

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE UMA FUNDAÇÃO EMPRESARIAL ABERTA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

Rio de Janeiro – 2001

**Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Mário Henrique Simonsen/FGV**

Pinto, Wagner de Siqueira

**Análise das práticas administrativas de uma fundação
empresarial aberta / Wagner de Siqueira Pinto. – 2001.
xii, 178f.**

Orientador: Fernando Guilherme Tenório

**Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Adminis-
tração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**1. Fundações (Direito Público). 2. Terceiro Setor. I.
Tenório, Fernando Guilherme. II. Escola Brasileira de
Administração Pública. Centro de Formação Acadêmica e
Pesquisa. III. Título.**

CDD – 341.32257

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE UMA FUNDAÇÃO EMPRESARIAL ABERTA

WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

PROFESSOR ORIENTADOR: FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

Ago/2001

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**VERSÃO PRELIMINAR DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA POR**

WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE UMA FUNDAÇÃO EMPRESARIAL ABERTA**

PROFESSOR ORIENTADOR: FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

**VERSÃO PRELIMINAR ACEITA, DE ACORDO COM O PROJETO
APROVADO**

DATA DA ACEITAÇÃO: 05/09/2001

**FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO**

**DEBORAH MORAES ZOUAIN
CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE UMA FUNDAÇÃO EMPRESARIAL ABERTA

WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

**APROVADA EM ____/____/ 2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO
DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

DEBORAH MORAES ZOUAIN
MEMBRO DA BANCA
DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

GILENO FERNANDES MARCELINO
MEMBRO DA BANCA
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Oswaldo e Dionísia,
à minha esposa,
Elaine, companheira de todas as horas,
e aos meus filhos,
Henrique e Eduardo.*

*“[...] precisamos, mais uma vez,
começar a dar ouvidos
ao nosso eu mais íntimo.”
Guerreiro Ramos (1989: 201)*

AGRADECIMENTOS

À colega de trabalho aposentada, Cristina, que primeiro me despertou para a sentido substantivo da razão e que me fez reavaliar os referenciais positivistas principalmente oriundos de minha formação acadêmica em matemática e em análise de sistemas.

Ao professor Tenório, por ter me apresentado os pensamentos de Guerreiro Ramos e de Jünger Habermas e por ter me inspirado, com a qualidade de suas aulas, a escrever esta dissertação. Agradeço, também, o fato de ter prontamente aceito ser meu orientador, o incentivo e a paciência nos meus momentos de insegurança.

Ao professor João Batista, da Universidade Católica de Brasília, por toda a atenção, pelo estímulo nos momentos de dificuldade e pela disponibilização de excelente material de apoio metodológico.

Aos professores do Mestrado, que tanto me inspiraram, em especial os professores Hermano e Enrique Saravia.

A José Eduardo Sabo, promotor de justiça do Distrito Federal, por ter gentilmente atendido ao meu pedido de entrevista e pela forma atenciosa que me recebeu em seu escritório.

Ao pessoal da Fundação são muitos os agradecimentos. Ao seu presidente e ao seu diretor administrativo, por terem me facultado acesso irrestrito às instalações, equipes e documentos, viabilizando a realização deste trabalho. À equipe da área que me acolheu como membro durante a observação participante, em especial à Maria, por toda a atenção. E, finalmente, a todos os demais funcionários por terem me recebido carinhosamente.

Aos meus gerentes, Glauco e, em especial, Marcelo Martins, por todo o apoio e compreensão dispensados durante a fase de preparação dessa dissertação, principalmente pela liberação para a realização do trabalho de campo.

Aos demais colegas de setor pelos estímulos recebidos.

À Nádia e à Eneida pela assistência prestada.

À minha família, em especial aos meus sogros Freitas e Linda, e aos meus amigos pelo carinho de sempre.

À minha esposa, Elaine, por todo o amor, apoio e incentivo, bem como pela compreensão nos momentos em que ficou sobrecarregada no atendimento aos nossos filhos gêmeos, nascidos durante a fase de elaboração desta dissertação.

Aos meus filhos, Henrique e Eduardo, pela alegria de recebê-los em nosso lar.

Ao Mestre por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 A BUSCA DA EMANCIPAÇÃO HUMANA.....	8
2.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA	12
2.2 GUERREIRO RAMOS E A TEORIA SUBSTANTIVA DA VIDA HUMANA ASSOCIADA	19
2.3 HABERMAS E A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO	23
2.4 SERVA E A PERSPECTIVA DE COMPLEMENTAR A TEORIA SUBSTANTIVA DA VIDA HUMANA ASSOCIADA COM UMA TEORIA DE AÇÃO.....	31
2.5 RACIONALIDADE E ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS.....	37
3 O TERCEIRO SETOR	43
3.1 O QUE É TERCEIRO SETOR?.....	45
3.2 DA DOAÇÃO DESCOMPROMISSADA À RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	57
3.3 AS FUNDAÇÕES	66
3.4 FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS ABERTAS.....	75
3.5 OS DESAFIOS DO TERCEIRO SETOR.....	78
3.6 A RACIONALIDADE DO TERCEIRO SETOR.....	82
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	84
4.1 O MÉTODO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	86
4.2 MODELO DE EXAME DE RACIONALIDADE PROPOSTO POR SERVA	89
4.3 A ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS DE TAMAYO & GONDIM	94
4.4 O TRABALHO DE CAMPO REALIZADO POR ESTE ESTUDO	102
5 ESTUDO DE CASO	105

5.1 APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO “A”	105
5.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA FUNDAÇÃO “A”	108
6 CONCLUSÕES.....	146
7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	156
8 APÊNDICE	164
8.1 QUESTIONÁRIO - ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS.....	164
9 ANEXOS.....	169
9.1 MEMBROS GIFE.....	169
9.2 MEMBROS ETHOS	172
9.3 ORGANOGRAMA FUNDAÇÃO “A”	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de ação segundo Habermas.....	28
Quadro 2 – Perspectiva de Complementação da Teoria de Guerreiro Ramos com a Teoria de Habermas	32
Quadro 3 - Elementos constitutivos da Racionalidade Substantiva/Comunicativa	36
Quadro 4 - Elementos constitutivos da Racionalidade Instrumental/Estratégica	36
Quadro 5 - Estado, Mercado e Terceiro Setor: Agentes e Fins.....	46
Quadro 6 - Quadro de análise - Exame de racionalidade em organizações produtivas..	92
Quadro 7 – Fator 1: valores constitutivos e respectivas definições.	97
Quadro 8 – Fator 2: valores constitutivos e respectivas definições.	98
Quadro 9 – Fator 3: valores constitutivos e respectivas definições.	98
Quadro 10 – Fator 4: valores constitutivos e respectivas definições.	98
Quadro 11 – Fator 5: valores constitutivos e respectivas definições.	99
Quadro 12 - Fontes de dados do modelo de exame de racionalidade em organizações produtivas	104
Quadro 13 – Quadro-resumo de análise da Fundação “A”	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O paradigma paraeconômico.....	21
Figura 2 - <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa	94
Figura 3 – Escala de avaliação dos valores organizacionais.....	99
Figura 4 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Hierarquia e Normas”	116
Figura 5 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Valores e Objetivos Organizacionais”	120
Figura 6 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Tomada de Decisão”.....	121
Figura 7 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Controle”	123
Figura 8 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Divisão do Trabalho”	125
Figura 9 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Comunicação e Relações Interpessoais”.....	129
Figura 10 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Ação Social e Relações Ambientais”	131
Figura 11 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Reflexão sobre a Organização”	134
Figura 12 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Conflitos”	136
Figura 13 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Satisfação Individual”	138
Figura 14 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Dimensão Simbólica”	140

