



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

**RACIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS NA PARAÍBA**

IZAIAS CARLOS DE MENDONÇA JUNIOR

João Pessoa
2017



IZAIAS CARLOS DE MENDONÇA JUNIOR

RACIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante

João Pessoa
2017

Folha de Aprovação da Qualificação do Mestrado

IZAIAS CARLOS DE MENDONÇA JUNIOR

**RACIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS NA PARAÍBA**

Aprovada em: _____ / _____ / 2017.

Banca examinadora

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a racionalidade de organizações não governamentais no estado da Paraíba, atuantes na área de Educação. Foram pesquisadas três organizações em diferentes mesorregiões do estado. Percorremos os aspectos teóricos, conceituais e históricos das ONGs e seguimos os percursos teóricos da racionalidade, através de autores como Polanyi (1980) e Weber (1999), na gênese dessa discussão. Mas é em Guerreiro Ramos que essa discussão se configura como organizacional. Seguindo alguns autores que deram continuidade à trajetória inicial de Guerreiro Ramos (1981), chegamos até o método de Análise das Racionalidades de Serva (1996) e discorremos sobre autores que empregaram esse método em suas pesquisas. Para adentrar o campo da pesquisa, empregamos o método qualitativo. O recurso principal usado para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada, complementado com a observação não estruturada e a análise de documentos. O método de análise seguiu o arcabouço da análise de conteúdo. Foram entrevistadas 18 pessoas - seis de cada ONG. A amostra de entrevistados foi dividida em dois trabalhadores remunerados, dois voluntários e dois gestores (remunerados ou voluntários). O resultado deste trabalho demonstrou que, nas ONGs estudadas, prevalece a racionalidade substantiva com uma intensidade elevada em duas organizações, e intensidade muito elevada, na outra. Considerações foram feitas mostrando as relações entre a natureza histórica e conceitual das ONGs, inclusive da atuação na Educação, e a racionalidade substantiva. Constatamos também possíveis influências na Racionalidade das organizações a partir das relações interinstitucionais e do contexto o qual elas estejam inseridas.

Palavras-chave: Racionalidade substantiva. Racionalidade instrumental. ONG. Terceiro Setor.

Abstract

This research aimed to analyze the rationality of non-governmental organizations in the state of Paraíba, acting in the field of Education. Three organizations were surveyed in different mesoregions of the state. We traced the theoretical, conceptual and historical aspects of the NGOs and followed the theoretical paths of rationality through authors such as Polanyi (1980) and Weber (1999), in the genesis of this discussion. However, it is in Guerreiro Ramos that this discussion is configured as organizational. Following some authors who continued the initial path of Guerreiro Ramos (1981), we came to Rationalities Analysis of Serva (1996) and discussed about authors who have used this method in their research. To enter the field of study, we used the qualitative method. The main resource used for data collection was the semi-structured interview, supplemented with the unstructured observation and analysis of documents. The analysis method followed the content analysis framework. We interviewed 18 people - six from each NGO. The interviewed sample was divided into two paid workers, two volunteers and two managers (paid or volunteer). The result of this work demonstrated that, in the studied NGOs, substantive rationality prevails with a high intensity in two organizations, and a very high intensity, in the other. Considerations were made showing the relationships between the historical and conceptual nature of NGOs, including those of Education, and substantive rationality. We also noted possible influences on organization Rationality from interinstitutional relationships and the context which they are inserted.

Keywords: Substantive Rationality. Instrumental rationality. NGO. Third sector

Lista de Quadros

Quadro 1 – Características de organizações do Terceiro Setor.....	17
Quadro 2 – Elementos constitutivos da Ação Racional Substantiva.....	31
Quadro 3 – Elementos constitutivos da Ação Racional Instrumental.....	31
Quadro 4 – Explicativo sobre os trechos dos discursos transcritos.....	40
Quadro 5 – Resumo da análise do Projeto Xiquexique.....	58
Quadro 6 - Resumo da Análise da Escola Técnica Redentorista.....	81
Quadro 7 - Resumo da Análise do Instituto São José.....	95

Lista de Figuras

Figura 1 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva.....	32
Figura 2 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva do Projeto Xiquexique.....	59
Figura 3 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva da Escola Técnica Redentorista.....	81
Figura 4 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva do Instituto São José.....	95

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização do tema e delimitação do problema de pesquisa.....	8
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3 Relevância e Justificativa do Estudo.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Terceiro Setor.....	16
2.2 As Organizações Não Governamentais e a Educação.....	21
2.3 Racionalidade.....	22
2.4 Modelo de Análise de Racionalidade Organizacional.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Tipo de pesquisa.....	34
3.2 Mapeamento das Organizações Não Governamentais no estado da Paraíba.....	35
3.3 Universo e amostra.....	36
3.4 Método de coleta dos dados.....	37
3.5 Análise dos resultados.....	37
3.6 Fases da análise de racionalidade.....	38
4. ANÁLISE DE DADOS.....	42
4.1 Análise do Projeto Xiquexique.....	42
4.2 Análise da Escola Técnica Redentorista.....	60
4.3 Análise do Instituto São José.....	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXO I.....	111
APÊNDICE I.....	112

1. Introdução

Este capítulo está organizado em três seções: (1) Contextualização do tema e delimitação do problema de pesquisa; (2) Objetivos da pesquisa e (3) Justificativa. Essas seções servem para subsidiar o leitor para que compreenda o contexto, o tema tratado e os motivos da pesquisa.

1.1 Contextualização do tema e delimitação do problema de pesquisa



O Terceiro Setor se destaca por conter elementos relevantes, por poder traçar direções a partir de uma reflexão ontológica sobre a constituição social e a dinâmica econômica e atuar, de forma prática, na construção e na modificação de realidades sociais. Nesta pesquisa, objetivamos compreender quais racionalidades predominam nas atividades de gestão nas organizações de Terceiro Setor no estado da Paraíba. O trabalho visa especificar as racionalidades prevalentes entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.

Com o devido aparato metodológico, intentamos medir a intensidade dos elementos constitutivos que definem cada tipo de racionalidade e classificar a organização em determinado grau de racionalidade predominante. Nesta introdução, apresentamos as noções de Terceiro Setor, sua origem, o desdobramento do termo, suas tendências gerais e seu desenvolvimento no Brasil. Em seguida, discorreremos sobre a racionalidade, a origem da discussão sobre o tema, seu desenvolvimento no campo da Administração e concepções teóricas iniciais com o panorama adequado para a produção da pesquisa.

O Terceiro Setor surgiu a partir de um pensamento e de um sentimento filantrópico em relação a outrem, sejam indivíduos, uma comunidade ou um segmento populacional específico (FERNANDES, 1994). Nessa constituição conceitual, existem as marcas de um agir socialmente relevante, por não esperar um resultado material para benefício próprio, mas para benefício de outrem. Diferenciando-se do Estado, em sua constituição, e do Mercado, em seu objetivo (JUNQUEIRA, 2004; SILVA, 2010), o Terceiro Setor apresenta-se como um setor dotado de fenômenos sociais e econômicos, que passaram a ter grande relevância em nosso contexto contemporâneo.

No Brasil, o rigor institucional que se requer para formalizar organizações de Terceiro Setor e controlar a finalidade do financiamento público e a transparência fiscal, tem demandado dessas organizações um grau de formalidade com uma exigência administrativa

crescente (FISCHER; FALCONER, 1998). Kramer e seus colaboradores (1993) entendem que atividades relevantes do Terceiro Setor necessitam, ainda que em diferentes medidas, do aporte governamental. Portanto, a forma, as diretrizes e o controle dos contratos estabelecidos entre o Estado e as Organizações não Governamentais (ONGS) mostram-se importantes, assim como ter dispositivos legais que favoreçam a organização dessas entidades são necessários.

Ressalte-se, no entanto, que, durante por um longo tempo, nosso país aguardou uma regulação moderna para as organizações civis sem fins lucrativos. Um avanço significativo aconteceu com a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (Lei nº 9.790, editada em 23 de março de 1999). A OSCIP é uma qualificação que pode ser concedida a uma ONG e caracteriza-a como capaz de oferecer serviços diferenciados, além dos tradicionais campos de assistência social, com temas novos ou novas formas de atuação e o cumprimento de um conjunto de normas de transparência administrativa. As OSCIPs podem receber doações feitas por empresas, que são abatidas do seu imposto de renda, e podem fazer contratos com entes estatais através dos termos de parceria (VIEIRA; LOPES, 2013; BRASIL, 1999).

Só em 2011 é que foi criado um grupo de trabalho ligado à Presidência da República, no governo Dilma Rousseff, para o desenvolvimento de um dispositivo legal regulatório, que culminou com um relatório final em 2012, que propôs um anteprojeto de lei que determina novas diretrizes de relação entre o governo federal e as ONGS (VIEIRA; LOPES, 2013). Assim, em 2014, o novo marco regulatório, que disciplina as relações do Estado com o Terceiro Setor, tornou-se uma realidade através da Lei nº 13.019, que estabelece o regime jurídico que rege as parcerias entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor.

É importante salientar que ONGs cujas ações são de interesse público não precisam, necessariamente, ser subsidiadas com recursos estatais. Há ONGs que optam por se manter sem solicitar ou fazer contratos para obtenção de recursos estatais.

Ainda sobre o marco regulatório, a partir dele, o Estado tem desenvolvido uma agenda estratégica na sociedade civil e definiu três eixos orientadores: contratualização, sustentabilidade econômica e certificação. Tais eixos temáticos tanto são desenvolvidos na esfera normativa, por meio dos dispositivos legais, como portarias, decretos e projetos de lei, quanto na esfera da educação, buscando conhecimento através de pesquisas, estudos, publicações, seminários e cursos acerca da gestão e da atuação das organizações não lucrativas da sociedade civil (BRASIL, 2014). Uma das formas de se estabelecer a contratualização é a partir dos resultados, como veremos a seguir.

A contratualização de resultados é uma forma de o governo fazer acordos com organizações privadas sem fins lucrativos para a prestação de serviços públicos. Tal acordo se estabelece através de financiamentos e subsídios, com o cumprimento de uma série de formalidades, fiscalizações e controles realizados a partir dos resultados. Segundo Pacheco (2004), a contratualização de resultados é referenciada como uma das principais estratégias de gestão pública moderna. Ele aponta para o fato de que a contratualização de resultados foi um dos meios que se evidenciou como forma de controlar as ações e as relações do Estado com organizações do Terceiro Setor. Pacheco se refere a um Estado regulador, que se buscou estabelecer, por meio da reforma de Estado, que aconteceu no país, enfaticamente, nos governos de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1994 e 2002, do qual Bresser Pereira foi ministro de Reforma do Estado (PEREIRA, 1996).

Através do contrato, ou seja, por meio de objetivos acordados previamente entre o Estado e a organização, uma forma menos centralizada e com mais flexibilidade alcançou um resultado positivo na entrega de serviços públicos à sociedade. Essa forma de relação institucional substituiu o costumeiro controle político, que usa a hierarquia e substituiu o controle burocrático baseado no estrito cumprimento de normas (PACHECO, 2004).

Evidências positivas dessa forma de controle institucional podem ser mostradas em pesquisas como a de Jann e Reichard (2002). Esses pesquisadores constataram que, em uma pesquisa comparada, realizada em sete países em processo de reforma estatal, o contrato firmado através de processos de controle de desempenho e monitoramento de resultados apresentou-se como um dos principais elementos de eficácia do processo de reforma estatal. Castro e Oliveira (2015), estudando organizações de Terceiro Setor, concluíram que, em hospitais com estruturas de gestão mais profissionalizantes, somadas a um adequado sistema de informação e mais conhecimento do contexto em que atua, a contratualização funciona como um artifício externo que pode pressionar e conduzir a organização por melhores resultados de atuação. Os mecanismos de controle advindos da Secretaria de Saúde e da sociedade, através do Conselho Municipal de Saúde, fazem parte desse conjunto de elementos que colaboram para o alcance de tais resultados. As atuais características contratuais da relação entre Estado e Terceiro Setor se tornam ainda mais compreensíveis quando constatamos o impacto deste último na economia do país.

Salamon *et al.* (1999) nos mostram que o Terceiro Setor tem intensa participação nas economias da maioria dos países. Em sua pesquisa, constataram o elevado número de trabalhos formais gerados por esse setor, chegando naquele período de estudo há cerca de 19 milhões de trabalhadores formais e voluntários. Salamon *et al.* (1999) também chegaram à

conclusão de que de 22 países pesquisados, em torno de 28% da população exerce trabalho voluntário através de organizações do Terceiro Setor. Nesta pesquisa, também compararam os gastos do Terceiro Setor com as grandes economias mundiais (em ordem decrescente: EUA, Japão, China, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Brasil e Rússia). O valor dos gastos do Terceiro Setor chegaria a 1,1 trilhão de dólares que, se fosse o PIB de um país, seria o da oitava economia mundial, ficando na frente do Brasil e da Rússia.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) realizou uma pesquisa com fundações privadas e associações sem fins lucrativos no ano de 2002, em que comparou os dados a partir de 1996. Pode-se concluir que o crescimento das entidades de Terceiro Setor alcançou uma marca de, aproximadamente, 157% nesse intervalo de tempo e um crescimento percentual de 48% em postos de trabalho assalariado. Nogueira e Rossini (2007) compararam este último dado com as informações sobre o crescimento de postos de trabalho de entidades privadas, por segmento, cadastrados na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do governo federal. O crescimento do Terceiro Setor em postos de trabalho, entre 1996 e 2002, é maior do que em qualquer dos segmentos analisados. Os maiores são comércio (39%), serviços (24%) e administração pública (24%).

Diante da relevância do Terceiro Setor na sociedade, demonstrada pelos números acima citados, não é difícil compreender a importância desse tema para o campo de estudo da Administração. A partir desse ponto, convém fazer uma intersecção com o próximo tema deste trabalho, a racionalidade. A decisão racional faz parte dos fundamentos da Administração na construção de respostas e modelos que atendam às necessidades de gestão privadas e públicas. A seguir, trataremos do percurso crítico desenvolvido na ciência organizacional acerca da racionalidade.

As críticas ao sistema econômico vigente centrado no capital foram direcionadas a diversos aspectos de seu funcionamento e lógica. Polanyi (1980) critica a hegemonia das categorias econômicas; Dumont (1985), o individualismo, Marx (2000), a acumulação do capital, no entanto, é Weber que inicia uma linha de pensamento reflexivo e crítico a partir da racionalidade (GUERREIRO RAMOS, 1981; SERVA *et al.*, 2015). Um autor que antecede e inspira Max Weber sobre o tema Racionalidade é Immanuel Kant. Também fundamentado em trabalhos de outros autores, tanto da Filosofia quanto das Ciências Sociais, Kant (1985), em *Crítica à Razão Pura*, traz conceituações e diferenciações existentes entre a razão técnica e a teórica. É a partir da elaboração de Kant que Weber desenvolve sua compreensão dos tipos de racionalidade que se apresentam tanto na sociedade quanto nas instituições que a formam (WEBER, 1982; SERVA *et al.*, 2015).

Foi Weber, no entanto, que iniciou uma linha de pensamento reflexivo e crítico, a partir da Racionalidade (GUERREIRO RAMOS, 1981; SERVA *et al.*, 2015). Um autor que antecede e inspira Max Weber sobre o tema Racionalidade é Immanuel Kant. Também fundamentado em trabalhos de outros autores, tanto da filosofia, como das ciências sociais, Kant (1985), em *Crítica à Razão Pura*, traz conceituações e diferenciações existentes entre a razão técnica e a teórica. É a partir da elaboração de Kant que Weber desenvolve sua compreensão dos tipos de racionalidades que se apresentam tanto na sociedade, como nas instituições que a formam (WEBER, 1982; SERVA *et al.*, 2015).

A partir dos tipos de racionalidade de Weber, Guerreiro Ramos (1981) contrapõe a racionalidade instrumental à racionalidade substantiva. Bastante influenciado pelas obras dos autores supracitados, foi ainda mais especificamente influenciado pela obra de Karl Polanyi (SERVA, 1996). Guerreiro Ramos (1981) colocou-se diante do desafio de estruturar uma abordagem que comportasse uma racionalidade substantiva, buscando estabelecer uma alternativa que se contrapusesse às teorias dominantes de estudos sociais, bem como trouxesse nova possibilidade de refletir o sistema econômico e organizacional vigente.

Uma significativa quantidade de estudiosos da Administração tem dirigido sua atenção para a temática da racionalidade, a partir dos pressupostos colocados por Guerreiro Ramos (1981), dando continuidade aos aspectos conceituais elaborados pelo referido autor. Entre esses autores, estão Vasconcelos (1993); Tenório (1990); Pizza Júnior (1994); Barreto (1993) e Oliveira (1993). No entanto, é Serva (1996) que nos apresenta, em um delineamento empírico, do nível conceitual à prática, a análise das racionalidades nas organizações e a detecção dos graus de substantividade, conforme a teoria de Guerreiro Ramos (SERVA, 1997). Desde então, diversos trabalhos de análise de racionalidade em organizações têm-se embasado na metodologia empírica de Serva, como os de Matta (1998), Pinto (2001), Almeida (2002); Tonet (2004), Aguiar (2009), Besen (2010) e Leal (2013). Essa metodologia de análise também foi empregada nesta pesquisa e encontra-se pormenorizada em sua fundamentação teórica e metodologia.

Sobre a racionalidade no Terceiro Setor, pesquisas têm sido realizadas e vêm encontrando resultados distintos. Vidal *et. al* (2007), através de uma análise qualitativa de caso, investigando o voluntariado do Projeto Coração de Estudante (PRECE), no interior do Ceará (que tem como principal objetivo inserir jovens e adultos carentes no ensino superior), concluíram que, nesse espaço institucional, busca-se a inserção cidadã e existe um sentimento de pertencimento ao trabalho coletivo de transformação social, com a presença da solidariedade como valor na defesa de causas humanitárias. Nessa práxis participativa das

peessoas nos processos decisórios e em ações realizadoras de ajuda ao próximo, há uma prevalência da racionalidade substantiva, guiada por códigos de boa conduta e respeito à diversidade humana.

Já Carvalho e Souza (2003) investigaram as racionalidades presentes na Organização Voluntária Pastoral da Criança, em Natal – RN – e, utilizando a metodologia qualitativa, concluíram que, apesar da também presente racionalidade instrumental, evidenciada na busca por objetivos específicos, segundo os autores, encontraram-se elevados indicadores de racionalidade substantiva e relações de trabalho gratificantes, baseadas em lógica não utilitária. Entendimento mútuo, autenticidade, valores emancipatórios e relacionados à autorrealização estavam presentes na dinâmica do trabalho voluntário exercido.

Ressalte-se, no entanto, que outros estudos sugerem resultados diferenciados. Para Barros e Santos (2010), a ênfase na racionalidade instrumental sempre esteve presente no Terceiro Setor, tanto em sua origem quanto na atualidade, embora se espere encontrar nele os elementos de uma razão substantiva. Apresentando uma perspectiva marxista, as autoras apontam que o Terceiro Setor é um instrumento de estratégia neoliberal, que procura respostas para as mazelas sociais e assume as responsabilidades de Estado. No entanto, as autoras reconhecem uma heterogeneidade nas organizações de Terceiro Setor, o que requer a necessidade de mais estudos sobre o tema direcionados à gestão social, tendo as necessidades humanas como foco das pesquisas.

De fato, a heterogeneidade do Terceiro Setor demanda definições, diferenciações e a continuidade das pesquisas para ser mais bem compreendida. Alves (2002) também questiona a prevalência da racionalidade substantiva no Terceiro Setor, justamente pelo fato de se tratar de um universo muito diverso de organizações e ações, de forma que outras racionalidades o compõem. É com essa heterogeneidade que se contextualiza esta pesquisa, buscando responder à seguinte pergunta: Como se configura a racionalidade nas Organizações Não Governamentais do estado da Paraíba? Quanto ao lócus de pesquisa, a Paraíba tem destaque pelo número de trabalho voluntário desenvolvido por seus cidadãos e faz parte da Região Nordeste, que tem o maior número de organizações do Terceiro Setor, dentre outras peculiaridades que a destacam nesse tema (IBGE, 2012), como veremos com mais detalhes na seção ‘Justificativa’.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a racionalidade nas práticas administrativas das Organizações Não Governamentais (ONGs) no estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- **Investigar o tipo de racionalidade - entre a substantiva e a instrumental – que predomina nas práticas administrativas das organizações estudadas;**
- **Classificar em que grau de intensidade a organização pode ser considerada instrumental ou substantiva.**

1.3 Relevância e Justificativa do Estudo

No Brasil, a pouca participação social de seus cidadãos tem contornos históricos (AVRITZER, 2010). Essa realidade é resultante de vários acontecimentos em nossa constituição como Nação, tais como: a consequência da forma vertical de relações sociais e imposições políticas, a concentração de propriedade, a herança escravista, os resquícios de interferência estrangeira, a expropriação colonial, o fisiologismo político, entre outras circunstâncias históricas.

O comportamento cidadão no país mostra-se com pouca atitude autônoma, o que apresenta coerência com um histórico de decisões advindas de cima para baixo, tal como uma independência nacional alcançada por própria decisão estrangeira, tomada pela família real colonizadora (DEMO, 2001). No entanto, mudanças parecem operar nesse cenário de pouca atuação cidadã autônoma. E um dos fatos que corrobora justifica a importância desta pesquisa é o crescente número de Organizações não Governamentais (ONGs) que começou a surgir no Brasil, a partir de 1990 (AVRITZER, 2010), e sua contínua expansão. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), as ONGs somam um número de mais de 290 mil instituições do Terceiro Setor.

Assim, a partir de uma perspectiva social, dentre outros motivos que serão apresentados a seguir, pode-se afirmar que esta pesquisa é importante pela necessidade de se conhecer o estado atual de concepção racional que norteia as organizações de Terceiro Setor no estado da Paraíba. Em geral, em sua natureza constitutiva, essas organizações deveriam apresentar valores humanos e sociais característicos, como mutualidade, empatia e confiança, bem como a participação conjunta nas decisões que conduzem a organização e o foco na participação e no desenvolvimento da comunidade da qual faz parte (MILLIGAN e FYFE, 2005).

Teóricos têm concluído, todavia, que estaria havendo uma bifurcação nesse setor, de forma que, em uma direção, estão as organizações que mantêm as características substantivas, conduzidas pela ênfase em valores humanos; e na outra, as não governamentais, com características tipicamente corporativas (KNIGHT, 1993; MILLIGAN, 1998; BROWN *et al.*, 2000 e MILLIGAN e FYFE, 2005). Kendal (2003) chega a afirmar que o setor voluntário é dividido em dois grupos: o primeiro condiz inteiramente com sua nomenclatura, em sua natureza e funcionamento; o segundo depende da relação com o governo e com as empresas para funcionar e atuar, o que não condiz com a essência de sua natureza constitutiva.

Na perspectiva empírica, no que diz respeito à escolha do lócus de pesquisa por um estado do Nordeste - a Paraíba – foi estratégica, pelo fato de ser a região do país que mais criou instituições de Terceiro Setor nos últimos anos (cerca de 25%) de todas as organizações criadas no país (IBGE, 2012). A Região Nordeste contém o maior número de organizações que defendem os direitos e os interesses cidadãos e detém quase metade das associações e centros comunitários (IBGE, 2012). É também o Nordeste que contém a menor porcentagem de empregados remunerados nessas organizações, o que propõe uma maciça atuação voluntária nelas (IBGE, 2012). E a Paraíba é o estado que tem o menor número proporcional de trabalhadores formais em suas ONGs, em comparação com os outros estados do Nordeste, o que aponta para uma forte presença de trabalho voluntário (IBGE, 2012).

Este estudo é viável por causa da existência de diversos autores que tratam dos temas Terceiro Setor e Racionalidade, como se pode ver na introdução deste trabalho e como será visto mais adiante na fundamentação teórica. No entanto, em se tratando de pesquisas sobre a Racionalidade no Terceiro Setor, os estudos são ainda bastante incipientes. Quando pesquisado no portal de periódicos CAPES (pesquisa empreendia entre 06 e 10 de junho) os termos *Terceiro Setor* AND *Racionalidade*, encontramos 21 trabalhos. Desses, apenas sete tratam da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva no Terceiro Setor, mas nenhum realizado no estado da Paraíba.

2. Referencial Teórico

2.1 Terceiro Setor

Para compreender o significado da expressão Terceiro Setor, precisamos investigar suas origens na história. Os termos mais citados são *Nonprofit Sector* e *Third Sector*, ambos vêm dos Estados Unidos. E para compreender a formação desses termos, é necessário remontar à tradição cultural estadunidense, com suas associações voluntárias e a prática filantrópica. Houve momentos em que o governo norte-americano olhou com estranhamento e tom ameaçador para essas entidades filantrópicas, em meio aos embates da Guerra Fria e dos tempos de Comunismo, que eclodiu em vários países do mundo (HALL, 1994).

Essas entidades foram acusadas de ameaçar a ordem democrática. Depois de pesquisas e investigações sobre essas instituições, chegou-se a compreender a natureza e a intenção das atividades que elas realizavam e entendeu-se que estavam em consonância com os princípios de liberdade de iniciativa e de caridade norte-americanos. Essas instituições passaram, então, a se chamar de *nonprofit sector* (setor sem fins lucrativos). Dessa forma, pode-se considerar a década de 1950 como o período em que o reconhecimento de instituições filantrópicas e de atividades voluntárias estabeleceu-se nos Estados Unidos (HALL, 1994).

Já a expressão *Third Sector*, nos Estados Unidos, viria anos depois, mais especificamente na década de 1970 (SMITH, 1991). Tal expressão reforça o reconhecimento das instituições filantrópicas, em que é propagada a coerência com a vida social, política e econômica do América do Norte (HALL, 1994). No Brasil, a expressão *Terceiro Setor*, tradução da expressão norte-americana citada, ganhou força e tornou-se uma das principais nomenclaturas para se referir a entidades privadas com fins públicos.

Não sendo Estado nem mercado, o Terceiro Setor tem uma característica civil híbrida, pois se trata de uma entidade privada com finalidade pública. Sua existência não está direcionada à obtenção de lucros para proprietários ou acionistas. Trata-se de uma entidade privada sem fins lucrativos, que serve às necessidades públicas (JUNQUEIRA, 2004).

Salamon (1997) traz uma importante e bem difundida caracterização das organizações de terceiro setor a partir de cinco características necessárias para sua constituição, que apresentaremos no quadro abaixo:

Quadro 1 – Características de organizações do Terceiro Setor

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Constituídas formalmente	Institucionalizadas, legalmente constituídas.
Estrutura não governamental	Privadas, sem ligação estatal ou a um governo público.
Autonomia de gestão	Capaz de se autoadministrar, fazer a própria gestão.
Sem fins lucrativos	Não existe distribuição de lucro aos dirigentes ou afiliados; uma eventual geração de resultados financeiros é totalmente revertida para a atividade-fim da organização.
Voluntárias	Constituída livremente por pessoas ou grupos, ou seja, a associação é livremente escolhida pelos associados.

Fonte: Elaborada a partir de Salamon (1997) e Salamon e Anheier (1995)

Assim, temos, segundo Silva (2010), algo como se fosse uma derivação dos dois setores antecedentes, pois, do Primeiro Setor (o Estado), temos as finalidades, e do Segundo (o Mercado), a natureza privada. Ou seja, a finalidade é de promover o bem-estar coletivo e de atender às demandas das necessidades sociais em busca do bem comum. Ser de natureza privada, sem, no entanto, objetivar o lucro. Vargas (2008) enfatiza que a característica mais importante dessas instituições é o fato de seu funcionamento não ensejar o lucro e de o norte de seu trabalho ser a solidariedade.

