todo o trabalho.

Tenho feito um esforço para envolver as pessoas, chamá-las para assumirem seus papéis de forma atuante [...] está é a função do líder.

Uma evidência da mobilização, posterior a participação no projeto Fortalecer, foi a organização de um evento para os pais. Este evento foi organizado por um voluntário, que no antigo conselho não desempenhava nenhum papel atuante.

O esforço no sentido de integrar as pessoas em torno de um objetivo comum faz sentido, pois apesar de um alto nível de envolvimento dos voluntários com o trabalho que eles desempenham é perceptível a segregação das diferentes atividades realizadas. Na medida em que a organização cresce, em número de voluntários e usuários, o distanciamento entre os grupos se torna mais evidente.

É possível que o CCPI esteja vivenciando o que Ramos (1981) denominou de “ponto ótimo” de uma isonomia, enquanto tipologia ideal. Para o autor, as isonomias estão limitadas a um tamanho onde as relações permanecem primárias. Na medida em que ela cresce e surgem relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará e se transformará em uma democracia ou burocracia.

A liderança percebe cada vez mais a necessidade de aproximar as pessoas em torno de objetivos comuns, trata-se de um esforço que tem sido feito para fortalecer a imagem da instituição na comunidade e desvincular da imagem dos antigos centros comunitários, que atuavam como representantes da assistência política nas comunidades.

A assistência social já não é mais o foco principal do CCPI, com o desenvolvimento da comunidade (que é uma das mais antigas da região), as pessoas são assistidas muito mais no que tange a formação profissional, educacional, cultural e artística, além do entretenimento das badaladas festas dos idosos.

Entre os funcionários, especialmente da parte pedagógica, existe um forte sentimento de orgulho pelo trabalho que realizam na instituição. De maneira geral há uma forte relação com o trabalho desenvolvido, com a missão do CCPI e com o relacionamento entre o grupo e a instituição.

Quem está lá fora não vê a grandeza desta organização que comporta tantos projetos, lida com vidas, sentimentos, ideias, cores, músicas, objetos etc... (...) o tempo aqui passa rápido, (...) é com muito carinho que acordo todos os dias para trabalhar.

A opinião do grupo é unânime em relação à imagem da instituição, os funcionários declararam sentirem-se orgulhosos por trabalhar no CCPI. Quando consultados sobre os motivos do orgulho pelo trabalho mencionaram:

Pela consciência da importância do meu trabalho, aqui me sinto útil [...] o CCPI é reconhecido como uma instituição que realmente funciona, me sinto orgulhoso em trabalhar aqui e sinto que temos a oportunidade de crescer como pessoas.

Por outro lado, o salário é uma problemática geral. Apesar de os funcionários estarem felizes pelo trabalho realizado, a maioria declarou não estar satisfeito em relação a salário. Outros fatores de insatisfação dizem respeito à falta de benefícios, a carga horária e a falta de ajuste salarial.

A merendeira da escola, uma senhora de idade avançada, que trabalha há vinte e cinco anos para a organização, relembra as dificuldades de outros tempos:

Eu tiro o chapéu para essa diretoria, nunca tivemos um momento tão bom para se

trabalhar. Antigamente os salários atrasavam até três meses, agora recebemos sempre em dia.

Este período marcou a história do centro comunitário, especialmente para os funcionários e voluntários que permanecem no CCPI até hoje. A coordenadora do grupo de idosos também relembra:

Aqui você sabe que o dinheiro atrasava muito, elas (as professoras) ficavam apavoradas, dois meses sem salário, e você sabe quem trabalha tem que ter o salário, então elas faziam rifas, faziam bingão... onde nós (grupo de idosos) ajudávamos a montar cestas básicas... sempre lutaram! Até hoje elas lutam!

[...] a dificuldade vinha desde o tempo do LBA, daí comeram o dinheiro. Depois, os prefeitos nunca davam nada, tudo era conquistado com esforço dos voluntários.

[...] As festas eram feitas para progredir, o comunitário era menor, tinha menos funcionários. Um dia até fiquei com raiva, fui à rádio guararema e falei: gente! Por favor, povo da Ponte do Imaruim, vocês tem que dar valor o sacrifício que este povo do conselho comunitário está fazendo... ajudem esse povo a lutar pela Ponte!!.

A gestão financeira da organização passou a ser muito mais eficaz e o atraso nos salários foi um benefício conquistado com a nova gestão. O problema dos salários foi resolvido após o processo de D.I., com a criação de um fundo de reserva para cobrir a folha de pagamento quando os repasses do governo atrasam. Este fundo foi criado com recursos angariados nas festas e eventos realizados pelos voluntários.

A assistente social, que está há vinte e três anos trabalhando na organização, comentou:

Um dia, quando vi a folha de pagamento da mãe de um aluno do centro de educação, fiquei olhando para aquela folha e pensando,

pensei sobre a contrapartida, se fosse só pelo salário muitos já não estariam mais aqui.

Mesmo reconhecendo que os salários estão muito aquém do que é pago nas empresas privadas, a rotatividade no quadro funcional é muito baixa. Ramos (1981, p.150), explica que nestes ambientes “a recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem não da renda eventualmente aferida por sua atividade”. Para o atual presidente, membro do conselho desde a gestão anterior do CCPI,:

A contrapartida é pela contribuição social, o reconhecimento da comunidade não era a finalidade, mas se tornou uma consequência.

Estes relatos corroboram com a afirmação de Ramos (1981), demonstram uma profunda relação afetiva com o trabalho realizado e justificam a permanência de muitos funcionários durante o período de crise financeira da organização.

5.2.1 Comunicação, relações interpessoais e a reflexão sobre a organização

Uma das propostas fundamentais deste trabalho foi a análise da racionalidade substantiva aprofundada em algumas das rubricas relacionadas por Serva (1996). Para cumprir esta importante etapa da pesquisa, foram tomadas duas rubricas indicadas pelo autor: comunicação e relações interpessoais e reflexão sobre a organização.

Estes processos não foram selecionados de forma ocasional. A proposta inicial consistia em aprofundar o processo de reflexão sobre a organização, que fora indicado pelos estudos da primeira etapa como um processo fundamental, sob o qual pouco conhecimento havia sido construído. Que se entenda este processo, como um processo contínuo permeado por uma racionalidade substantiva, onde as pessoas são chamadas a “refletir” o sentido e os horizontes da organização. De maneira geral, em organizações totalmente instrumentalizadas, este processo está restrito às esferas de poder mais elevadas da organização.

No entanto, a análise do processo de reflexão sobre a organização demandou por uma análise de um processo mais tangível no contexto da gestão organizacional. Neste sentido, o processo de comunicação e relações interpessoais foi analisado de forma paralela, pois a análise da

comunicação e das relações entre os pares poderia apresentar as evidências empíricas da reflexão sobre a organização. A análise do processo de comunicação e relações interpessoais no CCPI mostrou muito mais tangível e evidente por mecanismos próprios institucionalizados, tanto no que se refere à comunicação interna e externa.

A comunicação externa foi um importante aspecto desenvolvido a partir da avaliação realizada pelos voluntários. Durante a participação no projeto Fortalecer, ao avaliar a sustentabilidade externa da ONG, os membros reportaram a falta de envolvimento da comunidade e passaram a pensar em alternativas de aproximação. Durante uma entrevista com um dos voluntários, membro do conselho diretor, ele explicou como este processo se desenvolveu:

A participação no projeto Fortalecer foi uma coisa muito boa. A maioria de nós já estava trabalhando aqui no CCPI, mas quando montamos a nova chapa a gente queria fazer algo novo, mudar a imagem do centro comunitário e envolver mais as pessoas com esse trabalho. Durante os encontros no Fortalecer passamos a discutir sobre o papel do CCPI na comunidade e sobre o papel que queríamos representar... [...]. A gente sabia que precisava mudar a imagem que a comunidade tinha do CCPI, como se fosse um órgão assistencial de responsabilidade do governo. Daí veio a ideia da página na internet e da rádio, um dos voluntários assumiu a função da divulgação na internet e outro voluntário assumiu a rádio.

O projeto Fortalecer representou para o novo conselho diretor do CCPI um ponto de reflexão importante, onde vários aspectos da organização foram revisados até se chegar a um denominador comum que precisava ser fortalecido: o diálogo e o envolvimento com a comunidade.

A partir desta constatação foram traçadas estratégias de desenvolvimento dos canais de comunicação externa. A extensão do centro comunitário para o mundo virtual se tornou uma alternativa

viável para se comunicar com um dos maiores contingentes populacionais da cidade de Palhoça, a comunidade da Ponte do Imaruim. A criação do blog foi uma iniciativa adotada pela organização, no blog os membros atualizam informações sobre tudo o que acontece no CCPI. Também são postadas informações através do twitter e de outras redes sociais, ao visitar a página, o visitante é convidado a se tornar “um amigo do CCPI”, tornando-se um membro da rede.

Outra iniciativa que mobilizou esforços no CCPI foi a criação da rádio comunitária. A rádio foi disponibilizada primeiramente no modo virtual, mas existe um esforço político para conseguir este espaço da rádio comunitária operando no sistema AM. A rádio ainda está em fase de implantação, pois depende de concessões políticas. Estas janelas na comunicação surgem como uma ferramenta de acesso à comunidade. O blog, principalmente, tem sido amplamente utilizado para divulgar e trazer visibilidade para os trabalhos que são desenvolvidos através do centro comunitário.

Contudo, foi na análise da comunicação interna e das relações entre os pares que demandaram ao pesquisador um olhar antropológico e investigativo, pois na maioria das vezes a dinâmica das relações surpreendia, evidenciando elementos alheios às primeiras hipóteses de investigação.

Os canais formais de comunicação interna existem. As reuniões e encontros acontecem periodicamente onde tudo é repassado e registrado em ata. Entre os membros do conselho, voluntários e funcionários predomina a comunicação informal, oral, direta e coloquial. A gerente administrativa é uma líder formal do corpo administrativo, mas acaba representando uma autoridade informal de toda a organização. Os voluntários, usuários e funcionários sempre recorrem a ela quando há algum problema, ou alguma reivindicação. Ela acaba por desempenhar um papel de canal de comunicação entre os diversos atores na organização. As pessoas procuram esta liderança e ela faz um papel de articulação entre diferentes interesses dentro da ONG.