Figura 15 – Posição da Fundação “A” no <i>continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.....	145
Figura 16 – Localização da Fundação “A” no paradigma paraeconômico.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das entidades de interesse social por categoria legal e propósitos	55
Tabela 2 - Hierarquia de valores praticada na Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, agrupada nos quatro fatores	109
Tabela 3 - Hierarquia de valores idealizada para a Fundação pelos seus funcionários, agrupada nos quatro fatores	109
Tabela 4 - Diferença entre as médias dos fatores da Hierarquia de Valores praticada e idealizada	109
Tabela 5 - Hierarquia de valores praticada na Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, sem agrupamento por fatores	110
Tabela 6 - Hierarquia de valores idealizada para a Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, sem agrupamento por fatores	111
Tabela 7 - Diferença entre as médias dos escores dos valores praticados e idealizados, segundo a percepção dos funcionários da Fundação	112

RESUMO

Este trabalho visa contribuir para a análise crítica da racionalidade que fundamenta as ações dos membros de organizações produtivas, a partir de uma perspectiva de emancipação do homem no âmbito do trabalho.

Sua atenção recai sobre as práticas administrativas de uma das maiores fundações empresariais abertas do País, analisadas à luz da distinção entre racionalidade instrumental e substantiva e da teoria da ação comunicativa.

O método de coleta de dados utilizado predominantemente foi o da “observação participante” que permitiu ao autor verificar *in loco* a racionalidade que permeia as práticas administrativas da fundação pesquisada.

A relevância deste estudo se encontra no fato de que são escassos os estudos sobre a administração de organizações sem fins lucrativos. Por aumentar, a cada dia, a ênfase que a sociedade vem dando ao terceiro setor, pela expectativa de seu crescimento, tanto em nível quantitativo quanto de grau de influência sobre a vida das pessoas, e por se colocar na posição de oferecer respostas e soluções para os problemas que o Estado não consegue resolver, o terceiro setor e suas organizações componentes necessitam de um referencial teórico para sua gestão que seja coerente com sua finalidade emancipatória.

Os resultados obtidos levaram a conclusões que alertam os administradores de fundações empresariais abertas a rever os referenciais adotados na gestão daquelas organizações, além de estimular o debate e a continuidade de pesquisas sobre o tema.

ABSTRACT

The goal of this work is to present a contribution to the critical analysis of the rationality that supports the action of the members of productive organizations, starting from a perspective of the man's emancipation in the ambit of the work.

The focus of attention is related to the administrative practices of one of the largest Brazilian's private foundations that they were analyzed based on the distinction among instrumental and substantive rationality and of the theory of the communicative action.

The main research method used was the "participant observation" that allowed to the author to verify in loco the rationality that permeates the administrative practices of the researched Foundation.

The importance of this study is in the fact that are scarce the studies about the management of nonprofit organizations. For increasing, every day, the emphasis that the society is giving to the third sector, for the expectation of its growth, so much in quantitative level as of influence degree about the people's life, and for placing in the position of offering answers and solutions for the problems that the State doesn't get to solve, the third sector and its organizations need a theoretical reference for its administration that is coherent with its emancipatory purpose.

The results led to conclusions that alert the managers of the private foundations to review the practices adopted in the management of those organizations and stimulate the debate and the continuity of researches on the theme.

1 INTRODUÇÃO

Uma abordagem substantiva da teoria organizacional preocupa-se, sistematicamente, com os meios de eliminação de compulsões desnecessárias agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral.
Guerreiro Ramos (1989: 135)

Este trabalho foi desenvolvido na linha dos estudos realizados por pesquisadores brasileiros como Wilson Pizza Júnior (1994), Wellington Martins (1994), Maurício Serva (1996, 1997a e 1997b) e Fernando Guilherme Tenório (1999b, 2000a, 2000b) que, a partir da perspectiva de emancipação do homem no âmbito do trabalho, buscam analisar criticamente a racionalidade que fundamenta as ações dos indivíduos no interior de organizações produtivas à luz da "teoria substantiva da vida humana associada", proposta por Alberto Guerreiro Ramos, e/ou da "teoria do agir comunicativo", elaborada por Jünger Habermas.

Aqueles pesquisadores têm evidenciado as conseqüências negativas que a predominância da racionalidade dita instrumental, ou orientada pelo estrito “cálculo utilitário de conseqüências” (Hobbes apud Guerreiro Ramos, 1989:3), destituída de qualquer crítica quanto a valores, tem gerado em todas as dimensões da vida humana associada, em particular nas organizações produtivas.

Têm enfatizado a importância da adoção das racionalidades substantiva e comunicativa, baseadas em valores e na interação social, respectivamente, na práxis administrativa, visto que estas racionalidades estariam diretamente relacionadas com a emancipação e a autorealização dos indivíduos.

Nos estudos que desenvolvem, procuram preencher a lacuna deixada por Guerreiro Ramos¹, verificando empiricamente a viabilidade e a pertinência da aplicação do modelo teórico proposto pelo mestre.

1 Guerreiro Ramos faleceu logo após a publicação de “A Nova Ciência das Organizações”. Na introdução deste livro, o autor esclarece que se trata apenas do início de uma proposta teórico e operacional relacionada à “teoria substantiva da vida humana associada”. Para conhecer mais sobre a vida e o trabalho de Guerreiro Ramos, consultar a Revista de Administração Pública – RAP – Número 5/97, que contém vários artigos abordando e homenageando sua obra.

É o caso de Serva (1996) que procura integrar os estudos de Guerreiro Ramos aos de Habermas, buscando dotar o trabalho do primeiro de uma teoria de ação voltada para o entendimento.

A intenção desta pesquisa foi estender a proposta teórica desse pesquisador ao estudo de um tipo especial de organização: as fundações criadas por empresas, ou mais costumeiramente denominadas de fundações empresariais².

Como será visto à frente, as fundações empresariais, a partir da natureza jurídica de que se revestem, têm sua finalidade compulsoriamente voltadas ao interesse público³. Em tese, uma vez que essas organizações estão envolvidas em ações voltadas para o bem comum e não estão premidas pela obrigação de buscar, acima de tudo, a maximização dos seus resultados econômicos, não deveria ser estranho afirmar que sua práxis administrativa deveria estar próxima ao modelo de organizações substantivas, proposto por Serva (1996), a partir das características do tipo ideal “isonomia”⁴.

Ou seja, deveria ser natural, ao se analisar as práticas administrativas dessas organizações, constatar que os valores emancipatórios são referenciais para sua atuação e que, em seu interior, as relações entre seus membros sejam pautadas pela busca do entendimento, havendo espaço para a autorealização individual.