Coelho (2000) também nos traz contribuições sobre essa compreensão tripartite da sociedade. A autora nos afirma que dividir a sociedade em “setores” é outra forma de dizer que a sociedade pode ser dividida em regiões de atividades. Assim, o setor governamental está enquadrado num arcabouço legal que regula e limita suas ações e é previsível para todos. Tem como característica principal o uso do poder coercitivo. No mercado, as atividades estão relacionadas aos bens e aos serviços e visam ao lucro, através da dinâmica de preço e demanda. A princípio, o mercado não usa nenhum poder coercitivo, e a lógica do mercado supõe que o consumidor tem várias alternativas. O lucro seria o objetivo principal desse setor. O Terceiro Setor é aquele em cuja atividade não utiliza poder coercitivo, nem suas ações objetivam o lucro, mas o de atender às necessidades coletivas e, em algumas situações, às públicas.

A autora afirma que a distinção principal entre os três setores consiste em saber *como* os bens e os serviços são ofertados. Ela aponta para o fato de que, nas últimas décadas, as distinções ficaram menos claras, devido à intensa inter-relação dos setores. Nessa interação,

encontram-se tanto a cooperação quanto a competição. O motivo dessa competição não são somente os objetivos atendidos, mas, sobretudo, os recursos existentes. E sobre a influência dos setores nas políticas que regem a sociedade, o mercado comumente atua com *lobbies* no Poder Legislativo e no Executivo. As empresas se utilizam de grande pressão sobre os setores políticos para que sejam aprovadas medidas e agendas políticas e econômicas que atendam aos seus interesses. Até mesmo no Terceiro Setor, as grandes organizações, com mais visibilidade e capacidade de movimentar a opinião pública, conseguem angariar mais recursos e ter mais influência nas decisões de políticas públicas (COELHO, 2000).

Compreender o Terceiro Setor faz parte de um panorama conceitual difuso, no qual muitos termos são utilizados e acompanhados de diferentes definições. Setor independente, sociedade civil e setor não lucrativo são termos que disputam definições. O surgimento do termo e o desenvolvimento distinto nos diversos países contribuem para sua diversidade conceitual e a pluralidade. Teorias distintas buscam delinear o surgimento e o desenvolvimento desse setor, no entanto Alves (2002) aponta que, apesar das muitas discussões, muito ainda há por se conhecer sobre o termo. Salamon e Anheier (1998) afirmam que as explicações para o desenvolvimento do setor ainda não são satisfatórias e carecem de testes empíricos que fundamentem com mais precisão suas proposições conceituais. A seguir, trataremos de uma importante teoria relacionada ao Terceiro Setor, a teoria dos bens públicos.

Weisbrod (1975) desenvolveu uma teoria para explicar a existência de organizações não lucrativas numa economia baseada no mercado. Trata-se da primeira teoria robusta para compreender a existência, a função e o espaço de atuação das organizações não lucrativas. Essa teoria ficou conhecida como a Teoria dos Bens Públicos. Certamente uma das mais importantes, não só por causa do pioneirismo, mas também do poder de influência sobre outras teorias (ANHEIER, 2014; ALMEIDA, 2010).

A Teoria de Bens Públicos entende que as Organizações de Terceiro Setor surgem em decorrência da insatisfação de cidadãos quando o Estado e o mercado não ofertam determinado produto ou serviço de natureza pública. Assim, Weisbrod (1975) entende as organizações de Terceiro Setor como fornecedoras de bens públicos, ou seja, bens cujas características principais são a não exclusividade e a não rivalidade (ALMEIDA, 2010).

Numa democracia, os bens a serem oferecidos pelo Estado seriam “escolhidos” pelo eleitor mediano, ou seja, o governo irá oferecer os bens e os serviços públicos visando atender ao que requer a maioria de seus eleitores. Dessa forma, uma parcela da sociedade deixa de ser atendida. Isso significa que o Estado poderá atender às necessidades de uma maioria, mas deixará de atender às diversas e segmentadas. Nesse hiato de carências não atendidas pelo

Estado, surgem as Organizações não Governamentais para atendê-las (ANHEIER, 2014). Corroborando essa teoria, no Brasil, não é difícil perceber a quantidade de ONGS que representam as chamadas “minorias” sociais. Por exemplo, as ONGS que apoiam os deficientes físicos e mentais, as que atendem às vulnerabilidades das mulheres e as que apoiam a população negra, o ativismo LGBT, entre outras.

Essa teoria é uma extensão das teorias da escolha pública, na qual as carências públicas são resolvidas através de ações coletivas (ANHEIER, 2014). Assim, salienta-se, a seguir, uma das principais características conceituais inerentes a essa teoria, relacionada a ações coletivas de vários segmentos. E como várias necessidades de bens públicos não são atendidas, em vários segmentos, a heterogeneidade de necessidades é uma característica comum à sociedade. Assim, a heterogeneidade também será uma marca do Terceiro Setor, e quanto mais heterogêneas forem as necessidades de bens públicos de determinada população, maior será o número de organizações de Terceiro Setor para atendê-las e quanto mais diversificada for a população, seja em seus costumes, ideologias, religiões etc., maior será o número de organizações de Terceiro Setor (WEISBROD, 1975; ALMEIDA, 2010).

Depois de tecer considerações sobre essa teoria, para que se ampliem os aspectos teóricos desta pesquisa na medida necessária, falaremos, a seguir, de aspectos teóricos relacionados ao Terceiro Setor, em duas diferentes perspectivas da função do Estado. Primeiramente, apresentaremos uma breve conceituação e os aspectos do Estado de Bem-estar Social; em seguida, as características relacionadas às perspectivas de um Estado regulador e menos intervencionista.

Criado a partir da grande crise mundial de 1929, o Estado de Bem-estar Social ganhou formas mais concretas depois da Segunda Guerra Mundial. Sucedeu o Estado Liberal, que até então predominara, numa transição laboriosa e cheia de esforços políticos. Diante do enfrentamento de tal crise mundial, o Estado foi desempenhando um papel importante e funções necessárias. Os ricos não deveriam mais “carregar” os pobres, mas deveria haver uma política social que visasse à autonomia cidadã e uma cultura mais solidária. Nos Estados Unidos, a partir do *New Deal* em 1932, implementado pelo presidente Roosevelt, deu-se início à política de bem-estar social (COELHO, 2009). Assim, o que se chamaria de *Welfare State* ou Estado de Bem-estar Social, nas décadas de 40 e 50, iria se disseminar em toda a Europa (SANTOS 2012).

Para Coelho (2000), o crescimento do aparelho estatal - característica de um Estado de Bem-estar Social, frequentemente tem sido necessário para garantir direitos universais e a defesa das minorias sociais. E para responder ao questionamento do custo do Estado de Bem-

estar social, um dos maiores problemas apontados por quem trata da questão, a autora convoca Tocqueville, com suas observações sobre a democracia. Ele afirma que, em um sistema democrático, a igualdade e a liberdade são características principais. No entanto, numa balança, a igualdade pesará mais na construção de uma sociedade democrática, porquanto a igualdade é um desejo almejado pelo ser humano, que também deseja que a sociedade se forme com indivíduos fortes e respeitados.

Nesse contexto, devido à complexidade da sociedade contemporânea, o poder do Estado precisa ser forte o suficiente para manter a igualdade e o pluralismo dela resultante. Esse modelo de Estado aparece como uma solução política para as desigualdades sociais contemporâneas. Coelho lembra que, no Brasil, nunca se implantou totalmente um Estado de Bem-estar Social (COELHO, 2000). No entanto, alguns autores apontam um desenvolvimento do Terceiro Setor, relacionado a uma perspectiva liberal de atuação do Estado. Salamon *et al.* (1999), assim como Hall (2006), asseveram que o desenvolvimento do setor está relacionado à crise do Estado, à impossibilidade de manter as políticas de bem-estar social, desde os países do Norte, até os países em desenvolvimento do Sul. Tais percepções alinham-se com uma retomada do pensamento liberal (PERONI, 2010; SOUZA, 2008), uma perspectiva ideológica segundo a qual, através do livre mercado, as potencialidades humanas, de forma consequencial, seriam estimuladas, e isso beneficiaria a sociedade. O Estado que cabe nesse contexto seria aquele mínimo, limitado a agir numa circunscrição que garantisse um bom funcionamento dos pressupostos liberais, atuando, principalmente, numa educação que formasse seus cidadãos de acordo com a ordem estabelecida, e cujo aparelho de segurança reprimisse atitudes de subversão àquela ordem (ANDRIOLI, 2005).

Diante de tal lógica de compreensão econômica e social, os serviços públicos e as políticas públicas deixariam de ser financiados pelo Estado para ser realizados por outros atores sociais, ou seja, a própria sociedade seria a responsável pela execução das políticas públicas. Como consequência, haveria menos gasto de dinheiro público com empregados estatais e processos burocráticos e se ganharia em flexibilidade e agilidade no atendimento à população, através da atuação de uma organização não governamental (PERONI, 2010; SOUZA, 2008).

Desprendendo-se do conceito de Estado Regulador e de Estado de Bem-estar Social, Coelho (2000) afirma que cabe ao Estado criar as condições econômicas, políticas e sociais, nas quais as iniciativas públicas e privadas possam responder, da forma mais sustentável, às demandas de necessidades sociais. Portanto a participação da sociedade civil é cada vez mais necessária e valorizada.

2.2 As Organizações Não Governamentais e a Educação

O processo de escolha da área de atuação das ONGs estudadas nesta pesquisa iniciou-se com o mapeamento das ONGS do estado da Paraíba, realizado pelo Grupo de Estudo em Terceiro Setor (GETS), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Feito o mapeamento, a Educação destacou-se como uma das áreas de maior atuação de ONGs no Estado da Paraíba. Depois de escolher a Educação como a área de atuação das ONGS pesquisadas, fomos à procura das organizações que estivessem em diferentes localidades ao longo do estado da Paraíba, para que obtivéssemos mais representatividade amostral. As ONGs escolhidas situam-se nas mesorregiões Sertão, Agreste e Mata paraibanos. Passemos a uma compressão histórica da atividade educacional nas Organizações Não Governamentais.

A atuação das ONGs em Educação acontece desde suas origens em nosso país. Nas décadas de 60 e 70, pequenos grupos de distintos segmentos, compondo iniciativas civis organizadas, desenvolviam atividades educativas direcionadas ao esclarecimento da realidade social, visando à emancipação das classes populares (FERNANDES, 1994).

No período de governo militar no país, houve forte atuação dos novos grupos civis organizados em prol de uma educação popular e do resgate dos direitos humanos ante um governo ditatorial. Tal educação não se voltava apenas para o conhecimento, mas também para intervenções na realidade, com o fim de construir condições de vida mais justas. Tais ações aconteciam em ambiente microssociais, na forma mais discreta possível, sob a censura do regime militar. É importante compreender que, nesse momento histórico, a Educação, no sistema de ensino oficial, eram vistas pelas ONGs, em geral, como reprodutores da ideologia dominante (OLIVEIRA; HADDAD, 2001).

As ONGs desenvolviam uma educação reflexiva ante a ordem social instaurada. Tais grupos recebiam a influência da pedagogia de Paulo Freire, que já se propagava mesmo antes do regime militar, uma pedagogia em que os saberes locais, populares eram entendidos como valiosos, pois reproduziam a realidade experienciada pela comunidade, conforme suas condições de vida. Assim, o que havia era uma educação emancipatória construída em um encontro de saberes que objetivava transformar a realidade social vivida (OLIVEIRA; HADDAD, 2001).

Depois da abertura democrática, as ONGs foram adquirindo novos formatos. Na década de 90, essas organizações precisaram lidar com as características de um Estado Gerencial e com a influencia do capital internacional no país, que, na maioria das vezes, não

convergência com as buscas de igualdade social objetivadas por essas organizações. Assim, as ONGs se reorganizaram e passaram a ampliar suas atuações através de redes (GOHN, 2013).

Atualmente, podemos ressaltar que as ONGs, de forma geral, são espaços de emancipação, do aprendizado do exercício democrático, de concepções críticas transformadoras e de cidadania (DELUIZ *et al.*, 2016), diante de desafios de melhoria das desigualdades sociais e econômicas ainda tão urgentes. Atualmente, existem várias ONGs atuando em diversas áreas educacionais: educação informal (MARZANO, 2009); educação popular (ROCHA, 2004); educação em saúde (GUIMARÃES; LIMA, 2012); educação musical (MENEZES, 2009), educação ambiental (SOUZA, 2014), entre outras.

2.3 Racionalidade

Tendo já sido apresentada uma parte introdutória acerca da Racionalidade na Introdução desse trabalho, trazendo os primeiros autores que trataram do tema, nos deteremos a seguir sobre os aspectos teóricos que fundamentam a análise a qual essa pesquisa pretende realizar. Nessa seção de fundamentação teórica será trazido um percurso do tema Racionalidade a partir de Karl Polanyi, **discorrendo brevemente por Weber, até Guerreiro Ramos. Passaremos por autores que dissertaram sobre o tema antes da elaboração do método de análise de Serva (1996), seguindo por autores que se utilizaram de seu método de análise.**

Karl Polanyi (1980) mostra que a economia de mercado é um fenômeno circunscrito a um período histórico, sem fundamentos no passado da história humana, e assinala a queda de uma civilização, tendo em vista que a sociedade buscou se proteger, e ficou evidente a não concomitância do bem-estar humano e a lucratividade desregulada do mercado. Esse autor faz um estudo de comparações com sociedades ditas primitivas e mostra que o surgimento de uma centralidade no mercado, juntamente com o advento da revolução industrial, traz uma degradação social em que o ser humano precisa vender sua força de trabalho para poder sobreviver (POLANYI, 1980).

Foram quatro as instituições que fundamentaram a economia de mercado capitalista: o sistema de equilíbrio de poder, o padrão internacional do ouro, o mercado autorregulável e o Estado Liberal. No entanto, essas instituições não resistiram ao que Polanyi chamou de utopia, porque não tinham base numa realidade social concreta, visto que essa instauração de uma economia de mercado destruía a organização social vigente, o que levava a sociedade a se proteger e a se opor à instituição dos citados fundamentos. Some-se a isso a “mão invisível” conceituada por Adam Smith, que também fazia parte dessa ilusão, uma vez que

acordos internacionais e intervencionistas representados pela Santa Aliança, que mantinha o padrão ouro como parâmetro para as trocas internacionais (POLANYI, 1980).

Polanyi afirma que o necessário à sobrevivência era um direito moral nas sociedades ditas primitivas. Eram as famílias, a religião e a política, como organizações, que produziam e a distribuíam os bens materiais. A troca, a atividade de câmbio de bens era realizada com propriedade unificadora da sociedade. Havia três padrões de troca, ou padrões de integração: reciprocidade (ou simetria), redistribuição e troca de mercado. Há, ainda, outra forma de comportamento econômico e social integrador: a administração doméstica (ou domesticidade). Essas quatro formas de integração compunham a inter-relação dos processos econômicos (POLANYI, 1980, 2012).

A reciprocidade é uma espécie de doação mútua em que os vínculos sociais são mais importantes do que as trocas. A redistribuição é a entrega material a uma autoridade que, em geral, exerce o papel de Estado, que administrará esses bens em prol da sociedade, norteado por princípios de justiça, objetivando o bem comum. A troca de mercado é um comportamento de compra e venda, em que não são necessários laços sociais e acontece dentro de acordos específicos. A administração doméstica, que não se caracteriza como troca ou comércio, mas é integrante do comportamento social integrante, refere-se à produção para o autossustento, ou sustento de seus familiares ou grupo específico (POLANYI, 1980; 2012).

Assim, Polanyi demonstra que a avidez por lucro desvinculado de valores não pode ser apontada como natural para o homem. A centralidade do mercado na sociedade custa o bem-estar do trabalhador, geram pobreza, perturba as relações e as estruturas sociais e não é sustentável, pois, diferentemente da teoria da “mão invisível”, depende sempre de articulações de poderes que direcionam a sociedade, na maioria das vezes, contra o bem-estar comum. Mostra, também, que os fundamentos econômicos e históricos de nossa condição social humana apontam para a importância de trocas de bens acompanhadas de significados, valores e sentido social (POLANYI, 1980; 2012).

Max Weber, sociólogo e economista alemão, ficou reconhecido pelos tipos ideais de análise. Para esse autor, a conduta humana é marcada pelo sentido e uma ação social, objeto de investigação sociológica (WEBER, 1982; 1999). Ele estabelece quatro tipos de ação social: a ação tradicional (determinada pelos hábitos e pelos costumes); a ação afetiva (determinada por afeto ou estados emocionais); a ação racional relativa a valores (determinada por valores, convicções e por uma compressão consciente considerada importante, e pode ser ética, religiosa, política ou estética); ação racional relativa a fins (determinada pelo cálculo e pela organização de meios necessários aos fins) considera para investigação científica as ações

racionais como as mais importantes (WEBER, 1982; 1999). Weber é considerado por Guerreiro Ramos (1981) como um autor que inicia a construção do conhecimento crítico e e constrói importantes reflexões sobre a racionalidade a partir da ação social humana.

Guerreiro Ramos (1981) explica que a supervalorização econômica e o abandono da real valorização do bem-estar comum são características contemporâneas de uma sociedade centrada no mercado. Para enfatizar a necessidade de rever nossas bases sociais, o autor afirma que, em sociedades primitivas, a vida simbólica foi predominante. Isso seria o equivalente a dizer que o sentido e o significado internos têm muita importância para o homem, que, para se sentir bem interiormente, precisaria alinhar sua ação externa com sua *direção* interna, ou seja, a ação precisa ter sentido para o homem para trazer uma real satisfação interna. Guerreiro Ramos, citando outros autores, aponta que a antropologia afirma que, nas sociedades pré-capitalistas, não se identifica facilmente o comércio entre as pessoas por causas estritamente econômicas.

Antes mesmo da obra de Guerreiro Ramos (1981), Garcia (1980) fala de uma administração autodeterminada e de um diagnóstico emancipador. Esse autor nos alerta que, numa provável pesquisa de análise de conteúdo nas publicações de Administração naquele momento, descobriríamos que o raciocínio teórico desse campo de estudo estaria aprisionado a uma racionalidade funcional ou instrumental limitada ao cálculo. Garcia (1980) considera os participantes de uma organização como seres humanos autodeterminados, conscientes e capazes de transformar o mundo onde vivem. Então, a Administração precisa ser viabilizadora dessa característica humana, através de uma concepção teórica, de recursos e de estratégias emancipadoras ligadas ao aspecto ético.

Garcia (1980) sugere um *diagnóstico emancipador*, ou seja, um diagnóstico organizacional, que tira o ser humano de uma condição passiva e de ser tratado como um mero objeto, enxergando-o como um ser criador e consciente, o que sugere uma ética de respeito ao ser humano na condução organizacional. Por fim, o autor adota uma concepção de administração que não tem o objetivo deliberado de manipular o comportamento e as escolhas do ser humano, como um curso de ação estratégica, que define situações, faz escolhas e resolve problemas sem se dissociar do aspecto social e do respeito à integridade humana.

Tenório (1990) traz um artigo que trata do confronto entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva. Ele cita a hegemonia da racionalidade funcional e fala da utilização do *agir comunicativo*, um conceito desenvolvido por Habermas, como um novo paradigma que acrescenta ao diálogo de construção de uma organização substantiva, uma razão comunicativa.

Pizza Júnior (1994) faz um retorno ao conceito clássico de Razão que é intimamente relacionado a padrões éticos gerais. O autor comenta que compreender a razão como uma habilidade de cálculo é um conceito criado pela modernidade. Enquanto a razão clássica, fundamentada desde os gregos, afirma que a razão é inerente ao homem, o conceito moderno, cujos precursores são Hobbes (1997) e Descartes (2002), concebe que ela é adquirida pelo esforço. O conceito de razão substantiva nada mais é do que o retorno à razão clássica.

Tomando como exemplo o colapso dos sistemas socialistas, Pizza Júnior (1994) também afirma que nenhum sistema político consegue prosperar anulando o indivíduo. O sonho de uma sociedade igualitária não pode ser conseguido anulando-se a individualidade do ser humano. Ideologias coletivas ou de afetamento individual produzidas pelo marketing e que aniquilam o indivíduo e buscam burlar sua consciência estão fadados a resultados de fracasso social. Pessoas que “vestem a camisa da empresa” e abdicam da razão substantiva estão abrindo mão de seu processo de individuação e subjetividade. O apoio a lógicas consumistas, à acumulação indiscriminada e perversa de bens e ideologias aprisionadoras, que negam a individualidade humana, só é possível distanciando-se da herança clássica da razão, segundo a qual ela nos faculta a capacidade não apenas de estar vivo, mas também de viver bem.

Nesse ínterim de uma construção teórica sobre a Racionalidade na Administração, Serva (1996) argumentou que seria necessária uma pesquisa que demonstrasse o uso da racionalidade substantiva nos processos administrativos organizacionais. Lançando-se a essa tarefa, criou uma Metodologia de Análise da Racionalidade, fundamentado, principalmente, no aporte teórico de racionalidade de Guerreiro Ramos (1981) e complementou com as contribuições de Habermas (2012) e sua teoria de ação comunicativa. Nesse método de análise, em que os processos administrativos das organizações seriam avaliados mediante elementos constitutivos de ambas as racionalidades: a instrumental e a substantiva. Ele também desenvolveu uma escala de intensidade, como parte desse modelo de análise, para situar o nível de predominância da racionalidade.

Aplicando seu instrumento de análise, Serva (1996) investigou três empresas produtivas e chegou aos seguintes resultados: duas foram caracterizadas como uma organização substantiva - uma que marcou uma intensidade de Racionalidade Substantiva *muito elevada* - e a outra, cuja marca de intensidade foi *elevada*. A terceira empresa registrou uma intensidade *baixa* de Racionalidade Substantiva, o que a caracteriza como uma organização onde prevalece a Racionalidade Instrumental. Seria o equivalente a dizer que essa terceira empresa marcou a intensidade *elevada* de Racionalidade Instrumental.

Já se utilizando da metodologia de análise de Serva (1996), Fraga (2000), também usando o conceito de *Ambiente Organizacional Integrativo*, fez sua investigação numa empresa de linha de montagem e concluiu que a empresa investigada alcança uma intensidade elevada de Racionalidade Substantiva. O autor mostra também a intersecção de interesses de trabalhadores e empresa, o que comprova que há um ambiente organizacional integrativo, marcado por valores de autorrealização, autodesenvolvimento e satisfação do ser humano, o que contribui significativamente para o resultado encontrado na pesquisa.

Já Reis (2001) investigou três ONGS a partir da prática de avaliação de projetos desenvolvidos por essas organizações. Segundo a autora, a avaliação, conforme compreendida em seu delineamento de pesquisa, compreende um aspecto sintático e dinâmico dos valores, das identidades e das posturas na relação social desenvolvida pelas organizações.

Os elementos de racionalidade substantiva encontrados no funcionamento das organizações são condizentes com as bases de sua atuação, como a postura política de atuação colocadas sob bases democráticas, que enseja relações sociais fundamentadas na solidariedade. Os valores são cultivados junto com os grupos sociais com os quais atuam, visando emancipá-los e ensiná-los a questionar o contexto que os rodeiam. A autora conclui trazendo vários aspectos positivos encontrados nas ONGS que poderiam ser implementados na administração pública com efeitos benéficos para a finalidade pública (REIS, 2001).

Pinto (2001) pesquisou sobre a racionalidade numa grande fundação empresarial do País, a partir da distinção entre racionalidade instrumental e substantiva e a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (2012). O autor verificou que o instituidor influenciava o *modus operandi* de funcionamento da fundação pesquisada, de forma que valores instituídos na organização instituidora acabavam por se reproduzir na fundação. Assim, a fundação apresentou mais valores de racionalidade instrumental.

Tal achado contraria o esperado por Pinto (2001), visto que a forma como a organização funciona se distancia da finalidade substantiva de sua natureza emancipatória. De forma que os valores expressos nos objetivos e os valores praticados em seu funcionamento interno mostram-se incompatíveis e fonte de insatisfação para os membros que nela atuam. O autor entende que o resultado da pesquisa é um alerta para os administradores, e tal conhecimento, uma oportunidade de reflexão e mudanças por parte dos gestores de fundações.

Tonet (2004) pesquisou feenomias, economia plural e desenvolvimento local, em uma feira de artesanato em Curitiba. Numa abordagem crítica à lógica social centrada no mercado e apresentando alternativas de empreendimentos econômicos substantivos, o autor concluiu que a feira de artesanato apresenta características de desenvolvimento social e

econômico simples (as fenomenias), dotadas da prevalência de elementos substantivos, marcados por características emancipatórias e preservando valores ambientais e sociais nas comunidades.

Para investigar a tensão de racionalidades em ONGs, Ramos (2006) pesquisou sobre o desafio dessas organizações em não perderem suas identidades e valores devido às lógicas empresariais instrumentais de entidades privadas e públicas que as circundam, pois, de forma geral, a lógica instrumental é prevalente em nossa sociedade (GUERREIRO RAMOS,1981). O autor pesquisou as possíveis tensões na racionalidade das práticas administrativas das ONGs estudadas, principalmente no reflexo para a avaliação de programas sociais, e adaptou o método de Análise de Serva (1996), elencando cinco das categorias do método para a pesquisa. Ele encontrou tensões nas racionalidades apresentadas e percebeu que as organizações que mostraram a prevalência das racionalidades substantivas têm um grau maior de inserção dos seus técnicos nas comunidades.

Nava Hey (2008) pesquisou sobre as racionalidades nas práticas de formação de administrador em instituições de ensino na cidade de Curitiba. A autora demonstrou que a tensão da racionalidade instrumental e da substantiva estava presente. As tensões entre a lógica centrada no mercado e a lógica centrada no ser humano eram uma realidade. No entanto, a forma como os professores interagiam contribuía para o desenvolvimento de valores substantivos na construção de valores sociais.

Em um trabalho sobre as racionalidades relacionadas às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico, Dias (2009) procurou identificar as características das racionalidades presentes e predominantes e concluiu que, embora houvesse nuances de substantividade nos discursos, a prevalência foi de racionalidade instrumental. O autor também fez associações entre os conceitos de racionalidade instrumental e substantiva e os conceitos de responsabilidade social corporativa.

Leal (2013) analisou uma organização que considera alternativa, de utilidade pública e sem fins lucrativos - um clube de jogo de xadrez – e concluiu que as características intrínsecas da racionalidade substantiva são as que se destacam pela ação independente da expectativa de sucesso, assim como pela inexistência de obstinação de resultados posteriores a essas ações. Também destacou a natureza extrínseca da racionalidade instrumental, em que as ações são vistas como uma ferramenta para alcançar objetivos futuros. Assim, a pesquisa visou compreender como essas racionalidades interagem em um nível individual e concluiu que existem tensão e coexistência das racionalidades nesse contexto e nível de análise.

2.4 Modelo de Análise de Racionalidade Organizacional

Serva (1996) elaborou seu método de análise de racionalidade em organizações a partir de processos administrativos, ou *eixos*, através de trabalhos clássicos, como o de Likert (1975 e 1979), e de um estudo anterior de sua autoria, em parceria com Jaime Júnior (1995), utilizando os conceitos de racionalidade de Guerreiro Ramos. Explicaremos esse modelo de análise a partir desses processos organizacionais.

O primeiro dos processos administrativos listados por Serva (1996) trata da *hierarquia e das normas*. Essa dimensão administrativa está relacionada às formas, aos critérios e às maneiras como o poder é exercido na organização; ao modo como as ordens são emitidas, como a organização enxerga e pratica o conceito de autoridade e as formas de influenciar os empregados; como se dão a configuração e a estrutura hierárquica e quais são as condições e os pré-requisitos para ocupar os cargos e os espaços hierárquicos na organização. Também fazem parte desse *eixo* os aspectos relacionados às normas - se são escritas ou não e por quais meios e formas são difundidas, como são elaboradas e como se estabelecem no meio organizacional. Importa, ainda, o aspecto da rigidez ou da flexibilidade diante das normas e as singularidades pertinentes ao seu cumprimento, incluindo as consequências por infringi-las, e se houver, como isso acontece.

Outro *Eixo* é denominado de *valores e objetivos organizacionais*. A origem dos valores, quais são os valores predominantes e quais as formas de difundirlos estão presentes nesse escopo. Ao lado dos valores, estão os objetivos. Assim, nesse processo administrativo, importa conhecer os objetivos do grupo, quais os processos por meio dos quais eles se estabelecem, inclusive se há formalidade ou não nesse processo e como esses objetivos são comunicados e disseminados.