As reuniões são totalmente formalizadas e abertas para a participação de qualquer voluntário e todos os membros do conselho. Entretanto, a participação não é massiva, de fato, apenas alguns membros do conselho diretor estão totalmente envolvidos com as atividades da organização. Toda a comunidade é convidada a participar, as reuniões são realizadas mensalmente com data pré-estabelecida e não há restrição a nenhum participante. Infelizmente, a participação da

comunidade não acontece, e por isso o esforço em ampliar os canais de comunicação com a comunidade.

Apesar de parecer um tanto óbvio que se espere que uma organização comunitária ofereça abertura para a participação de membros da comunidade, é sabido que isto nem sempre acontece. Em algumas das organizações do terceiro setor, mencionadas nos trabalhos de referência, não existe um espaço formal para a realização das reuniões, as decisões são tomadas pelos líderes organizacionais sem que haja participação de todos e as assembleias servem mais para legitimar decisões já tomadas. Neste caso, a participação do pesquisador nas reuniões da diretoria foi prontamente aceita pelos membros do conselho, o que demonstrou uma transparência na forma como as decisões são tomadas pela organização e pelos membros que compõe o conselho.

A leitura da ata da reunião anterior precedia cada um dos encontros. Após a leitura, o presidente elencava tópicos que deveriam ser decididos, posteriormente, cada situação era exposta ao grupo e a palavra era repassada para que cada um pudesse opinar a respeito antes que houvesse uma deliberação final. Nestes momentos, toda e qualquer colocação era levada em consideração, predominando um sentimento democrático e ações direcionadas ao entendimento, prevalecendo o consenso mediado pela comunicação livre.

O julgamento ético sem orientação para fins estratégicos foi verificado nas decisões sobre o uso dos recursos do centro comunitário. Durante as reuniões eram lidos os e-mails com a solicitação de reservas, várias destas reservas eram provenientes de pessoas físicas muitas vezes desconectadas da comunidade. O conselho foi congruente ao decidir que o uso do espaço deveria respeitar o critério de “benefício à comunidade”. O espaço é cedido preferencialmente para formaturas de escolas públicas da região, escolas municipais, eventos de arrecadação da ONG.

De modo geral, em todas as reuniões do conselho presenciadas pelo pesquisador, a discussão estava mais centrada em objetos de cunho operacional e burocrático, como o destino dos recursos financeiros. Toda votação era precedida por uma exposição dialogada do tópico, os membros tinham abertura para a argumentação (contra ou a favor) e na sequência era realizada a votação. O processo era bastante democrático e a comunicação não esteve orientada para fins estratégicos, pelo contrário, em todos os momentos prevaleceram decisões que levassem em conta a missão do CCPI de atender a comunidade. De fato, se observou que havia um consenso entre os voluntários sobre os aspectos

prioritários: como a reforma do telhado, a reforma do salão utilizado pelos idosos, entre outros investimentos necessários.

Ao indagar para uma voluntária, que assumiu recentemente a secretaria, se as reuniões costumam ser pacíficas e se geralmente há um consenso de todas as partes, ela explicou:

Uma coisa que estranhei, desde o início, é que as pessoas costumam concordar prontamente com as decisões, nunca presenciei uma discussão calorosa onde as pessoas divergiram de opinião. Com o tempo, passei a promover o debate, queria entender se as pessoas concordam realmente como as coisas são feitas ou se elas simplesmente têm receio de manifestar suas opiniões [...].

A abertura oferecida pela pesquisa permitiu questionar se ela acreditava que o processo decisório era centralizado e se as reuniões na realidade só serviam para legitimar decisões já tomadas pela presidência e gerência, ela explicou:

Houve um tempo que achei que poderia ser isso, mas depois verifiquei que em vários momentos minha oposição foi levada em conta e o grupo chegou a um consenso. A presidência não utiliza de seu cargo para fazer prevalecer suas preferências, talvez as pessoas não queiram se envolver e deixam por conta dos líderes as decisões mais difíceis.

De maneira geral, existe total abertura para que as pessoas externem suas percepções durante as reuniões ou a qualquer momento na organização. No entanto, apesar de existir abertura, nem sempre as pessoas querem manifestar suas opiniões abertamente. Durante a entrevista com o presidente da instituição, ele atribuiu este fenômeno a um fator cultural.

Na antiga diretoria tudo estava centralizado na figura do presidente, com isso ele acabava por assumir uma responsabilidade

muito maior sobre tudo que acontecia na organização.

Essa liderança perdurou por dezessete anos, e apesar de o novo presidente ter recebido total apoio do antigo conselho diretor, ele reconhece que a organização passa por um período de transição, onde antigos hábitos arraigados estão sendo eliminados pouco a pouco. Ele citou a baixa participação nas reuniões e comentou:

As pessoas que mais participam nas reuniões e manifestam suas opiniões, são justamente aquelas que chegaram agora. Os antigos membros estavam habituados a manter uma atitude passiva.

Na opinião do presidente, seria muito mais fácil manter uma direção centralizadora, onde as decisões poderiam ser despachadas apenas entre ele e a gerência administrativa, e não haveria a necessidade de formalizar este processo consultivo. Mesmo percebendo que os membros da organização e a comunidade ainda não compreenderam a importância da participação efetiva, ele insiste em manter este processo até que as pessoas sintam a importância de vislumbrarem de forma conjunta um horizonte para a organização.

A comunicação com os usuários também é estimulada, todos são convidados a se envolver com o trabalho realizado pelo centro comunitário. Para oferecer mais abertura às críticas e sugestões foi criado um formulário, onde as pessoas podem fazer suas reclamações de forma anônima. Apesar disso, a maioria prefere o método tradicional:

Eles vêm aqui, me chamam pra conversar e falam. Quando a gente pode, resolve tudo na hora, mas nem sempre depende da gente. Esses dias, veio um cidadão reclamar porque o posto telefônico foi retirado, acontece que perdemos a concessão. Mesmo assim, ele insistiu em reclamar e não quis entender.

O problema maior, na visão de um dos membros do conselho, é que a comunidade ainda acha que aquele espaço é de responsabilidade da prefeitura:

As pessoas não dão bola pra isso aqui, tem a quadra ali na frente... é da comunidade, as pessoas vão ali e jogam coisas velhas, ninguém tá nem aí. Só vão dar importância quando precisarem [...]. As pessoas ainda acham que isso aqui é responsabilidade da prefeitura... Não querem participar.

O que se verificou foi uma forte questão cultural, fruto das gestões anteriores, que engendrou nos antigos membros e na visão da comunidade uma condição passiva e não reflexiva sobre a organização. Contudo, existe um esforço no sentido contrário, de fazer as pessoas pensarem a organização e pensarem o sentido do trabalho delas neste contexto. Da mesma forma, tentar estimular o processo de criação conjunta de uma filosofia de atuação do centro comunitário que direcione seus projetos. A criação das comissões, envolvendo voluntários e funcionários, parece ser uma resposta a este esforço.

As comissões para deliberar sobre projetos e atividades específicas foram criadas como uma alternativa de ofertar mais autonomia aos voluntários e funcionários, envolvê-los no debate que antecede as decisões. A criação das comissões surgiu com o plano de desenvolvimento institucional realizado durante o Fortalecer. As comissões se reúnem quinzenalmente e possuem autonomia para decidir sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.

Ao todo foram quatro encontros dos comitês, um para organização da festa do dia dos pais, dois encontros para a organização da festa *stammtisch* e a festa do Natal. Uma das professoras da instituição explicou o envolvimento nas comissões.

Eu fui convidada a participar da comissão, eu sei que não sou obrigada a aceitar, venho no sábado, domingo, não recebo nada por isso, essa é a parte voluntária do meu trabalho.

Ao estimular a criação dos comitês, foi possível descentralizar as decisões sobre projetos, também reduzir a necessidade de envolver a figura do presidente em tudo que acontece dentro do centro comunitário. Uma opinião compartilhada por um dos voluntários, membro do conselho:

A criação das comissões foi algo que deu certo [...] a gente se sente a vontade para expor a opinião... todo mundo é igual e pode dar sua opinião. Sabe como é reunião, sempre tem alguma discussão, mas no final sempre se chega a um acordo. Na gestão anterior, eu sempre falava em fazer a festa do chope, mas só agora que deu certo.

Os grupos demonstraram ter autonomia para decidir e desenvolver os projetos, isso passou a ser um fator motivante para os membros dos comitês. O processo criativo fluía abertamente, a participação era espontânea e as pessoas se mostraram totalmente envolvidas nos projetos. Durante um dos encontros, sobre a realização da festa, a comissão discutiu sobre situações que se repetiam e ninguém havia se posicionado a respeito. Neste momento todos tiveram oportunidade de manifestar abertamente suas opiniões.

[...] acho que quem não estiver trabalhando deve pagar, assim como o restante da comunidade... é injusto ver que tem pessoas que só aparecem nas festas, chegam e tudo está pronto.

- Olha, eu acho que não é justo a gente ter que vender os ingressos, trabalhar na festa e ainda ter que comprar nossos ingressos [...]. O objetivo é arrecadar fundos, mas se for pra sair do nosso próprio bolso, então vale mais a pena pagar e não fazer a festa!

- [...] então quem estiver trabalhando não precisa pagar e os voluntários que só vierem para a festa devem pagar, podemos dar um desconto igual ao dos associados.

Também nestes momentos foi possível verificar *feed-back* entre os pares sobre o desempenho de suas atribuições.

Olha só o fulano, ele já era membro do conselho, mas quase não participava, depois que assumiu a organização da festa está fazendo um excelente trabalho.