No entanto, a especificidade daquelas fundações empresariais dentro das demais organizações do terceiro setor⁵, ou seja, o fato de serem instituídas por uma grande

² Não confundir com o conceito de fundação-empresa, proposto por autores como Paes (2000). O autor utiliza este conceito para denominar fundações criadas para beneficiar o próprio instituidor ao utilizar regalias fiscais indevidamente. Neste caso, trata-se de uma anomalia, um desvio de finalidade.

³ Apesar da determinação legal, existem fundações criadas para beneficiar um público bem específico: seus próprios membros. Estas fundações fazem parte do grupo de organizações do setor sem fins lucrativos que “embora cumpram alguma finalidade pública [...] atendem aos interesses, necessidades e desejos dos próprios membros da organização. Isso inclui os clubes, associações empresariais, sindicatos, organizações de benefícios mútuos de vários tipos, e os partidos políticos” (Salamon, 1998b). Como será visto com maiores detalhes no capítulo 3, fundações da espécie são qualificadas como “fechadas” (Rafael, 1997). Este tipo de fundação, no entanto, não será objeto deste estudo. A atenção deste trabalho recai especificamente sobre as fundações empresariais abertas, ou seja, aquelas fundações instituídas por empresas que buscam atender a sociedade em geral, sem qualquer distinção.

⁴ Uma das categorias delimitadoras do modelo paraeconômico de sistemas sociais proposto por Guerreiro Ramos, conforme exposto no capítulo 2.

⁵ Classificação sociopolítica que define os organismos, organizações ou instituições vinculadas ao Estado como primeiro setor, a propriedade privada e iniciativas particulares próprias do mercado como segundo setor e as organizações privadas sem finalidade lucrativa, voltadas para o bem público, e as iniciativas particulares voltadas para o bem comum como terceiro setor.

empresa⁶, pode ensejar o predomínio em sua prática administrativa de uma racionalidade própria de mercado, onde o compromisso maior se dá com eficiência operacional e resultado. Este é o pensamento de Tenório:

“[...] fundações empresariais, por exemplo, que desempenham muitas vezes um papel fundamental na sociedade civil, mas que atuam estrategicamente, desenvolvendo suas ações de maneira calculada e utilitarista” (1999b:87).

“O segundo setor, na sua estratégia de promoção social, cria organizações assistenciais como aquelas do terceiro setor, mas assentadas em uma base mercantil, sob o pensamento único – superando a pólis” (1999b:99).

Agindo dessa forma, dificilmente as fundações empresariais configurar-se-iam como agentes sociais na sociedade, pois os agentes sociais, na visão de Tenório, buscam “atuar por uma perspectiva solidária e democrática, na busca da justiça social” (1999b:99).

Delimitação e objetivos do estudo

Procurou-se com este estudo verificar *in loco* qual a racionalidade predominante nas práticas administrativas de uma das mais importantes organizações do gênero.

O estudo focou sua atenção na diretoria executiva de uma fundação empresarial, **a partir deste ponto identificada como Fundação “A”**. Desejou-se analisar sua lógica interna de funcionamento e seus efeitos sobre o cotidiano organizacional para que, em se constatando a predominância da racionalidade instrumental, verificar se haveria espaço e de que maneira poder-se-ia dar maior ênfase ao uso de uma racionalidade substantiva em suas práticas administrativas.

Ou seja, nas palavras de Tenório (2000a:16), verificar se seria possível implantar um modelo de gestão mais participativo ou dialógico, onde “os agentes envolvidos têm

⁶ Essa relação costuma ser manifesta em termos da indicação da direção dessas fundações, como afirma Rafael (1997:81).

participação ativa no processo de tomada de decisão”. Afinal, como frisou Guerreiro Ramos (1989:135), a teoria substantiva da vida humana associada está interessada em buscar, mesmo no interior de organizações onde a racionalidade substantiva não seja predominante, “meios viáveis de redução, e mesmo de eliminação, de descontentamentos e com o aumento da satisfação pessoal” dos seus membros.

Em resumo, o que se pretendeu com este trabalho foi, a partir de uma reflexão crítica a respeito do papel das fundações empresariais, desenvolver os seguintes pontos⁷:

- argumentar sobre qual tipo de racionalidade, em tese, deveria prevalecer na prática administrativa das fundações empresariais;
- verificar qual tipo de racionalidade é efetivamente predominante na prática administrativa de uma das maiores fundações empresariais do País, buscando estender as conclusões obtidas para as demais organizações do gênero; e
- com base nas reflexões anteriores, analisar as possíveis conseqüências no cotidiano organizacional que o tipo de racionalidade prevalecente venha a gerar, bem como sugerir mecanismos a serem contemplados em sua prática administrativa para, à luz da "teoria substantiva da vida humana associada" e da “teoria do agir comunicativo”, conforme perspectiva de complementação proposta por Serva (1996), subsidiar a superação de eventual impasse entre o que se espera em teoria e o que ocorre na prática.

Relevância do estudo

A relevância social do estudo se encontra no fato de que aumenta, a cada dia, a ênfase que vem sendo dada ao papel do terceiro setor na sociedade contemporânea. Por ainda serem escassos os estudos sobre a sua gestão, pela sua expectativa de crescimento de sua influência sobre a vida das pessoas e uma vez que se colocam na posição de

7 Este estudo tem a intenção de despertar em estudiosos e profissionais vinculados ao terceiro setor a preocupação quanto a necessidade do debate sobre o assunto. Da parte deste autor, fica a contribuição ao debate a partir das conclusões obtidas. Não há a presunção de oferecer prescrições sobre o tema, mesmo porque, assim agindo, estar-se-ia sendo contraditório com o referencial teórico adotado.

oferecer respostas e soluções para os problemas que o Estado não consegue resolver, as organizações relacionadas a este setor necessitam de um referencial teórico que suporte sua atuação e que seja coerente com suas finalidades.

Serva (1996) considerou pesquisa do gênero ao sugerir na conclusão de sua tese de doutorado que seria interessante contribuição ao tema a análise da prática administrativa em organizações substantivas fora do “movimento psicológico”⁸.

Rosa Maria Fischer & Andrés Pablo Falconer ressaltam a necessidade de estudos mais profundos sobre os aspectos organizacionais das organizações vinculadas ao terceiro setor:

“O ensino e a pesquisa em Administração, particularmente preocupados em descreverem as características e prescreverem os procedimentos próprios das organizações empresariais capitalistas e das burocracias dos órgãos públicos, nunca dedicaram especial atenção às miríades de formações organizacionais que proliferavam na periferia de ação desses sujeitos principais: sindicatos, associações, fundações, clubes, partidos, não eram objeto de estudos específicos, nem mereceram tratamento especial para suas necessidades de gestão” (Fischer & Falconer, 1998:12).