A *tomada de decisão* diz respeito aos processos decisórios. Aqui é preciso saber como os processos de decisão acontecem e sob quais estilos se apresentam com mais frequência. Também faz parte desse *Eixo* a diferenciação de competência decisória e quais subgrupos e/ou pessoas decidem. Trata-se também de conhecer as dimensões que envolvem e determinam o processo de decisão.

O *controle* é outro processo administrativo. É preciso conhecer as formas e as finalidades das ações e dos instrumentos utilizados para o controle e os indivíduos responsáveis pelo controle dentro da estrutura organizacional.

No *Eixo Divisão do Trabalho*, é necessário conhecer os critérios e as formas utilizadas para a criação e o acontecimento desse aspecto organizacional. A existência e a forma de

flexibilidade no cumprimento do trabalho e a multifuncionalidade na execução das tarefas são características a serem conhecidas nesse Eixo. A existência e a forma de departamentalização é um conhecimento que integra esse *Eixo*.

Em *Reflexão sobre a Organização*, encontram-se as formas de analisar e de ponderar sobre a existência e a atuação da organização em seu meio social interno e externo. Diz respeito também à realização da autocrítica como um conjunto organizado de pessoas, como essa autocrítica é realizada, em quais níveis da organização e sob quais procedimentos é efetuada.

No *Eixo conflitos*, importa saber a natureza deles, o grau de tensão criado e os estilos que devem ser empregados para manejá-los, as formas como são enfrentados e solucionados e quais as percepções que se têm deles - se são encarados como oportunidades de desenvolvimento ou um perigo que pode levar à desagregação do grupo. Se os conflitos se desenrolam com comportamentos autônomos ou subservientes e quais os tipos de atitude a organização e seus membros tomam para agir em consequência deles,

Em *comunicação e relações interpessoais*, importa conhecer os estilos e as formas de comunicação - se - acontece de modo formal ou informal; saber se há liberdade ou limitação de expressão e se a comunicação acontece de maneira aberta, com *feedback*, autenticidade e autonomia ou de forma “estratégica”; conhecer a especificidade das linguagens e seus significados e compreender os estilos de relações interpessoais no grupo e como se constituem o clima e o ambiente interno que predominam nessas relações.

O *Eixo Satisfação Individual* está relacionado ao grau de satisfação em fazer parte da organização. Investiga também as principais fontes de satisfação dos membros com a organização.

A *Ação social e relações ambientais* é o *Eixo* que trata das ações da organização que assinalam, de forma primordial, sua entrada no meio social. Refere-se à relevância, ao significado e à singularidade da ação social para a organização e abrange as interações com outras organizações da sociedade, bem como a existência e as formas de rede, conexões e integração, além da congruência entre os valores declarados, dos objetivos expressados e da ação real e concreta.

Outro *Eixo* de análise utilizado originalmente nesse método de análise de racionalidade organizacional (SERVA, 1996) é a Dimensão Simbólica. No entanto, prescindimos da utilização desse eixo, porque nosso principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista e compreendemos que a observação participante seria parte preponderante para apreendermos a contento os dados desse *Eixo*.

É comum a adaptação desse método de análise das racionalidades organizacionais (SERVA, 1996), incluindo a modificação dos Eixos (processos administrativos) estudados, a depender do delineamento metodológico e do objetivo da pesquisa, conforme podemos observar em outros trabalhos já realizados (FRAGA, 2000; BESEN, 2010; SILVA, 2007; LEAL 2013).

Serva (1996) faz uma distinção básica dos processos administrativos (eixos) que compõem a análise de racionalidade. Essa distinção evidencia que os dados coletados durante a pesquisa diferiram em importância analítica, conforme o processo administrativo a que esses dados estiverem relacionados. Ele divide os processos administrativos em dois grupos: essenciais e complementares. Os processos essenciais são caracterizados pela capacidade de definir o caráter básico do empreendimento numa perspectiva coletiva e envolvem padrões relacionais e limites de ação do grupo diante da sociedade da qual fazem parte. Esses processos se destacam também por ocupar um espaço maior entre os temas de estudos mais privilegiados escolhidos pela maioria dos teóricos das organizações. Tais eixos são: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais (SERVA, 1996).

Os eixos (ou processos organizacionais) complementares, como o próprio nome indica, complementam a interpretação dos dados e auxiliam a se compreender a lógica interna da organização pesquisada. Apesar de importantes para um aprofundamento na análise, os processos organizacionais complementares não têm o mesmo peso interpretativo dos eixos essenciais, no tocante às características mais basilares de uma organização produtiva (SERVA, 1996). Os processos complementares são: reflexão sobre a organização, conflitos e satisfação individual.

Os processos administrativos ou *Eixos*, relacionados e conceituados acima, serão analisados com base nas ações dos indivíduos em suas atividades desenvolvidas nas organizações, com o fim de compreender qual tipo de ação racional se manifesta na execução das suas tarefas laborais como membros da instituição. Assim, verificaremos a predominância, através da comparação entre os indicadores de racionalidade instrumental ou substantiva.

A ação racional substantiva é orientada para duas dimensões: a individual e a grupal. A primeira refere-se à autorrealização, que compreende a concretização de potencialidade e satisfação. A segunda direciona-se ao entendimento a partir da responsabilidade e da satisfação sociais. A seguir, traremos um quadro com os elementos constitutivos da ação racional substantiva (SERVA, 1996):

Quadro 2 – Elementos constitutivos da Ação Racional Substantiva

DA AÇÃO RACIONAL SUBSTANTIVA	
<i>Autorrealização</i>	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
<i>Entendimento</i>	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais.
<i>Julgamento ético</i>	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
<i>Autenticidade</i>	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
<i>Valores emancipatórios</i>	Aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
<i>Autonomia</i>	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e se expressar livremente nas interações.

Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

A ação racional instrumental é uma ação fundamentada no cálculo, direcionada à obtenção de objetivos técnicos ou de finalidades orientadas a interesses econômicos ou de poder social, utilizando-se da maximização dos recursos disponíveis (SERVA, 1996).

Quadro 3 – Elementos constitutivos da Ação Racional Instrumental

DA AÇÃO RACIONAL INSTRUMENTAL	
Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos.
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
Maximização dos recursos	Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo.
Êxito, resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista.
Desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.

Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.
Rentabilidade	Medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados.
Estratégia interpessoal	Aqui, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

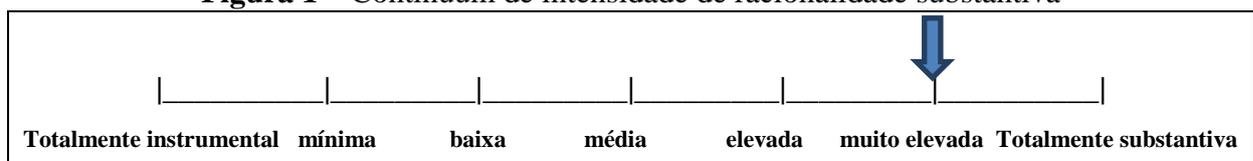
Fonte: Elaboração a partir de Serva (1996).

Serva (1996) assevera que é improvável a existência de organizações que comporiam as extremidades dos polos, ou seja, totalmente instrumentais ou totalmente substantivas. Tais demarcações na escala têm um papel apenas heurístico, relacionado à descrição de tipos ideais que não foram objetos de estudo na construção de seu instrumento de identificação da razão prevalecente em uma organização pesquisada. Assim, tais demarcações extremas têm finalidade conceitual para a compreensão teórica de uma extensão contínua em cada uma dessas extremidades. O autor explica que sua construção teórica e metodológica é centrada numa *práxis* organizacional, que se diferencia de um tipo ideal, tal como o weberiano.

A finalidade de se aplicar um *continuum* vai ao encontro da posição conceitual sob o qual o método foi construído. Afinal, em qualquer ponto da escala, mesmo que apresente o mínimo de racionalidade substantiva, ainda haverá alguma presença de razão instrumental no procedimento em análise da organização estudada. Vale salientar que o *continuum* possibilita uma medição da racionalidade instrumental. Para isso, basta inverter a escala de forma que, por exemplo, a intensidade *mínima* da razão substantiva seja equivalente a *muito elevada* da razão instrumental, e assim por diante.

Serva (1996) também aponta para o fato de que a operacionalização do *continuum* torna os processos organizacionais do quadro de análise variáveis, mais especificamente, variáveis contínuas, por meio das quais se pode medir a intensidade de cada um dos dois tipos de racionalidade. Na figura abaixo, a representação do *continuum*:

Figura 1 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva



Fonte: Serva (1997)

A operacionalização desse método de análise de racionalidade em organizações estará detalhada na próxima seção, que apresentará os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa visa, através do método de estudo escolhido, trazer novos conhecimentos através do delineamento proposto. Por delineamento de pesquisa compreende-se o processo de seu planejamento, empregando uma estratégia ou plano geral que especifique os procedimentos necessários para fazê-lo (GIL, 2008).

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa auxilia o pesquisador a compreender e a explicar um dado fenômeno social com a menor distância possível do ambiente natural e as ações daqueles que são pesquisados, sem se prender ao escrutínio de regularidades (GODOI; BALSINI, 2010). Na pesquisa qualitativa, interessa como os indivíduos interpretam o experienciado, como constroem suas realidades e os significados atribuídos às experiências. O foco de pesquisa para a apreensão de conhecimento da realidade não se constrói a partir da perspectiva do pesquisador, mas da perspectiva interpretativa do sujeito pesquisado (MERRIAM, 2009). Essa pesquisa é de caráter interpretativo, por compreender que será construída, mas sem afirmar uma realidade objetiva existente fora dos sujeitos, uma realidade existente *per si* e fundamentada no pressuposto de que a realidade social é constituída a partir dos significados construídos pelos agentes do contexto do qual fazem parte (GODOI; BALSINI, 2010).

Quanto aos seus objetivos e ao nível de aprofundamento, a pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. É exploratória por buscar uma visão aproximativa, objetivando mais esclarecimentos, e por ser passível de investigações mais sistematizadas (GIL, 2008), ou seja, este trabalho objetiva proporcionar um conhecimento geral acerca da racionalidade em Organizações Não Governamentais, oriundas de um mapeamento geográfico e de área específica de atuação, ou seja, ONGs que atuam na área de Educação no estado da Paraíba. Também é o primeiro estudo sobre racionalidades na Paraíba. É descritiva porque busca descrever características de determinada população ou fenômenos, através de técnicas sistemáticas e padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008), identificando, analisando, classificando e interpretando o objeto de estudo (ANDRADE, 1999). Neste trabalho, nossa finalidade é de desenvolver uma compreensão acerca das racionalidades em ONGs da Paraíba, especificamente das áreas de Educação.

O procedimento técnico escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo multicaso. Esse procedimento metodológico, a depender dos objetivos do estudo, possibilita um levantamento mais expansivo e mais expressivo, em termos de relevância e abrangência com mais confiabilidade, se comparado com estudos de caso simples (YIN, 2010). É importante salientar que a natureza do estudo multicaso não se pretende comparativa, pois esse tipo de estudo visa apreender a singularidade de cada sujeito, ainda que semelhanças possam ser observadas, no entanto, o objetivo de tal procedimento metodológico é de apresentar uma realidade mais abrangente (YIN, 2010).

3.2 Mapeamento das Organizações Não Governamentais no estado da Paraíba

Para chegarmos a uma definição amostral da área de atuação das ONGS e das organizações propriamente ditas, fizemos, previamente, um amplo trabalho de mapeamento das Organizações Não Governamentais da Paraíba. Esse trabalho foi feito em conjunto com todos os integrantes do Grupo de Estudos em Terceiro Setor (GETS), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Iniciamos a pesquisa por meio da internet, em busca de fontes de banco de dados, listas, relações e informações que nos apontassem a existência e a localizações das ONGs no Estado. Também pesquisamos por indicações, menções, referências, sites, blogs, entre outros, que nos trouxessem informações sobre a existência de ONGs no território da Paraíba. Nesse período, também buscamos informações por meio de órgãos públicos, materiais escritos, contatos pessoais e quaisquer outras fontes que pudessem indicar uma ONG em funcionamento no Estado.

Passado esse primeiro momento, criamos um banco de dados de todas as ONGs de que tivemos informação e passamos para a segunda fase: entrar em contato com cada organização relacionada até aquele momento. O contato foi estabelecido, a princípio, por telefone. Mas, quando isso não era possível, fazíamos contato através de e-mail.

A imensa lista foi dividida entre todos os participantes do GETS, e cada um procurou entrar em contato com a organização sob sua incumbência, para averiguar se realmente existia, verificar se estava funcionando, se tinha voluntários como colaboradores e informações básicas, como nome, endereço, telefone, e-mail, área(s) de atuação, inscrição de CNPJ, pessoas para contato e informações adicionais.

Em seguida, obtivemos um banco de dados mais real, atualizado e completo, quando comparado com o do fim da primeira fase. Pudemos constatar a existência, o funcionamento e

informações relevantes para identificar essas organizações.

Concluída essa fase geral, passamos para uma fase mais específica relacionada à definição amostral desta pesquisa. Separamos todas as organizações por área de atuação. Com as listas por área, escolhemos para uma das áreas em que as ONGS atuam mais: a área de Educação. A seguir, separamos as ONGs com atuação em Educação por região geográfica e escolhemos as que tinham boa representatividade, tanto em sua atuação quanto no número de colaboradores (remunerados ou voluntários).

3.3 Universo e amostra



A pesquisa foi realizada em Organizações Não Governamentais do estado da Paraíba, e a amostra foi selecionada em cidades do estado situadas em diferentes mesorregiões paraibanas, mantendo um distanciamento geográfico para que pudéssemos abarcar um bom extrato amostral. Assim, os sujeitos da pesquisa foram três ONGS situadas nas seguintes mesorregiões da Paraíba: no sertão, no agreste e na mata, uma ONG por mesorregião. A seguir, apresentamos uma breve descrição de cada uma das organizações.

O Projeto Xiquexique é uma ONG com título de OSCIP, fundada em dezembro de 2000, e cujo principal objetivo é de desenvolver atividades socioeducativas e fazer intercâmbio de conhecimento e informações entre a zona rural e a zona urbana de sua localidade. Sua atuação está relacionada, principalmente, à cultura, à cidadania e ao meio ambiente. Situa-se no Sítio das Pedras, comunidade do Cajueiro, município de Catolé do Rocha, no estado da Paraíba, um lugar fortemente castigado pela seca, com baixa produção alimentícia e destacada desigualdade socioeconômica.

A Escola Técnica Redentorista é uma escola profissional de nível técnico que foi criada em 1975. Um dos seus objetivos é de construir um conhecimento que permita o desenvolvimento das potencialidades dos alunos, tanto profissional quanto culturalmente, e proporcione o exercício de sua cidadania. Situada no município de Campina grande, estado da Paraíba, está localizada em um dos mais importantes polos industriais da Região Nordeste e situa-se entre os mais importantes polos tecnológicos da América Latina.

O Instituto São José é uma organização filantrópica, cujas atividades são voltadas para as pessoas mais carentes socioeconomicamente. Criado em 1935, atua na área de Educação, oferecendo diversos cursos profissionalizantes. Sediado no município de João Pessoa, está localiza-se no Centro da cidade. Embora atue na Educação, o Instituto tem um ambulatório odontológico para atender à comunidade.

3.4 Método de coleta dos dados

Antes de qualquer análise, a coleta de dados é a fase de grande relevância, em que o pesquisador pode colher informações de boa qualidade para ser compreendidas posteriormente. O principal instrumento de pesquisa foi a entrevista semiestruturada, complementada pela análise de documentos e pela observação não participante. Quanto ao meio utilizado, a observação se deu de forma não estruturada, ou seja, realizada sem controle previamente elaborado (MARCONI; LAKATOS, 2002), no mesmo período das entrevistas e a depender da disponibilidade da instituição, do cronograma e dos recursos disponíveis, tendo em vista que as organizações situam-se em cidades diferentes. Os documentos foram analisados mediante documentos cedidos pelas organizações, como documentos internos, folders, livros, registros, contratos, entre outros, além dos documentos e das informações disponíveis em sites das instituições na internet.

Foram entrevistados 18 trabalhadores das organizações não governamentais estudadas, sendo seis de cada organização. Em cada uma delas, foi selecionada a amostra de entrevistados com base nos seguintes critérios: dois trabalhadores voluntários, dois remunerados e dois trabalhadores gestores. A coleta dos dados por meio da entrevista resultou em 18 horas e 20 minutos de áudio gravado e 408 páginas de transcrição, com espaçamento simples e fonte tamanho 12.

3.5 Análise dos resultados

A técnica empregada para analisar os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas foi a análise de conteúdo. Essa técnica busca na comunicação as falas mais significativas dos sujeitos entrevistados, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, captando os sentidos do conteúdo da mensagem (BARDIN, 1997). A escolha por essa técnica de análise foi satisfatória, porque a pesquisa já tem categorias *a priori*, nas quais as potenciais respostas serão localizadas, a partir dos elementos constitutivos de cada racionalidade - seja instrumental, seja substantiva - em cada processo administrativo investigado.

De forma mais específica, analisamos as ações dos indivíduos em suas atividades desenvolvidas nas organizações, através de seus depoimentos, a fim de saber qual tipo de ação racional se manifesta na execução de suas tarefas laborais, como membros da instituição.

Assim, verificamos a predominância, comparando os indicadores de racionalidade instrumental ou substantiva. Depois de definir os tipos de ação racional substantiva e de ação racional instrumental e dos seus elementos constitutivos, seguimos para um segundo momento, quando reagrupamos coerentemente os elementos constitutivos a partir de cada processo organizacional, formando o quadro de análise (Anexo I).

O quadro de análise foi formado com o reagrupamento dos elementos constitutivos de racionalidade, de acordo com a natureza de cada processo organizacional, a partir da influência dos elementos na execução dos processos organizacionais, visando formar o quadro o mais real possível do funcionamento cotidiano de cada organização estudada. Esse quadro é formado por meio da relação entre os processos organizacionais e os elementos constitutivos da racionalidade. Serva (1996) sugere uma sequência de três fases para aplicar seu instrumento de pesquisa para identificar a racionalidade:

3.6 Fases da análise de racionalidade

A análise seguiu o método de análise de racionalidade de Serva (1996), composta de uma sequência de três fases da aplicação de seu instrumento de pesquisa para identificar a racionalidade:

3.6.1 Fase I - Detecção dos indicadores

Os elementos constitutivos de ação racional, já elencados e conceituados acima, são indicadores de racionalidade. Assim, cada elemento indica a racionalidade, seja substantiva ou Instrumental. Nessa primeira fase de análise, detectamos os indicadores que estão presentes em cada informação coletada, na situação observada e nas respostas recebidas através das entrevistas. Cada informação passa pela definição do elemento constitutivo, indicando a racionalidade presente no processo organizacional analisado.

3.6.2 Fase II - Mapeamento dos indicadores predominantes:

Depois de definidos todos os indicadores, analisando cada processo organizacional, é momento de definir o indicador predominante naquele respectivo processo. A predominância de um indicador mostra que ele foi o elemento determinante: nas ações dos indivíduos quando executam suas tarefas organizacionais; na orientação das práticas da organização e nos

fundamentos que conduzem os interesses, a cultura, os valores e o cotidiano da instituição.

É importante destacar que esse método de busca de predominância de racionalidade traz a compreensão ontológica de que não há exclusividade de um tipo de racionalidade na ação dos indivíduos que compõem as organizações. O pressuposto em que se apoia esse delineamento de pesquisa parte da compreensão de que, na dinâmica cotidiana organizacional contemporânea, estão presentes a razão substantiva e a instrumental.

O comportamento das pessoas nas organizações não é uniforme nem totalmente excludente da racionalidade não predominante. Os conflitos e as contradições entre as racionalidades estão presentes nas ações de agentes organizacionais, da orientação e da condução que norteiam as organizações (MUZZIO, 2014; SERVA, 2014; RAMOS, 2006).

Assim, não se intenta conhecer a racionalidade exclusiva presente no processo, mas a racionalidade predominante. O mapeamento dos indicadores prevaletentes é o aprofundamento analítico cuja finalidade é de saber qual a razão predominante em cada processo organizacional pesquisado. Com a conclusão dessa fase, será possível saber se a racionalidade prevalente na organização pode ser considerada substantiva ou instrumental. Serva (1996) aponta duas condições necessárias para essa fase alcançar um resultado satisfatório:

- a) Os elementos constitutivos (os indicadores) da racionalidade prevaletente devem predominar no conjunto dos onze processos analisados;
- b) Os elementos constitutivos (os indicadores) da racionalidade prevaletente devem predominar também entre os sete processos organizacionais essenciais.

3.6.3 Fase III - Identificação da intensidade de racionalidade substantiva

Tendo-se detectados todos os indicadores de racionalidade e sabendo qual o indicador predominante, o conjunto de indicadores nos fornece um panorama singular das ações e dos valores praticados pelos indivíduos em sua atuação organizacional, assim como da organização. A análise desse conjunto, através da avaliação da natureza de cada indicador presente, do conhecimento de como se dá a composição desse panorama em sua totalidade e a avaliação da amplitude da predominância do indicador prevaletente sobre os demais nos dão condições de definir a intensidade com a qual a razão predominante se apresenta. De forma mais específica, iremos analisar as ações dos indivíduos em suas atividades desenvolvidas nas organizações, através de seus depoimentos, buscando compreender qual tipo de ação racional

se manifesta na execução das suas tarefas laborais como membros da instituição. Ponto importante de nossa amostra é que ela foi constituída para considerar os distintos pontos de vista e experiência a partir de sua específica relação com a organização, seja como voluntário, remunerado ou gestor. Para aproveitar bem mais a leitura dos trechos dos discursos das entrevistas, vejamos abaixo um quadro explicativo:

Quadro 4 – Explicativo sobre os trechos dos discursos transcritos

(E-G)	O entrevistado é trabalhador gestor (remunerado ou voluntário)
(E-R)	O entrevistado é um trabalhador remunerado
(E-V)	O entrevistado é um trabalhador voluntario
[...] Na mesma linha do texto.	Indica que houve trechos da conversa que não eram pertinentes ao tema específico tratado no momento. Também usado para retirar trechos pelos quais os entrevistados pudessem ser identificados.
[...] Em uma linha isolada separando o texto	Indica intervalo significativo de tempo. Quer dizer que o trecho foi falado em momentos distintos na entrevista.
Fala de uma mesma pessoa no parágrafo.	Em cada parágrafo, as falas de uma mesma pessoa sempre serão separadas pelo “[...]”, com somente uma identificação de categoria funcional do entrevistado no final.
(E-G) (E-G) (E-R) (E-R) (E-V) (E-V)	Quando houver, em um mesmo parágrafo, a mesma categoria funcional aparecendo duas vezes, trata-se de pessoas diferentes.
[Informação]	Quando necessário, há informações complementares entre colchetes que não fazem parte do discurso. Servem para explicar ou contextualizar determinado trecho da fala.
Linguagem	As falas foram transcritas tais como ditas. Não há comparações com a gramática formal culta. Preserva-se a linguagem coloquial.

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima temos uma completa explicação de como foram reproduzidos neste trabalho os trechos dos discursos transcritos. Salientamos ainda que, como vimos na última linha do quadro acima, optamos pela reprodução da transcrição das falas dos entrevistados, tais quais foram ditas, permitindo-se a linguagem coloquial, reproduzindo assim a oralidade

das falas, portanto, não sendo comparadas com a gramática culta.

4. Análise de Dados

Na análise de conteúdo de nossa pesquisa, em sua fase exploratória, ao invés de procurarmos definir categorias e eixos, utilizamos os eixos e as categorias já estabelecidos *a priori*, predefinidos a partir do instrumento de análise de racionalidade adotado (SERVA, 1997), a partir do qual também foi criado o roteiro de entrevista, objeto dessa análise. Cada eixo corresponde a um processo administrativo investigado. Assim, a análise foi feita por cada um dos eixos pesquisados, em cada organização em separado: hierarquia, normas, valores, objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, reflexão sobre a organização, conflitos, comunicação, relações interpessoais, satisfação individual. Por sua vez, cada eixo contém suas categorias de análise, conforme Anexo I, caracterizadas pela racionalidade de que faz parte (instrumental ou substantiva). Sigamos com as análises.

4.1 Análise do Projeto Xiquexique

4.1.1 Hierarquia e normas

O primeiro eixo de análise é a **hierarquia**, o qual foi composto destas três perguntas iniciais do roteiro de entrevista: Como é a hierarquia na organização? Quais os requisitos para a ocupação de cargos ou funções? Como é o processo de se dizer o que precisa ser feito? A primeira pergunta traz o tema de forma direta; a segunda trata dos requisitos para compor as posições funcionais/hierárquicas; e a terceira trata do processo de comunicação hierárquica. As categorias predefinidas que caracterizam a racionalidade desse eixo são: **fins**, **desempenho**, **estratégia interpessoal** (características instrumentais), **entendimento** e **juízo ético** (características substantivas).

O **entendimento** mostra-se presente desde as primeiras falas no conjunto de entrevistas. O primeiro entrevistado, um trabalhador remunerado da ONG, quando perguntado sobre a hierarquia, inicia respondendo sobre o organograma e fala sobre a diretoria citando seu caráter participativo. E em momento posterior, comenta tal característica na escala de manutenção e limpeza do espaço da ONG, explicando que o trabalho é realizado, principalmente, pelos contratados, sendo que todos são escalados, inclusive a coordenadora:

[...] todas as ações lá, não se tem esse sistema, um sistema capitalista de ordem, de ordenança, mais é respeitado e tudo que, que vai ser, que vai

acontecer e que vai ser realizado é votado em assembleia (E-R).

Nós sentamos e estipulamos cada espaço que cada um vai cuidar durante determinado período (E-R).

Ferreira (2004), tratando do resultado de sua pesquisa sobre a dimensão normativa da organização estudada, encontra característica similar a essa que encontramos na Xiquexique. Ele define tal qualidade organizacional como o princípio democrático na comunicação, em que as regras e as normas são definidas coletivamente e são continuamente passíveis de questionamento e reformulação.

O segundo e o terceiro entrevistados (voluntários) salientam a fraternidade do grupo, uma qualidade relacional que pode contribuir para se estabelecer o **entendimento** como característico das interações funcionais hierárquicas:

Todo mundo, na verdade... todo mundo é amigo! Então, como eu falei antes, é uma família! O pessoal que trabalha trata bem os voluntários, os voluntários tratam bem o pessoal que trabalha e assim todo mundo consegue trabalhar em equipe, sem nenhuma desavença, sem nenhum ocorrido, assim, de 'Ah, eu não gosto de fulano por isso e isso'. Não, não tem isso aqui, todo mundo se dá bem, todo mundo se gosta (E-V)¹.

Eu não gosto de rotular eles como diretores [...] Porque a gente é muito amigo aqui, não tem esse negócio de eu sou um funcionário, tenho uma carga maior do que você, não tem isso aqui, tipo, [cita uma pessoa da diretoria] é um amor de pessoa, [cita uma segunda pessoa], todas as pessoas da diretoria, todos eles são e, eu não vejo eles por cargo, eu vejo por coração (E-V).

Segundo Baquero (2012), o empoderamento e a emancipação do ser humano não acontecem somente em níveis conceituais, mas também com o desenvolvimento da consciência individual e coletiva. Tal característica é possível em uma genuína horizontalidade de relações funcionais. Evidências dessa qualidade relacional mostram-se presentes em relatos como os descritos acima. Em tal clima relacional objetivo, é comum a todos a responsabilidade compartilhada, em que cada um se debruça sobre o trabalho sem se sacrificar para obedecer a ordens, mas com uma disposição voluntária.