Ao deliberar autonomia para os voluntários, o presidente passou a assumir um papel de representação do conselho no ambiente externo à organização. A atuação da presidência está direcionada para a articulação dos interesses comunitários frente aos órgãos representativos do município e do Estado, bem como junto a outras ONGs da região. Como resultado desta articulação em outros meios, o presidente tem trazido para a ONG novos voluntários. É caso de uma psicóloga, voluntária, que estava realizando uma avaliação de clima com os funcionários na ocasião da pesquisa.

A voluntária concordou com a participação do pesquisador durante a realização da avaliação de clima. Esta participação permitiu conjecturar sobre como se dava o relacionamento entre os funcionários do CCPI e se mostrou um momento de profunda reflexão sobre o trabalho que é realizado pelos funcionários. A ocasião foi apropriada para uma conversa com a psicóloga que está fazendo um trabalho voluntário no CCPI. Na oportunidade, a voluntária foi questionada sobre seu trabalho e a relação com o sentido do trabalho realizado pelo CCPI:

Minha contribuição é indireta, eu procuro ajudar estas pessoas, e elas estarão mais preparadas para encarar a linha de frente: a relação com as crianças, com os pais, o atendimento à comunidade [...]. É um momento para elas pensarem no trabalho delas como parte de um trabalho maior que é a assistência comunitária, elas se sentem importantes neste conjunto [...] as dificuldades no relacionamento ficam evidentes e uma forma de tentar melhorar isso, de abrir para discussão de forma orientada [...].

Durante a avaliação de clima, a psicóloga solicitou ao grupo que se dividisse em pequenos grupos. Os grupos se formaram de acordo com suas preferências, para a gerência existe um problema interno no relacionamento entre os funcionários da parte pedagógica, “as panelinhas”. Existe o grupo que é preferido pela coordenadora pedagógica e o outro grupo.

Para a gerente administrativa este é um problema, pois a atuação da coordenação deveria ser totalmente imparcial, o que não acontece.

Este problema ficou evidente quando houve oportunidade para que as pessoas pudessem expor alguma insatisfação, durante um tempo, a psicóloga estimulou as pessoas a exporem situações negativas que poderiam estar incomodando. Não houve absolutamente nenhuma colocação. Na opinião da gerente, há uma relação conflituosa entre o núcleo pedagógico, este problema já estava se arrastando há algum tempo.

O primeiro item discutido na pesquisa de clima foi justamente sobre a liberdade de expressão e de sentimentos, a maioria do grupo concordou que no CCPI há plena liberdade para manifestarem suas opiniões e sentimentos, apenas duas pessoas não afirmaram estar certas sobre isso e discordaram da afirmativa.

Ao término da reunião, questionamos a psicóloga ao que ela atribuía a falta de manifestações contrárias dos membros frente ao grupo, mesmo sabendo que existe uma relação de conflito. Um ponto questionado é se não há receio de que manifestações contrárias comprometam a permanência no quadro funcional. Ela afirmou veementemente que não é este o problema, na visão da psicóloga, o grupo não se sente ameaçado a expor sua opinião, mas, justamente por as relações serem duradouras, as pessoas adotam uma postura mais conformista, evitando expor os conflitos entre os grupos, apesar de estes existirem.

Mesmo com pequenos conflitos entre os grupos, as pessoas afirmaram diversas vezes que o clima no ambiente de trabalho é harmonioso, em diversos momentos foi externado que este é um fator motivacional que está acima do salário. Alguns conflitos entre o corpo funcional causam um ruído na comunicação entre a gerência, a coordenação pedagógica e os funcionários. Como o grau de hierarquia não é alto e os líderes não se colocam em uma posição inacessível, tudo acaba sendo resolvido entre os pares. Apesar de ser uma organização grande, onde há um número expressivo de pessoas envolvidas, ao mesmo tempo, tudo está muito próximo, as pessoas têm acesso ao conselho e a presidência.

De maneira geral é possível afirmar que as relações são orientadas pelo entendimento, no que tange à relação dos líderes da organização com os funcionários ficou clara uma relação de autenticidade, sem objetivos orientados para fins específicos. O conflito está mais no âmbito pessoal, por motivos particulares, desavença entre colegas de trabalho, elementos que não estão ligados à instituição nem às lideranças.

No CCPI, foi constatado que a reflexão coletiva sobre a organização não faz parte de um processo institucionalizado. Ela ainda é limitada aos líderes, alguns voluntários e, principalmente, àqueles que participaram do projeto Fortalecer. Há uma reflexão individual que parte de alguns voluntários e funcionários, mas, no geral, não há o debate, o questionamento coletivo, também não há um espaço próprio para isso.

Uma coisa que estranhei desde o início é que as pessoas costumam concordar prontamente com as decisões, nunca presenciei uma discussão calorosa onde as pessoas divergiram de opinião. Com o tempo passei a promover o debate, queria entender se as pessoas concordam realmente como as coisas são feitas ou se elas simplesmente têm receio de manifestar suas opiniões [...].

A abertura oferecida pela pesquisada, permitiu questionar se ela acreditava que o processo decisório era centralizado, e se, as reuniões na realidade só serviam para legitimar decisões já tomadas pela presidência e gerência, ela explicou:

Houve um tempo que achei que poderia ser isso, mas depois verifiquei que em vários momentos minha oposição foi levada em conta e o grupo chegou em um consenso. A presidência não utiliza de seu cargo para fazer prevalecer suas preferências, talvez as pessoas não queiram se envolver e deixam por conta dos líderes as decisões mais difíceis.

De maneira geral existe total abertura para que as pessoas externem suas percepções durante as reuniões ou a qualquer momento na organização. No entanto, apesar de existir abertura, nem sempre as pessoas preferem manifestar suas opiniões abertamente. Durante a entrevista com o presidente da instituição, ele atribuiu este fenômeno a um fator cultural.

Na antiga diretoria tudo estava centralizado na figura do presidente, com isso ele acabava por assumir uma responsabilidade

muito maior sobre tudo que acontecia na organização.

Essa liderança perdurou por dezessete anos, e apesar do novo presidente ter recebido total apoio do antigo conselho diretor, ele reconhece que a organização passa por um período de transição onde antigos hábitos arraigados estão sendo eliminados pouco a pouco. Ele citou a baixa participação nas reuniões e comentou:

As pessoas que mais participam nas reuniões, e manifestam sua opinião, são justamente aquelas que chegaram agora. Os antigos membros estavam habituados a manter uma atitude passiva.

Na opinião do presidente seria muito mais fácil manter uma direção centralizadora, onde as decisões poderiam ser despachadas apenas entre ele e a gerência administrativa, e não haveria a necessidade de formalizar este processo consultivo. Mesmo percebendo que os membros da organização e a comunidade ainda não compreenderam a importância da participação efetiva, ele insiste em manter este processo até que as pessoas sintam a importância de vislumbrarem de forma conjunta um horizonte para a organização.

A comunicação com os usuários também é estimulada, todos são convidados a se envolver com o trabalho realizado pelo centro comunitário. Para oferecer mais abertura às críticas e sugestões foi criado um formulário, onde as pessoas podem fazer suas reclamações de forma anônima. Apesar disso, a maioria prefere o método tradicional:

Eles vem aqui, me chamam pra conversar e falam, quando a gente pode resolve tudo na hora, mas nem sempre depende da gente. Esses dias veio um cidadão reclamar porque o posto telefônico foi retirado, acontece que perdemos a concessão. Mesmo assim, ele insistiu em reclamar e não quis entender.

O problema maior, na visão de um dos membros do conselho é que a comunidade ainda acha que aquele espaço é de responsabilidade da prefeitura:

As pessoas não dão bola pra isso aqui, tem a quadra ali na frente... é da comunidade, as

peessoas vão ali e jogam coisas velhas, ninguém ta nem aí. Só vão dar importância quando precisarem [...]. As pessoas ainda acham que isso aqui é responsabilidade da prefeitura... Não querem participar.

O que se verificou foi uma forte questão cultural, fruto das gestões anteriores, que engendrou nos antigos membros e na visão da comunidade uma condição passiva e não reflexiva sobre a organização. Contudo, existe um esforço no sentido contrário, de fazer as pessoas pensarem a organização e pensarem o sentido do trabalho delas neste contexto. Da mesma forma, tentar estimular o processo de criação conjunta de uma filosofia de atuação do centro comunitário que direcione seus projetos. A criação das comissões, envolvendo voluntários e funcionários parece ser uma resposta a este esforço.

As comissões para deliberar sobre projetos e atividades específicas foram criadas como uma alternativa de ofertar mais autonomia aos voluntários e funcionários, envolvê-los no debate que antecede as decisões. A criação das comissões surgiu com o plano de desenvolvimento institucional realizado durante o Fortalecer. As comissões se reúnem quinzenalmente e possuem autonomia para decidir sobre o que deve ser feito e como deverá ser feito.

Ao todo foram quatro encontros dos comitês, uma para organização da festa do dia dos pais, dois encontros para a organização da festa *stammtisch* e a festa do natal. Uma das professoras da instituição, explicou o envolvimento nas comissões.

Eu fui convidada a participar da comissão, eu sei que não sou obrigada a aceitar, venho no sábado, domingo, não recebo nada por isso, faço porque gosto é uma parte voluntária do meu trabalho.

Ao estimular a criação dos comitês foi possível descentralizar as decisões sobre projetos, também reduzir a necessidade de envolver a figura do presidente em tudo que acontece dentro do centro comunitário. Uma opinião compartilhada por um dos voluntário, membro do conselho:

A criação das comissões foi algo que deu certo [...] a gente se sente a vontade para expor a opinião... todo mundo é igual e pode

dar sua opinião. Sabe como é reunião, sempre tem alguma discussão, mas no final sempre chega num acordo. Na gestão anterior eu sempre falava de fazer a festa do chopp, mas só agora que deu certo.

Os grupos demonstraram ter autonomia para decidir e desenvolver os projetos, isso passou a ser um fator motivante para os membros dos comitês. O processo criativo fluía abertamente, a participação era espontânea e as pessoas se mostraram totalmente envolvidas nos projetos. Durante um dos encontros, sobre a realização da festa, a comissão discutiu sobre situações que se repetiam e ninguém havia se posicionado a respeito. Neste momento todos tiveram oportunidade de manifestar abertamente suas opiniões.