Método e limitações do estudo

Para o atingimento dos objetivos anteriormente listados foi adotada a seguinte sistemática:

- a fim de argumentar sobre qual tipo de racionalidade, em tese, deveria prevalecer na prática administrativa das fundações empresariais foi utilizada a pesquisa bibliográfica⁹, focando-se por um lado nos textos que permitissem ampliar a compreensão sobre o terceiro setor, sobre a ação

⁸ “Movimento que prega que a transformação do sistema passa por uma profunda autotransformação psicológica e também que a idéia de emancipação pessoal é parte da práxis política” (Serva, 1996:187).

social das empresas e sobre a finalidade social de uma fundação, em especial de uma fundação empresarial aberta e, por outro, nos textos alusivos ao referencial teórico adotado: “a teoria substantiva da vida humana associada” de Guerreiro Ramos, a “teoria do agir comunicativo” de Jünger Habermas e a perspectiva de complementação entre as duas teorias, proposta por Maurício Serva;

- para se verificar qual tipo de racionalidade é efetivamente predominante na prática administrativa da Fundação “A” foi utilizado como método de pesquisa o esquema denominado “trabalho de campo” (*field study*), seguindo o estilo etnográfico, ou seja, procurou-se atuar na organização como se membro dela fosse. Assim, o autor trabalhou em uma das áreas de assessoria (planejamento, gestão de pessoas e organização) da Fundação “A” por 5 semanas, em regime de meio período. Buscou-se, dessa forma, obter maior interação com os seus membros de tal forma que se pudesse ampliar o entendimento a respeito de como essas pessoas interpretam tanto o seu comportamento quanto o de seus pares.

A principal limitação imposta à pesquisa foi o fato de que, por exigüidade de tempo, não se pôde vivenciar diretamente as práticas administrativas de cada uma das áreas da Fundação. Para contornar tal deficiência e permitir que as análises aqui realizadas pudessem ser estendidas à organização como um todo foram adotados outros métodos de levantamento de dados, tais como: realização de conversas informais e de entrevistas envolvendo, no mínimo, um representante de cada área da Fundação e aplicação de questionários (“escala de valores organizacionais” de Álvaro Tamayo & Maria das Graças Gondim, 1996).

Descrição dos capítulos

A seguir, é apresentada a forma como este trabalho foi constituído.

⁹ Também foi realizada uma entrevista com o Promotor de Justiça da Promotoria de Tutela de Fundações e Entidades de Interesse Social, o Dr. José Eduardo Sabo Paes, autor do livro “Fundações e Entidades de Interesse Social”.

O capítulo 2 discorre sobre o referencial teórico desta pesquisa. Nele, são apresentadas os reflexos do “pensamento moderno” sobre o ideal de emancipação humana. É apresentada a “teoria substantiva da vida humana associada” de Guerreiro Ramos e a perspectiva de complementação desta teoria com a “teoria do agir comunicativo” de Jünger Habermas. Também é abordada a relevância deste tipo de abordagem para o estudo das organizações.

No capítulo 3 é tratado o terceiro setor, sua conceituação, classificação e características. Procurou-se ir do gênero, terceiro setor, à espécie em estudo, fundações empresariais abertas, detalhando a forma como estas são constituídas, suas finalidades e seu funcionamento. O capítulo é finalizado com uma reflexão a respeito da racionalidade do terceiro setor de tal forma que se possa estabelecer uma relação do conteúdo do segundo capítulo com este.

O capítulo 4 é dedicado à descrição dos métodos de pesquisa utilizados, as justificativas para sua adoção e as respectivas limitações. São apresentados com maior detalhe o modelo de exame de racionalidade, proposto por Serva (1996), e a “escala de valores organizacionais”, elaborada por Tamayo & Gondim (1996).

No capítulo 5 discorre-se sobre o estudo de caso, ou seja, é feita a apresentação da Fundação “A” e descritos os resultados da análise de suas práticas administrativas.

Finalmente, no capítulo 6 estão consolidadas as conclusões obtidas a partir das análises realizadas.

2 A BUSCA DA EMANCIPAÇÃO HUMANA

Sem dúvida, o século XX foi insano. O mundo, buscando a eficiência técnica, matou a justiça. Concentrado na ciência, matou a ética.
Cristóvam Buarque (2001)

Antes de abordar propriamente o tema convém, a exemplo do que fez Tenório em seu livro “Flexibilização Organizacional: Mito ou Realidade”, apresentar uma advertência quanto aos conceitos expostos neste capítulo. A escolha entre abordagens e autores aqui tratados não pretendeu esgotar o estudo sobre a racionalidade humana em todas as suas dimensões mas oferecer ao leitor uma referência para melhor compreensão da “dicotomia reificação-emancipação no interior dos sistemas sociais organizados” (Tenório, 2000a:24).

Feito o alerta, depreende-se dos estudos de Weber, Mannhein, Horkheimer, Adorno, Habermas, Voegelin, Guerreiro Ramos entre outros, a análise, com maior ou menor profundidade crítica, dos efeitos perversos da infiltração de uma racionalização de caráter instrumental em todas as dimensões da “vida humana associada” (Guerreiro Ramos, 1989:1-24).

Este processo teria tido início, paradoxalmente, com o advento do Iluminismo, da modernidade¹⁰, ou seja, a partir do século XVIII, o século das luzes. O movimento que propunha que cada homem fosse em busca de sua emancipação, da autodeterminação, como agente de seu destino, a partir da exaltação da razão¹¹, acabaria por prender este mesmo homem aos dogmas do tecnicismo, de uma lógica de utilidade que suplanta a ética pessoal. A perseguição de resultados a qualquer preço, calculados segundo uma ótica utilitarista, são a moral do mundo moderno:

¹⁰ Para melhor entendimento sobre o conceito sociológico de modernidade, inclusive com relação ao seu “caráter errático”, ver: Giddens (1991) e Kurz (1993, 1997).

¹¹ “Segundo os filósofos e pensadores clássicos, é através da razão que o homem define o sentido de sua vida. Neste sentido a razão é libertadora, emancipadora. Graças a razão o homem é capaz de se autodirigir, se autodeterminar, se autonomizar, adquirir sua maioridade, seu amadurecimento psíquico e social” (Martins. 1994:24).

“A retração do ‘dogmatismo’ e da ‘superstição’ foi acompanhada por fragmentação, descontinuidade e perda de significado. A distância crítica da tradição acabou por se ligar à ausência de normas e alienação, identidades instáveis e inseguranças existenciais[...] e a racionalização da administração tem, muito freqüentemente, sido significado do fim da liberdade e da autodeterminação” (McCarthy, 1984:v, trad. livre).

“Noutras palavras: a humanidade procura emancipar-se constantemente do medo em relação ao mito e à dominação, seguindo os passos do saber e do esclarecimento racional, porém ao término de tudo, recai no mito, na barbárie, na dominação” (Siebeneichler, 1994:19).