Na dimensão hierarquia e normas, um aspecto se destaca, relacionado ao cumprimento de prazos que, por vezes, tensiona o trabalho da instituição. Tais prazos estão relacionados aos

¹ Falaremos do eixo 'conflito' mais adiante, no entanto, podemos salientar que a existência dos conflitos e o modo como são administrados na instituição corroboram o fato de que o 'entendimento' seja uma categoria prevalente no eixo que trata da 'hierarquia'.

termos de acordo de parceria entre o projeto Xiquexique e a Visão Mundial. Nesse contexto, está a relação com a visão mundial, em âmbito local e externo (unidade mantenedora internacional). Essa realidade apresenta características instrumentais de desempenho. Abaixo, trechos que demonstram esse aspecto:

[...], demandas pra gente responder que têm prazos. Se a gente não entregar, a gente também corre risco do recurso do mês seguinte não entrar, porque eles têm prazo de envio para a visão mundial no exterior, e aí a gente precisa entregar esses processos

[...]

É. Eu acho que principalmente nesses prazos curtos, existem alguns processos que vêm pra ser entregues em prazos curtos, e tudo muito uma questão de prazos. Tem coisas que... mas ao mesmo tempo dessa questão de prazos, acho que é todo um processo de planejamento, de execução em nível hábil. Acho que as partes cada vez mais precisam se complementar e se entenderem e se resolverem, desde as instâncias às próprias pessoas que estão nas instâncias, por que não é só uma situação burocrática, é o meu processo também de realização em tempo hábil, se eu realizo, mas você não realiza, mas o processo também de entrega é no coletivo, não individual, a avaliação é no coletivo, não no individual. Então às vezes assim por essas situações podem gerar, não é frequente, mas pode ser que hajam essas situações... situação que até então tem se resolvido tranquilamente com todas as partes. (E – G)

Ressalte-se, no entanto, que as solicitações por parte de quem está direcionando os trabalhos na instituição não anulam a expressão de cada participante. A singularidade, a necessidade específica a partir das características pessoais, encontra no **entendimento** sua acolhida. A espontaneidade, o voluntariar-se para fazer, está presente nas falas. Guerreiro Ramos (1981) alerta para a existência de dois tipos de relação do homem com o trabalho. No primeiro, o trabalho é carente de significado para quem o faz e diminui a autonomia do feitor bem como o sujeita a constrangimentos sociais e o aliena até nas singulares características fisiológicas. No segundo tipo, que o autor nomeia de “ocupação”, há um alinhamento com a vontade do sujeito, a capacidade emancipatória e propriedade de trazer significado à vida. A “ocupação” traz a característica de, antes do fator econômico, ser um fim em si mesmo, pelo sentido atribuído e pela autonomia ao realizá-la.

Esse tipo emancipatório de trabalho está evidente nas seguintes narrativas:

E... a gente segue eles, a gente sempre faz o que eles pedem, quem é desinibido vai lá prá frente, se veste de palhaço, tem contato diretamente. Eu, como não tenho, como sou muito envergonhada, eu fico nos bastidores. Mas gosto muito de ajudar. Já me vesti de palhaça algumas vezes, mas eu fiquei muito no meu canto e não é prá mim (E-V).

Bom, de mim, que sou voluntária, que sou meio envergonhada, eu mesma escolho onde eu quero ficar. A gente sai pras atividades, eu fico ali, eu ajudo... Se tiver uma cozinha, eu vou pra dentro da cozinha, eu não gosto de público que eu tenho muita vergonha. Pra mim ir lá para frente eu tenho que tá muito... como é que se diz... eu tenho estar em um ambiente onde eu me sinta à vontade (E-V).

Faça, se você puder, se você tiver à vontade [...] Nunca me colocaram, a mim, sabem que eu tenho essa vergonha, nunca me colocaram pra ir lá pra frente, nunca me forçaram... (E-V).

E a maioria sempre tá, tem gente que procura, eu mesmo sempre procuro uma atividade para fazer quando eu tenho tempo (E-V).

O cuidado, o zelo e a valorização do colaborador estão presentes nas falas dos entrevistados. Em tais características, encontramos a categoria **juízo ético**, por seus fundamentos de valor, sobrepondo-se ao êxito indiscriminado da instituição. Além disso, os fundamentos éticos de bem-estar comum não se apresentam somente com os colaboradores remunerados ou voluntários, mas também com a população atendida. Para Guerreiro Ramos (1981), uma sociedade de pessoas só pode ser benéfica para seus participantes se resultar na busca de uma configuração ética e sobrepor-se a processos não regulados de mercado. Dessa forma, a ação da pessoa deve estar imbuída de consciência das finalidades para as quais se destinam, prezando pela ética na causa última de suas intenções. Podemos ver tais características éticas nas seguintes falas:

Os critérios de seleção, conhecimento das áreas, primeiro idoneidade, a questão toda, porque, como a gente trabalha num processo com crianças e adolescentes em sua maioria, é... essa parceria atual, ela exige muito a questão voltada pra proteção, da infância, adolescência e juventude, então é a questão de idoneidade (E-G).

Eles avisam, perguntam quem pode, quem não pode, quem se disponibilizar eles vão buscar, vão deixar, se você precisar faltar aula eles levam uma declaração lá no colégio, tipo, além deles se preocuparem com o bem-estar da gente, eles se preocupam nessa parte também, da aula, de quem não pode faltar aula. Eles sempre avisam lá na escola. E é muito bom a relação aqui entre a gente. (E- V)

Eu sempre digo à comunidade, quiser dizer qualquer coisa [negativa, de insatisfação com o trabalho], pode dizer primeiro a mim e da mesma forma que me trata, trate ele, não me trate melhor e não trate pior eles não, prefiro que tratem eles melhor do que a mim. Assim, eu sou sempre bem transparente com o pessoal da diretoria também e assim sou de lutar por essa questão de direito e a questão de igualdade (E-G).

Sempre com todo cuidado pra não fazer alguma coisa de errado, tipo, eles dão muita liberdade à gente, mas a gente tem regras... a gente tem que

seguir. A gente não pode tratar mal ninguém, nem olhar pra uma criança de cara feia, por mais que a criança, aquele menino esteja dando muito trabalho, a gente sempre tem que ter paciência, e agir educadamente com toodo mundo. (E-V)

O caráter de emancipação é visível, inclusive, para além da participação na instituição. Um julgamento ético, na relação laboral do gestor com seus colaboradores, pode ser visto nesse relato de uma gestora entrevistada da Xiquexique, no equilíbrio entre a apreciação do trabalho do colaborador remunerado e o incentivo ao seu desenvolvimento individual, ainda que culmine na saída da instituição. Quando a componente da diretoria fala de sua identificação com o trabalho que realiza na instituição, comenta ter “aberto mão” de propostas de trabalho em outros lugares, com melhor remuneração e oportunidades de crescimento econômico/profissional. Ela cita o receio de que outros integrantes estejam inspirando-se nela, na permanência na instituição:

Eu tenho até medo, porque os meninos tão muito nessa, mas, eu sempre digo assim: vão buscando. É tanto que agora os meninos estão buscando, um tenta um mestrado... vai insistindo... até ver (E -G).

Vamos ver aí que as portas vão se abrir, até o tempo que ficar, o que a gente puder contribuir, que puder tá junto, mas aí tem que continuar os estudos (E-G).



A categoria **fins**, com o direcionamento puramente técnico, econômico político (poder) não esteve presente. A estratégia interpessoal, compreendida como a influência planejada sobre outrem, visando atingir antecipações calculadas e fragilidades, não apareceu em nenhum componente pesquisado, portanto prevaleceram as relações dialogais e espontâneas. Mesmo quando se fala do planejamento, do cronograma e das agendas de execução, o **entendimento** encontra espaço, como demonstrado nestas falas:

Os educadores eles têm um cronograma a seguir, eles têm, o que ele vai chegar pra comunidade, vai fazer, porque ele já tem um planejamento, um processo a ser seguido também. Além desse planejamento anual a gente segue um planejamento semanal e mensal também, e aí dentro dele a gente tem um calendário de direito, calendário de direito da instituição aqui, a gente foca dentro daquelas temáticas e das necessidades (E-G).

[...] anualmente, em seis em seis meses é feito um plano, quem faz é a Visão Mundial, né. A gente vê o que precisa ser feito nas comunidades, que tipo de atividade que a gente quer que seja feita, aí daí é feito um plano de atividades semestral, esse plano pode ser modificado, em três meses, no trimestre, a gente pode modificar alguma coisa do plano. E já é feito tudo, o mês que você quer fazer as atividades, é... que orçamento vai vir para essa

atividade, o número de participantes, tudo já vem no cronograma de atividades, que chama plano, que é o plano anual de atividades. É assim que faz, só que pode haver mudanças, né, por que varia muito do mês, por que tem o mês da criança, tem o mês de maio, que é sobre a exploração infantil, depende muito das datas comemorativas também pra fazer (E-R).

Os indicadores instrumentais **fins e estratégia interpessoal**, tal como conceituados em nossas categorias, não aparecem nos relatos. Como vimos, aparece a categoria instrumental **desempenho**, a partir de especificidades burocráticas relacionadas às parcerias do Projeto. Entretanto, internamente, as circunstâncias são tratadas sem rigidez hierárquica, e a abertura para o diálogo aparece em todas as etapas do trabalho. O entendimento e a relação dialogal, caracterizada por uma consciência individual e coletiva, o a atuação reflexiva, valorização dos colaboradores, somadas com o desejo de emancipação de cada participante, por parte dos gestores, são marcas da instituição. Conforme exposto, a categoria **entendimento** foi prevacente nesse eixo e apresenta, predominantemente, a racionalidade substantiva, que se situa na escala de intensidade de racionalidade como Elevada.

4.1.2 Valores e objetivos

Os participantes do Projeto Xiquexique demonstraram que a participação na Instituição tem um impacto positivo em sua vida, devido aos valores vivenciados em seu cotidiano. A valorização do ser, a emancipação, a autonomia, o desenvolvimento do potencial de cada pessoa e da comunidade, o respeito ao próximo e as diferenças são valores encontrados no Projeto.

Se eu sou um cara do meio da rua que gosto de bagunça e tal que começo a participar de um projeto desse eu começo a abrir minha mente e começo a mudar meu ponto de vista, começo a mudar a ser a pessoa que eu sou porque o PDA ensina muito a gente a, como eu disse a você, a ser uma pessoa melhor, a saber respeitar o próximo, a ter uma convivência melhor e eu acho que isso tudo é muito importante porque isso muda, muda a pessoa, porque a cada vez eu tenho que buscar ser realmente um ser humano melhor e isso é o que a gente busca muito, mostrar a gente como conviver com a sociedade, como ser em casa, como ser no trabalho como ser no meio da rua. Muitas coisas que o projeto aborda é muito importante pra o dia a dia. (E – V)

Os objetivos da Instituição são norteados pela cidadania, pela cultura e pelo meio ambiente. Os cuidados com a criança, a emancipação dos jovens e a conscientização das comunidades sobre as circunstâncias em que vivem e sobre sua capacidade de se desenvolver

fazem parte de sua atuação. Tais objetivos e valores declarados pela ONG Xiquexique remontam à afirmação de Guerreiro Ramos (1981, p.122), quando diz que “chamar um homem ou a sua sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos”.

O nosso sonho, o que a gente almeja alcançar e aí todas as ações elas são direcionadas com o alvo de alcance. Cada projeto está mais voltado pra essa questão da cidadania, cultura e meio ambiente. Trabalhar os processos de conquista disso aí, através de intercâmbios, de resgates, essa valorização dessa parte, também de... de Direitos Humanos. Dentro dessa perspectiva também a valorização do ser, né, e trabalhar dentro dessa perspectiva, né, envolvendo essas três esferas aí, né... Ações voltadas dentro da cidadania, cultura e meio ambiente. [...] Dentro da perspectiva da Visão Mundial, tá mais voltado para aquilo que a gente sonha pra nossas crianças e adolescentes e a comunidade, né?! E aí o almejo é realmente uma educação básica de qualidade e vida em abundância, qualidade de vida pra nossas crianças. Se a gente deseja pra nossas crianças, a gente sonha também pra suas famílias e seu contexto, então, por isso que a proposta é além de trabalhar a criança a gente trabalhar a perspectiva comunitária. (E -G)

Assim, **valores emancipatórios** é a categoria que predomina no eixo de valores da análise de racionalidade da instituição, assim como a categoria **autorrealização**, no desenvolvimento do potencial do indivíduo com a satisfação em realizá-lo, e o **juízo ético**, com elementos norteadores das ações de **autorrealização** e emancipação.

4.1.3 Tomada de decisão

No eixo **tomada de decisão**, destaca-se o coletivo. As decisões mais simples são resolvidas junto com a coordenação, e as decisões extracotidianas, de relevância pontual, são objetos de reuniões coletivas, como veremos no trecho representativo desses fatos abaixo:

Os processos de decisão da comunidade, do projeto ele se dá de forma colaborativa entre as pessoas que têm vínculo empregatício e as pessoas da associação do projeto, que são as pessoas fundadoras, tudo que acontece seja de caráter financeiro ou de caráter estrutural. [...] Não é, a gente se reúne sempre com a diretoria quando são coisas mais graves, mas quando são coisas mais simples, aí só vai a [cita um nome], né. [Cita outro nome] que trabalha com a parte fiscal. Então elas resolvem lá, né, porque não tem como a gente toda vida fazer uma reunião. Tudo que fosse comprar faria uma reunião, ia ficar um negócio desmantelado demais. (E - R)

No caso como o do desligamento de um colaborador, por exemplo, conversa-se e se ouvem todos os que queiram expressar-se. A liberdade de expressão é evidente nos relatos. A

justiça nas decisões, principalmente quando envolve pessoas, mostram-se presentes. Houve respostas em que foi mostrado que a justiça foi trazida de forma preponderante.

Tem, no caso de uma demissão, por exemplo, tem que ser todos, não é todos pra expor o camarada como réu e um júri, é decidido e tem que ser anunciado formalmente perante a diretoria, pra todos concordar e se expressar. (E - R)

De forma coletiva. Com justiça! [...] a gente semanalmente senta pra ver que decisões mais urgentes, fazer uma escuta da equipe ver o que é possível mudar pra melhorar, pra ampliar, então assim, a gente tem sempre esse processo de escuta nas decisões também. (E - G)

Pode! É... todo mundo... no fim todo mundo fala, né? Mas é sempre aberto, é livre pra galera falar, pra galera dizer seu ponto de vista... de repente alguém tem uma ideia que possa contribuir numa forma melhor pra trabalhar naquilo... é sempre conversando (E - V)

Um ponto muito relevante no processo de tomada de decisão é o fato de que ele se estende à comunidade atendida, de forma direta e através de representantes no chamado conselho sobre território (antigamente chamado de conselho gestor). A comunidade não só participa, como também norteia quais as ações são significativas para atendê-la.

Um exemplo pra melhorar o entendimento: o ano passado a gente teve o corte de [...] no nosso orçamento, então o que a gente fez? Quando a notícia chegou pra gente, a gente comunicou a diretoria, e a gente elaborou um plano, quando a gente elaborou esse plano com esse corte, e gente teve que tirar algumas atividades e a gente juntou um representante de cada comunidade pra mostrar como que ficaria; se eles estavam de acordo com o que a gente tinha feito ou que se eles achavam que a gente poderia substituir alguma atividade se eles achassem mais significativo, então quais as atividades eles achavam que poderia ficar e quais poderia sair que não teriam grandes impactos e quais as representações. A gente chamava antes de conselho de gestor e hoje virou um conselho sobre território. Antes a gente tinha um local, que era um representante de cada comunidade, então todas as nossas decisões, a gente tinha que juntar essas pessoas pra saber se elas também concordavam com o que a diretoria concordou e com a equipe também junto! Todos os nossos processos de decisões é dessa forma, tem que juntar a comunidade, juntar a equipe, juntar a diretoria, ver se as ideias estão batendo, e na verdade a última voz é da comunidade! Porque se a gente chega lá e eles dizem: “Não! Essa atividade aqui é mais significativa!”, ai a gente precisa mudar isso. (E - G)

A busca de decisões consensuais faz parte dos processos de decisão. O consenso é uma escolha decisória, com que todos os colaboradores envolvidos concordam genuinamente, que traz o sentimento de participação e influencia a escolha suscitando a continuidade de

apoio de grupo (SIQUEIRA, 2009). As categorias **cálculo, utilidade e maximização de recursos** não se evidenciaram no discurso. A dimensão **juízo ético** esteve presente, e **entendimento** foi a categoria preponderante. A intensidade de racionalidade é substantiva muito elevada.

4.1.4 Controle

Há um nível de controle e prestação de contas muito acentuado na instituição. Devido à parceria com a Visão Mundial, que é a financiadora de um projeto específico da Xiquexique, a prestação de contas é uma constante na dinâmica de funcionamento das atividades. As ações com as comunidades são, geralmente, gravadas e disponibilizadas em redes sociais em página da ONG. Todas as compras precisam ser devidamente acompanhadas de nota fiscal. Planilhas e programas são utilizados cotidianamente. Nesse quesito, identificamos a categoria **desempenho**.

Diversas ações ultrapassam a tarde e adentram pela noite. Inclusive uma das que pudemos presenciar. Assim, há o controle de folha de ponto. No entanto, a categoria **entendimento** é fortemente presente. Os colaboradores se doam sem estar calculando tempo nos relógios. Não raro, em determinadas atividades do dia, passam da jornada de horas diária de trabalho. Também não há indícios, por parte do gestor, de uma imposição semanal maior de jornada de trabalho.

Sim, toda ação nós temos atas, nós temos as assinaturas, fotografia e vídeo, todas as ações, você pode entrar no Facebook do projeto diariamente você vai ver lá, foto, vídeo e também tudo que é comprado ele tem que ter nota fiscal e recibo e é prestado contas mensalmente pra Visão Mundial [...] uma vez que faltou 5 centavos de uma conta, a gente teve que correr atrás, aí não acharam, aí depositar 5 centavos pra poder aceitar a conta, alguém deu algum desconto aí lascou tudo, aí tem que depositar né na conta Visão Mundial, o cara achou graça, depositou 50 centavos. (E - R)

Assim, a categoria prevalente é o **entendimento, o desempenho** está em segunda, a **maximização de recursos**, tal como conceituada nesse instrumento de pesquisa, não aparece. A intensidade de racionalidade é substantiva elevada.

4.1.5 Divisão de trabalho

Os planejamentos de execução de atividades são anuais, mensais e semanais e existe o

atendimento a demandas que vão surgindo no cotidiano. O planejamento não engessa as mudanças de rota consideradas importantes pelo grupo e são considerados os limites e as singularidades dos participantes, de forma que o respeito ao contexto humano da instituição é respeitada.

Segundo Serva (1993, p.41), a eficiência e a eficácia são atingidas no âmbito da racionalidade substantiva e percorrem caminhos distintos da razão instrumental. A razão substantiva acontece “em estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, com grande destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente”.

Na divisão do trabalho, mostram-se dissolvidas estruturas hierárquicas, de forma que gestores participam das mesmas atividades que trabalhadores remunerados e voluntários. Cargas de trabalho, bem como sentimentos gerados, negativos e positivos são partilhados entre a equipe e trazem uma experiência de comunhão e igualdade entre os participantes:

Até mesmo [cita o nome da coordenadora] vai para as comunidades, se veste de palhaço, passa vergonha [risos] é tudo isso. Todo mundo, [cita o nome de outra gestora] também, [...] E [cita nome da coordenadora] é ... aquele sentido de uma coordenadora capitalista que espreme, aqui não tem isso não! Assim, quando um sofre todos sofrem, tiver bom tá bom pra todo mundo, se não tiver é pouco pra todos, mas se tiver muito é muito pra todos. Num tem essas divisões não né, de fique de boa e os outros se lasca, como diz o ditado aqui popular. (E – R)

Diante do exposto, o **entendimento** foi a categoria prevalecente nesse eixo. A **autonomia** é outra categoria presente. A possibilidade plena de os colaboradores participarem dos planejamentos e da divisão dos trabalhos permeia a atuação laboral da instituição. Na divisão do trabalho se faz presente o sentimento de equanimidade e partilha de circunstâncias. A intensidade de racionalidade substantiva é muito elevada.

4.1.6 Comunicação e relações interpessoais

A comunicação acontece de forma aberta, por isso as pessoas sentem-se livres para se expressar. As reuniões são frequentes. O respeito ao outro é presente nas relações interpessoais. Ouvir o outro é uma atitude que faz parte da comunicação. As categorias **autonomia**, **autenticidade** e **valores emancipatórios** estão presentes nos relatos. As relações mostram-se marcadamente satisfatórias. Termos como “família” e “amigável” aparecem com frequência nos relatos.

O mais aberto possível, não tem muitos entraves não [...] o processo de respeito independe da posição que você ocupa, é o processo de a gente estar respeitando, sabendo ouvir o outro, a comunicação tem fluído de forma positiva, no momento que tem os entraves, algumas situações complicadas eu acho que também precisam ser conversadas, nem todo mundo vai pensar igual a você. (E – G)

Extremamente amigáveis, como falei, aqui você é bem recebido, eu sempre fui bem recebida aqui, qualquer pessoa que vem pra cá é bem recebida também. É um ambiente que dá vontade de ficar vindo, de vir. (E – V)

Eu acho que são saudáveis, eu acho não, eu, pelo menos no convívio, elas são saudáveis, a equipe assim, eu considero como uma família, assim, porque tudo é compartilhado; eles se alegram com a conquista do outro, assim, gosto muito de incentivá-los. (E – G)

É boa, acho que se não houver relação interpessoal no terceiro setor, você não tem nada, cara, é uma empresa qualquer que vai oferecer um produto que ninguém vai comprar, porque seu produto é a transformação, se você não inspirar as pessoas, você não tem uma relação boa. Nós tamos para inspirar e como inspirador, as pessoas querem estar perto de você, então a relação é muito boa. E não é uma relação de opressor/oprimido né, a gente não tá levando a fórmula mágica, a gente tá lá pra mostrar que juntos trazemos uma fórmula boa, não vai ser mágica, vai ser árdua, não vai ser imediatista, vai demorar, mas vai ser realizada e vai ser eficaz. (E – R)

O instituto se utiliza de uma gama de formas de comunicação. Com o público interno e o externo, utilizam-se dispositivos de comunicação de celulares, perfis em redes sociais e comunicação em cartas. A comunicação de divulgação parte de uma nuance de desempenho, no entanto, na forma e na finalidade de fazê-la, alcança o desdobramento de mostrar o trabalho à sociedade e aos mantenedores, portanto está dentro de uma perspectiva substantiva (SERVA, 1993).

Aí nossa comunicação é através das mídias sociais, facebook, youtube, da Tv Web. (E – R)

Palestras, informações, a gente tem o programa de TV, né? Tem TV digital, é... participa de muitas entrevistas em outros programas também, tanto de rádio como de TV, jornais... tem vários mecanismos aí de comunicação, de divulgação das ações, das propostas, né?! As mídias que tem aí, Facebook e companhia ilimitada, a gente também tem usado em favor aí, tanto na divulgação das campanhas, das propostas, daquilo que a gente acredita, quanto também divulgação do próprio trabalho. (E – G)

É email, skype, whatsapp, e telefone, e pessoalmente [...] (E – R)

Há acerto de comunicar pelo software de comunicação de celular, em uma conta de grupo, os diferentes trabalhos realizados pela equipe, seja um projeto específico sejam ações diversas, inclusive, da limpeza da sede. Uma característica interessante da limpeza da sede é que todos, principalmente os remunerados, participam, inclusive, as gestoras. Essa é uma característica substantiva de divisão de trabalho. Podemos constatar, no entanto, no trabalho de limpeza da sede do Projeto, um caráter funcional da comunicação que aponta características da categoria instrumental **desempenho**.

Mandando fotos das ações, aqui a gente manda áudio. WhatsApp. [...] A gente se comunica por aqui, aí tem do Xiquexique também [...] acompanhamentos, é mais uma planta que a gente tava fazendo do projeto, a gente tá terminando em 3D do projeto. [...] Acompanhamento periódico da limpeza. [...] quer dizer só pra limpeza mesmo, to limpando num sei que num sei que, pra comunicar [cita o nome do presidente] [...] E aqui é das ações né, coisa de reunião, coisa do trabalho mesmo. (E – R)

As relações interpessoais e a comunicação são permeadas pelas categorias substantivas **autonomia, autenticidade e valores emancipatórios**. Também constatamos a presença da categoria instrumental **desempenho**, em alguns aspectos da comunicação. A categoria **autonomia**, caracterizada pela condição plena de ação e expressão livre dos indivíduos, foi a prevalente, com uma intensidade de racionalidade substantiva elevada.

4.1.7 Ação social e relações ambientais

Além das diversas ações sociais relacionadas ao ambiente onde está inserida, a Xiquexique tem uma ampla e extensa atuação em várias iniciativas e temas sociais. A relevância do Projeto para as comunidades é muito elevada. Em geral, a sociedade tem apreço pelo Instituto.

Em todo canto que a gente vai é bem recebido, há um reconhecimento muito grande de todo mundo da cidade e um carinho também. Ultimamente a gente fez uma campanha contra a zika, que a gente foi em todos os locais que o PDA tem parceria no Catolé. E a gente sempre foi muito bem recebido, eu nunca tinha participado dessa experiência, são parceiros aqui do projeto, eu fui a primeira vez, esse ano, por causa disso, desse negócio da zika, a campanha e em todo canto que a gente foi bem recebido “ah, vocês vão fazer atividade aqui quando? Quando é que vocês vêm?”, eles cobram muito que o PDA vá, já pela alegria que eles levam, há um reconhecimento muito grande. (E – V)

A interação do Instituto com outras organizações é dinâmica e de colaboração abrangente. Redes de atuação e parcerias foram mencionadas nos relatos. O protagonismo do Instituto, diante das atividades, também se notabiliza. A congruência entre os valores declarados pela ONG e suas ações são visivelmente alinhadas. Serva (1993, p.40), conceituando as organizações substantivas, afirma que é uma característica delas a inserção na organização da sociedade, a fim de buscar, “naturalmente, o apoio das pessoas e/ou grupos sociais identificados com a causa e os valores defendidos, como também dos seus meros simpatizantes.”

Um [organização] ajudam as outras também, por exemplo, se eu tenho uma ação pra fazer, se eu quero fazer um trabalho lá no Beradeiro, vai apresentar alguma coisa lá, a gente vai, eles chamam, então a gente também tem parceria com o Primo, não tem rivalidade, não tem nenhum problema com as outras. [...] Com o município, a gente é muito aberto com a questão de parceria com o governo da educação, é muito bom o pessoal da educação aqui, sempre por aqui, é município, da prefeitura, mas eles sempre estão perto pra ajudar. Por exemplo, você precisa de um ônibus pra fazer uma atividade e trazer as crianças, eles liberam tranquilo, sem nenhum problema. Agora a questão do repasse, que teve uma época aí que foi aprovado pela câmara dos vereadores um valor X pro projeto e eles nunca repassaram. (E – R)

Embora o êxito e os resultados sejam marcas claras da atuação do Projeto Xiquexique, não estão dentro dos conceitos instrumentais das categorias deste estudo. Os valores emancipatórios se destacaram com elevada proeminência. A racionalidade prevalecente é a substantiva, em intensidade muito elevada.

4.1.8 Reflexões sobre a Organização

As reflexões são constantes em diversos momentos de encontro e de reuniões da Xiquexique, desde o planejamento orçamentário anual (POA), em que as ações são programadas e se fazem uma reflexão e uma análise do ano anterior executado. No entanto, nas reuniões e nos encontros com periodicidades semanais e mensais, as reflexões atingem um nível cotidiano de análise.

A busca de auto-observação e melhora constante está presente nas ações do Instituto. A abertura para o ponto de vista de cada participante também se mostra presente nos processos de autorreflexão, e a postura de expressão participativa para um bom andamento do trabalho é valorizada na ONG.