[...] acho que quem não estiver trabalhando deve pagar, assim como o restante da comunidade... é injusto ver que tem pessoas que só aparecem nas festas, chegam e tudo está pronto.

- Olha eu acho que não é justo a gente ter que vender os ingressos, trabalhar na festa e ainda ter que comprar nossos ingressos [...]. O objetivo é arrecadar fundos, mas se for pra sair do nosso próprio bolso então vale mais a pena pagar e não fazer a festa??

[...] Então quem estiver trabalhando não precisa pagar e os voluntários que só vierem para a festa devem pagar, podemos dar um desconto igual ao dos associados.

Também nestes momentos, foi possível verificar *feed-back* entre os pares sobre o desempenho de suas atribuições.

Olha só o fulano, ele já era membro do conselho mas quase não participava, depois que assumiu a organização da festa está fazendo um excelente trabalho.

Ao deliberar autonomia para os voluntários, o presidente passou assumir um papel de representação do conselho no ambiente externo à

organização. A atuação da presidência está direcionada para a articulação dos interesses comunitários frente aos órgãos representativos do município e do Estado, bem como, junto a outras ONG's da região. Como resultado desta articulação em outros meios, o presidente tem trazido para a ONG novos voluntários. É caso de uma psicóloga, voluntária, que estava realizando uma avaliação de clima com os funcionários na ocasião da pesquisa.

A voluntária concordou com a participação do pesquisador durante a realização da avaliação de clima. Esta participação permitiu conjecturar sobre como se dava o relacionamento entre os funcionários do CCPI e se mostrou um momento de profunda reflexão sobre o trabalho que é realizado pelos funcionários. A ocasião foi apropriada para uma conversa com a psicóloga que está fazendo um trabalho voluntário no CCPI. Na oportunidade a voluntária foi questionada sobre seu trabalho e a relação com o sentido do trabalho realizado pelo CCPI:

Minha contribuição é indireta, eu procuro ajudar estas pessoas e elas estarão mais preparados para encarar a linha de frente: a relação com as crianças, com os pais, o atendimento a comunidade [...]. É um momento para elas pensarem no trabalho delas como parte de um trabalho maior que é a assistência comunitária, elas se sentem importantes neste conjunto [...] as dificuldades no relacionamento ficam evidentes e uma forma de tentar melhorar isso de abrir para discussão de forma orientada [...] O conselho não poderia pagar por este trabalho, eu me sensibilizei com o esforço que essa nova gestão está fazendo e aceitei o convite.

Durante a avaliação de clima, a psicóloga solicitou ao grupo que se dividisse em pequenos grupos. Os grupos se formaram de acordo com suas preferências, para a gerência existe um problema interno no relacionamento entre os funcionários da parte pedagógica, “as panelinhas”. Existe o grupo que é preferido pela coordenadora pedagógica e o outro grupo.

Para a gerente administrativa este é um problema, pois a atuação da coordenação deveria ser totalmente imparcial, o que não acontece.

Este problema ficou evidente quando houve oportunidade para que as pessoas pudessem expor alguma insatisfação, durante um tempo, a psicóloga estimulou as pessoas a exporem situações negativas que poderiam estar incomodando. Não houve absolutamente nenhuma colocação. Na opinião da gerente, há uma relação conflituosa entre o núcleo pedagógico, este problema já estava se arrastando há algum tempo.

O primeiro item discutido na pesquisa de clima foi justamente sobre a liberdade de expressão e de sentimentos, a maioria do grupo concordou que no CCPI há plena liberdade para manifestarem suas opiniões e sentimentos, apenas duas pessoas não afirmaram estar certas sobre isso e discordaram da afirmativa.

Ao término da reunião, questionamos a psicóloga ao que ela atribuía a falta de manifestações contrárias dos membros frente ao grupo, mesmo sabendo que existe uma relação de conflito. Um ponto questionado é se não há receio de que manifestações contrárias comprometam a permanência no quadro funcional. Ela afirmou veementemente que não é este o problema, na visão da psicóloga, o grupo não se sente ameaçado a expor sua opinião, mas, justamente por as relações serem duradouras, as pessoas adotam uma postura mais conformista, evitando expor os conflitos entre os grupos, apesar de estes existirem.

Mesmo com pequenos conflitos entre os grupos, as pessoas afirmaram diversas vezes que o clima no ambiente de trabalho é harmonioso, em diversos momentos foi externado que este é um fator motivacional que está acima do salário. Alguns conflitos entre o corpo funcional causam um ruído na comunicação entre a gerência, a coordenação pedagógica e os funcionários. Como o grau de hierarquia não é alto e os líderes não se colocam em uma posição inacessível, tudo acaba sendo resolvido entre os pares. Apesar de ser uma organização grande, onde há um número expressivo de pessoas envolvidas, ao mesmo tempo, tudo está muito próximo, as pessoas têm acesso ao conselho e a presidência.

De maneira geral é possível afirmar que as relações são orientadas pelo entendimento, no que tange à relação dos líderes da organização com os funcionários ficou clara uma relação de autenticidade, sem objetivos orientados para fins específicos. O conflito está mais no âmbito pessoal, por motivos particulares, desavença entre colegas de trabalho, elementos que não estão ligados à instituição nem às lideranças.

No CCPI, foi constatado que a reflexão coletiva sobre a organização não faz parte de um processo institucionalizado. Ela ainda é limitada aos líderes, alguns voluntários e, principalmente, àqueles que participaram do projeto Fortalecer. Há uma reflexão individual que parte de alguns voluntários e funcionários, mas, no geral, não há o debate, o questionamento coletivo, também não há um espaço próprio para isso.

Não se trata de uma limitação imposta, pelo contrário, ficou evidente o esforço dos líderes e de algumas pessoas de trazer “gente para pensar a organização”, de envolvê-las em um processo de reflexão contínua. Este esforço é factível e se destacou como um estímulo que vem da própria diretoria, como: a criação das comissões, o encontro dos voluntários, as reuniões individuais com os voluntários, a realização da pesquisa de clima.

Os voluntários que vieram com a nova diretoria, como a secretária e o diretor de comunicação, parecem estar mais envolvidos com a reflexão sobre a organização. Eles têm utilizado esta abertura para criarem e incorporarem à organização novas idéias e uma nova forma de agir. Alguns membros, ligados à organização há bastante tempo, também demonstraram se preocupar em refletir continuamente sobre o trabalho realizado.

A coordenadora do grupo de idosos é voluntária no CCPI praticamente desde a fundação. Ela comenta sobre sua relação com a instituição e reforça a idoneidade e autonomia que a organização oferece para que possa realizar seu trabalho:

Eu me sinto tão bem aqui, eu vejo o ambiente, vejo o trabalho, ver que tudo é feito honestamente, tudo muito aberto, eles me convidam para todas as reuniões. Não vou dizer que não tem problemas, tem como em todo lugar [...]

O que alguns dos antigos voluntários percebem é que com o crescimento e desenvolvimento econômico do bairro, o trabalho perdeu um pouco o caráter assistencial. Isso parece gerar um conflito sobre a importância do trabalho realizado pela organização, falta uma visão mais clara sobre o impacto na vida da comunidade. Para uma das funcionárias que está desde a fundação do CCPI.

Hoje, eu me pergunto, que diferença a gente faz para a comunidade? Será que nosso trabalho é mesmo tão importante?

Sempre que a gente se reúne, eu pergunto: E se um dia a gente fechar aquela porta e desistir de tudo isso?[...] fico pensando nos pais que não têm onde deixar seus filhos pra trabalhar, nos idosos... isso aqui é muito importante pra muita gente, não é pelo salário, se fosse só pelo salário, muita gente não estaria mais aqui.

Outro comentário neste sentido foi extraído do relato de uma voluntária:

Às vezes eu me pergunto se realmente meu trabalho aqui é importante, já fiz serviço voluntário em uma comunidade extremamente carente, onde um pequeno gesto podia mudar a vida de uma pessoa, às vezes eu sinto falta disso.

O trabalho aqui tem um impacto no nível maior, a gente sempre tem de lembrar isso pra entender o sentido do trabalho [...] são pais, idosos, crianças [...] se estes pais tivessem de pagar, os filhos não teriam nada disso, não teria balé, nem aula de música, não teria nada!

Entretanto, os antigos voluntários, funcionários e a comunidade, de uma forma geral, parecem estar condicionados a uma postura passiva diante da possibilidade de refletir sobre o papel da organização. A autonomia, a liberdade e o comprometimento parecem ter outro sentido no contexto cultural do CCPI, elementos que foram tolhidos durante toda uma vida organizacional e agora parecem estranhos aos indivíduos.

O que se observou é um esforço da nova diretoria em trazer as pessoas para pensar a organização. Entretanto, a comunidade, voluntários e alguns funcionários parecem estar condicionados a uma postura passiva e insistem em agir de forma reativa e alienada aos objetivos maiores da organização. Preferem trabalhar de forma segregada, com objetivos individuais e entendendo o processo de reflexão como uma atribuição específica da presidência e da gerência.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS DA PRIMEIRA ETAPA

Do substrato dos trabalhos anteriores, em conjunto com os resultados desta ainda “incipiente” segunda etapa de estudos sobre a racionalidade substantiva, foi possível extrair algumas contribuições ao campo das organizações sociais. Ao passo que se caminha na investigação sobre a racionalidade substantiva nas organizações, um conhecimento profundo e relevante vem sendo construído.

Como se compõe uma colcha de retalhos, unimos nesta etapa dados deste estudo com os estudos anteriores para tentar promover uma visão mais ampla do ponto que se chegou à discussão sobre racionalidade substantiva. Obviamente, nem todos os trabalhos possuem análises complementares, ao que se verificou no CCPI, por este motivo é que somente algumas análises serão mencionadas aqui. A investigação de Fraga (2000) trouxe alguns “achados” no que se refere ao processo de comunicação.