Essa “relação dialética entre pensamento, esclarecimento e mito” (Siebeneichler, 1994:19) vem gerando contrastes sociais de significativas proporções. Se é inegável o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico alcançado pela humanidade nos últimos séculos, que culmina na vitória da produtividade sobre a escassez¹², verifica-se, ao mesmo tempo, o resultado dessa lógica impessoal faz com que, por um lado, pequena parte da população mundial tenha acesso às benesses deste atual estágio de desenvolvimento, enquanto que parcela significativa da humanidade esteja submetida a privações que violentam sua dignidade enquanto pessoa humana, como atestam alguns dados levantados por Lizt Vieira (2000):

- “Em 1990, 20 milhões de pessoas no mundo morreram por causa de desnutrição. Quase 800 milhões de pessoas passam fome no mundo, e a cada minuto nascem na pobreza 47 bebês [...]”;
- “A Organização Mundial de Saúde informou, em novembro de 1996, que 6,6 milhões de crianças, menores de cinco anos, morrem anualmente de

¹² “O desenvolvimento das instituições sociais modernas e sua difusão em escala mundial criaram oportunidades bem maiores para os seres humanos gozarem de uma existência segura e gratificante que qualquer tipo de sistema pré-moderno” (Giddens: 1991:16). Chossudovski (apud Vieira, 2000:90) chega a afirmar que “[...] pela primeira vez na história da humanidade, a agricultura mundial tem capacidade para satisfazer as necessidades alimentares em todo o planeta: a fome não é mais fruto da escassez de comida, pois existe uma superabundância global de gêneros alimentícios”.

desnutrição – 18 mil por dia – enquanto dois bilhões de crianças sofrem de carência alimentar”;

- “Cerca de um terço da força do trabalho no mundo encontra-se ociosa. Segundo estimativas das Nações Unidas, há atualmente, nos países em desenvolvimento, cerca de 1,3 bilhão de pobres – cerca de 2 bilhões, na verdade, se considerarmos os que vivem próximos ao limiar da pobreza. Essa imensa maioria silenciosa representa mais de um habitante em cada três de nosso planeta”;
- “2,5 bilhões de pessoas sofrem de doenças ligadas a insuficiência ou contaminação de água e à falta de instalações sanitárias”;
- “A Conferência Mundial de Alimentação realizada em Roma, em novembro de 1996, divulgou que a América Latina ocupa a quarta posição em número de famintos – atrás do sudeste asiático, da Ásia Meridional e da África subsaariana. São 67 milhões de latino-americanos em estado de desnutrição crônica. O Haiti encabeça a lista, com 69% da população (4,6 milhões de pessoas) passando fome” (Vieira 2000:87-89).

Nos últimos anos, Anthony Giddens (1991) e demais colaboradores da revista alemã “Krisis”, Robert Kurz (1993, 1997, 2001) e Ignacy Sachs (1996) entre outros, vêm publicando artigos e livros que analisam e argumentam sobre as consequências e a expectativa de derrocada (superação) do atual processo de modernização baseado exclusivamente em referenciais utilitários e econômicos:

“Os modos de vida produzidos pela modernidade nos desvencilharam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma maneira que não tem precedentes. Tanto em sua extensionalidade quanto em sua intensionalidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas que a maioria dos tipos de mudança característicos dos períodos precedentes. Sobre o plano extensional, elas serviram para estabelecer forma de interconexão social que cobrem o globo; em termos intensionais, elas vieram a alterar algumas das mais íntimas e pessoais características de nossa existência cotidiana” (Giddens 1991:14).

“A maioria da população mundial já consiste hoje, portanto, em sujeitos-dinheiro sem dinheiro¹³, em pessoas que não se encaixam em nenhuma forma de organização social, nem na pré-capitalista nem na capitalista, e muito menos na pós-capitalista, sendo forçadas a viver num leprosário social que já compreende a maior parte do planeta. Não fala a favor da compreensibilidade do mundo que ele fique observando esse espetáculo há mais de duas décadas e continue praticando aqueles negócios cujo andamento apenas acelera cada vez mais o desastre, que por fim não poupará ninguém” (Kurz, 1993:195).

O que Kurz (1993, 1997) argumenta é que este modelo, pautado exclusivamente na “lógica de mercado” de um “sistema mundial de produção de mercadorias” que “reclama um crescimento ilimitado” e se pauta em competição econômica desenfreada está chegando ao seu limite, pois não tem como derrotados apenas empresas que não conseguiram acompanhar este ritmo alucinante de inovações (pelas inovações) e de elevação dos requisitos de acesso ao próprio sistema, mas também territórios e países.

Giddens (1991), explica a instabilidade¹⁴ do modelo, justamente pelo dinamismo que lhe é peculiar, ao analisar suas fontes e os seus mecanismos de sustentação. Sachs (1996), por sua vez, propõe a implantação de uma tecnologia adequada, cujo foco esteja centrado nas pessoas, não mais em valores econômicos.

O que esses autores ressaltam, ou melhor alertam, é que o mundo adotou um modelo suicida, que contém em si mesmo os ingredientes de sua derrocada (competição econômica desenfreada, busca do crescimento acelerado e ilimitado e acumulação infinita de capital) e que se faz necessário repensar a situação dentro de um ponto de vista humanitário, a partir de princípios que se adequem à natureza humana, como já prescrevia Guerreiro Ramos há, aproximadamente, 20 anos:

“1) a subordinação do mercado a prescrições políticas e institucionais deveria ser proclamada, não como expediente ou diretriz temporária, mas como requisito

¹³ Guerreiro Ramos provavelmentealaria em sujeitos-emprego sem emprego.

¹⁴ Para o autor viver no mundo moderno é o mesmo que estar a bordo de um carro de Jagrená em disparada (1991:59). O termo Jagrená, “[...] vem do hindu Jagannāth, “senhor do mundo”, e é um título de Krishna; um ídolo desta deidade era levado anualmente pelas ruas num grande carro, sob cujas rodas, conta-se, atiravam-se seus seguidores para serem esmagados” (1991:133).

permanente de sanidade econômica; 2) qualquer programa de recuperação econômica deveria ter por objetivo não somente reanimar as atividades do mercado formal, mas também incluir como item definitivo da agenda governamental a mobilização contínua da capacidade produtiva de subsistemas fronteiriços e exteriores ao mercado formal” (Guerreiro Ramos, 1982:94).

“[...] o modelo ocidental de industrialização perturba a base organizacional das sociedades periféricas, em lugar de lhes aumentar as possibilidades de perduração como sistemas autodeterminativos” (Guerreiro Ramos, 1989, 200).

Em resumo, os autores até aqui apresentados alertam quanto ao fato de que o processo de modernização da sociedade, ao invés de emancipá-la, acabou por igualar as pessoas e as relações sociais aos objetos¹⁵.

A seguir, serão apresentadas, com maior nível de detalhamento, as origens desse processo de racionalização instrumental da humanidade. Também será ressaltado a colaboração das ciências sociais em geral, e, em particular, dos estudos e das formulações da teoria das organizações, para a manutenção e o fortalecimento desse processo.

2.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Quando até mesmo amor e sexualidade, tanto na ciência quanto no cotidiano, são pensados cada vez mais como categorias econômicas e estimados segundo critérios econômicos, a “comercialização da alma” parece irresistível.
Robert Kurz (2001)

Guerreiro Ramos considera que o pensamento ocidental modernista vem propositadamente, desde o século XVII, alterando o sentido original, aristotélico, do

¹⁵ Horkheimer e Adorno haviam previsto algo semelhante: “[...] aspectos quantitativos se substituem aos qualitativos sob a hegemonia do princípio da equivalência entre coisas e coisas, homens e coisas” (Horkheimer & Adorno apud Tenório, 2000:41).

termo “razão” de “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (Guerreiro Ramos, 1989:3) para uma mera expectativa de resultados, um “cálculo utilitário de conseqüências” (Hobbes apud Guerreiro Ramos, 1989:3).