A gente sempre procura melhorar, a gente sempre quando se reúne procura ver o que tá faltando e vê o que pode acrescentar entre a gente, sempre pra melhor. Às vezes alguma falha a gente comenta pra não acontecer novamente, mas a gente sempre quer melhorar. (E – V)

Existe. Porque, assim, como é um grupo, cada um tem o seu ponto de vista, né? De como pode ser trabalhado, como ajudar no projeto, como estar ali sempre apoiando aquela galera que tá na liderança. Porque, tipo, às vezes vai acontecer um projeto e você tem uma ideia pra que possa ajudar, mas você não fala. Mas, aí, às vezes, você vai lá e fala. Então, você tá sendo participativo, tá ajudando o grupo e mostrando que você tá ali pra participar, pra realmente fazer aquilo que você se comprometeu. (E – V)

A avaliação de **juízo ético**, numa busca de atitudes benéficas aos atendidos como aos colaboradores, está presente. No entanto, a conceituação da categoria **valores emancipatórios** é a preponderante. A busca de melhor desempenho, de forma substantiva, está alicerçada nessa categoria prevalente. A intensidade de racionalidade é substantiva muito elevada.

4.1.9 Conflitos

Os conflitos acontecem em âmbitos distintos, com voluntários, remunerados e gestores. A conversa é o meio principal de se resolverem questões discordantes. Pode haver discussões, mas as conversas, a abertura ao diálogo é o que acontece com mais frequência. Ressalta-se a importância de se compreender a atitude alheia, assim como a consciência de que as falas mal colocadas ou mal interpretadas são fatos na comunicação humana e podem causar mal-entendidos. A autonomia de expressão coloca-se ao lado de uma comunicação respeitosa. Os educadores sociais (colaboradores remunerados) orientam os voluntários quanto aos melhores meios de se resolver um desentendimento.

Difícilmente. Mas como em qualquer outro canto, né, às vezes tem aquele ocorrido, assim. Às vezes tem, sim, conflito. Às vezes até por uma besteira, alguém que falou alguma coisa e alguém ficou chateado [...] Aí, às vezes, pode ser que você se sinta ofendido de uma forma que eu falar, só que eu não soube falar. Ou às vezes eu não pensei que da forma que eu falaria ía te ofender. [...] Aí, eu acho que aquela questão da... A partir do momento que eu percebo isso, eu posso observar mais da próxima vez que eu estiver conversando. “Ah, já que aconteceu isso, eu posso lá pedir desculpa e da próxima vez que conversar sobre tal assunto, eu vou ter mais cuidado pra que não ocorra de novo.” (E – V)

Conflitos, no dia a dia, depende muito da situação, como é que tá o estresse,

a demanda, mas é besteira, conflito besta. Que hoje tá com a cara feia um pro outro, mas amanhã já tá todo mundo bem [risos]. (E – R)

A reflexão a partir de um **juízo ético** das questões, a honestidade e a franqueza em parâmetros de **autenticidade** e expressões livres marcadas de **autonomia** fazem parte da forma de lidar com os conflitos. Porém o **juízo ético**, alicerçado em um desenvolvimento da consciência a partir do ocorrido, foi a categoria prevalecente. A intensidade de racionalidade apresentada é substantiva muito elevada.

4.1.10 Satisfação individual

É muito presente a referência de satisfação relacionada ao bem-estar do outro, da comunidade atendida. O sorriso da criança, seu bem-estar, sua melhora de perspectiva, a possibilidade de melhoras da comunidade atendida, o bem-estar constatado como resultado do trabalho. Não há como não fazermos um paralelo ao relatado por Silva (2009, p.89), em seu estudo sobre racionalidade substantiva em instituições oncológicas da cidade de Natal – RN - quando diz que “amor e dedicação são armas que enfraquecem o inimigo, que, silenciosamente, avança e deixa rastros nos rostinhos famintos por vida”.

Em ver o sorriso das pessoas, sabe? [...] Ver a gratidão no rosto delas pelas coisas que a gente faz. Aí, eu me sinto como se eu estivesse fazendo uma coisa importante, sabe? (E – V)

No bem estar, que eles possam se tornar umas crianças de bem, porque a gente atende umas áreas complicadas, índices de prostituição, violência, drogas... e a criança, por mais que a família não faça tudo, mas é meio né, ela vai seguir um caminho ou outro, vai depender dela mesmo e da família, né... aí eu acho muito complicado essa questão! (E – R)

Quando perguntados sobre insatisfação, geralmente os entrevistados remontaram a circunstâncias que atrapalham o trabalho. Isso demonstra, de forma mais clara, a satisfação com o trabalho na Instituição. Como insatisfação foram declaradas, por exemplo, as longas distâncias de descolamento necessárias para chegar à comunidade, debaixo de um “sol quente”, ou seja, com uma temperatura elevada, numa sensação térmica de muito calor, numa conjuntura de seca do Sertão.

Insatisfação... Olhe, tudo tem um bônus, mas tem um ônus também, né. Eu acho que assim, a própria distância é um dos fatores agravantes, a gente já fez avaliação com os meninos também [...] às vezes também muito processos

burocráticos, demais, que emperram alguns processos, assim, acho que as insatisfações maiores são essas. [...] nesses prazos curtos, existem alguns processos que vêm pra ser entregues em prazos curtos, é tudo muito uma questão de prazos [...] essas questões de entraves burocráticos, elas se fazem necessária, né? Principalmente diante do contexto que a gente vivencia hoje, então eu até entendo esses resultados. (E – G)

Acho que é só o sol quente mesmo, né, e essa parte burocrática, acho também leva muito tempo, você pode tá até fazendo outra coisa, mas você tem que fazer aquilo, tem que fazer um relatório, tem que colocar dados, trabalha muito com dados, essa questão, eu acho que leva muito tempo também, essa parte burocrática. (E – R)

Assim, a **autorrealização** é a categoria preponderante nesse eixo. É perceptível um grau elevado de satisfação na execução e no vislumbre dos resultados. A liberdade de agir e de se expressar também foi mencionada nas narrativas, que remontam à categoria **autonomia**. Há um tangenciamento da categoria **desempenho**, na exigência burocrática necessária na parceria com outras instituições, no entanto, pela finalidade das ações, não podemos considerar que a busca de tais resultados esteja centrada na utilidade, pois são demandas com fins genuinamente assistenciais de uma parcela mais carente da sociedade. A racionalidade prevalecente é substantiva, com uma intensidade muito elevada.

4.1.11 Análise geral do Projeto Xiquexique

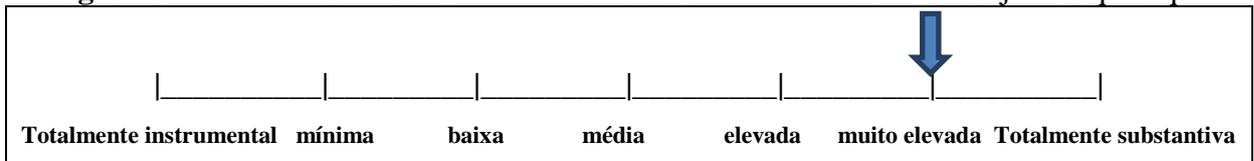
Abaixo, apresentamos um quadro que resume a análise geral do Projeto Xiquexique e, seguir, os comentários finais.

Quadro 5 – Resumo da análise do Projeto Xiquexique

Processos organizacionais	Elementos/Indicadores de racionalidade predominantes	Intensidade de racionalidade substantiva
Hierarquia e normas	Entendimento	Elevada
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Muito elevada
Tomada de decisão	Entendimento	Muito elevada
Controle	Entendimento	Elevada
Divisão do trabalho	Entendimento	Muito elevada
Comunicação e relações interpessoais	Autonomia	Elevada
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Muito elevada
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético	Muito elevada
Conflitos	Julgamento ético	Muito elevada
Satisfação individual	Autorrealização	Muito elevada
Análise geral da ONG Xiquexique	Entendimento	Muito elevada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Serva (1996)

O Projeto Xiquexique apresentou uma racionalidade substantiva muito elevada. A categoria que prevaleceu na composição na análise foi **entendimento**. Sobre as demais categorias que apareceram, observamos que **juízo ético** e **valores emancipatórios** foram preponderantes em dois eixos cada uma. A **autonomia** e a **autorrealização** foram preponderantes em um eixo cada uma. Podemos observar que não houve nenhuma categoria prevalecente de cunho instrumental, o que está em coerência com a intensidade de substantividade apresentada. A seguir, a representação no continuum mostra, graficamente, a intensidade da racionalidade substantiva.

Figura 2 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva do Projeto Xiquexique

Fonte: Serva (1997)

Considerando o *continuum* apresentado, compreendemos a localização de substantividade numa escala cujos extremos são representações de cada racionalidade: instrumental, à esquerda, e substantiva, à direita. Como vimos, a ONG Xiquexique apresentou a racionalidade substantiva muito elevada. Esse resultado também equivale a dizer que a racionalidade instrumental é mínima na instituição.

4.2 *Análise da Escola Técnica Redentorista*

4.2.1 Hierarquia e normas

No primeiro eixo de análise, as racionalidades apresentarem-se em diversificados elementos. Começaremos pelas características instrumentais. A normatividade é bem estabelecida na Instituição. O desempenho, numa perspectiva comportamental normativa, é bem presente. A formatação e a tradição religiosa são citadas como características de manutenção de aspectos hierárquicos. O fato de o diretor geral ser, necessariamente, um padre, logo, indicado pela ordem religiosa, e não, alguém escolhido pelos colaboradores internos, soma aos aspectos hierárquicos da Instituição. As normas estão bem presentes em regras de comportamento, fardas, horários etc. A farda dos funcionários administrativos chegam a ser detalhadas:

É isso! Quando a gente vai entrar... aí ela dá um modelo, tanto da cor quanto do tecido, tanto da blusa, quanto da calça, e o modelo desenhado. Fardamento, crachá, esse bóton... sapato fechado. Quando, por exemplo, por um acaso, tem gente que não pode usar sapato fechado, aí você tem que, realmente, procurar o setor e justificar isso direitinho, para que você possa transitar, sem o sapato fechado. Mas, tirando isso, precisa ser sapato preto, fechado. (E – R)

O fardamento também é um meio de diferenciação entre os colaboradores, pois, ao mesmo tempo em que é rígida a cobrança desse artefato para os técnicos administrativos e a equipe de apoio, aos professores não é requerido.

Não, pra o professor, não. Quer dizer, se o professor chegar aqui mal vestido, alguma coisa assim, acho que o pessoal não vai ficar muito satisfeito. Já vai logo dizer, né? [...] Mas para os alunos e para os funcionários é bem rigoroso, mesmo [o uso do fardamento]. (E – R)

O conhecimento das penalidades, em seus tipos e sequências, mostra-se de claro conhecimento por parte dos remunerados e dos gestores. São eles: advertência oral, advertência escrita, suspensão e rescisão contratual.

... as penalidades, não é? Que podem acontecer, no não cumprimento dessas normas, não é? A advertência verbal, a advertência escrita, suspensão...até em casos assim...reincidentes, ou...é...a rescisão de contrato. (E – G)

Existe. A gente recebe uma advertência. Primeiro verbal, depois, por escrito.

Mas, esses são realmente casos extremos. O tempo que eu estou aqui, nunca vi. [...] Mas existe. Já ouvi falar, no passado aí... algumas situações que houveram, e que, primeiro a advertência ... inclusive, nesse memorando, ela reforça isso...que ao infringir aquelas normas, estará, primeiro, ocasionando uma advertência verbal e, conseqüentemente, uma por escrito. (E – R)

A existência de e-mail recente falando das penalidades pode ter sido a causa de elas estarem presentes, com prontidão, no discurso dos entrevistados remunerados e gestores. A partir desse esclarecimento pontual, passemos a analisar as características substantivas que coexistem com as instrumentais citadas. Começamos citando que foi encontrado como discurso comum entre os entrevistados o fato de serem raras as aplicações de penalidades, características do **entendimento**², como visto no segundo relato acima, e como podemos ver nos relatos abaixo:

Eu desconheço alguém que sofreu uma conseqüência... Uma coisa, assim, não... Eu não conheço. Eu não tenho conhecimento sobre isso, não. (E – R)

Podem sofrer desde advertências, suspensão e ser demitido por justa causa, né? Mas, raras as vezes que a gente vê isso acontecendo. Pode ser que surja uma advertência verbal ou escrita, alguma coisa. Mas que nada, até hoje, durante esses dez anos que eu estou aqui, nunca vi algo que chegasse a esse ponto, não. (E – R)

Não, até agora não falaram nada pra gente [ao ser perguntada sobre se havia conseqüência com as infrações das normas]. (E – V)

Corroborando a raridade das penalidades, é um fato que muitos colaboradores da Escola têm muito tempo de serviço, o que aponta para uma segurança e uma estabilidade em manter o cargo. Além disso, uma demissão precisaria passar por um inquérito administrativo, com amplo direito de defesa, o que indica que, dificilmente, vai haver arbitrariedade numa aplicação dessa penalidade – características substantivas que apontam para a categoria **juízo ético**.

... mas a maioria tem quinze anos...tem gente com vinte e sete anos de instituição. A maioria aqui tem muito tempo já de serviço. (E – R)

Então, já tem mais do quê...? Mais de trinta anos de instituição, já. A maioria aqui tem muito tempo de casa, já. (E – R)

[Há] professora [...] há mais de vinte anos aqui na escola (E – G)

² Como veremos mais detalhadamente no eixo 'controle'.

Podemos concluir que estão presentes as características das categorias **entendimento e julgamento ético**. Mas a categoria prevalente foi **desempenho**. O eixo apresenta uma intensidade de instrumentalidade alta e de substantividade baixa.

4.2.2 Valores e objetivos

Educar foi o valor citado repetidamente pelos entrevistados como um dos principais da escola. Um entrevistado citou o lema da escola “Educar é libertar”. Embora haja uma ênfase na qualidade do ensino, o importante como valor aqui não é a técnica em si (o que poderia apontar para a categoria **fins** como valor), mas o conhecimento de boa qualidade para proporcionar uma mudança, uma emancipação econômica e social a indivíduos menos privilegiados nesses aspectos. O fim é voltado para que os jovens carentes possam ter verdadeiras oportunidades. Essa é uma característica da categoria **valores emancipatórios**.

O nosso lema é educar é libertar. Então, o nosso principal valor, é a gente estar oferecendo [educação]. (E – R)

Quando eu cheguei aqui, uma coisa me chamou a atenção. Eu vi uma placa que tinha uma frase: “Educar é libertar” (E – G)

Eu acho que a escola vem cumprindo esse papel de levar a formação de qualidade pra jovens e adultos de baixa renda, em especial. Justamente pra fazer com que eles saiam dessa zona. Até mesmo pelo lema da escola “Educar é libertar”, né? Que é através da educação que a gente vai estar dando uma educação libertadora pra esse pessoal. (E – G)

Explica um dos gestores entrevistados que, no início, a congregação religiosa, ainda nos primórdios, depois de constatar que era uma elite que frequentava a escola, a ordem religiosa refletiu sobre a não continuidade, pois não seria carisma dessa ordem religiosa a “educação pela educação”. O sentido só se formaria se passasse a ser educação para as pessoas carentes econômicas e socialmente. Assim, parece-nos que, desde o princípio, uma ação voltada para uma emancipação social tem perpetrado os valores da Escola. Assim, fica clara a lógica emancipatória da educação:

Todos eles são com esse objetivo: o de formar, de capacitar o jovem. Então... não tem como se ver a Escola Técnica Redentorista com outro objetivo, que não esse. A escola já tem mais de 40 anos de história. Então, quem conhece a Escola Técnica Redentorista, sabe que o principal intuito, que o principal lema, o principal objetivo dela é educar. Não sei se responde essa tua

pergunta. (E – R)

Mas a gente quer mostrar aos colaboradores da escola, também, que eles estão aqui em função do bem do aluno. Em função do aluno. Então, se nós não trabalharmos em equipe, trabalharmos juntos para que tudo ao longo do ano aconteça em benefício do aluno. (E – G)

Sempre foi possibilitar pra uma... Um segmento da população que vive numa situação mais deficitária. [...] Uma formação profissional e pessoal que possa garantir um futuro mais harmônico. Mais integrado socialmente, né? Mais livre, até. (E – R)

A **autorrealização**, como um valor, está presente nas narrativas, pois a escola incentiva o indivíduo a desenvolver seu potencial. Inclusive, muitos colaboradores são ex-alunos. Não são raras manifestações de apreço à escola. Uma entrevistada citou uma frase comum daqueles que já frequentaram a escola:

Porque a escola passa por dificuldades, porque ela não tem fins lucrativos. Então, assim... a gente acaba realmente vestindo a camisa; vamos dizer assim. Então, por a gente ter feito parte e ver essa situação financeira, que é complicada, da instituição, a gente acaba realmente tendo amor por aquilo. (E – R)

Mas muita gente da casa, mesmo. [...] E, até agora, esses voluntários são ex-alunos nossos. Então, vem, assim, com o maior amor, né? Porque se beneficiou, viu que a vida mudou. E quer dar uma retribuição, né? Quer retribuir aquilo tudo. (E – R)

“Uma vez redentorista, sempre redentorista”. Porque é uma coisa que marca para o resto da sua vida. (E - R)

O **juízo ético** com valor aparece nas citações sobre a ética e a cooperação como valores, numa perspectiva ética construída através do diálogo racional, em que atitudes e pensamentos dos indivíduos vão sendo colocados em discussão. São valores repassados através da comunicação e da prática cotidiana.

Olhe, a questão do... tudo o que a gente trabalha na sala de aula é valorizando uma postura ética e de partilha. A gente nunca estimulou o aluno a ficar um querendo se sobressair em relação ao outro e botando casca de banana pra ninguém cair. (E – R)

Você não fortalece uma disputa entre os alunos, um “se colocar acima de todos” e tudo mais. A pessoa vai vendo, claramente, que aquela tua ideia não foi boa, não. (E – R)

Nós... É mais, mesmo, pela ética, né? Que aí, como estamos trabalhando muito com a questão da educação, eu acho que é um dos valores primordiais

que a gente tá sempre focando nele. Esse... São dos valores que eu acho que... Que a gente sempre tenta se espelhar nele. (E – G)

Ela não tem fins lucrativos... a maioria dos nossos alunos, são alunos carentes. (E – R)

[...] E aí, a gente, juntando tudo isso, faz algumas máquinas que sejam para atender, tanto a instituição, em alguma necessidade, em algum setor que precise, quanto os alunos, as pessoas carentes que venham a “tá” solicitando isso aqui da instituição [Referindo-se ao projeto ETER Recicla³].

Foi relatado, no entanto, que já houve experiências de gestores administrativos mais autoritários, pelo menos em um relato. Isso demonstra a característica instrumental da hierarquia, que pode criar um ambiente menos harmônico, devido a uma figura hierárquica específica. A entrevistada mencionou tensões desnecessárias, principalmente à equipe de apoio, o que evidencia traços da categoria **utilidade** como valor. Tal gestor não trabalha mais na escola, e a entrevistada disse que o trabalho da equipe de apoio sempre é satisfatório, independentemente de comportamentos de pressão. Vejamos este trecho da narrativa:

Já houve tempo mais tenso para as equipes de apoio. Hoje está tranquilo. Houve períodos sazonais de mais tensão, com impressões autoritárias. [...] Acho que eram as exigências, mesmo. Que tinha determinados momentos que você andava... Escorregava de tanta cera no chão. Quer dizer, limpo, já, excessivamente, né? Até de ficar difícil pra você caminhar. (E – R)

Dentre as categorias encontradas, temos a **autorrealização**, devido ao incentivo dado ao indivíduo para que desenvolva seu potencial e às manifestações de satisfação em fazer parte da escola. O **juízo ético** é encontrado como valor na importância da ética nas relações humanas. Encontramos a característica instrumental **utilidade**, em que há evidências de valores instrumentais na relação laboral, ainda que por estilos temporários de gestão. No entanto, o que se destaca nesse eixo são os valores consonantes com os objetivos da Escola, que são voltados para a emancipação econômica e social de pessoas menos favorecidas, através da educação. A categoria **valores emancipatórios** foi a preponderante. O eixo atinge uma intensidade de substantividade elevada.

³ ETER Recicla – É um projeto da Escola Técnica Redentorista, que recebe aparelhos e componentes eletrônicos e de informática que seriam descartados. Será mencionado novamente no Eixo Ação Social e Relações Ambientais.

4.2.3 Tomada de decisão

O processo de decisão é tomado, principalmente, entre os gestores, entre a direção, a direção adjunta (que é também a direção pedagógica), a direção administrativa, o chefe de setores e os coordenadores. No entanto acontecem reuniões com os colaboradores para decidir sobre assuntos específicos. Por exemplo, quando se cogitou trocar o modelo de fardamento, todos os colaboradores foram chamados à reunião para opinar e dizer o que pensavam a respeito.

Eu acho que vem mais hierarquicamente. Parte da direção, direção adjunta e aí das coordenações, gerência administrativa e assim por diante. (E3 – G)

Alguns, sentam...o diretor, a vice diretora, o financeiro, o gerente, as coordenações e, entre eles, fecham, amarram, acordam algumas situações. Outras, nessas reuniões é colocada com todo mundo, entendeu? Por exemplo, agora, no começo do ano, o diretor pensou em mudar a farda. Aí, nessa reunião, ele convocou todo mundo, e aí escutou opiniões, né? O que que a gente...o quê que cada setor, o que que cada um achava daquilo. (E – R)

Entre os voluntários (os voluntários entrevistados ficam até seis meses, e os que entrevistamos estavam em meados desse tempo), não há indícios de participação em decisões, embora possam comunicar e opinar sobre a resolução de situações à chefia imediata.

... geralmente é mais com os que... é responsável pela gente! Aí depois eles repassam pra gente! (E5 – V)

Assim, vai mais na parte dos meninos que são daqui da empresa mesmo, da escola. A gente pode influenciar! Numa sugestão de alguma coisa, aí é repassado pra eles, aí eles vão analisar. (E – V)

A característica religiosa da hierarquia ressoa nesse eixo - **tomada de decisão**. Os diretores do Instituto sempre são padres. Assim, a direção não parte de uma escolha interna, mas uma indicação da ordem religiosa. O diretor, de fato, tem mais poder de decisão, de forma direta. Então, os processos e a tomada de decisão variam de acordo com a forma de gerir do diretor. As possibilidades da partilha de poder estão relacionadas ao estilo de liderança do diretor que estiver ocupando o cargo.

Depende muito do diretor geral [...] experiências aqui, belíssimas, com o

diretor que as decisões realmente eram tomadas em conjunto. Aí, isso, vai dependendo muito. Tem outro que já centraliza, às vezes, apenas comunica. [...] Tem que ser uma administração partilhada, uma gestão democrática. E isso está no nosso projeto político pedagógico [...] “o que é que vocês acham disso?”, “vocês acham que isso vai dar certo?”, “será que é assim?”. E aí, a gente chega a um consenso e diz: “vamos ver se vai dar certo assim?” Se não der, todo mundo... a gente retoma, vamos repensar. (E – G)

Podemos concluir que, embora pareça haver abertura para diálogos entre os gestores, participação com opiniões, participação geral de colaboradores por tema, característica de eixo **entendimento**, sua intensidade é baixa, de acordo com a conceituação do eixo. Assim, diante do exposto, compreendemos a **utilidade** como uma categoria prevalente, que apresenta uma forte característica instrumental na tomada de decisão, conseqüentemente, com uma baixa intensidade substantiva.

4.2.4 Controle

Mesmo havendo o procedimento de prestação de contas das atividades e um acompanhamento dos trabalhos, nota-se uma leveza na forma como isso acontece. No relato de experiências dos colaboradores, notamos que não há uma sensação de controle ou de rigidez desse aspecto administrativo, o que evidencia autonomia e diálogo na execução do trabalho. Tanto entre os remunerados, quanto entre os voluntários, as atividades são executadas sem constrangimentos de controle demasiado. A naturalidade de execução é tão tranquila que há relatos que consideram que não um controle em si, por isso é requerida alguma intervenção por parte de gestores em situações específicas que acontecem de forma não frequente.

Não. Não existe o procedimento, não [de controle]. Assim... não tem ninguém que viva inspecionando o serviço de ninguém.

[...]

Cada um faz o seu. Quando acontece alguma situação que não é interessante, aí, às vezes, o RH chama também... para conversar, para esclarecer

[...]

Quando a gente vem, já fica muito claro para a gente. Por exemplo, quando eu vim para aqui, já ficou muito claro para mim qual seria a minha função. Então, cada um procura seguir aquilo que é de sua competência. Se você foi designado para tal competência, e se está claro para você, o óbvio é que você siga, as competências que a você foram dadas. Quando não se segue, quando há alguma situação que não é interessante, aí geralmente é do RH, que chama, mesmo, para conversar. Mas que, não é essa fiscalização, não. (E – R)

Se tiver controle, eu não consegui, nunca, perceber isso, não, sabe?

[...]

Mesmo... Ficar à vontade, mesmo. Eu fico bem à vontade de fazer o que eu acho que tá certo. Beleza. Cumpro. Por exemplo, tem que fazer um planejamento antes de entrar na sala de aula. Procuro fazer isso, né? Dar, exatamente, aquele... Tornar conhecido o que é que eu tô fazendo na sala de aula, né?

[...]

Pra coordenação. Tem que fazer um planejamento antes de entrar na sala de aula pra coordenação e uma tarefa também, pros alunos. Então, isso aí eu torno bem conhecido. (E – R)

Percebemos uma forma equilibrada de lidar com o controle para alcançar os resultados almejados. Então, os aspectos de valores colaborativos e até fraternais não afastam a realidade do cumprimento do que foi estabelecido em conjunto como um caminho a ser percorrido pela Instituição. O controle é compartilhado entre os gestores a partir das decisões, dos prazos e das metas planejados. O resultado é avaliado, as realizações averiguadas e o que não foi feito os motivos são compreendidos. Também podemos notar características de confiança naqueles que executam o trabalho e gestores como partícipes na resolução de problemas e dificuldades.

Bom, a gente tem um grupo, que a gente procura chamar de: um grupo gestor. Que não seria... Aí é onde entra um pouco dessa partilha, e... dessa gestão democrática, dessa gestão partilhada, que se reúne, que estabelecem metas, de acordo com as demandas que a instituição tem e, a gente determina prazos, metas. E aí, depois, nós vamos cobrar. Para saber se isso foi feito, se a gente cumpriu as metas, se deixou de fazer, porque que deixou de fazer. Então, a gente tem sim. (E – G)

Mas a gente espera que as coisas funcionem em cada setor. Eu, enquanto coordenação, tenho alguns setores que estão ligados à minha coordenação. Então, a partir do momento que eu observo que alguma coisa não está caminhando como deveria, então eu, pessoalmente, já vou lá.

[...]

Eu chegar na instituição, já passo nos setores, vejo se as coisas estão funcionando direitinho e vejo os resultados no final do dia.

[...]

Mas falando assim, observando outros setores, não tem como dizer assim: “Ah, a gente vai controlar isso aqui todo dia pra fazer.”. Não tem esse roteiro, não. (E – G)

Ainda sobre os voluntários, compreendemos que, se, de um lado, a participação na tomada de decisões pouco os alcança, eles também parecem sentir pouco essa dimensão e enxergam que o controle atinge mais os colaboradores remunerados com os quais interagem diretamente, embora existam as necessidades de fazer as tarefas, pontualidade e assiduidade, por exemplo.

Assim, mais pra eles [referindo-se aos colaboradores remunerados encarregados do setor], [...] sempre é com eles as normas, só quando eles “vamo dar uma ajuda pra gente”, mas assim a parte geral, normas, é mais deles. (E – V)

A gente tem uma... tipo... pra registrar, né?! A gente todo dia que a gente vem, quando chega o material, sempre tem uma ficha, dizendo, eh... o total de coisa que chega! E quando a gente sai, a gente sempre assina uma lista! [É o controle] de material e de presença de gente. (E – V)

A clareza nas relações funcionais e nas atribuições dos cargos, o espaço para a autonomia e diálogo na execução dos trabalhos motivam satisfatoriamente a execução do trabalho, e isso dá resultados satisfatórios, substituindo a necessidade de controle sistemático rígido. Conforme a análise apresentada, o **entendimento** é a categoria preponderante nesse eixo, com intensidade substantiva elevada.

4.2.5 Divisão de trabalho

A Escola é dividida em departamentos e setores bem específicos por competências. As funções e as atribuições são específicas e passadas com clareza. No entanto, mudanças em aspectos organizacionais, como, por exemplo, quantidade de turmas e cursos, podem alterar a existência e a abrangência de coordenações. Observa-se uma boa interação entre os setores e os departamentos numa colaboração mútua.