Fraga (2000) ao analisar a racionalidade substantiva predominante no processo de comunicação da empresa MURI. O autor definiu esta categoria como uma “metacategoria”, por considerar que os elementos que compõe a análise do processo de comunicação foram observados na prática de outros processos organizacionais.

Antes de expor os fragmentos de depoimento, é necessário mencionar que na análise do vetor *Comunicação* – tendo em vista a importância de que se reveste o tema comunicação neste estudo e considerado o destaque que ganha a comunicação na ambiência da Organização investigada – o processo de análise não se restringe aos depoimentos expostos na categoria inicial *Comunicação*. De modo mais amplo – e espera-se mais rico – utilizam-se fragmentos referentes a todas as demais categorias que bem possam expressar as características do processo comunicativo na Muri. A categoria *Comunicação* aqui será vista, portanto, como uma espécie de **metacategoria** – uma categoria que compreende todas as outras.

Esta também foi uma conclusão do pesquisador ao se debruçar sobre os dados da análise do processo de comunicação no CCPI. A

racionalidade deste processo não está evidente somente nos mecanismos formais de comunicação. Antes, se refere a um processo mais amplo, subjetivo a todos os demais processos. O julgamento ético e autonomia prevaleceram em diferentes momentos de análise do CCPI. Como, por exemplo, na tomada de decisão, a qual não compõe o objeto de análise deste estudo, mas durante as reuniões se observou que além de orientações direcionadas a uma ação comunicativa focada no entendimento, prevaleceu em diversos momentos um julgamento ético.

Na análise de Valeriano (2006) em uma cooperativa, o autor incluiu em seu relatório trechos das atas das reuniões da diretoria. O autor comentou que os membros que participavam das assembléias não tinham tempo suficiente para ler as informações disponibilizadas, como os balanços e a prestação de contas. O autor mencionou que a prestação de contas foi realizada em apenas “16 minutos”, e que possivelmente não houve tempo hábil para delimitar pormenores da mesma, o que demonstrou alguma restrição na divulgação das informações.

No CCPI, já se encontrou um avanço neste sentido, primeiramente porque todas as reuniões eram precedidas pela leitura da ata da reunião anterior, a leitura era feita em voz alta pela secretaria do conselho. Outro ganho foi que as informações sobre balanço e distribuição das receitas do CCPI estão sendo disponibilizadas de forma eletrônica e a partir de 2010 também de forma impressa. A nova diretoria elaborou o primeiro balanço social, que está sendo reproduzido por uma gráfica em forma de encarte e será disponibilizado a toda a comunidade e parceiros.

Apesar de o balanço social do CCPI ainda estar em fase final de diagramação, ele foi prontamente disponibilizado para a pesquisa, bem como todas as informações de cunho financeiro, que em algumas organizações ficam restritas aos membros do conselho diretor e de forma muito precária. Ramos (1981, p. 148) menciona que o acesso às informações financeiras é característico de organizações de cunho econômico.

A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. Isso quer dizer que as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais ou empresariais. Essa difundida condição das economias em geral é o principal fator da *lei de ferro da oligarquia* [...] (GUERREIRO RAMOS, 1981: 148).

O CCPI demonstrou estar totalmente comprometido com um processo transparente, em todos os aspectos. Inclusive a instituição está

participando de outro projeto desenvolvido pelo ICOM denominado “Transparência”, que procura desenvolver a transparência das ONGs no que se refere à: identidade, gestão dos processos, parcerias e resultados à comunidade.

Apesar de Valeriano (2006) ter caracterizado a comunicação entre os membros da diretoria como um processo substantivo, ele destacou que a organização ficou devendo no que se refere à comunicação entre seus membros, cabe aqui reproduzir uma das falas: “Eu acho que a gente deve muito em comunicação. Nós teríamos de ser mais comunicativos, informar mais para as pessoas que estão à nossa volta, empregados, cliente. É um *mea-culpa* que eu estou fazendo aqui” (VALERIANO, 2006, p.128).

No estudo de Pinto (2001, p.126), ele considerou a comunicação precária entre as diferentes áreas da instituição, alegou que as pessoas chegavam a desconhecer o que era feito em diferentes setores da fundação. “Não há paredes, mas há paredes “lógicas”. Os ambientes são abertos, mas se nota nitidamente a separação entre as áreas. A interação é mínima e restringe-se ao formal, à exceção dos eventos comemorativos, como os aniversariantes do mês, por exemplo”. Este aspecto parece ser inerente a qualquer organização quando se chega a um porte considerável. Também foi uma dificuldade encontrada no CCPI.

No CCPI a atual diretoria está fazendo um esforço para envolver todos os voluntários e funcionários e tornar conhecido todo o trabalho que é desenvolvido pelo conselho comunitário. Mas esta é uma iniciativa recente. Apesar disso, não é possível caracterizar este processo como deficitário. Como as pessoas já estão vinculadas há bastante tempo à instituição, a maioria demonstrou conhecer o que é feito lá dentro, o trabalho de cada um e dos voluntários. Existe um ambiente de amizade, e mesmo pessoas que não trabalham em áreas afins demonstraram uma relação que se estende para fora das paredes da organização.

Elementos importantes destacados por Pinto (2001), e que foram caracterizados como totalmente opostos no CCPI, dizem respeito ao clima e à restrição de informações. De acordo com o autor, o clima era notadamente diferenciado entre os vários níveis da organização, havia uma burocracia para se chegar até os superiores. Outro exemplo citado pelo autor diz respeito a uma pesquisa realizada pela fundação que foi apresentada de forma completa à diretoria e o restante dos membros só teve acesso a uma nota divulgada em um boletim, informando que os resultados da pesquisa foram “satisfatórios”.

No estudo de Marcelo Almeida (2002) sobre empresas de economia de comunhão, ele encontrou o processo de comunicação imbricado nas relações internas, apesar de não caracterizar processos formais de comunicação (por escrito), as relações interpessoais se mostraram tão fortalecidas que as pessoas demonstravam conhecer tudo que se passava na organização. Inclusive informações de cunho financeiro e de produtividade eram divulgadas aos funcionários. Havia um limitante, que foi caracterizado pela diretoria, a preocupação de que o interlocutor pudesse compreender o que era dito.

No CCPI se verificou um ambiente de comunicação e relações interpessoais totalmente caracterizados e com vários elementos que remetem à racionalidade substantiva. Mudrey (2006) relaciona alguns destes aspectos em sua análise:

No tocante à *qualidade das relações pessoais e à comunicação* estabelecidas entre os participantes dentro das unidades, as observações e as entrevistas realizadas permitiram perceber que o senso de coletividade e a manifestação de valores comuns (bastante evidenciados nos depoimentos) constituem a base central para o estabelecimento destas ações. Todos os entrevistados demonstraram estabelecer laços de afetividade e respeito com os demais participantes e, apesar da existência de reuniões semanais e mensais, a principal forma de comunicação estabelecida dentro da unidade são as conversas informais.

Os valores emancipatórios encontrados no CCPI não podem ser comparados com o que Tonet (2004) encontrou no trabalho dos artesões do Largo da Ordem, onde havia até mesmo liberdade na definição da jornada de trabalho. Em alguns aspectos como este, e devido à prestação de serviço comunitário, a ONG tem estabelecida uma rotina bem definida.

A racionalidade substantiva esteve presente na autenticidade da comunicação, tanto na comunicação interna e nas relações interpessoais, como na comunicação com parceiros e membros externos à organização. Nas ações orientadas ao entendimento, sempre mediadas pela comunicação livre e transparente. Entre outros elementos que ficaram subjacentes a diversas análises realizadas

Sobre o processo de reflexão sobre a organização, uma importante contribuição dos estudos anteriores foi encontrada no

trabalho de Vizeu Ferreira (2004), realizado no Hospital Psiquiátrico Bom Retiro.

O pesquisador encontrou no hospital psiquiátrico um processo de reflexão consolidado. O espaço para a reflexão acontecia em um departamento denominado “centro de estudos”, cujo propósito inicial era a educação continuada da área psiquiátrica, mas que acabou se tornando um espaço formal onde ocorriam os principais processos coletivos de reflexão e debate. Nas reuniões semanais, promovidas pelo centro de estudos, eram feitas exposições sobre temáticas diferenciadas e posteriormente o debate era aberto a todos os participantes, inclusive membros externos. Destes encontros, o grupo conseguiu estabelecer todo o eixo filosófico da instituição, a inclusão da prática. Esta abertura feita para a comunidade trouxe também a crítica e com a crítica a capacidade de refletir e mudar foi se ampliando na organização.

Da análise dos resultados da pesquisa de Ferreira (2004), se verifica a importância de criar um espaço específico, onde as pessoas estejam reunidas sem que haja a finalidade de deliberar sobre decisões de cunho administrativo. A existência de uma pauta de assuntos a serem tratados, direciona e delimita o tema, não favorecendo a reflexão coletiva. A idéia de um “centro de estudos”, como um espaço onde as pessoas trocam experiências sobre seu trabalho e transmitem o conhecimento, é uma alternativa viável em qualquer tipo de organização que tenha a racionalidade substantiva como princípio norteador.

Uma situação semelhante a que foi verificada no CCPI, foi apontada por José Carlos Valeriano (2004), ao analisar a racionalidade substantiva de uma cooperativa em Minas Gerais. Segundo Valeriano (2004) o único espaço formal para que houvesse uma reflexão coletiva eram as reuniões entre a diretoria e cooperados, e estes espaços se mostraram inapropriados para promover a reflexão. O autor concluiu a inexistência da reflexão “não há um processo claramente definido, com procedimentos específicos de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no seu meio social interno” (VALERIANO, 2004, p.114)

Uma colocação do autor corrobora com a alternativa apontada no trabalho de Ferreira (2002). Segundo Valeriano (2004, p.114), “as reuniões de diretoria executiva não parecem ser o espaço usual para refletir sobre a organização, bem como sobre o cooperativismo [...] os fóruns acabam por possibilitar alguma reflexão: é o caso da assembléia geral e de encontros e reuniões externas”. Um dos entrevistados do autor mencionou estes fóruns como encontros onde o sentido do cooperativismo era debatido. Para o autor, nestes encontros esporádicos

havia a possibilidade de discussão da finalidade emancipatória das cooperativas *versus* a discussão sobre o mercado, ordenador dos negócios pessoais e sociais (VALERIANO, 2004).