Tal desvirtuamento teria como objetivo a legitimação de uma sociedade, onde mercado, produção e produtividade, e não a emancipação do homem, são seus fins últimos. O que ocorre com o termo razão não é fato singular, uma vez que “a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação dessa sociedade” (Guerreiro Ramos, 1989:3).

Dessa forma, para que se faça uma leitura da sociedade, visando à compreensão das motivações, decisões e atitudes dos diversos atores nela envolvidos e até mesmo para que se possa propor caminhos alternativos à intrusão irrestrita da ideologia centrada no mercado na vida das pessoas, necessário se faz realizar uma análise crítica do conceito de racionalidade atualmente em voga.

Este tipo de abordagem é fundamental, pois é a razão que “prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida social e pessoal” (Guerreiro Ramos, 1989:23). Um entendimento unilateral do termo razão enfatizando apenas sua dimensão utilitária, a exemplo do sentido adotado atualmente, é deformador do homem já que o considera apenas como requisito funcional na engrenagem do mercado.

2.1.1 A contribuição de Max Weber para o tema

Guerreiro Ramos indica Weber como um dos primeiros teóricos a alertar para a reavaliação que a sociedade ocidental moderna fez do significado do termo razão, quando distinguiu a racionalidade formal ou instrumental da racionalidade substantiva. Essa distinção é oriunda da conceituação que Weber faz de ação social.

Por ação social, Weber qualifica a ação que se orienta “pelo comportamento de outros, seja este passado ou esperado como futuro – vingança por ataques anteriores, defesa contra ataques presentes ou medidas de defesa para enfrentar ataques futuros (Weber, 1991:13). O autor esclarece que por “outros” deva ser entendido “indivíduos e

conhecidos ou uma multiplicidade indeterminada de pessoas completamente desconhecidas” (Weber, 1991:14).

Essa ação social, segundo o autor, poderia ser determinada de quatro formas¹⁶ (Weber, 1991:15):

- **“de modo racional referente a fins”**: quando se utiliza a expectativa com relação ao comportamento de objetos ou de uma outra pessoa como meio para se atingir fins determinados, ou seja, uma vez determinados os fins, os meios serão escolhidos dentro de uma visão econômica;
- **“de modo racional referente a valores”**: quando se crê conscientemente em um valor, seja ele estético, religioso ou ético, de determinado comportamento, independente de preocupação com resultados;
- **“de modo afetivo”**: quando diz respeito a “afetos ou estados emocionais atuais”; e
- **“de modo tradicional”**: quando é resultante de um “costume arraigado”.

Weber considera os dois primeiros tipos anteriormente citados como as duas formas básicas de ação que podem ser submetidas à razão¹⁷. Ou seja, no primeiro caso, a ação determinada de forma racional referente a fins, a racionalidade diria respeito à escolha dos meios mais adequados, do ponto de vista econômico, ao atingimento dos fins determinados (racionalidade formal ou instrumental). No segundo, a ação racional referente a valores, a racionalidade estaria presente na escolha dos fins, dentre as alternativas viáveis, utilizando-se como premissa um sistema de valores ou de convicções (racionalidade substantiva).

Neste último caso, no entanto, Weber não concebe a utilização da razão, ou seja a utilização de regras lógicas, para a escolha dos valores em si. Em sua opinião as decisões com relação a valores são meramente subjetivas. Desse modo, o sistema de

¹⁶ Weber (1991) alerta que somente muito raramente, e particularmente, a ação será orientada exclusivamente por uma dessas formas. Além do mais, também não pretendia esgotar com essa classificação todos os tipos de orientação possíveis à ação.

¹⁷ “Racionalidade, para Weber, é a possibilidade de uma fundamentação objetiva [...], seja pelo cálculo econômico, seja pelas regras da lógica” (Rivera, 1995:18).

valores não poderia ser submetido a um processo de argumentação ou de interpretação crítica.

Por fim, dentro deste contexto, Weber entende que na sociedade moderna, por estar centrada no mercado, predomina a racionalidade instrumental. Assim, a modernidade, originada por um processo de racionalização ética, estaria paradoxalmente inviabilizando a racionalidade dita substantiva. A racionalidade em seu sentido original, ou seja orientada para valores, foi sendo abandonada pelo processo histórico de modernização à medida que este evoluía:

“[...] Max Weber, ao analisar a razão, o faz na perspectiva de que a transição do mundo feudal para o moderno foi feita pelo processo de racionalização das estruturas da consciência humana, o que levaria o homem à desmitificação dos deuses. No entanto, ao mesmo tempo, Weber mostra que a racionalização não conduz o homem à emancipação, mas sim ao seu crescente aprisionamento em sistemas que o reificam” (Tenório, 2000a:42).

“À medida que as estruturas da economia de mercado e do Estado moderno se desenvolvem, a possibilidade de justificar eticamente a ação em relação a fins vai sendo progressivamente inviabilizada por dois processos: pela secularização do mundo e pelo aumento desmesurado da importância dos bens materiais (Avritzer, 2000:383).

“Existe um sonho característico da modernidade: o sonho da emancipação social, da autodeterminação do homem, de uma produção autônoma da vida. Ao mesmo tempo, o processo histórico da modernização destruiu a economia agrária, deu livre curso à produção de mercadorias e transformou todas as relações sociais em relações monetárias. [...] O que foi feito do sonho da emancipação social?”(Kurz,1997:151).

Apesar de ter apontado a distinção entre as racionalidades instrumental e substantiva, Guerreiro Ramos (1989) esclarece que Weber não adotou a concepção de

racionalidade de valor, ou substantiva, como pano de fundo de sua obra. Weber teria se resignado em apenas chamar a atenção da sociedade para a transmutação do sentido original da racionalidade. Todavia, alerta o próprio Guerreiro Ramos, esta “resignação” de Weber não o caracteriza como defensor da racionalidade instrumental: “o julgamento que Max Weber fez do capitalismo e da moderna sociedade de massa foi essencialmente crítico, apesar de parecer laudatório” (Guerreiro Ramos, 1989:5).

Tanto a visão crítica quanto a “resignação” de Weber, podem ser observadas nestes dois extratos de análises empreendidas por Leonardo Avritzer a respeito do diagnóstico weberiano da modernidade:

“[...] a única forma de sobrevivência da ética no mundo moderno é o utilitarismo. Para Weber, o indivíduo, que não mais consegue justificar suas ações com base em uma ética de valores, reinterpreta empiricamente a ética, transformando a instrumentalidade em um valor” (Avritzer, 2000:383).

“[...] Weber não tem grandes ilusões acerca da forma democracia, uma vez que para ele a dimensão moral da política foi substituída, no interior do Estado moderno, por um aparato administrativo e impessoal baseado na separação entre meios e fins. O privilegiamento dos meios é parte do processo de desapropriação do indivíduo moderno de sua capacidade de decidir sobre seu próprio destino” (Avritzer, 2000:388).