Mas, a instituição, ela está estruturada exatamente em setores competentes, para, cada setor desse ir resolvendo o que é da sua competência, e isso ser partilhado. E não, dizer: ‘Isso aqui é meu, ninguém “tasca”, eu vi primeiro’. Não. Nada disso. (E – G)

A gente sempre acorda: “tá bom pra vocês?”, “vocês...”. A gente que tenta acordar isso. Não, imposto isso. Eu tento combinar com eles, para que fique bom para mim e bom para eles; bom para o setor, bom para todo mundo, “né”? Para que todo mundo... é... para que as coisas fluam mais fáceis, vamos dizer assim. (E – R)

Quanto aos voluntários, participantes do projeto ETER Recicla, suas atribuições estão relacionadas a recebimento, registro e, principalmente, testagem e avaliação de componentes. A formação de cada um é valorizada no repasse da testagem dos componentes, mas há variação nesse trabalho: durante a observação de campo, podemos observar e ouvir que é comum repassar um componente que um voluntário conhece pouco para outro que tem mais

conhecimento devido à sua área de formação, ampliando a competência de cada um. No último trecho dos recortes a seguir, um deles fala sobre a ajuda na execução do trabalho.

A divisão... geralmente a gente faz tudo... eh... junto né?! Mas depende da área também! Tem a menina que tá arrumando, ela tá levando [trecho incompreensível, por barulhos próximos ao ambiente] aí ela puxa mais pra área dela, [...] aí a gente, eh, os outros três meninos, [cita os nomes] que a gente é de informática, aí a gente pega mais pra informática também! Mas é variado! (E – V)

Dividido vamos supor, eu tô naquele serviço ali de testar mouse, só que como eu já lhe falei o horário aqui é só de 7h30 às 11h30, não passa desse horário. Dez minutos, quinze, [antes] nós para pra dar organização na bancada. Aí, eu não consegui testar esses mouses todos, aí ele para, eu vou colocar os que eu testei em um canto, os que tão prestando, e os outros eu deixo em outro canto que é pra no dia seguinte eu vim e continuar aquele meu serviço. (E – V)

Assim, eu acho muito coletivo, assim... tipo, dá mais liberdade e confiança né?! Porque tem assim, tipo... lá no projeto... lá a gente é muito amigo, assim, quer dizer com amizade, uma amizade, quer dizer, um convívio muito bom, assim, com interação, aí ajuda bastante pra fazer as tarefas. De, por exemplo, mais confiança pra executar alguma tarefa, tipo uma manutenção no computador. Que eu poderia não ter aquela confiança, né?! Mas como... eh... como eu me dou bem, a gente se dá bem, aí já dá mais uma motivação... pra gente ir! (E – V)

Observamos a categoria **autorrealização** presente na partilha laboral, na solidariedade da troca de conhecimentos. A categoria **autonomia** foi encontrada como resultado do espaço dado para que os colaboradores executem suas atribuições, principiando na clareza com a qual as tarefas e as atribuições são designadas. Há sinais da categoria **desempenho** pela especificidade das atribuições, da execução das tarefas e da setorização. Porém a categoria que se destacou foi **entendimento**, devido ao diálogo e aos acertos que antecedem a designação da tarefa, à partilha de conhecimentos e à colaboração na execução das atribuições. Assim, sua intensidade foi substantiva elevada.

4.2.6 Comunicação e relações interpessoais

As relações interpessoais foram consideradas boas pelos entrevistados. Mesmo quem citou que havia desentendimentos, classificou, em geral, como boas as relações experienciadas.

Um fato importante relacionado a essa dimensão são os momentos de reunião para o “cafezinho”, que acontecem todas as manhãs e tardes, com duração média de 15 minutos.

Conforme nos foi explicado, como a sala é pequena, há dois períodos desse seguidos, ou seja, dois horários de encontro para o cafezinho, que é disponibilizado pela Instituição. Em nossa observação no cotidiano da instituição, pudemos notar um clima de mais desconcentração nesse momento, que acontece no refeitório.

Eu acho que é uma relação... A relação entre as pessoas aqui é bem saudável. Todos os dias nós nos reunimos, tanto no turno da manhã como à tarde, no horário do nosso intervalo. E ao final de um mês ou dois meses, a gente tem uma confraternização dos aniversariantes do mês. Eu acho que são pequenas atitudes assim que fazem com que o grupo se aproxime mais. Tem um momento único pra sentar, todo mundo dialogar, bater um papo, colocar... São quinze minutos, mas que fazem muita diferença no final do dia, né? (E – G)

Olha, depende muito do perfil da pessoa. [...] Você precisa ter paciência. Mas a galera, assim, mais madura é muito legal mesmo de trabalhar. A gente sente que é amigo, mesmo. Entendeu? [...] Depende muito do perfil, mas... Regra geral é... Eu acho que é bom. Bom. É uma... É um grupo que dá pra você se sentir tranquila. Entendeu? Tranquila em relação a eles. Não tem oportunismo, não tem dificuldades. É uma coisa tranquila, mesmo. Na verdade, olhe... São poucos os que não foram da escola técnica, né? Eles têm a escola como a casa mesmo, né? (E – R)

É...eu digo assim, as relações entre as pessoas, é...a gente considera como: boas ou muito boas (E – G)

Tranquilo. Não tem assim..., uma boa... é como eu estou dizendo...como a maioria já tem muito tempo de instituição, então...é...se tem uma relação. Tem gente aqui que é muito mais que um colega de trabalho. Já tem um amigo, já conhece a família, já conhece os filhos, o marido uma da outra, entendeu? É muito tranquila. Há, assim, aquelas pessoas que não se entendem, né? Mas, a maioria, pelo menos, se trata bem, tem uma relação boa. (E – R)

Percebemos que, na Instituição, a comunicação tem uma boa fluência, e o uso de tecnologias de informação é bem presente, como e-mails e redes sociais de celular.

A gente usa e-mail e Whats App! [...] Por exemplo, quebra um ônibus, quebra um carro a gente já avisa, ou não vem no horário, tipo, as vezes a gente tem a curiosidade de mexer em eletrônica, que nós num tá ajeitando?! Aí a gente também... eh... faz esse uso também, pra comunicação! (E – V)

Comunicação?! Ao meu ver, é bem dinâmico, um sempre se comunica com o outro. [...] faltar ou então, por exemplo, eu venho na segunda, na quinta eu não posso vim, avisa na segunda. Se no caso não avisei, no grupo do Whatsapp, que caso acontecer algum problema, avisar com antecedência. (E – V)

Há que se ressaltar que, embora as tecnologias proporcionem uma dinamicidade, há uma busca atual para melhorar a comunicação, torná-la mais precisa. Relacionado a esse fato, o uso do e-mail também serve como documentação de comunicações consideradas mais importantes. Também são mencionadas limitações recentes de comunicação, pelo não acontecimento de reunião, por motivos de dificuldades financeiras. Nota-se uma busca pela eficácia na comunicação. As falas seguintes confirmam essa assertiva:

Mas primamos muito a questão de deixar tudo documentado. Tem e-mails justamente pra essas situações. Hoje estamos usando muito a questão da tecnologia. [...] Por exemplo, o WhatsApp.[...]. A gente tem muitos grupos de comunicação aqui. Ajudam bastante pra tentar resolver situações. Mas se é algo importante, então vamos deixar documentado através de um e-mail eletrônico pra poder sempre essas pessoas estarem atentas a essas informações. [...] Chamado de reunião, o que foi definido em reunião... Tudo a gente deixa documentado pra poder... É um registro, né? Que vai ficar aí. (E – G)

Assim... do ano passado para cá, a gente vem refletindo, a gente fala muito nessa coisa da comunicação. [...] “estão acontecendo coisas”, aí o povo diz: “Ah, está acontecendo isso eu não estou sabendo!” Eu não sei se, por essa cultura de se dizer: ‘ Ah, é uma família!...’ ”num” sei quê’, e a coisa... nesse ponto aí, a gente precisa agir como uma empresa, que precisa estar atento à isso.

[...]

As reuniões pedagógicas... porque, o nosso calendário, no início do ano já traz as reuniões mensais, reuniões pedagógicas com todos os professores...Então, o que se refere à parte pedagógica e outras questões da instituição, a informação se dá ali. Mas, esse ano a gente não teve reunião pedagógica, porque a reunião pedagógica, a cada mês, são quatro horas que a escola tem que pagar ao professor. E a escola não tinha dinheiro para pagar. Então, isso também aumentou essa falha na comunicação. (E – G)

Nesse eixo de **comunicação e relações interpessoais**, encontramos características da categoria instrumental **desempenho**, relacionadas à necessidade específica de formalizar certas comunicações. Embora essa formalidade não esteja puramente relativa à normatividade, há uma preocupação de que a comunicação seja eficaz, e todos sejam prontamente informados. No entanto, em geral, a comunicação e as relações interpessoais contêm marcas de autenticidade e autonomia, embora tenhamos notado que o intuito de reunir as pessoas como um espaço de encontro e comunicação é um desdobramento do aspecto de **valores emancipatórios**, marcado pelo aperfeiçoamento do aspecto social interno da empresa, voltado para o bem-estar coletivo em sua interação. Essa categoria foi prevalecte, com uma intensidade substantiva média.

4.2.7 Ação social e relações ambientais

A Escola tem uma finalidade social em suas ações, voltadas para uma educação que emancipe o sujeito de uma situação econômica e social desfavorável. Inclusive, goza de ampla aceitação e credibilidade na sociedade relacionada quanto à qualidade da educação e à forma filantrópica de seu funcionamento.

É boa. É muito boa. Sabe? A gente, como eu já disse, e reforcei várias vezes durante a nossa conversa, a Escola presta esse serviço à sociedade. Em “n” sentidos, sabe? Nesse sentido de educar, nesse sentido de...é... fazer esse trabalho de...essa preocupação com o meio ambiente, que se tem. [...]. A gente foi o primeiro ponto de coleta, na cidade. (E – R)

Ela [a Escola] tem uma participação bem efetiva, à medida que a gente consegue levar educação profissional pra população mais carente. Seja aqui de Campina Grande ou das cidades circunvizinhas. Então, muitos alunos ou ex-alunos nossos vem do interior... Realmente é pessoal carente, de sítio, e vê no Redentorista uma oportunidade de crescimento profissional. Então, à medida que ele faz uma formação aqui com o objetivo até mesmo de ganhar uma bolsa e estudar sem pagar, sem custo nenhum pra eles... Ele vê naquilo ali uma oportunidade de sair daquela situação em que ele vive. Situação de pobreza, né? Trazer uma qualidade de vida melhor para a sua família. Eu acho que a escola vem cumprindo esse papel de levar a formação de qualidade pra jovens e adultos de baixa renda, em especial. Justamente pra fazer com que eles saiam dessa zona. Até mesmo pelo lema da escola “Educar é libertar”, né? Que é através da educação que a gente vai estar dando uma educação libertadora pra esse pessoal. (E – G)

As parcerias com outras instituições, para atingir seus objetivos filantrópicos, são diversas. Convênios de estágios com outras instituições de ensino e empresas de diversificados ramos, para enviar e receber estagiários, são continuamente firmados. A projeção de interação interinstitucional tem um âmbito nacional e já analisa um possível acordo com angolanos, criando a possibilidade de internacionalizar as relações institucionais. A rede de relações institucionais é tão relevante para a instituição que há um setor responsável por isso.

Ela [a escola] faz parceria muito com empresas, de todo Brasil, já veio São Paulo, já veio uma empresa também de Maceió, [...] eu vejo que ela faz parcerias com muitas empresas, de todo o Brasil... de São Paulo, Rio de Janeiro [...] com o pessoal da Angola, para a gente trazer alunos de países africanos para estudarem aqui, fazerem um curso técnico. A gente está nessa conversação. Não é? Então, a gente está se abrindo, assim, para o mundo. A gente não tem dúvida da importância e da credibilidade que essa instituição tem. (E – G)

Quando se discute tecnologia, que se reúne: Universidade Estadual, a UFCG, Parque Tecnológico, a Escola Redentorista vai no meio. Nós somos convidados. [...] E a gente ouve muito os alunos dizendo assim: “olhe, um diploma do redentorista fala muito”. Não é? Então, ter um diploma do Redentorista é um diferencial. Fala muito, eles dizem. Essa certeza a gente tem. Eu só fico triste, assim, porque a gente não tem dinheiro para revolucionar, mesmo. (E – G)

Uma importante contribuição que a Instituição dá à sociedade é com o Projeto Eter-Recicla, que consiste em recolher componentes eletrônicos e de informática que seriam descartados e fazer um trabalho de reciclagem desses equipamentos. O Projeto, além de contribuir para preservar o meio ambiente, treina recém-formados de seus cursos técnicos como voluntários, que tratam do recebimento, da testagem e da seleção de tais equipamentos e os doam a pessoas mais carentes.

A retirada de muito material que poderia ir para o lixo, poderia ir pras ruas e são divididos, vão pra reciclagem, é muito importante pra natureza! E6 – V
O projeto Eter-recicla, que é um projeto que a gente tem aqui na instituição, que recebe material de...”eletrônico” e de informática. Aí, a gente tem esse setor, que prepara, que recebe, que analisa se aquilo pode servir para alguém, que seja, por exemplo: algum aluno carente que tenha na instituição. E que ele tenha essa necessidade, vamos dizer, de um computador. Então você vem, faz a doação do computador...e aí, a gente, juntando tudo isso, faz algumas máquinas que sejam para atender, tanto a instituição, em alguma necessidade, em algum setor que precise, quanto os alunos, as pessoas carentes que venham a “tá” solicitando isso aqui da instituição (E –R)

A ação social é sobremaneira relevante para a instituição. Existe coerência entre os valores declarados e os objetivos e a atuação concreta do Instituto. A emancipação de pessoas carentes, econômica e socialmente, através da educação, é o norte da Instituição. O projeto de cunho de preservação ambiental é outro ponto relevante, que mostra uma relação benéfica e de relevância com o meio ambiente. Sua extensa relação com as outras instituições amplia e comunica a ação de seus objetivos solidários. Por tais motivos, a Escola Técnica Redentorista apresenta, nesse eixo, a categoria **valores emancipatórios** como prevalente, com uma intensidade substantiva muito elevada.

4.2.8 Reflexão sobre as Organizações

As respostas dos entrevistados, dos colaboradores remunerados e dos gestores afirmam a existência de reflexão e autocrítica na organização. De fato, há elementos de

reflexão, de compreensão de erros e acertos e diálogos que visam ao crescimento qualitativo. Porém grande parte das reflexões parece acontecer em um nível mais pragmático para a resolução de questões e demandas periódicas.

As reuniões avaliativas são mais periódicas, e algumas delas têm o objetivo de refletir e resolver questões pontuais, principalmente com os gestores acadêmicos ou administrativos – a depender da natureza da questão a ser tratada. Quando uma questão envolve as distintas dimensões, as reuniões são feitas “com todo mundo”. Em níveis de coordenação, são mais regulares.

Existe, sempre nessas reuniões que a gente tem, é... são também para isso, para a gente avaliar, para a gente pensar nos pontos positivos e nos pontos negativos. Vamos dizer, agora em Dezembro, possivelmente, a gente vai se reunir. Para a gente avaliar o ano, para a gente ver onde foi que a gente acertou, onde foi que a gente errou, o que é importante a gente, é... focar em 2017. Sempre há! Quando a gente tem essas reuniões, sempre há esse diálogo, essas reflexões, de forma que, venha sempre estar melhorando o trabalho da gente, da instituição. (E – R)

Assim como qualquer outra empresa, a gente tem muitos problemas a serem enfrentados aí. Eu acho que se a gente não tiver essa auto reflexão, as coisas não acontecem como deveriam ser, não. Mas sempre tem muitos problemas que a gente tem que enfrentar e que tem que vencer esses problemas, sim. [...] É mais em reunião. A gente se reúne, enquanto equipe gestora, e sempre tá discutindo esses pontos. A direção, ela convoca todos os colaboradores. Dependendo da ação a ser tomada, ela pode convocar somente o setor administrativo ou somente o setor pedagógico... Mas quando vai envolver algo conjunto, então se reúne todo mundo pra discutir esses pontos. É sempre em reunião. (E – G)

Sim. Por exemplo, nós temos as avaliações institucionais. Não é? Então, o setor de recursos humanos, ele é o responsável por isso. Então, é feita a avaliação de todos os setores. Todos. Então, por exemplo, é avaliado o diretor, eu sou avaliada, professores são avaliados... Todo mundo. Então, existe esse instrumento avaliativo e, os professores, também, os alunos avaliam. Os professores. Os alunos avaliam. E depois, quando é feita essa avaliação, aí, é dado o resultado. É apresentado o resultado para a gente. Não é...? Então, é apresentado o resultado. E é bem interessante isso. Agora, a gente faz, assim, geralmente... dois em dois anos...A gente faz uma avaliação geral. E, os professores, a gente a avalia... a cada módulo, a gente procura fazer essa avaliação. E... eu e... que eu chamo de equipe pedagógica, os coordenadores, a gente se avalia também, constantemente. A gente se avalia constantemente. (E – G)

Devido aos momentos de crise financeira que aconteceram desde o ano de 2015, em consonância com a crise que assola o país, mas que teve como protagonista a mudança de contrato com o governo do Estado, houve relatos de insatisfação e queixas de pouca

participação nas decisões e na busca de solução de problemas por parte dos colaboradores remunerados.

Foi muito tenso, realmente. O pessoal se sentiu muito insatisfeito. E não só insatisfeito, mas também de mãos atadas, né? [referindo-se ao período recente de crise financeira que afetou diretamente a escola] [...] Vamos nos reunir. Vamos sentar pra entender a situação. Quais são as estratégias? O que é que a gente vai fazer? [...] Não aconteceu. (E – R)

Os voluntários não demonstram participação em um nível de análise sobre a atuação da Instituição. Não se pode, no entanto, desconsiderar o fato de que a permanência dos voluntários no projeto Eter-Recicla é de até seis meses.

Não, até agora não chegou para gente, só se quando finalizar, né, nosso contrato aqui, ele chegar e tá lá alguma coisa. A gente ter uma reunião e tal dizendo, como foi e tal, mas até agora não. (E – V)

Não, não! Só se for eles mesmo lá!
[...]
[Perguntado se sentiu, em algum momento, comunicar algo que podia ser melhor] Senti! Eu não quis falar não! Porque, assim, eu achava melhor se fosse todo mundo, sabe? Todos, tipo uma reunião, pra eles chegar e perguntar como é que tá... Eu não achei viável (E – V)

Os **valores emancipatórios** apareceram no contexto da análise desse eixo, através da narração de muitas circunstâncias de participação, sejam reflexivas ou de processos de decisão através das reuniões. No entanto, devido à qualidade pragmática de parte dessas reuniões e avaliações e a outras características que apontam para valores de utilidade, destaca-se o **desempenho** de qualidade instrumental, a categoria preponderante nesse eixo. A intensidade de substantividade foi considerada média (logo, também é média a intensidade instrumental no eixo).

4.2.9 Conflitos

A Escola reconhece que a existência de conflitos é natural, inerente às relações humanas. Em geral, acontecem por causa de desentendimentos considerados pequenos, como, por exemplo, um posicionamento sobre determinado assunto numa reunião, que pode gerar mal-entendidos, ou por haver pontos de vista distintos numa resolução de algum problema. Nessa perspectiva, são considerados positivos. Podem, inclusive, apontar para o fato de que as

coisas não estão bem como se pensava. No entanto, quando se entra em um nível pessoal ou quando o conflito passa a ser contínuo, por parecer que não têm solução por muito tempo, não se encontra uma solução adequada, ou quando acontece com frequência, compreende-se que pode causar prejuízo à instituição e passa a ser visto de forma negativa.

Existe. Existe. O fato da gente dizer assim: “Ah, é uma família! Ah, então...Ah, é tudo amigo...!Se abraça, se beija...”, seria... Existe. Existe sim.

[...]

Bom, às vezes eles são suficientemente esclarecidos, conversados, se coloca os ‘pingos nos “is”’, cada um como deve ser. E, às vezes, a coisa fica camuflada. Aí, lá na frente estoura de novo e, por aí vai. Às vezes, fica camuflado. Não é? Às vezes acontece isso.

[...]

O conflito, ele vem para a gente ver: “Olha, a coisa não está bem como a gente está dizendo”. (E – G)

Mas, ao menos um relato traz uma perspectiva de que há casos em que os conflitos não acontecem por causa de certa passividade, pelo motivo de as pessoas se sentirem gratificadas por ocupar determinada função.

Bom, eu não percebo conflitos, não. Eu acho que as pessoas estão adaptadas e... Como é? Internalizaram, né? A rotina e... Estão, assim, gratificadas com a posição que ocupa e tudo mais. Eu não vejo conflito, não. Eventualmente, tem, né? Esse período que a gente passou, aí, de dificuldade financeira, salário muito atrasado e tudo mais. Mas é um conflito que é administrado. Não chega a eclodir, não. (E – R)

A resolução acontece a princípio e, na maioria das vezes, com a conversa entre as pessoas envolvidas. Até porque, em geral, não acontecem conflitos de grandes proporções. Só em casos exacerbados é que é levado para alguma instância superior. O setor de Recursos Humanos é o que exerce o papel de intermediador, conversando com cada parte e ajudando a promover o diálogo. Se o conflito for entre setores, uma instância superior a eles pode ser chamada ou intervir, quando não resolvidos, primeiramente, entre os setores.

Eu acho que é mais no diálogo. A gente tem que dialogar bastante. Não é somente achar que o outro tá certo ou que esteja errado, não. A gente tem que chegar pra, se for uma coisa pontual, eu com outra pessoa, então eu chego pra pessoa conversar e a gente começa a discutir até chegar a um senso comum. Não posso ficar na minha sala achando que as coisas estão erradas e que o outro está errado e ficar por isso mesmo. Não. Tenho que conversar e tentar resolver isso. Agora, assim, discussão saudável, né? Para o benefício da organização da instituição. (E – G)

Existe! Sempre tem, “né”? São cabeças pensantes, é impossível não haver. Mas, assim, é muito tranquilo. Há? Há. Acontece? Acontece. Mas, tudo é... se procura resolver da melhor forma possível. Para que esse ambiente de... um ambiente bom, um ambiente agradável de se trabalhar, continue. [...] Depende do grau do acontecimento, depende do setor... geralmente é o RH que chama, ou algum...ou os envolvidos; para conversar, para tentar esclarecer...Mas há casos extremos, que a direção chama. (E – R)

Os voluntários afirmaram que não têm experienciado ou visto algum conflito entre eles ou no setor onde trabalham. Há de se considerar que a permanência de cada voluntário é de seis meses no projeto.

Não, nenhum. Até agora esse momento, dois meses, vai fazer três. [...] Mas até agora nenhum conflito, sempre, como falei pra você anterior, são pessoas que um ajuda o outro. (E – V)

Não. Até o momento não. [...] Não. (E – R)

Podemos ver nuances de **autenticidade** e de **autonomia**, no entanto, há indícios de passividade calculada e perspectivas de resolução que parecem enaltecer a instituição indicando **cálculo**. O **juízo ético** é visto como um elemento bem presente nos diálogos sobre resolução dos conflitos e nas possibilidades de um gestor intervir neles, em que se tentam compreender, através de debate racional, os motivos e as causas, visando a uma solução, o que tornou essa a categoria preponderante. Devido à equiparação de características instrumentais e substantivas, esse eixo alcançou intensidade média.

4.2.10 Satisfação individual

Um dos pontos importantes desse eixo é o grau de satisfação em fazer parte da organização. Na análise da Escola Redentorista, encontramos menções de satisfação relacionadas a fazer parte da Instituição e da equipe que colabora com o seu funcionamento. É comum as narrativas citarem o fato de terem estudado na Escola, a vontade de ingressar para o quadro de colaboradores e a demonstração de prazer nessa realização. Outros motivos de satisfação encontrados foram: crescimento profissional, fazer o que gosta, reconhecimento do trabalho, sentir-se respeitados, natureza e finalidade do trabalho, sentirem-se apoiados em sua individualidade e necessidades, respeito aos horários de trabalho, remuneração e clareza nas atribuições dadas.

Fazer parte aqui dessa equipe, [...] Ela me deu perspectivas de crescimento profissional. [...] Fazendo aquilo que gosta na empresa em que você tem satisfação de trabalhar, seu trabalho ser reconhecido... Eu acho que pra mim são esses pontos. (E – G)

Bom, a minha, particularmente, é estar trabalhando em algo que não seja um conflito com a minha natureza. Isso já é... Já tá de bom tamanho. (E2 – R)

Bom, eu amo a educação. Como eu disse, eu acho que eu não saberia fazer outra coisa. É... eu tenho um apreço muito grande por essa escola, pelo que ela pode fazer pelos jovens carentes. Há 41 anos que a escola vem fazendo isso. Então, essa é a minha fonte de satisfação. (E – R)

Segue um relato que comunica a perspectiva de uma satisfação elevada, sem muita redução de cortes:

É saber que você está trabalhando em um ambiente que há esse respeito, há esse entendimento. Vamos dizer: eu, quando eu cheguei aqui... com um mês depois que eu cheguei, eu descobri que [cita um parente próximo que adoeceu gravemente]. E, de lá pra cá, a minha luta é essa. É cuidar dela. Então há essa compreensão da instituição para comigo.

[...]

Ninguém tem obrigação. Então assim, você vê que tem empresa aí que não quer nem saber! “Se vire!” “Dê seus pulos!”. Ou lhe bota para fora quando há essa necessidade de você cuidar de um ente querido seu que se encontra com um problema de saúde. Pra mim, a maior satisfação é isso, sabe? É saber que eu trabalho em um lugar que as pessoas entendem a minha situação. Quando eu preciso chegar mais atrasada... eu ligo e comunico: “olha, eu to aqui com [cita seu parente em tratamento]”. Ou então, quando eu preciso sair daqui “nas carreiras”, porque ela não está bem, ela está mal. Que já aconteceu algumas vezes, isso. Há essa compreensão. Quando eu volto, todo mundo pergunta como é que ela está, como foi... o que foi que deu. Entendeu?

[...]

E, para mim, a maior satisfação é isso. Sabe? Além de... a remuneração, é uma remuneração boa. E, conseqüentemente, isso reflete no seu trabalho. Você trabalha mais satisfeito, você sabendo que tem uma remuneração compatível com aquilo que você trabalha. Só trabalho de segunda a sexta. Termina o meu horário, eu vou embora. Não tem esse negócio de “Ah! Não tem hora pra sair!”. Não tenho isso. Terminou o meu horário, eu passo o meu ponto e vou-me embora para casa. Fica bem claro o seu trabalho. De tal dia à tal dia, de tal horário à tal horário, e isso é seguido também. Entendeu?

[...]

Esse respeito com o ser humano. É isso que, para mim, conta muito. Eu já tive outras oportunidades de sair, mas, o que conta pra mim, é isso, sabe? Saber que eu trabalho que eu trabalho em um lugar que eu tenho muito mais além que colegas de trabalho. Eu tenho realmente amigos que compreendem minha situação. Não só a minha, mas a de tantas outras pessoas, que já passaram e que passam por aqui. Para mim, a maior satisfação é essa. Sabe? (E – R)

No que diz respeito aos voluntários, destacam-se as perspectivas de aprendizado e as

oportunidades de trabalho que podem surgir com o aperfeiçoamento de seu aprendizado técnico, como autônomos, seja pela possibilidade de ser contratado pela Escola, seja na perspectiva de ser contratado por alguma empresa, inclusive parceira da Escola.