O trabalho de Wagner Pinto reforçou em uma fundação empresarial aberta a tese de que em organizações onde não há um espaço dedicado à reflexão coletiva, esta acaba por se tornar um processo tolhido. O autor concluiu que este era inexistente, “não foi identificado, à exceção do planejamento estratégico, um processo coletivo de reflexão sobre a organização que seja realizado de forma sistemática” (PINTO, 2001).

Para Pinto (2001) ficou constatado que a reflexão sobre a organização se encontra restrita aos níveis decisórios mais elevados, como conselho curador, presidente e diretores executivos, ou seja, o conhecimento da organização estaria centrado no estabelecimento de metas de natureza técnica.

Na revisão estratégica em curso, que este autor participou na fase de elaboração da metodologia de formulação e de análise ambiental, houve várias discussões a respeito da pertinência do processo ser ou não mais participativo, de se envolver ou não o corpo funcional como um todo. Foram apresentados argumentos defendendo que, por ser estratégico, o processo diria respeito somente à cúpula e outras afirmações dogênero (PINTO, 2001, p.132).

Este fato era agravado pela intensa especialização das áreas, “Ao se indagar a respeito de valores, dinâmica da equipe, conflitos, comunicação entre outros, era certa a apresentação da ressalva: “só posso dizer sobre a minha área” (PINTO, 2001, p. 133)”. A segregação impedia as pessoas de pensarem de forma coletiva. Este também foi um elemento destacado nas análises do CCPI, como um empecilho para promover a reflexão coletiva sobre a organização. Da mesma forma que a criação de comissões, como foi visto no CCPI, pode ser o elemento que venha a fomentar este processo.

Na análise de Wagner Pinto, ele conclui que a criação dos comitês poderia funcionar como um catalisador da reflexão coletiva, o autor explica, “os comitês criados na fundação poderiam contribuir para o debate de assuntos interfuncionais e, por consequência, oferecer espaço para uma maior reflexão sobre a organização. Porém, no caso da fundação, o funcionamento precário dos comitês Administrativo e de

Transformação Social demonstra a falta de interação entre as áreas, mesmo quando vinculadas a um mesmo diretor executivo” (PINTO, 2001, p.132).

O trabalho de Paulo Gracílio Silva no Mosteiro Monte Carmelo também traz um elemento primordial para a compreensão da reflexão sobre a organização na prática, a dimensão de que o sentido da organização é vivido pelas pessoas em seus gestões e rotinas cotidianas “O processo de observação do cotidiano do Mosteiro evidencia a dimensão de presente, com foco na atuação, nas necessidades momentâneas e na busca de solução do que precisa ser feito e que esteja em sintonia com os valores e objetivos da instituição (SILVA, 2007, p.119).

Algumas importantes análises do processo de reflexão sobre a organização nos trabalhos sobre racionalidade da primeira etapa corroboram com as evidências do campo. Uma reflexão coletiva sobre a organização precisa ser desconectada de reuniões de cunho operacional, tendo em vista a objetividade inerente a estes encontros. A criação de espaços apropriados, comissões ou grupos de estudo estimulam muito mais o processo reflexivo. Pelo caráter “informal” destes encontros, os indivíduos se sentem estimulados a debater questões que não são de cunho prático e operacional, sem a preocupação de perder o foco da reunião.

Outra percepção fundamental, sobre a reflexão quanto à organização, é que este é um processo extremamente relacionado aos elementos culturais do ambiente onde a organização está inserida. De fato, não foi possível identificar na comunidade da Ponte do Imaruim os debates calorosos das organizações baianas estudadas por Serva (1996). Trata-se de um traço cultural local, os indivíduos apresentaram uma postura muito mais reservada e cordata.

Outro aspecto verificado é a dificuldade dos indivíduos compreenderem que a especialização do trabalho não os isenta de uma participação na reflexão coletiva, e que esta não é uma tarefa restrita aos líderes e dirigentes. É por este motivo que em organizações sociais menores, onde os papéis não estão claramente definidos, os indivíduos se sentem mais comprometidos com a reflexão sobre a organização. Em organizações já consolidadas, com um número elevado de voluntários e funcionários, como foi o caso do CCPI, as pessoas assumem um comportamento mais individualizado e menos participativo.

As conclusões finais a respeito da contribuição destes dados, as percepções do autor e o fechamento da problemática da pesquisa serão apresentados no capítulo seguinte.

6 CONCLUSÕES

A construção deste estudo se originou pelo interesse em torno da discussão sobre racionalidade, particularmente o estudo da racionalidade substantiva no campo das organizações produtivas. Os estudos sobre racionalidade não são particulares do campo das ciências sociais, menos ainda da ciência da Administração. Sua discussão precede até mesmo a existência da Administração como ciência. É no campo da filosofia que a discussão da racionalidade se corporifica, sendo propulsora do debate que orientou esta escola nos últimos séculos. No entanto, o tema da racionalidade parece fazer parte de um grupo seletivo de questões que caminham em paralelo ao desenvolvimento da civilização humana.

No campo das ciências sociais é Alberto Guerreiro Ramos, autor brasileiro do campo das ciências sociais, quem traz a luz o conceito da racionalidade para compreender a lógica das organizações. A leitura da Nova ciência das organizações é indiscutivelmente uma isca para atrair o cientista social à investigação da temática. Suas críticas são fundamentadas nos estudos de autores de diferentes campos do conhecimento, como: Polanyi, Habermas, Weber, Manheim, Vogelín, Horkheimer além de outros pensadores clássicos.

Também este estudo foi desenvolvido a partir da leitura de a Nova ciência das organizações. A partir da constatação da importância e relevância do tema para o desenvolvimento do conhecimento da gestão das organizações, se torna inevitável seguir este fio condutor de uma nova percepção sobre a forma de administrar. Chegando a um questionamento crítico a respeito dos parâmetros de gestão, estabelecidos pelas organizações economicistas, na maneira como a sociedade tem conduzido todas as formas de organizações sociais.

Ramos (1981) considerou a importância de reconstituir o sentido da razão para as ciências sociais, partindo do conceito weberiano, não explorado, de racionalidade substantiva. A crítica do autor repousa no fato de que o moderno conceito de razão sobre o qual repousa toda epistemologia das ciências sociais está fundamentado em um conceito reduzido de racionalidade, processo o qual denominou de transvaliação da razão. Sob este conceito deturpado de racionalidade, a razão passou de centro ordenador da existência a um instrumento de previsão de consequências.

O autor compreende por um ato movido por uma ação racional substantiva, por aquele que atesta a transcendência do ser humano, sua

qualidade de criatura dotada de razão. Neste sentido, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (RAMOS, 1983).

Para o autor, a problemática deste conceito reduzido a cerca da razão, é que a partir deste significado as teorias organizacionais adotaram uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, onde o homem organizacional é visto como um ser que se comporta. Partindo deste reducionismo, a teoria organizacional tem tomado o paradigma das organizações formais como base para sustentar todos os modelos e teorias que vêm sendo aplicados nas organizações (RAMOS, 1981).

Após expor seus argumentos críticos, evidenciando a necessidade de reformular a teoria organizacional sobre novos fundamentos epistemológicos, o autor parte para o desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida humana associada, ou uma “nova ciência das organizações” como intitulou sua obra mais importante. Ainda que tenha estabelecido algumas das diretrizes para uma reformulação da teoria organizacional, um novo paradigma, o próprio Guerreiro Ramos ressaltou que seu trabalho ainda não articulava todos os aspectos da nova ciência, mas apenas apresentava uma proposta de trabalho teórico e operacional que ele pretendia consumir se não tivesse falecido em seguida (PAES de PAULA, 2007; RAMOS, 1981).

Semelhantemente, o conceito de racionalidade tomado por Habermas (1989) pressupõe a racionalidade não como uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põe de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e autenticidade. Para chegar a uma tipologia de ação social, Habermas propõe o estudo da racionalidade tomando por paradigma a razão comunicativa, como verdade processual, consensualmente estabelecida (HABERMAS, 1989). Na proposição de Habermas (1989), a ação comunicativa orientada ao entendimento seria a alternativa de preservar uma racionalidade substantiva, ética e valorativa nas relações sociais, inerente ao conceito definido por Weber. Mesmo conceito do qual se origina a teoria substantiva da vida associada proposta por Guerreiro Ramos

Ao emergir nesta problemática, o pesquisador se depara com todo um campo do conhecimento que já vem sendo construído por diversos pesquisadores no Brasil. O trabalho de Maurício Serva foi encontrado como uma referência nos estudos sobre o tema no campo da Administração, posterior a este trabalho um considerável número de

pesquisadores encontra aparato metodológico para prosseguir nas investigações.

Ao verificar a definição de Habermas nos estudos sobre racionalidade e a proposta do autor sobre a teoria da ação comunicativa, Serva (1996) consegue captar a complementaridade entre o trabalho de Habermas e Guerreiro Ramos. Desta percepção Serva (1996) elabora um estudo minucioso descrevendo os elementos que se correspondem na obra dos dois autores. A partir desta definição, o autor consegue constituir categorias de análise para investigar a racionalidade substantiva na prática administrativa. Munido de um instrumento metodológico, Serva (1996) estabelece um modelo de análise da racionalidade substantiva em organizações produtivas. O estudo do autor, realizado em três organizações baianas, acabou por servir como um modelo que sustenta uma série de pesquisas que se sucederam sobre o tema.