2.1.2 A Escola de Frankfurt e sua Teoria Crítica

Outra linha de destaque com relação à análise crítica da racionalização da moderna sociedade ocidental advém da Escola de Frankfurt¹⁸. Seus representantes pretendem resgatar o “papel da razão como uma categoria ética e, portanto, como elemento de referência para uma *teoria crítica* da sociedade” (Guerreiro Ramos, 1989:8).

¹⁸ Para saber mais sobre a Escola de Frankfurt ver: Tenório (2000:24-46).

A teoria crítica é formulada em contraste à “teoria tradicional de estilo cartesiano” (Tenório, 2000a:36) cuja análise dos fatos sociais se dá de forma semelhante à análise empreendida pelas ciências naturais, como se fosse possível isolá-los e analisá-los tendo como premissa a neutralidade do fato e do observador.

Raymond Geuss (apud Tenório, 2000a:36), apresenta as teses centrais que diferenciam a teoria tradicional da teoria crítica:

1. “Teorias críticas têm posição especial como guias para a ação humana, visto que:
 - a) elas visam a produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses;
 - b) elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente auto-imposta, a autofrustração da ação humana consciente.
2. Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento.
3. Teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. As teorias em ciência natural são ‘objetificantes’: as teorias críticas são ‘reflexivas’”.

Um exemplo do emprego da teoria crítica é a avaliação que Marcuse faz do processo que Weber denominou de “racionalização”. Habermas afirma que para Marcuse o termo esconde, em realidade, uma “forma inconfessada de dominação política” (Habermas, 1983:314), na medida em que privilegia o atingimento de fins (a partir da escolha mais adequada de estratégia, tecnologia e organização) sem, no entanto, considerar os “interesses globais da sociedade”. Dessa forma, “[...] a própria técnica é dominação (sobre a natureza e sobre o homem), dominação metódica, científica, calculada e calculadora” (Habermas, 1983:314).

Marcuse entende que:

“[...] os princípios da ciência moderna foram estruturados a priori de modo a poderem servir de instrumentos conceituais para um universo de controle produtivo

que se perfaz automaticamente; o operacionalismo teórico passou a corresponder ao operacionalismo prático. O método científico que levou à dominação cada vez mais eficaz da natureza passou assim a fornecer tanto os conceitos puros, como os instrumentos para a dominação cada vez mais eficaz do homem pelo homem através da dominação da natureza [...]”(Marcuse apud Habermas, 1983:314).

Tenório (2000a:49), afirma que os frankfurtianos provavelmente desenvolveram “a forma mais ‘radical’ de estudo do ‘mito’ criado pela relação ciência-tecnologia, gênese da racionalização de nossos tempos”.

“Para os frankfurtianos, o motor da história não é a luta de classes, categoria fundamental para o marxismo, mas sim um conflito mais amplo entre o homem e a natureza tanto exterior quanto interior, fenômeno considerado prévio ao capitalismo [...] A sociedade ótima seria aquela na qual o homem estaria livre para atuar antes como um sujeito do que como um predicado” (Tenório, 2000a:32).

No entanto, a crítica que se faz aos representantes da primeira geração daquela Escola (Horkheimer, Adorno, Marcuse e outros) recai sobre o fato de que eles enfocam exclusivamente suas reflexões numa “acusação da sociedade moderna” (Guerreiro Ramos, 1998:8) sem, no entanto, apresentarem alternativas para o problema de racionalização instrumental da sociedade.

Com a segunda geração¹⁹ da Escola de Frankfurt, cujo expoente é Jürgen Habermas, tem início um movimento no sentido de “integrar a crítica da racionalização em uma reconstrução do projeto da modernidade” (Tenório, 2000a:49), afastando-se, portanto, da “dialética negativa”, característica da primeira geração.

Como este trabalho irá focar os estudos de Habermas, particularmente sua “teoria do agir comunicativo”, associando-a de forma complementar à proposta teórica de Guerreiro Ramos, o pensamento do filósofo alemão será apresentado com maiores detalhes na seção 2.3.

¹⁹ Já se fala na terceira geração de frankfurtianos com a ascensão de Axel Honneth, que foi assistente de Habermas entre 1983 e 1989, ao cargo de diretor do Instituto de Pesquisa Social em Frankfurt (Galisi Filho, 2001).

2.2 GUERREIRO RAMOS E A TEORIA SUBSTANTIVA DA VIDA HUMANA ASSOCIADA

Entretanto nada disso significa que devemos, ou que podemos desistir de nossas tentativas de governar o carro de Jagrená.
Anthony Giddens²⁰ (1991: 154)

Guerreiro Ramos propõe repensar a ciência social e, particularmente, a teoria organizacional, sob um enfoque substantivo. Seriam características dessa nova abordagem (Guerreiro Ramos, 1989:134-135):

- os limites da organização ficariam restritos aos seus objetivos, ou seja, a presente abordagem se interessa em restringir o escopo de influência da lógica das organizações econômicas, pois estas detém “exigências que não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência humana em geral”;
- considera o “comportamento administrativo” não condizente com as potencialidades humanas, por ser subordinado a “compulsões organizacionais, formais e impostas” e a organização econômica como apenas um dos múltiplos tipos de organizações existentes;
- busca, mesmo no interior de uma organização econômica, “meios viáveis de redução, e mesmo de eliminação, de descontentamentos e com o aumento da satisfação pessoal” dos seus membros;
- contempla o desenho de sistemas sociais coerentes com os interesses humanos.

É importante que se esclareça, e Guerreiro Ramos é claro nessa posição, que não se trata de rotular a racionalidade substantiva ou a racionalidade instrumental como "boa" ou "má", pois ambas exercem papel fundamental em nossa sociedade:

²⁰ Giddens (1991), compara os riscos da modernidade à humanidade estar em uma carro de Jagrená desgovernado, como visto na introdução deste capítulo.

“[...] minha crítica da sociedade contemporânea centrada no mercado não deve ser interpretada como uma defesa da eliminação do mercado como um sistema social funcional. Antes, reconhece como um crédito para todos os tempos futuros a grande conseqüência acidental da história do sistema de mercado, ou seja, a criação de capacidades de processamento sem precedentes que, se usadas corretamente, podem livrar a humanidade da maçada de trabalhar apenas por uma razão de sobrevivência” (Guerreiro Ramos, 1989:195).

Cada tipo de racionalidade tem seu papel, a racionalidade instrumental enquanto emancipadora das necessidades físicas das pessoas e a racionalidade substantiva enquanto emancipadora dos dogmas sociais. O que se discute é o papel de protagonista da primeira em todas as dimensões da vida humana.

A partir deste enfoque, ou seja, a possibilidade da coexistência das abordagens instrumental e substantiva em graus diferenciados, é que Guerreiro Ramos desenvolveu o “paradigma paraeconômico”, sustentáculo de sua “teoria substantiva da vida humana associada”.