Assim por a empresa ser grande e uma escola que eu terminei um curso aqui, e assim vim em termo de apresentar meu trabalho [...], mostrar minha capacidade (E – V)

É ajudar também a escola, né?! Com meu trabalho voluntário e também o principal mesmo é a experiência, que eu ganho muito aprendizado! (E – V)

A insatisfação narrada geralmente não é atribuída a infortúnios gerados pela própria Escola, como, ter **uma carga horária menor para mais tempo disponível para outras atividades**, dificuldades de saúde, e outras que dizem respeito a insatisfações ou melhorias que a Escola poderia fazer, como **maior ajuda financeira por voluntários (recebem auxílio transporte estudantil)**, experiências negativas em relações hierárquicas ocorridas com gestores que já passaram pela Escola, expressões autoritárias, mesmo não frequente, e espaço de trabalho. Encontramos, também, relatos, *a priori*, de que não há fonte de insatisfação a relatar, assim como insatisfação pelo não apoio de governantes à instituição, ou seja, não é uma insatisfação pessoal.

[...] aqui quarenta horas semanais. E eu gosto de estar fazendo outras coisas. [...] essa minha insatisfação não é diretamente com a empresa. É coisa minha. (E – G)

Claro você ser voluntária, você já sabe que não vai ganhar nada. Mas a pessoa que é pobre [...] só ganhar o vale transporte como estudante e não ter mais nenhuma fonte. [...] Não, do meu ver, só isso de insatisfação. Só isso mesmo. (E – V)

Assim, minha insatisfação é saber que a escola já proporcionou mais de 40 anos de história, não só para a cidade, mas, para a região todinha e, assim, isso não ser reconhecido. Entendeu? Você precisa estar “penando”, atrás de prefeito, de governador... de um, de outro, para ajudar a instituição. [...] Ela não tem fins lucrativos... a maioria dos nossos alunos, são alunos carentes. [...]. Então, assim... para mim, satisfação, não é interna, é externa. É de saber que, está muito claro, para quem conhece a escola redentorista, as benfeitorias que ela fez e faz pela cidade. Mas, mesmo assim, ainda precisa a gente estar implorando, ainda precisa a gente estar indo na mídia, pedir, dizer que vai fechar as portas... para poder...os governantes olharem por aqui. [...]

[Perguntada se havia outras fontes de insatisfação] Não. Sinceramente, não. Assim... são coisas que eu digo que são insignificantes... [...] Às vezes, uma pessoa chega para você e fala de um jeito arrogante, de um jeito autoritário. Mas, onde não tem isso? Qual o ambiente de trabalho que isso não existe?

[...] E não é coisa que acontece frequentemente, não. É coisa que acontece uma vez e outra. Então, assim, no meu ponto de vista, são irrelevantes, são insignificantes. (E - R)

É. Pronto. Que... foi exatamente a maneira dessa pessoa administrar, de não levar em consideração as normas da instituição, o projeto político pedagógico...como se dissesse: [...] ”Não quero saber disso”, “Isso, para mim, não tem valor”, “Isso é chato”. (E – G)

Pra mim tá tranquilo! [...] Pra mim, tá... tá bom! [...] a única coisa que eu acho que poderia melhorar era a questão da... porque às vezes tem um espaço pequeno, chega muito material e o espaço não abrange muito! Às vezes tem área que fica com determinado material e acaba se misturando com outros aí dá trabalho pra separar! Eu acho que só a questão do espaço... que deveria ser mais. (E –V)

No relato desse eixo, encontramos características da categoria **autonomia**, nas menções à liberdade para agir e se expressar nas interações laborais, e da categoria **fins**, nos desentendimentos hierárquicos, bem como **êxito e resultados** nas menções de busca de alcance de características sociais instrumentais. No entanto a categoria **autorrealização** foi a mais citada. São notórias a quantidade e a intensidade de menções ao prazer de fazer parte da instituição, em que se encontram significados positivos e diversos com um alto grau de satisfação. Assim, a intensidade substantiva foi considerada elevada.

4.2.11 Análise geral da Escola Técnica Redentorista

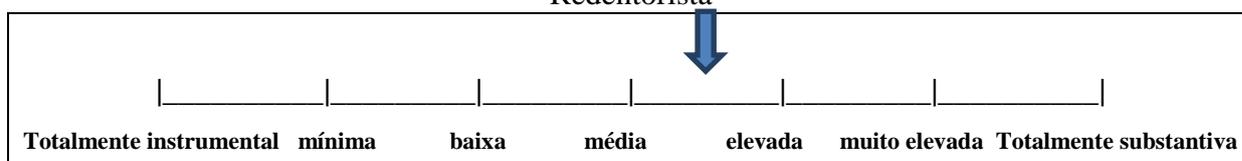
Abaixo, apresentamos um quadro que resume a análise geral da Escola Técnica Redentorista e, seguir, os comentários finais da análise desta organização.

Quadro 6 - Resumo da Análise da Escola Técnica Redentorista

Processos organizacionais	Categorias/Indicadores de racionalidade predominantes	Intensidade de racionalidade substantiva
Hierarquia e normas	Desempenho	Baixa
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Elevada
Tomada de decisão	Utilidade	Baixa
Controle	Entendimento	Elevada
Divisão do trabalho	Entendimento	Elevada
Comunicação e relações interpessoais	Valores emancipatórios	Média
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Muito elevada
Reflexões sobre a organização	Desempenho	Média
Conflito	Julgamento ético	Média
Satisfação individual	Autorrealização	Muito elevada
Análise geral da Escola Técnica Redentorista	Valores emancipatórios	Elevada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Serva (1996)

A racionalidade substantiva mostra-se elevada e teve como categoria preponderante os **valores emancipatórios**. Depois de mostrado abaixo o *continuum* de intensidade, escrutinaremos pormenores dessa análise geral.

Figura 3 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva da Escola Técnica Redentorista

Fonte: Serva (1997)

A intensidade de racionalidade substantiva encontrada foi elevada. No entanto, esteve muito próximo da intensidade média. Os eixos apresentaram intensidades diversificadas. Dois deles alcançaram a intensidade muito elevada; três, elevada; outros três, média; e mais dois, baixa. O que definiu por último o nível de substancialidade racional da instituição **foi a prevalência da intensidade elevada em categorias essenciais, somada ao** fato de que, dos dez eixos investigados, sete apresentam categorias substantivas, consequentemente, apenas três categorias prevaletentes são instrumentais.

Como vimos, a categoria **valores emancipatórios** mostrou-se preponderante e destacaram-se em três eixos. O **entendimento** prevaleceu em dois eixos. Também foram prevalentes categorias substantivas, em seus eixos **juízo ético** e **autorrealização**. A categoria **desempenho** mostrou-se duas vezes preponderantes em distintos eixos, e a categoria **utilidade** foi preponderante em um eixo. Estas últimas foram as três categorias instrumentais prevaletentes em eixos da análise.

4.3 Análise do Instituto São José

4.3.1 Hierarquia e normas

De acordo com a análise feita sobre essa escola, concluímos que nela não há rigidez hierárquica. E tanto na expressão dos gestores quanto na expressão dos colaboradores, a relação de trabalho é enxergada em uma horizontalidade. Cada pessoa que participa tem seu valor e sua função, portanto prevalece a igualdade de importância e de tratamento. Não há regras e normas escritas, e o que fica no papel são as definições alcançadas nas reuniões sobre como serão o funcionamento e a participação de cada um. Os gestores demonstram confiança na responsabilidade dos colaboradores.

A admissão de pessoas no quadro de colaboradores do Instituto acontece de forma simples e orgânica. Pode ser de um ex-aluno engajado ou alguém que deixe um currículo para seleção. Só é preciso que a vaga seja ocupada, por vacância ou por criação de um novo curso. Na área odontológica, basta que haja um horário disponível para que, através de um processo simples, um voluntário seja admitido. A seleção para colaboradores remunerados é rara, o que justifica o fato de os atuais colaboradores já trabalharem na instituição há vários anos. A maioria dos componentes da equipe de trabalhadores voluntários é antiga, com vários anos de dedicação; algumas desde o tempo em que o Padre Zé ainda estava vivo e atuava na organização.

As ideias que surgem são conversadas com colegas diretamente interessados e, em seguida, passadas para os gestores. Grande parte delas é bem aceita. Mesmo que o gestor não concorde imediatamente com a proposta, há uma abertura para experimentar a iniciativa, que é colocada em prática.

Quando perguntada sobre as normas, uma colaboradora referiu-se à ética profissional. Esse comportamento de compromisso com o trabalho é visível nos colaboradores. Destaca-se aos olhos do observador de campo, o bom funcionamento do lugar, com pouco ou nenhum controle, e previsões ou ameaças de penalidade. Uma colaboradora lembrou que ainda não havia faltado nenhum dia neste ano. O senso de ética e o prazer no trabalho são evidentes. Quando perguntados sobre as consequências pelo não cumprimento das normas, encontramos respostas como:

Não [... há] um termo de responsabilidade, por que aqui não temos salários, a gente somos os voluntários, não é assim?! Não é por que você é voluntário

que você não tem a responsabilidade, você tem que ter responsabilidade, do momento que você assume esse compromisso [...] a gente faz o possível para dar o melhor. (E – V)

Não, aqui a gente no caso, como nós somos voluntários, a gente não sofre isso. A gente sempre procura tudo certinho, o horário, nunca faltar, só no caso de extrema necessidade. Esse ano que eu lembre, graças a Deus, eu acho que, já estamos finalizando, eu acredito que eu não faltei nenhum dia [...] temos que ter ética profissional, assim, como se fosse uma empresa qualquer, tem que ter todas as normas qualificadas precisas. (E – V)

Não, não, não. Tem pena nenhuma não. Aqui não tem não. (E - R)

Quando perguntado sobre a relação com os gestores, um voluntário respondeu:

A relação é muito boa, pra mim não deixa nada a desejar não. Por que a gente já sabe assim, como é o funcionamento daqui, até por que já tem o nome instituição, não é que deixe a desejar, é algo que assim, não funciona completamente como uma empresa, apesar de que é uma empresa. Mas a gente como tem essas reuniões, já sabe como seguir, pra mim não deixa a desejar não, faço meu trabalho como deve ser, pra mim tudo certo, né?! (E – V)

Sobre os voluntários, uma gestora falou:

São pessoas de responsabilidade [...] transmitir o que sabe para as pessoas, ajudar as pessoas, então elas gostam daqui, sentem falta quando não vêm. Tá entendendo como é? (E – G)

Compreendemos que as atividades do Instituto são realizadas com consciente responsabilidade e comprometimento dos colaboradores e visam ao bem comum, tanto dos que executam quanto dos colaboradores e dos atendidos. Esse fato está em sintonia com a ênfase dada por Vidal *et al.* (2004) de que a gestão participativa influencia diretamente no desenvolvimento social, porque, para o processo de desenvolvimento ser sustentável em longo prazo, precisa de horizontalidade e empoderamento dos participantes para conduzi-lo.

Os únicos indícios de instrumentalidade que percebemos foram relacionados a algumas dificuldades de comunicação com a direção geral, sediada na outra unidade da organização, o que indicou características da categoria instrumental **desempenho**. Tais relatos apareceram especificamente nos momentos da entrevista semiestruturada relacionados aos eixos **tomada de decisão** e **satisfação individual**. Trataremos mais dessa característica adiante nos respectivos eixos.

Concluindo a análise desse eixo, percebemos o aparecimento relevante da categoria

juízo ético e constatamos características de comunicação com nuances instrumentais, no entanto de pouco impacto nesse eixo, o que aponta para a categoria **desempenho**. A categoria predominante foi o **entendimento**, pois são abundantes as ações marcadas por diálogos, acordos e consensos, e a responsabilidade partilhada, e relações hierarquias, horizontalizadas. A racionalidade predominante foi a substantiva, com uma intensidade elevada.

4.3.2 Valores e objetivos

As pessoas que colaboram com o Instituto São Zé demonstram sua inspiração no seu fundador, o Padre Zé (1897-1973). Algumas o conheceram pessoalmente, outras falam que conhecem as narrativas de seus procedimentos e valores. Assim, conforme o fundador do Instituto praticava e apregoava ajudar os mais carentes, também esse é o sentido de existência do Instituto. Atualmente, podemos observar que o norte dos valores e dos objetivos é ajudar, primeiramente, aos mais carentes econômica e socialmente.

A figura do padre ainda continua presente aqui na vida das pessoas. Aquela coisa daquela caridade que ele fazia. Então, todo mundo aqui fala em caridade. [...] Porque você pedir esmola pra outra pessoa sem interesse de nada... O homem não quer se envolver em política, o homem não se envolveu em nada. Então, ele pedia esmola pra os pobres dele. Nunca ninguém ouvia falar nada do padre de mal. Então, eu sou uma admiradora dele [...] Servir às pessoas carentes. É o lema daqui. (E – R)

É por que assim, o padre Zé, eu não conheci [...] mas eu vejo falar bem dele, a respeito que ele era uma pessoa boa, que ajudava muito os pobres, então o que prevalece aqui é a mesma coisa, entendeu?! A gente sempre tá aqui pra ajudar, [...] A gente não tem que olhar as pessoas por que uma tem mais a outra tem menos, a gente tem que olhar com a mesma visão pra todos, entendeu?! [...] A gente tem que abraçar mesmo as pessoas que vem, principalmente as pessoas mais carentes, por que o Pe. Zé, a vida dele era pra os carentes, era pras pessoas que não tinham condições, os mais carentes era os que ele mais ajudava. Então essa instituição é pra isso, pra vir as pessoas e a gente tem que abraçar, tem que ficar com elas. (E – V)

Pra mim o que inspira é, no meu caso, [...] a questão de passar o conhecimento. Aqui temos a questão da própria instituição que Pe. Zé deixou pra nós, sempre tive esse pensamento, não sei se pela questão também da religião né?! Eu... valor pra mim é esse. Eu sempre, no caso eu tenho esse respeito. Valor pra mim é sempre buscar passar, que venha alguém aqui em busca de um conhecimento, do curso, então os valores a gente sempre... inclusive nas reuniões é sempre bem lembrado pra nós passarmos aos alunos o valor do que a instituição quer oferecer. (E – V)

Tais valores estão em consonância com a categoria **valores emancipatórios**, que se

destacou das demais no relato dos participantes. Então, tratar as pessoas com dignidade em sua situação de carência e disponibilizar ferramentas de ascensão econômica e social são suas formas de promoção emancipatória.

Temos também a parte de costura que tem pessoas que chegam aqui não sabem pegar numa tesoura e saem profissional. Vai trabalhar e vai ganhar o seu próprio dinheiro. Tem outra sala aqui que é de bordado, então tem muitas coisas aqui que a gente... é pra formar um profissional mesmo, eles saem pronto pro mercado de trabalho. (E – G)

A autorrealização esteve presente como valor. Um valor experienciado e repassado para os alunos. Inclusive, é muito comum que os participantes tenham sido usuários do Instituto em algum momento e sintam-se realizados em colaborar com a continuidade de seu funcionamento. O objetivo do curso é de profissionalizar e é patente o desejo nos professores de que as pessoas possam adquirir sua autonomia profissional e financeira, que possam, com o conhecimento e a profissão, realizar-se, desenvolvendo seus potenciais.

Então, o Instituto, ele trabalha sempre em cima disso aí, ele instrui a mente da gente já pra isso, pra gente dar o máximo a nossos alunos, entendeu?! Pra que eles futuramente eles cresçam no mercado (E – V)

Humanizar é preciso, então, pra mim, esse é o maior valor (E – V).

Podemos observar que a filantropia é praticada de forma mais emancipadora. Através do conhecimento repassado por meio do ensino profissionalizante, o Instituto São José busca praticar uma filantropia de uma forma mais emancipadora, como diria Trevisol (2001), não, como uma mera assistência, mas como uma ação de integrados socialmente com os excluídos, de forma a construir cidadania e a ética cidadã.

Diante do exposto, constatamos que a categoria preponderante foi **valores emancipatórios**. As noções de bem-estar coletivo, de solidariedade e de respeito ao outro, inclusive em suas diferenças, estão claramente presentes. Encontramos a categoria **autorrealização**, pois fica demonstrado que os objetivos e os valores estão em consonância com a realização pessoal dos colaboradores no exercício de seu trabalho. A racionalidade substantiva alcançou uma intensidade muito elevada.

4.3.3 Tomada de decisão

A tomada de decisão no Instituto São José é claramente definida de duas formas. Se

forem decisões mais simples, internas, de cotidiano, são resolvidas entre os interessados no assunto, o que pode acontecer através de uma reunião. Como exemplo, citamos a instauração de um curso novo.

Decisões mais sérias, que alterem, de forma mais drástica, o andamento do instituto são tomadas pelo diretor-presidente da instituição, que fica em outra unidade. Por isso, o diretor-presidente não vivencia o cotidiano da instituição, que é vivenciado pela diretora administrativa e pela coordenadora dos cursos. Assim, nós nos referiremos a decisões internas (decisões mais cotidianas) e a decisões externas (as que conseguem afetar, de forma mais drástica, o Instituto), decisões maiores feitas pelo diretor-presidente. Precisamos analisar esses dois processos decisórios.

Geralmente a gente sempre convoca reuniões mesmo. Se a gente tem alguma ideia entre os professores, aí a gente pra ter essa decisão de colocar em prática, aí a gente busca os superiores, que é direção [interna] mais coordenação. (E – V)

Mas, só essas coisinhas assim... Mas, o resto é... burocrático mesmo, é pela presidência. (E – R)

Há uma reunião, a gente decide aqui, coisa do curso, coisa simples. Decisões sérias é o diretor. (E – G)

Encontramos uma dimensão substantiva da tomada de decisão no âmbito interno, com características participativas, e a dimensão instrumental, com características de decisão marcadas pelo escopo hierárquico, no âmbito externo. Através da observação de campo, podemos constatar que as decisões internas são as mais frequentes e influenciam, em maior parte, o cotidiano e a experiência de trabalho dos colaboradores do Instituto. Dessa forma, as características da categoria **entendimento** prevalecem e tornam-se predominante, no entanto, alcançou uma intensidade média de substantividade.

4.3.4 Controle

No Instituto São José, o controle existe de forma muito participativa. Não há um controle sistemático ou rígido. O funcionamento dos cursos, por exemplo, é organizado através de diálogos, em reuniões de forma conjunta, entre colaboradores e gestores. Pelos relatos e as observações de campo, o trabalho flui sem muitos problemas. Assiduidade, pontualidade, conteúdo, cumprimento de carga horária, por exemplo, são naturalmente cumpridos.

Existe controle de funcionamento e ela sempre nos deixa à vontade pra decidir a questão do horário... [no planejamento]. (E4 – V)

A gente sempre procura tudo certinho, o horário, nunca faltar, só no caso de extrema necessidade. Esse ano que eu lembre, graças a Deus, eu acho que, já estamos finalizando, eu acredito que eu não faltei nenhum dia. E4- V

Não [existe]. **Controle** se tá havendo ou se não tá havendo? Se eu noto que não tá fazendo, eu já digo que tá errado: “Ei, minha gente, tá errado. Vamos acordar?!” [Falou com humor, sorrindo] (E – G)

Serva (1993) aponta como uma característica substantiva a aferição de rendimento de o trabalho acontecer de forma coletiva e que muitas organizações não consideram essa aferição fundamental e escolhem não sistematizá-la.

A **autonomia** é uma característica fortíssima no cumprimento do trabalho, dos acordos de funcionamento dos cursos e da unidade odontológica do Instituto, e o **entendimento** é a categoria prevalente. Como resultado dessa predominância, percebe-se que a relação entre o gestor e o colaborador é amigável, sem que o estabelecido deixe de ser cumprido. A intensidade de racionalidade substantiva foi muito elevada.

4.3.5 Divisão de trabalho

A forma de definir o trabalho no Instituto São José é muito participativa. Os dias, os horários de trabalho e as características do curso são acertados conjuntamente entre os professores, os voluntários e a coordenadora. A equipe de trabalho é dividida entre parte administrativa, professores, dentistas e auxiliares odontológicos.

Como são vários professores e cursos que compartilham salas em horários diferentes, é preciso haver definições harmônicas. Os dentistas têm seus dias e horas de início de trabalho, mas sua jornada diária contabiliza-se pelo número de “fichas” distribuídas, ou seja, pelo número de atendentes.

É dividido assim, cada um, digamos assim, quem tem a sua função, a sua área, faz a sua parte. (E – V)

Divide cada um tem o seu lugar e seus dias. Por que tem sala aqui que é ocupada por vários professores. [...] por isso que eles fazem essa escala, pra cada um ter o seu dia e o seu horário. (E-V)

Diante do exposto, é fácil compreender que o **entendimento** é uma das categorias

presentes na divisão do trabalho. A **autorrealização** também é uma das categorias encontradas, como resultado do espaço para expressão do potencial de trabalho dos participantes. A **autonomia** foi a categoria prevalente na divisão laboral. A liberdade de expressão e de escolhas é, praticamente, limitada pelo espaço e pela disponibilidade de outro colaborador. Dessa forma, a intensidade de racionalidade substantiva é muito elevada.

4.3.6 Comunicação e relações interpessoais

Na comunicação, constatamos uma sublimação de diferenças hierárquicas e prevalece uma igualdade de valor funcional. O respeito é característico da comunicação, a qual se mostra horizontalizada, numa perspectiva sobre o trabalho em que cada um é igualmente importante.

A gente, na verdade a gente não trata nem como chefia não, cê veja que aquela que veio aqui é nossa diretora, pra mim é como se fosse uma pessoa normal, entendeu? Do mesmo jeito é [Fulana – outra gestora], é o pessoal da secretaria, a gente é tudo..., a gente se trata praticamente tudo no mesmo nível, não tem isso, por que uma tem um cargo mais alto que a outra a gente vai ter uma diferença... não! Trata tudo normal uma com a outra. (E - V)

Fazem parte do quadro dos colaboradores pessoas de diferentes idades, umas mais jovens, outras com mais idade. Há pessoas, que já adultas, conviveram com o Padre Zé (1897-1973). Então, foi relatado que há diferença na fluência das comunicações a partir de diferenças de interesses, de forma que as pessoas possam se comportar de forma mais reservada.

Em tal clima de autenticidade, os desentendimentos também acontecem, o que pode trazer oscilações na harmonia relacional. Tal fato é sentido de formas distintas entre os colaboradores, por alguns mais, por outros menos, e parece haver uma oscilação de fases com mais ou menos harmonia entre alguns participantes. É importante frisar a colaboração, mesmo em momentos ou fases de desentendimento. Como será abordado no eixo **conflito**, não obstante uma relação afetuosa e solidária, uma característica presente em organizações substantivas é a aceitação dos conflitos como parte integrante de um ambiente onde as pessoas são livres para expressar suas opiniões e sentimentos (SERVA, 1993).

A **autonomia** é uma categoria cujas características estiveram na análise desse eixo. Os **valores emancipatórios** aparecem no respeito à individualidade do outro, sem prejuízos ao comprometimento com o trabalho. Assim, a categoria que prevaleceu foi a **autenticidade**, e a

racionalidade predominante foi a substantiva, com uma intensidade elevada.

4.3.7 Ação social e relações ambientais

A ação social é o cerne do Instituto, e a inspiração de suas atividades e práticas é a vida do seu fundador, o Padre Zé. A sociedade onde o Instituto está inserida enxerga com admiração e respeito as obras dessa entidade. A impressão é a de continuidade por parte do Instituto São José das obras realizadas em vida pelo Padre Zé e os que o auxiliavam.

Ah, eu acho que a sociedade vê com bons olhos o instituto. Porque vê aquela criação do padre... Até porque a própria mídia mostra [a outra unidade] e isso aqui, eles sabem, que isso aqui faz parte [...] Pelo menos, quando eu digo “Eu trabalho lá.”, “É uma obra de caridade, né?”; eu digo “É.”. Aí, assim, eles... Eu acho que lá fora veem com bons olhos isso aqui. (E – R)

A busca por emancipação aos atendidos, através dos cursos profissionalizantes, está bem presente nos colaboradores. É notável observar sua dedicação a esse desígnio. Os atendidos pela unidade odontológica, em geral, são pessoas com dificuldades de pagar um por tratamento odontológico.

Todo mundo que estuda aqui no Pe. Zé, que faz um curso, tá se promovendo [...] quando termina já tá com um emprego certo ou se não trabalha por conta própria. (E – G)

Uma característica que afeta a substantividade do Instituto é a pequena relação com outras instituições. Há poucas interações, trabalhos em rede ou parcerias de cooperação com outras organizações de interesse semelhante. Serva (1993) nos explica que uma das características de uma organização substantiva é sua busca natural pelo “apoio das pessoas e/ou grupos sociais identificados com a causa e valores defendidos, como também dos meros simpatizantes desses. Nota-se um raio de ação social onde as organizações conseguem inserir-se e sobreviver, isto parece ser o suficiente” (p.40). Assim, compreendemos que essa falta de parceiros interorganizacionais que compartilhem objetivos e valores semelhantes diminui a substantividade nesse eixo de análise.

Ressalte-se, no entanto, que o atendimento solidário aos mais necessitados e a busca por contribuir para melhorar as condições de vida deles está forte e claramente presente no contexto de ação dessa ONG. A congruência entre os valores e os objetivos do Instituto coincide com sua prática cotidiana. Assim, a prevalência dos **valores emancipatórios** nesse

eixo é clara, e sua racionalidade predominante foi a substantiva, com intensidade elevada.

4.3.8 Reflexões sobre as Organizações

Sobre esse ponto, ouvimos relatos de procedimentos de gerenciamento, mas não propriamente de reflexão sobre a organização. Os indícios demonstraram que não parece ser uma prática comum formas de reflexão sobre a existência e a atuação da organização em seus meios sociais internos e externos. Parece haver opiniões dadas em momentos que surgem, mas não propriamente um espaço ou uma prática direcionada e consciente de autocrítica e reflexão.

Eu vou de sala em sala saber se tá precisando de alguma coisa. (E – G)

Mas, nunca se uniu, assim... todo mundo. Até antes, bem antes, existia. Mas, agora não. De um tempo para cá, não. [...] Nunca mais houve não. (E – R)

Há a possibilidade de expressão e, na dinâmica do funcionamento do Instituto, a busca por bem-estar comum, respeito às pessoas e comprometimento na realização do trabalho, no entanto, não há uma prática conjunta e consciente de autocrítica nem uma consciência sobre a necessidade de autorreflexão.

Os relatos também apontam indícios da categoria **desempenho**. As características de bem-estar coletivo e comprometimento, típicos da categoria **valores emancipatórios**, estão presentes. Essa foi a categoria prevalecente. No entanto, por não haver uma experiência e prática nítida, direcionada e efetiva de reflexão e da autocrítica organizacional, o eixo apresenta uma baixa intensidade substantiva. .

4.3.9 Conflitos

Os entrevistados demonstraram uma naturalidade ao falar de conflito, no sentido de compreender que faz parte das relações humanas o desentendimento, já que são pessoas singulares se relacionando. No entanto, percebemos nos relatos que os conflitos não acontecem com frequência e há uma forma coletiva de lidar com os conflitos numa busca de pacificação.

Rapaz... Raramente. Mas, existe. Sabe? Quando tem mais de uma pessoa, geralmente, existe, “Né”? (risos). [...] Mas, depois, está tudo resolvido. (E –

R)

Eu acho que em todos os lugares existe, não tem como não dizer que não tenha conflito. Mas é umas coisas assim que a pessoa resolve, tudo se resolve, né? Não é coisa..., às vezes é só uma besteirinha, mas aí tudo se resolve. (E - V)

Serva (1993) aponta como característica substantiva de uma organização um grau relevante de afetividade e solidariedade entre os participantes, com uma intenção de tornar o trabalho um ambiente e uma atividade prazerosa, alinhados a um concreto comprometimento com o trabalho realizado. Essa qualidade de relação inclui uma predisposição para aceitar os conflitos como parte de uma relação em que as pessoas são livres para se expressar, criando condições de comunicações de sentimentos no cotidiano vivido no trabalho.

Todo canto tem. Aqui o mínimo possível. Aqui é um ambiente muito bom, muito solidário. [...] Conversando, mostrando os pontos positivos, vendo por que houve aquilo, [...] então, chega-se a um acordo, a um denominador comum. (E - G)

Assim, a **autenticidade** é encontrada nos relatos sobre esse Eixo, a autonomia também se apresenta, mas os indícios apontam para o **juízo ético** como categoria prevalente. Estando sempre em voga os pressupostos de certo ou errado, principalmente na interação dos que, não estão diretamente envolvidos no conflito. A intensidade de racionalidade substantiva encontrada foi elevada.