A partir do modelo de análise de Serva (1996), os estudos sobre racionalidade substantiva se multiplicam nas diversas escolas de administração no Brasil, estes trabalhos consolidam o que autor denominou de primeira etapa de estudos sobre racionalidade substantiva. A partir destes estudos o autor propõe a inauguração de uma segunda etapa dos estudos sobre a racionalidade substantiva. Miriam Soares, então mestranda na (UFRN), aceita o desafio de inaugurar esta segunda etapa de investigação sobre o tema. A autora parte das constatações dos trabalhos anteriores para buscar a profundidade na análise da racionalidade dos processos de gestão, e toma o processo de tomada de decisão como objeto de análise da racionalidade substantiva na Casa de apoio à criança com câncer (CACC) Durval Paiva.

Lançada esta segunda etapa, este trabalho se vale da mesma proposta para então verificar a racionalidade substantiva de forma aprofundada em outros dois processos de gestão: a reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais. A escolha do processo de reflexão sobre a organização traz consigo uma conotação específica, pois se trata de um processo que alguns autores da primeira etapa concluíram ser fundamental para que houvesse o predomínio da racionalidade substantiva nas organizações analisadas.

Em um primeiro momento, Serva (1996) havia considerado este processo como secundário, porém ao término de sua investigação o autor concluiu sobre: “a reflexão sobre a organização demonstrou ser um dos processos organizacionais de grande importância para o desenvolvimento da gestão coletiva, em termos substantivos”. Outros

autores da primeira etapa de estudos também acabaram por elaborar considerações semelhantes, caracterizando a importância da reflexão com principal constituinte de uma prática organizacional permeada pela racionalidade substantiva.

Partindo destes pressupostos, a concepção deste estudo se delimitou a verificar “De que forma os estudos derivados da obra de Guerreiro Ramos (1981) no Brasil podem contribuir para o avanço e a consolidação do campo dos estudos da racionalidade substantiva nas organizações formais”?

A proposição desta investigação, que justificou a pesquisa em termos de relevância e importância, foi a possibilidade de encontrar nos resultados das análises individuais destes processos de gestão, elementos que auxiliem na construção do conhecimento sobre as práticas de gestão características da racionalidade substantiva nas organizações produtivas.

No entanto, ainda faltava complementar os estudos sobre racionalidade com os conceitos de administração, a fim de estabelecer critérios na escolha da organização a ser estudada no campo. No estudo das teorias da administração, o que se verificou foi uma corrente da administração que se proliferou substancialmente a partir das décadas de sessenta e setenta.

Na prática da administração, esta corrente nasce da constatação de que a concepção de homem tomada pelas teorias organizacionais já não abarcava as necessidades dos indivíduos nas organizações. Esta constatação se inicia na escola das relações humanas, mas toma forma a partir dos estudos sobre motivação no trabalho de Maslow (1943) e a definição do conceito do homem complexo. A idéia de homem complexo evolui, chegando a outras definições similares. Especialmente no que se refere à necessidade dos indivíduos de se autorrealizarem no trabalho, de pensarem, de promoverem a autoanálise de suas ações. Como a definição do homem reflexivo descrito por Schön (1998), ou do homem parentético, descrita por Ramos (1984).

Estes estudos culminam na necessidade das organizações de implantarem práticas de gestão que preservem estes atributos, como um benefício capital para a organização. As teorias sobre desenvolvimento organizacional, e posteriormente sobre desenvolvimento institucional, passaram a tratar com mais propriedade a realidade de organizações sociais.

O escopo do desenvolvimento institucional se tornou um pano de fundo ideal para delimitar as organizações que constituiriam o campo. Tendo em vista que estas organizações já teriam avançado no que se refere aos processos tradicionais de gestão administrativa. Neste ponto,

a investigação do campo foi aliada às importantes contribuições do trabalho realizado pelo ICom Florianópolis.

O instituto comunitário da Grande Florianópolis disponibilizou para a pesquisa os resultados do projeto Fortalecer realizado com ONGs da Grande Florianópolis, cujo objetivo principal foi o desenvolvimento institucional de ONGs. A análise de uma organização que houvesse passado por um processo de formação em desenvolvimento institucional no projeto Fortalecer, serviu como um critério para delimitar o campo da pesquisa.

Tomada esta problemática de pesquisa e definido o objeto de investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa: analisar os resultados da avaliação do projeto Fortalecer em sete ONGs da Grande Florianópolis; delimitar o campo a partir da análise do projeto Fortalecer, selecionando uma organização para constituir o estudo de caso; investigar a racionalidade substantiva subjacente no processo de reflexão sobre a organização e comunicação e relações interpessoais na organização selecionada; e posteriormente concatenar os resultados das análises com os resultados encontrados na primeira etapa de estudos sobre racionalidade substantiva.

O Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (CCPI) foi a organização onde foi realizado o estudo de caso. Esta organização foi selecionada a partir de um delineamento metodológico, onde foram estabelecidos critérios de seleção de uma organização entre as trinta e duas que haviam participado do projeto Fortalecer. Trata-se de uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos. A organização é sustentada pelo trabalho de cerca de 20 funcionários e 67 voluntários, que prestam o serviço neste centro comunitário.

O campo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa com o desenvolvimento de estudo de caso. A coleta de dados secundários consistiu na análise de documentos da organização e do resultado das avaliações realizadas durante as oficinas do projeto Fortalecer. Já os dados primários foram coletados por entrevistas semiestruturadas, entrevistas abertas, observação direta em reuniões e encontros.

A análise dos resultados do projeto Fortalecer foi realizada a partir dos critérios de sustentabilidade interna e externa, estabelecidos na metodologia do projeto. Dentre os critérios da avaliação da sustentabilidade (interna e externa), cabe destacar os elementos onde a ONG apresentou uma avaliação positiva, e que interessam para as conclusões deste trabalho. Um aspecto diz respeito à relação entre os diferentes níveis da organização que foi considerada bastante eficaz. Da

mesma forma, a governança, a existência de conselhos, de corpo diretivo e da coordenação de projetos, todos de forma distinta e com autonomia para atuar na organização, foi um ponto que pesou positivamente na análise. Um aspecto considerado frágil, no que se refere à governança, foi à participação desigual entre os membros do conselho.

Na análise da sustentabilidade externa pesou positivamente a avaliação dos benefícios gerados, o que envolve o serviço prestado à comunidade. Também foi positiva a avaliação da relação do conselho com seu público alvo. A consolidação do processo de planejamento foi um ponto totalmente favorável verificado após a participação no projeto Fortalecer. Como forma de avaliar o serviço prestado, a ONG estabeleceu uma parceria com universidade da região e conseguiu mensurar através de pesquisa seu impacto na comunidade. Também foram desenvolvidas ações para melhorar a prestação de contas e a comunicação.

O que se observou a respeito da racionalidade substantiva na gestão do CCPI e no que se refere aos processos analisados, será discutido aqui de forma conjunta. Trata-se de uma organização que traz em seu cerne a lógica de uma racionalidade substantiva. Esta lógica se destacou por muitos dos aspectos que foram desenvolvidos a partir da participação no projeto Fortalecer.

De fato, o processo de formação e desenvolvimento institucional ofertado pelo projeto Fortalecer representou um ponto de ruptura para a organização. Em diversos momentos, os voluntários que participaram do projeto mencionaram esta participação como um processo de reflexão que levou os voluntários do novo conselho a “pensar” a organização, sua missão, seus pontos fortes e suas fragilidades. Como fruto desta reflexão, que se iniciou com a participação no Fortalecer, o conselho e os líderes passaram a estender esta reflexão e “chamar” voluntários e funcionários para repensar o sentido do trabalho.

A concepção do desenvolvimento institucional melhorou não somente os aspectos administrativos e burocráticos, como a questão salarial que era uma problemática e também instituiu novas atividades que passaram a compor a agenda da organização. O encontro dos grupos de voluntários foi uma iniciativa que se iniciou a partir do Fortalecer, o objetivo era justamente envolver os voluntários de todos os grupos em torno de um propósito maior que é a missão do conselho comunitário. Outras iniciativas, como a criação dos comitês, a avaliação de clima e a abertura dos canais de comunicação só surgiram a partir desta reflexão coletiva proporcionada pela participação no projeto Fortalecer.

No que tange a comunicação, vale aqui citar os elementos instituídos encontrados como ausência de objetivos fins, como desempenho e rentabilidade em todos os processos comunicativos. O que a organização demonstrou esperar de uma evolução em sua comunicação foi uma busca voraz por uma participação maior da comunidade. Esta constatação foi fruto das discussões que envolviam o tema durante o projeto Fortalecer, os membros identificaram que seria necessário modificar a imagem da organização perante a comunidade. Para muitos membros, a comunidade ainda enxerga o CCPI como um espaço de responsabilidade governamental, característico das antigas ONGs no Brasil.

Com isso, eles passaram a investir esforço na abertura dos canais de comunicação, com a criação da rádio, do blog e os formulários de opinião. Trata-se de uma transformação de todo processo de comunicação cujo objetivo fim é a abertura e o envolvimento. A análise deste processo partiu da proposição indicada por Fraga (2000), de que o processo de comunicação pode ser considerado como uma “meta categoria”. Desta forma, a análise da reflexão sobre a organização foi subjacente a toda a análise da comunicação e das relações pessoais na organização.

Em todas as relações comunicativas que cercavam a organização houve o predomínio de ações comunicativas cercadas pela autonomia e o entendimento entre os pares. Nos processos de comunicação interna, desempenho e fins foram elementos que não ponderaram em nenhuma das análises, nem ao menos nas reuniões do conselho diretor fora encontrada situação semelhante ao que fora encontrado por Valeriano (2006) em uma cooperativa. Efetivamente, as informações estavam lá, abertas e acessíveis à qualquer funcionário, voluntário ou à comunidade. A própria inserção do pesquisador na organização foi recebida de forma pacífica e em nenhum momento foi solicitado ao pesquisador que se ausentasse de determinada reunião ou deliberação do conselho.

As decisões no CCPI não são deliberadas somente pelo voto, antes cada um dos membros é convidado a externar sua opinião. Somente quando há divergência de opiniões o presidente abre para o voto. As falas eram autênticas, atendiam todas as pretensões de validade descritas por Habermas (1989), as pessoas tinham oportunidade de expor suas próprias percepções de forma autônoma e, especialmente, por parte dos voluntários membros do conselho diretor, o uso da palavra era efetivo.

Não ficou evidente nenhuma situação que remetesse a um processo comunicativo realizado de forma estratégica para atender fins

individuais. Os jogos comumente utilizados para driblar os funcionários de informações de cunho estratégico não foram identificados. Pelo contrário, o que se verificou foi um esforço contínuo para envolver as pessoas no debate, em ações que promovam a crítica e orientem o grupo a um consenso comum sobre as deliberações a serem realizadas.

Durante a análise da reflexão sobre a organização, elementos como julgamento ético e valorativo foram proeminentes, como foi no caso da decisão sobre o desligamento de funcionários e a deliberação sobre o uso dos recursos coletivos. No que se refere à autonomia, este elemento se encontra preservado e em muitos relatos se observou a total autonomia deliberada para a realização do trabalho voluntário. Também foi notável a abertura ao diálogo, manifestação de opiniões divergentes e o esforço na solução dos conflitos. O entendimento cercou todas as decisões tomadas pelo conselho e pelo corpo funcional.

Não obstante, a reflexão sobre a organização não faz parte de um processo formal com espaço próprio para consolidação, como é o caso mencionado por Ferreira (2004) sobre a existência do centro de estudos. O que se percebe é que as reuniões formais não consistem em um espaço para a reflexão, pois seguem um roteiro pré-estabelecido com horário para início e término. Apesar de o tempo da reunião ser elástico, o número de assuntos já ocupa quase todo o horário disponível.

O que a colocação dos estudos de Ferreira (2004) e os estudos de Wagner Pinto (2001) trazem de comum (tanto pela ausência quanto pela presença) a definição de um espaço formal, onde as pessoas são convidadas a proceder a uma reflexão sem que haja a necessidade de se chegar a uma determinação ou a uma resposta. Na prática, todos no CCPI demonstraram “pensar” a organização, porém falta um espaço distinto para isso. A criação dos comitês, o encontro dos grupos de voluntários foi um passo neste sentido.

Um ponto frágil que cercou toda comunicação interna e que foi evidenciado na análise do projeto Fortalecer, foi à falta de participação de alguns membros do conselho. A gestão atual trouxe novos voluntários e estes estão totalmente envolvidos com os objetivos da organização, no entanto, os antigos membros, ainda estão presos a uma cultura que está sendo abolida da organização: a passividade. Este fator cultural também pesou de forma negativa no que tange a reflexão sobre a organização.

A questão cultural, mencionada nesta conclusão, remete a seguinte constatação: funcionários e voluntários que estiveram anos subjugados a uma liderança paternalista, centralizadora por vinte e poucos anos, foram tolhidos do sentido da autonomia. Estas pessoas

assumiram um comportamento passivo frente aos novos desafios, o qual tem se chocado com o envolvimento dos novos voluntários e daqueles que já incorporaram esta gestão participativa.

Como consequência desta conjuntura, durante algumas entrevistas se percebeu nos relatos de alguns membros a ausência relativa de sentido do trabalho, uma posição de dependência e conduta mecanomórfica condicionada por imperativos exteriores. Em um primeiro momento, estes relatos pareceram comprometer a validade das contribuições encontradas no campo. Porém, uma análise minuciosa permitiu em um recorte mais amplo a constatação do fenômeno cultural, que engendrou passividade e alienação, frutos das gestões anteriores.

A variável cultura não fez parte das categorias de investigação, não obstante, grande parte das limitações da organização no que tange a racionalidade substantiva, pode ser atribuída a esta variável. Cabe aqui uma indicação para estudos posteriores: verificar de que forma o ambiente cultural influencia na forma como a racionalidade substantiva pode ser vivenciada pelos indivíduos de uma organização

Desta forma, o que se conclui sobre a racionalidade substantiva, subjacente ao processo de reflexão sobre a organização, é que este só será conduzido por uma lógica substantiva se todo processo de comunicação a ele adjacente também for conduzido por ações comunicativas orientadas ao entendimento e que preservem a autonomia entre os pares. A proposição adotada de se investigar a reflexão sobre a organização à luz do processo de comunicação e das relações interpessoais se mostrou válida, tendo em vista o caráter subjetivo conferido à reflexão sobre a organização.

A contribuição que se traz para o campo diz respeito especificamente ao processo de reflexão sobre a organização. A criação de espaços de aprendizagem, como o que foi proporcionado pelo projeto Fortalecer, se mostrou como uma alternativa viável para promover a reflexão e trazer os usuários, voluntários e funcionários a “pensar” a organização. Estes espaços podem ser institucionalizados pela própria organização, totalmente desvinculados das decisões de cunho operacional. Contudo, é fundamental que os frutos desta reflexão coletiva façam parte do fulcro que direciona as ações organizacionais.

Partindo destas evidências, acredita-se, assim, ter respondido em parte o problema de campo. Em parte, por que este problema não está limitado aos resultados deste campo, mas trata-se de um problema maior que será respondido com a contribuição de diferentes trabalhos. Neste sentido, a análise mais aprofundada destes processos representa mais uma contribuição para a construção desta segunda etapa de estudos

sobre racionalidade, onde este trabalho constitui apenas uma pequena parte de uma sustentação teórico-empírica que ainda está em evolução.

7 REFERÊNCIAS

ANDION, C.; SERVA, M. A Etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, K. C.;MELLO, R. B.; SILVA, A.B.(org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANDION, Carolina . A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-99, 2005.

ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: AIDS e Sustentabilidade. 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada as ciencias sociais. Florianópolis, SC: Ed. da UFSC, 2007.

BARRETO, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências, in: Anais do XVII ENANPAD, vol. 9. Salvador, ANPAD. 1993.

BENNIS, W. G. Organizações em mudança. São Paulo: Atlas, 1972.

BECKARD, Richard. Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

CHANLAT, Jean-François. O individuo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

DELLAGNELO, Eloise Livramento. Racionalidade e Novas Formas Organizacionais. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim Da. Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, v.37, n.1, jan/mar 1997.

FALCONER, Andrés Pablo. A Promessa do Terceiro Setor: um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins lucrativos e do seu Campo de Gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999.

FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Fábio Vizeu. Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa: O caso de uma instituição psiquiátrica. 182 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Administração, Departamento de Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

FRAGA, M. L. A Empresa Produtiva e a Racionalidade Substantiva: A Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas no Ambiente Organizacional integrativo: De Mary Parker Follett a Collins e Porras. Porto Alegre, 2000. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FREITAG, B. & ROUANET, Habermas. São Paulo, Ática.1990.

FREITAG, Barbara. A teoria crítica: ontem e hoje. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GIL, Antonio Carlos. . Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros. In: GODOI, K. C.; MELLO, R. B.; SILVA, A.B.(org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, K. C.; MELLO, R. B.; SILVA, A.B.(org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HABERMAS, Jurgen. Conhecimento e interesse : com um novo posfacio. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HABERMAS, Jurgen. Teoria de la acción comunicativa, I racionalidad de la acción y racionalización social. Buenos Aires: Taurus Humanidades, c1999.

HABERMAS, Jurgen. Consciencia moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

KANT, Immanuel. Textos seletos. Petrópolis: Vozes, 2005.

LINS, Newton Manoel de Andrade Barreto. Articulação entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva. 75 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Administração, Departamento de ciências administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. 1943.
Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
Acesso em: 20 ago. 2008.

MATTA, W. S. Pesquisa da racionalidade no Sistema Unimed da Bahia. Salvador, 1998. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira . Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 13. ed Petrópolis: Vozes, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAES DE PAULA, A. P. . Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. O&S. Organizações & Sociedade, v. 14, p. 169-188, 2007.

PATTON, Michael Quenn. Qualitative: evaluation methods. Beverly Hills: SAGE, c1980 (7. impressão 1986).

PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva, in: Revista de administração pública. Rio de Janeiro, FGV, 28(2):7-14, abr/jun.1994.

PINTO, Wagner de Siqueira. Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta. 201 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Mestrado Executivo, Departamento de Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

POLANYI, K. A Grande Transformação. São Paulo: Campus, 2000.

ROUANET, Sergio Paulo; FREITAG, Barbara. Habermas : sociologia. São Paulo: Atica, 1980. 216p. (Coleção grandes cientistas sociais, 15)

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.

RAMOS, Guerreiro. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. . Administração e contexto brasileiro : esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1983.

RAMOS, Alberto. Guerreiro. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. In: Revista de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 2, pp. 3-12, abril/junho de 1984.

RAMOS, Marcos Fadanelli. Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais. 157 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Administração, Departamento de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REIS, Liliane Gnocchi Da Costa. A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos. 2001. 190 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Administração Pública, Departamento de Ebap, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: an alternative to bureaucratic models, in: Rothschild-Whitt, J. & Lindenfeld, F. (orgs.) Workplace democracy and social change. Boston, Porter Sargent Publishers. 1982.

ROUANET, Sergio Paulo. As razões do iluminismo. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SERVA, M. Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. Formação de Pessoas na Perspectiva do Humanismo e dos Compromissos Intergeracionais. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

SCHEIN, Edgar. H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHÖN, Donald A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Medicas, 2000.

SERVA, M. O Fenômeno das Organizações Substantivas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, pp. 36-43, mar./abr. 1993.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitos para a teoria das organizações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 2, pp. 108-134, mar/abr.1997.

SERVA, Maurício. Abordagem Substantiva e Ação Comunicativa: Uma complementaridade proveitosa para a Teoria das Organizações. São Paulo. EAESP/FGV, 1996. (Tese de Doutorado).

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas, in: Revista de administração de empresas. São Paulo, FGV, 33(2):36-43, mar/abr.1993.

SILVA, Daniel Nascimento. A Razão em Weber e Habermas. Florianópolis, UFSC, 1995. (Dissertação de Mestrado).

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R. (org.). Handbook de estudos organizacionais. Vol. 2: Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WEBER, Max. . Ensaio de sociologia e outros escritos.. São Paulo (SP): Abril Cultural, 1974.