4.3.10 Satisfação individual

No Instituto São José, a satisfação está muito relacionada à natureza filantrópica do trabalho, a ajudar ao próximo. Há colaboradores que percebem o Instituto como parte integrante de sua vida e demonstram que se sentem muito bem contribuindo com ele. A satisfação também está em gostar do trabalho em si, em fazer o que gosta. O reconhecimento pelo trabalho realizado é outra satisfação mencionada.

Eu, pelo menos, assim, eu acho que muita gente como eu, a gente trabalha com a fonte, assim, de ajudar o próximo. Que, assim, a gente se sente bem. Eu, pelo menos, me sinto bem. Gratificada. Interiormente, e financeiramente a gente precisa também. (E - R)

O Instituto Pe. Zé representa pra mim uma vida. E aqui é o seguinte, aqui eu vivo bem, me sinto bem, faz parte da minha vida. (E - G)

Só em ajudar o próximo. Porque, eu ainda... eu sou funcionária, eu ainda tenho um salário, né? Mas, os voluntários não têm nada. Vêm porque gostam, porque querem ajudar, entendeu? (E – R)

Eu gosto demais! Primeiro por que eu gosto muito de lidar com pessoas, eu não me vejo trancado dentro de quatro paredes, ali eu sozinha, eu não me vejo mais assim, eu gosto sempre de tá arrodada de pessoas. Então aqui, a gente diz, aqui é uma instituição, a gente dá aula, mas aqui a gente também, é... eu, eu gosto, assim, eu me trato como uma família, entendeu?! Eu gosto por causa disso... aqui a gente tira todo o estresse..., a gente se estressa e tira o estresse. Por que nem todo mundo é perfeito, né assim? Então as vezes a gente chega com um problema, começa a conversar, ali sai tudo. Então eu vejo isso aqui, né nem uma área de trabalho, aqui pra mim, se comunicar, tirar... tudo que... de ruim fica lá fora, a gente não pode colocar aqui dentro. Então a gente é bem família, eu gosto por isso. (E – V)

Há menções de “nenhuma insatisfação” nas entrevistas, acompanhadas de demonstrações de um alto grau de realização. Também constatamos demonstrações de insatisfação por falta de recursos e equipamentos de trabalho, devido às limitações financeiras do Instituto, e o não reconhecimento devido, seja por parte dos colegas e dos gestores (direção geral, pois não há direção interna) ou da sociedade. Sobre a direção geral, compreendemos que, atualmente, o foco maior de investimento e atenção é a outra unidade. Há queixas de mais proximidade e investimento da direção geral com o Instituto. Outra fonte mencionada foram os desentendimentos ou conflitos já havidos, embora solucionados e não frequentes.

Eu nem sei se tem. Entendes? [...] O que tem, assim... Quando há um atritozinho, aí a pessoa fica meio desgostosa, né? [...] Mas, aí, depois passa. Entendeu? (E – R)

E, assim, eu acho que precisava ser reconhecido. [refere-se à direção geral], que visse a gente com bons olhos. [...] A insatisfação é justamente isso, assim... [...] Eles não fazem reunião, eles não reconhecem a gente. [...] Eu não tenho queixa de reconhecimento daqui de dentro do instituto, não. (E- R) Minha? Nenhuma! Nenhuma! Me sinto realizadíssima. (E – G)

Assim, às vezes, o que deixa insatisfeita é por que como aqui é uma entidade, a gente também não tem os equipamentos pra trabalho. Então o que acontece, quando a gente quer alguma coisa, quer um equipamento diferente, a gente é quem tem que trazer, a gente é quem tem que resolver, por que na verdade o instituto não tem condições de dar, então a gente tem que resolver, tem que trazer. É a única coisa que a gente tem um probleminha é aí, mas assim mesmo a gente se desenrola, a gente resolve, a gente procura fazer tudo, entendeu? (E – V)

O sentimento de realização é claro na fala e na expressão dos colaboradores, assim como um grau relevante de autonomia no desempenho das funções, que são fontes de

satisfação. Esse resultado remonta ao conceito de “homem parentético”, que Guerreiro Ramos (1963; 1981) considera como dotado de autonomia e de consciência crítica, não enquadrado em ditames que o façam involuir como ser humano, que prioriza a autorrealização em suas atividades e guia-se por sua consciência ética e seus valores. Assim, a **autorrealização** foi a categoria prevalente, e a intensidade de racionalidade substantiva apresentada foi elevada.

4.3.11 Análise geral do Instituto São José

Abaixo, apresentamos um quadro que resume a análise geral do Instituto São José e, seguir, os comentários finais da análise desta organização.

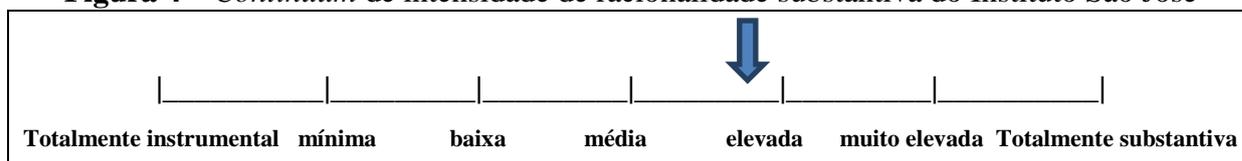
Quadro 7 - Resumo da Análise do Instituto São José

Processos organizacionais	Elementos/Indicadores de racionalidade predominantes	Intensidade de racionalidade substantiva
Hierarquia e normas	Entendimento	Elevada
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Muito elevada
Tomada de decisão	Entendimento	Média
Controle	Entendimento	Muito elevada
Divisão do trabalho	Autonomia	Muito elevada
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade	Elevada
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Elevada
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Baixa
Conflitos	Julgamento ético	Elevada
Satisfação individual	Autorrealização	Elevada
Análise geral do Instituto São José	Entendimento	Elevada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Serva (1996)

A intensidade de racionalidade substantiva apresentou intensidade elevada. A seguir, a representação gráfica pelo *continuum* da intensidade da racionalidade da instituição.

Figura 4 – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva do Instituto São José



Fonte: Serva (1997)

O **entendimento** foi a categoria prevalecente na análise geral e preponderante em três dos eixos. A categoria **valores emancipatórios** também esteve presente em três eixos, no entanto, apresentou uma intensidade baixa em um deles. Outras categorias que apareceram

como preponderantes foram **autonomia, julgamento ético e autorrealização**. Se os extremos desse *continuum* fossem invertidos e passássemos a ter um *continuum* de racionalidade instrumental, sua intensidade seria baixa, por isso, nessa forma como o *continuum* se apresenta, temos a representação da racionalidade substantiva elevada.

5. Considerações Finais

A racionalidade adotada nas organizações é uma das características mais relevantes para se compreender seu modo de funcionar e como se processam suas relações de trabalho. Nossa intenção, neste estudo, foi o de compreender a racionalidade prevalecente em instituições com papéis relevantes na sociedade atual - as Organizações Não Governamentais. Escolhemos o Estado da Paraíba, situado na Região Nordeste, que se destaca por sua atuação do Terceiro Setor (IBGE, 2012). Este trabalho guiou-se na busca por compreender qual tipo de racionalidade é predominante em ONGs de Educação do estado da Paraíba. Pesquisamos ONGs de diferentes mesorregiões da Paraíba.

Das três ONGS estudadas, encontramos os seguintes resultados: a primeira, com intensidade de racionalidade substantiva muito elevada; a segunda, elevada; e a terceira, também elevada, no entanto, próximo de uma intensidade média. Assim, podemos afirmar que encontramos, através dessa representação amostral, uma racionalidade elevada nas ONGS das distintas mesorregiões do estado da Paraíba.

Algumas categorias se destacaram- por apresentar a intensidade racional substantiva muito elevada ou elevada nas três organizações. Dentre as cinco categorias com esse resultado, tecemos algumas observações sobre quatro delas: valores e objetivos, ação social e relações ambientais, divisão do trabalho e satisfação individual.

Compreendemos que **valores e objetivos** é um eixo de processos administrativos que tem uma destacada relevância por seu alinhamento necessário. Encontramos convergência entre os valores e os objetivos nas ONGS estudadas. As três organizações estudadas, na diferentes regiões do estado da Paraíba, demonstraram um alinhamento de prática cotidiana, em que são vividos seus valores em direção ao seu objetivo.

A partir desse fato, podemos compreender que a alta substantividade encontrada nesse eixo pode estar relacionada à natureza conceitual das ONGs, porquanto elas são historicamente caracterizadas por valores filantrópicos (HALL, 1994). Salamon (1997) afirma que uma das caracterizações necessárias para considerarmos uma organização de terceiro setor é o fato de não ter fim lucrativo. Vargas (2008) complementa dizendo que uma das características mais relevantes de uma instituição de terceiro setor é o fato de não buscar o lucro, pois seu sentido é a solidariedade. Tais características de uma ONG favorecem o aparecimento de substantividade organizacional em seus processos administrativos, pois uma verdadeira prática filantrópica e não lucrativa tende a não se submeter a aspectos utilitários.

Isso está consonante com a razão substantiva, que não prescinde dos valores para alcançar os objetivos (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A partir das perspectivas conceituais das ONGs citadas acima, podemos observar similaridades entre a dimensão **valores e objetivos** e **ação social e relações ambientais**, conforme os resultados encontrados em nosso estudo. Esta última dimensão também apresentou as categorias muito elevadas e elevadas nas três organizações, assim como na dimensão **valores e objetivos** todas as organizações apresentaram **valores emancipatórios** como categoria prevalecente. A partir deste resultado e considerando os aspectos solidários e não lucrativos citados, podemos estender as considerações para a área de atuação das ONGs estudadas: a Educação.

As organizações civis organizadas que trabalharam com educação em nosso país, desde as décadas de 60 e 70, tiveram como principal finalidade emancipar as classes populares (FERNANDES 1994). Desde então, a Educação nas ONGs não se voltou apenas para o conhecimento, mas também para a busca de intervenções sociais que tornassem a vida mais justa (OLIVEIRA; HADDAD, 2001). Assim, podemos afirmar que as Organizações estudadas, ao apresentar nas dimensões **objetivos e valores e ação social e relações ambientais** um alto nível de substantividade, convergem para o que afirma Deluiz (2016) - que as ONGs de educação tendem a ser espaços de emancipação, cidadania e reflexões críticas, visando melhorar a realidade social vigente.

A categoria **divisão do trabalho** também esteve entre as que apresentaram a intensidade elevada e muito elevada. O trabalho tem uma ocupação central na vida do homem, e sua divisão está diretamente relacionada às tarefas a serem executadas, ou seja, é o fazer propriamente dito, aquilo com o que ocupar-se; a atividade com a qual o ser humano usa seu tempo e energia cotidianos. O conceito de Guerreiro Ramos (1981) vem a calhar nestas considerações. Para esse autor, o ser humano tem duas opções: ou trabalha naquilo que tem significado, eivado de sentido, como uma prática que tem um fim em si mesmo e lhe acrescenta satisfação e autonomia, o que o torna um sujeito (ao que o autor chama de ocupação), ou exerce atividades com fins prioritariamente utilitários, sem significado para quem o exerce, alienando-o de si mesmo e sujeitando-o a constrangimentos sociais (que o autor chama de trabalho). Sobre essa realidade alienante do trabalho, Polanyi (1980) nos mostra que esse é um dos principais problemas de uma sociedade centrada no mercado, pois elas se organizam de uma maneira que o ser humano é obrigado a vender sua força de trabalho para poder sobreviver, e isso resulta, em um nível coletivo, em uma degradação social.

Assim, é compreensível que as atividades de ONGs apresentem aos seus colaboradores uma divisão de trabalho dotada de elementos que criem significados e sentidos em sua realização, tendo em vista que a supremacia utilitária da busca do lucro não esteja presente e há espaço para um trabalho humanizado e significativo. As categorias **entendimento e autonomia** encontradas na dimensão **divisão do trabalho** apresentam congruência entre as características conceituais da ONG, como vimos nestas considerações, e um trabalho satisfatório, com significado e sentido para quem o exerce, portanto dentro de uma racionalidade substantiva.

A satisfação individual se coaduna com os resultados do eixo **divisão do trabalho**. Geurreiro Ramos (1981) afirma que o caminho de saúde para a sociedade, em seu desenvolvimento, tem como uma de suas características a valorização das interações simbólicas, isto é, a satisfação que advém do sentir interno do ser humano. Essa sua proposição alinha-se com o resultado desta pesquisa, pois as três organizações estudadas, além de apresentar a intensidade de racionalidade substantiva muito elevada ou elevada, apresentaram a mesma categoria: **autorrealização**.

Esse resultado corrobora o de pesquisas que têm demonstrado bons níveis de satisfação com as ONGs por parte de seus colaboradores. Carvalho e Souza (2003), ao investigar a Organização Voluntária Pastoral da Criança em Natal (RN), encontraram relações de trabalho gratificantes, em que a autorrealização foi uma das principais características encontradas por quem trabalhava na instituição. Viana (2011) relata a predominância de sentido no trabalho para os colaboradores de uma ONG que ele pesquisou bem como a prevalência do prazer no exercício do trabalho. Souza e Barreto (2007) também encontraram em seus resultados na ONG que pesquisaram uma satisfação generalizada com o trabalho exercido.

Ainda analisando as organizações em conjunto, observamos dois eixos: **tomada de decisão e reflexão sobre a organização**, que se destacaram por apresentar, pelo menos, uma intensidade média de substantividade em uma organização e uma intensidade baixa em outra, o que indica uma instrumentalidade média e alta, respectivamente. No estudo de Ramos (2006), encontramos considerações pertinentes a esse resultado. O autor pesquisou as tensões de racionalidade nas Organizações Não Governamentais e concluiu que, embora as ONGs difiram das organizações de primeiro e de segundo setor, elas sofrem pressões e influências na relação com elas. Afinal, a lógica econômica vigente é a instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Parcerias e contratos do terceiro setor com segmentos do governo público, controlados

por resultados e com mais profissionalização em suas práticas podem alcançar melhores resultados na perspectiva da efetividade, da eficiência e da eficácia (CASTRO; OLIVEIRA, 2015). No entanto, essa circunstância pode comprometer a substantividade de suas práticas, tencionando-as com perspectivas instrumentais (RAMOS, 2006)

Um tema que também nos parece importante salientar, a partir dos resultados desta pesquisa, é sobre a autonomia de gestão das organizações de terceiro setor como fator relevante na definição de sua racionalidade predominante. As organizações pesquisadas neste estudo gozam de autonomia em sua gestão e não sofrem interferência direta de entidades privadas, embora possam ser tensionadas por relações de parceria organizacional (RAMOS, 2006), como mostrado no parágrafo anterior, diferentemente de uma grande fundação empresarial pesquisada por Pinto (2001), em que ele verificou a influência da empresa instituidora no funcionamento da Fundação, o que levou à predominância de características instrumentais na organização.

Uma característica importante da ONG que apresentou o maior índice de racionalidade está localizada no Sertão paraibano. Essa mesorregião é a que apresenta mais dificuldades econômicas, agravadas pelo fenômeno da seca e o menor PIB *per capita* (R\$5,5 mil) das quatro regiões do Estado, sendo que metade é do PIB *per capita* da região da Mata paraibana (R\$12,9 mil) (IBGE, 2010). É relevante também perceber que, além do trabalho de educação emancipatória que realiza, a ONG trabalha com a valorização da cultura e do meio ambiente na região. Esse fato merece atenção.

Quanto à ONG da Mesorregião Agreste, que apresentou mais aspectos de instrumentalidade em sua racionalidade, se comparada com as outras duas, tem como uma de suas características o fato de ser uma escola técnica e estar localizada numa área de destaque de pesquisa e produção tecnológica da Paraíba. Seu contexto de atuação e sua relação com as organizações do primeiro e do segundo setores podem criar tensões racionais (RAMOS, 2006). Assim, sugerimos, como possibilidade de estudos futuros, a pesquisa da possível influência das características locais, como as citadas no parágrafo acima, sobre a racionalidade da organização.

Como limitação da pesquisa, citamos o fato de não ter sido possível uma observação participante por limites de tempo, não sendo possível elaborar um cronograma mais estendido, razão porque fizemos uma observação não estruturada, como uma fonte de coleta de dados complementar, conforme descrito na metodologia deste trabalho. A pesquisa de casos múltiplos reúne mais evidências e é vista como um estudo que consegue reunir dados robustos, no entanto requer mais tempo e recursos (YIN, 2010).

Ressaltamos que esta pesquisa é relacionada a um projeto universal, aprovado pelo CNPq, que pesquisa sobre racionalidade, motivação voluntária e cidadania. Esse projeto, certamente, produzirá mais conhecimentos científicos e poderá haver correlações com este trabalho.

Referências

- AGUIAR, S. A. de. **Práticas cooperativas em redes de economia solidária sob a óptica da ação comunicativa**: o caso da Rede Justa Trama. Dissertação (Mestrado). Fortaleza: UNIFOR, 2009.
- ALMEIDA, M. A. **Empresas de economia de comunhão**: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2002.
- ALMEIDA, V. A. S. **Governança, instituições e terceiro sector: as instituições particulares de solidariedade social**. Coimbra, 2010. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para pós-graduação**. 3°. Atlas. São Paulo, 1999.
- ANHEIER, H. K. **Nonprofit organizations**: theory, management, policy. Routledge, 2014.
- ALVES, M.A. Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENANPAD 2002, Salvador. **Anais... ENANPAD**, 2002.
- ANDRIOLI, A. I. A ideologia da liberdade liberal. **Revista Eletrônica Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 53, 2005.
- AVRITZER, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: AVRITZER, L. (Org.). **Experiências nacionais de participação social**. Belo Horizonte: Cortez, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, 1997.
- BARROS, M. A., SANTOS, T. C. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, ano 10, n. 113, out. 2010.
- BESEN, F. **As fenomenias e a economia plural**: o olhar da gestão na dimensão territorial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 10 dez. 2015.

_____. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 28/06/2016.

_____. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm>. Acesso em: 26 jun. 2016.

_____. **Cartilha Entenda o MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil Lei 13.019/2014**. Brasília. 2016.

BROWN, K.; KENNY, S.; TURNER, B. *et al.* **Rhetorics of welfare: uncertainty, choice and voluntary associations**. London: Macmillan Press, 2000.

BARRETO, C. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. **Anais... XVII ENANPAD**, v. 9. Salvador, ANPAD, 1993.

BARROS, M. A., THAÍS C. S. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, ano 10, n. 113, out. 2010.

CASTRO, S. M.; OLIVEIRA, A. J. **Contratualização: um estudo sobre os convênios firmados entre os hospitais filantrópicos e de ensino sob a gestão do estado do Espírito Santo**. In: XXII Congresso Brasileiro de Custos. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2015.

CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Racionalidade substantiva em organizações voluntárias: o caso da Pastoral da Criança em Natal. In: Congresso Brasileiro de Sociologia, XI, 2003, UNICAMP, Campinas. **Anais...** Campinas, 2003.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. de; NASCIMENTO, M. A. A.; *et al.* **Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil**. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2011, Florianópolis. V Encontro.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. de; CUNHA, A. S. R. da; *et al.* “Por que sou voluntário?": etapa de construção de escala *why volunteering? stage of scale building*. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.13, n.2, p.76 – 90, abr/jun, 2012.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. Senac, 2000.

DEMO, P. **Cidadania pequena** - Fragilidades e desafios do associativismo no Brasil. Autores Associados, Campinas, 2001.

DESCARTES, René. **Discurso do método**: para bem conduzir a própria razão e procurar a verdade nas ciências. Paulus, 2002.

DUMONT, L. 1985. **O individualismo**: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e Terceiro Setor. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p.12-19, 1998.

FRYER, D.; PAYNE, R. **Working definitions**. Quality of Working Life, 1 (5), p.13-15, 1984. Salvador. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 1998.

SHIN, S.; KLEINER, B. H. **How to manage unpaid volunteers in organisations**. Management Research News, vol. 26, n.º2/3/4, pp.63-71. 2003

GIL, A. C. **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: uma análise bibliométrica. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Cristiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. Martins Fontes, 2012.

HALL, P.D. Historical perspectives on nonprofit organization. In: HERMAN, R. D. (and Associates). **The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1994.

_____. A Historical overview of philanthropy, voluntary associations and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000. In: STEINBERG, Richard; POWELL, Walter W. (eds.). **The Nonprofit Sector: a research handbook**. Second edition. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria**. Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil. Nova Cultural: São Paulo, p.109, 1997.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

_____. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil - 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JANN, W.; REICHARD, C. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p.33-52, 2002.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o Terceiro Setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p.25-36, 2004.

INGRAM, D. **Habermas e a dialética da razão**. 2. ed. Brasília: UnB, 1994.

KRAMER, R. M. *et al.*. **Privatization in four european countries: comparative studies in Government – Third Sector Relationships**. New York: M. E. Sharpe, 1993.

KANT, I. **Immanuel Kant: textos seletos**. Vozes: Petrópolis, 1985.

KENDALL, J. **The Voluntary Sector**. London: Routledge, 2003.

KNIGHT, B. **Voluntary Action, 2nd edn**. London: CENTRIS, 1993.

LEAL, J. V. N. **Análise da dinâmica entre racionalidade instrumental e substantiva na prática organizacional**: estudo de caso no Clube de Xadrez de Florianópolis. 2013. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, V. L. **Voluntariado**: motivos e repercussões na vida pessoal, social e acadêmica dos alunos de graduação em Medicina, voluntários em programas na área de saúde. 2006. 132f. (Dissertação Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ensino em Ciências da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Medicina, São Paulo.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. 18º ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2000.

MATTA, W. da. **Pesquisa da racionalidade no Sistema Unimed da Bahia**. Salvador. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. New York: Jossey-Bass, 2009.

MILLIGAN, C. Pathways of dependence: the impact of health and social care restructuring – the voluntary experience. **Social Science and Medicine**, 46(6), pp.743–753. 1998

MILLIGAN, C.; FYFE, N. (2005). Making space for volunteers: exploring the links between voluntary organizations, volunteering and citizenship. **Urban Studies**, 42(3), 417-434.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, 41 (3), p.10, jul./set. 2011.

MOSTYN, B. The meaning of volunteer work: a qualitative investigation. In: HATCH, S. (org) **Volunteers**: patterns, meanings & motives. Hertz (Reino Unido): The Volunteer Centre, 1983.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cad. EBAPE. BR**, v. 12, nº 3, p.706-718. Jul./Set. 2014.

NAVA HEY, L. A. **Racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador**: um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba. 2008. Dissertação de mestrado. Universidade Positivo, 2008.

NOGUEIRA, A. C. **O modelo multicêntrico de Guerreiro Ramos**: é possível algo além da Economia?. EnANPAD. Set. 2008.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; ROSSINI, V. B. Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. **REGE - Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p.67-76, 2007.

OLIVEIRA, F. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou pessimismo da Escola de Frankfurt. **Anais... XVII ENANPAD**, v. 9. Salvador, ANPAD, 1993.

PACHECO, R. S. **Contratualização de resultados no setor público**: a experiência brasileira e o debate internacional. In: Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2004.

PAULA, A. P.P.Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p.169-188, jan./mar. 2007.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Servidor Público**, Brasília, DF, ano. 47, v. 120, n. 1, p.9-44, jan./abril, 1996.

PERONI, V. M. V. As redefinições da relação público/privado e implicações para a democratização da educação. **Interação** (UFG. Impresso), v. 35, p.1-17, 2010.

PINTO, W. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. Dissertação. EBAP, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva. **Rev. Adm. Pública**. FGV, Rio de Janeiro v. 28, n. 2, p.7-14, abr./jun. 1994.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do Terceiro Setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais.** 2006.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SALAMON L.M., ANHEIER H. **The emerging sector, an overview.** The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore: 1995.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (eds.). **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, L. M. *et al.* **Global Civil Society: dimensions of the Non-profit Sector.** Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore, Maryland. Connors, Tracy, ed., *The Volunteer Management Handbook.* New York: John Wiley & Sons, 1999.

SANTOS, Pablo Matheus Pinheiro. **Ética no Terceiro Setor: aspectos na Gestão da ONG Operação Resgate na Cidade de Patos – PB,** 2014.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

_____. Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, 1997.

_____. **Tensão entre racionalidades na abordagem substantiva das organizações.** 2014

SERVA, M. A. *et al.* A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. Rationality analysis in organizations-the development of a field of studies in Brazil. **Cadernos EBAPE.** BR, v. 13, n. 3, p.414, 2015.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante - pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 3, p.64-79, 1995.

SILVA. C. E. Gestão, legislação e fontes de recursos no Terceiro Setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública.** Vol 44. 2010.

SMITH, D. H. **Four Sectors or Five? Retaining the member-benefit sector.** Nonprofit and voluntary sector quarterly. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.

SOARES, L. A. Guerreiro Ramos: a trajetória de um pensamento. **Revista de Administração Pública**, vol. 29, nº 2, pp.33-50. 1995.

SOUZA, W. J. **Responsabilidade Social e Terceiro Setor.** 1. ed. Brasília: Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2008. 187 p.

SOUZA, Washington José de; LINS, Newton Barretto. Contornos da isonomia: articulação entre elementos de racionalidade na gestão de uma ONG. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 1, p. 1, 2007.

SOUZA, G. C.; ORNELAS, A. L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p.438-461, jul./set. 2015.

TENÓRIO, F. Tem razão a Administração? **Rev. Adm. Pública**, v. 24, n. 2, p.5-9, fev./abr. 1990.

TONET, R. **Fenômenos, economia plural e desenvolvimento local:** um estudo na feira de artesanato em Curitiba – PR. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

VASCONCELOS, F. Racionalidade, ética e organizações - uma visão analítica. **Anais... XVII ENANPAD**, v. 9. Salvador, ANPAD. 1993.

VARGAS, S. I. **Governança nas entidades do Terceiro Setor:** uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG, sediadas nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VIDAL, *et al.* Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de Organizações do Terceiro Setor. **Anima – Revista da Faculdade Integral do Ceará**, ano 7, n.11, p.27-42, jan./ jul., 2007.

VIEIRA, O. V. Marco regulatório das organizações da sociedade civil: cenário atual e estratégias de avanço. **Síntese. Análise CPJA, Direito GV**, n.1, n. 2, p.5-8, jun. 2013.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Brasília, DF/São Paulo: Ed. UnB/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WEISBROD, B. A. Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. In: PHELPS, Edmund S. (org.). **Altruism, Morality and Economic Theory**. New York: Russel Sage Foundation 1975.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO I

MODELO DE ANÁLISE DA RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	TIPO DE RACIONALIDADE	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento	Fins, desempenho
	Julgamento ético	Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização	Utilidade
	Valores emancipatórios	Fins
	Julgamento ético	Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento	Cálculo, utilidade
	Julgamento ético	Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos
		Desempenho
		Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização	Maximização de recursos
	Entendimento	Desempenho
	Autonomia	Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade	Desempenho
	Valores emancipatórios	Êxito/Resultados
	Autonomia	Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins
		Êxito/Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético	Desempenho
	Valores emancipatórios	Fins, rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético	Cálculo
	Autenticidade	Fins
	Autonomia	Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização	Fins/Êxito
	Autonomia	Desempenho

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como é a hierarquia na organização?
2. Quais os requisitos para a ocupação de cargos ou funções?
3. Como é o processo de se dizer o que precisa ser feito?
4. Como são as normas?
5. Há consequência da infração às normas?
6. Quais os valores predominantes na organização?
7. Como esses valores são comunicados?
8. Quais os objetivos do grupo?
9. Como se estabelecem esses objetivos e como são comunicados?
10. Como se dão os processos de decisão?
11. Há procedimentos de controle? Como acontece?
12. Como é a divisão do trabalho?
13. Existem reflexões e autocrítica sobre a organização?
14. Há conflitos na organização? Se há, como são manejados?
15. Como é a forma de comunicação na organização?
16. Como são as relações interpessoais?
17. Quais as fontes de satisfação ou de insatisfação na organização?
18. Como é a relação da organização com a sociedade? E com outras organizações?