Trata-se de um modelo multidimensional de análise e de planejamento dos sistemas sociais, em oposição ao modelo unidimensional centrado no mercado predominante nos campos da Administração e da Ciência Política, que considera:

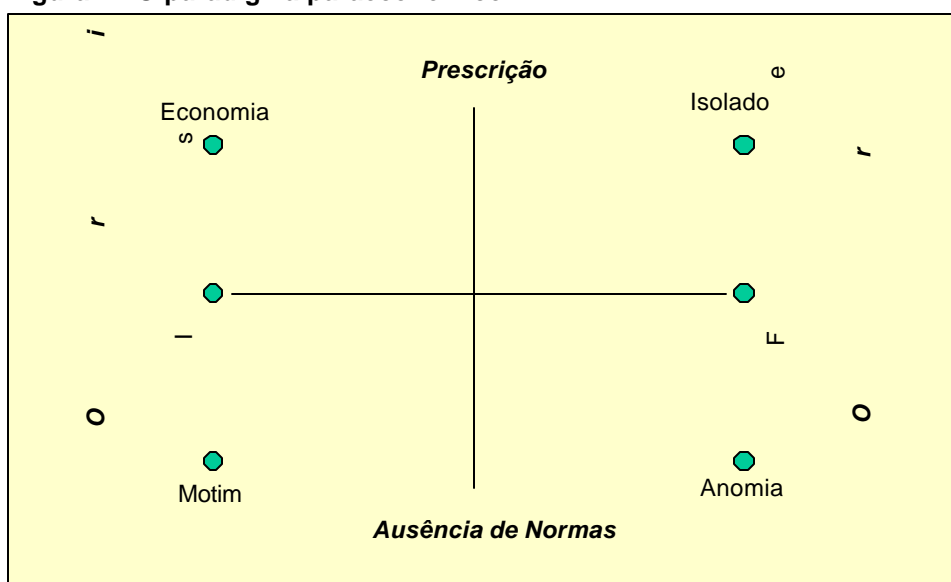
- a) "uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas;
- b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais" (Guerreiro Ramos, 1989:140).

Para Guerreiro Ramos (1989), a formulação de sistemas sociais deve estar tanto preocupada com a atualização humana quanto com a eficiência na produção de bens e serviços, propiciando a criação de espaços onde os diferentes objetivos das várias combinações de ambientes organizacionais possíveis possam vir a ser atendidas.

Essa variedade de ambientes sociais posiciona-se no *continuum* multidimensional do paradigma paraeconômico permitindo que os indivíduos possuam alternativas de participação àqueles sistemas sociais que maximizam a utilidade. Dessa forma, a atualização individual se obtém mediante a vivência em diversos tipos de organização, umas mais voltadas para a maximização da utilidade e outras mais tendentes ao atendimento das necessidades de atualização humanas.

As principais dimensões do paradigma estão representadas na figura abaixo:

Figura 1 - O paradigma paraeconômico



Fonte: Guerreiro Ramos (1989:141).

Guerreiro representa graficamente seu paradigma em duas dimensões. Na primeira, procura-se representar como se dá a escolha pessoal: de forma comunitária ou individual. Na segunda, é representado a existência ou não de prescrição no processo de escolha.

Destacam-se desta formulação 6 categorias, cujas características serão explicadas a seguir (Guerreiro Ramos, 1998:146-153):

- **anomia e motim:** estas duas categorias, segundo o autor, foram elencadas por exigência da lógica das dimensões do paradigma. Na anomia a vida social é inexistente e não há qualquer tipo de regulação ou prescrição. Poderia ser representada pelos marginais, os excluídos, os

mendigos, os que apresentam deficiências mentais. Já o motim representa “coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social”;

- **economia:** categoria própria dos ambientes sociais altamente submetidos a normas. As organizações representantes desta categoria podem ser reconhecidas por possuírem as seguintes características: prestação de serviços a clientes, que influenciam diretamente o planejamento e execução das atividades desenvolvidas; dependência da eficiência operacional para a sobrevivência; necessidade de assumir grandes dimensões em tamanho e complexidade; provedoras de empregos, detidos pelos seus membros a partir de qualificações profissionais; circulação irregular da informação entre os membros, condicionada por interesses pessoais;
- **isonomia:** categoria que se evidencia pelo espírito comunitário. Tem como características: objetiva principalmente a atualização de seus membros livre de prescrições que não sejam aceitas de comum acordo; oferece oportunidade aos seus membros de realizarem atividades que são gratificantes e compensadoras, por si mesmas e exercerem suas vocações, nela as “pessoas se ocupam, não labutam”; o processo decisório é abrangente, participativo e igualitário; necessidade de assumir tamanho e complexidade modestas pois prescinde de “relações interpessoais primárias” (se crescer além de um determinado ponto irá se descaracterizando por começar a desenvolver relacionamentos secundários);
- **fenonomia:** categoria representada por sistemas sociais dirigidos por um indivíduo e constituído por um pequeno grupo de indivíduos que detém “o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais”;

- **isolado**: os indivíduos excessivamente comprometidos com uma determinada norma que por eles é considerada única representam esta categoria. São casos de pessoas que apresentam oposição ao sistema a que se submetem mas não se manifestam.

A coincidência exata de qualquer uma delas com organizações ou manifestações sociais existentes não deve ser esperada, alerta Guerreiro Ramos (1989), uma vez que no mundo só existem sistemas sociais mistos. O autor enfatiza que se trata, portanto, de “elaborações heurísticas, no sentido weberiano”, ou seja, tipos ideais.

2.3 HABERMAS E A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO

*[...] Habermas coloca-se na linha da força esclarecedora da reflexão crítica: um esclarecimento “com esperança”,
portanto!
Flávio Beno Siebeneichler (1994: 158)*

Jünger Habermas é a personificação da segunda geração da Escola de Frankfurt (Siebeneichler, 1994:25). Entretanto, “a despeito de Jünger Habermas ser considerado o continuador do pensamento frankfurtiano [...], ele faz restrições à teoria crítica de seus antecessores” (Tenório, 2000a:46).

Flávio Beno Siebeneichler (1994) apresenta os pontos convergentes e a principal divergência entre Habermas e os representantes dos frankfurtianos de primeira geração:

“O que une, portanto, Habermas à Escola de Frankfurt são as idéias de uma possível reconciliação do homem consigo mesmo e com a natureza, bem como da possibilidade de uma análise interdisciplinar, crítica e dialética da sociedade. Existe, porém, um ponto de separação, relativo à fundamentação metódica e sistemática da análise da sociedade: em Habermas ela é central, ao passo que em Horkheimer, Adorno e Marcuse ela é descuidada” (Siebeneichler, 1994:27).

O interesse deste estudo sobre a obra habermasiana recai sobre sua proposta de superação da crítica dialético-negativa, própria dos representantes da primeira geração

da Escola de Frankfurt, quando formula uma teoria de ação que se presta a apoiar o processo de emancipação humana, mediante o uso da linguagem:

“A linguagem como mediadora do trabalho e como medium universal da comunicação passa a constituir a instância horizontal, o critério do processo de emancipação da humanidade. Ou seja, tem o caráter de modelo para uma forma de vida libertada, para uma sociedade livre de dominação” (Siebeneichler, 1994:50).

Para Habermas (1997:300), na situação de fala entre dois interlocutores só é possível a comunicação sobre conteúdos específicos se houver uma intersubjetividade específica entre aqueles. Assim, em cada situação da fala, existem quatro pretensões universais de validade:

- **estar se expressando inteligivelmente**, para que falante e ouvinte possam se entender entre si;
- **estar dando a entender algo**, para que o ouvinte possa partilhar do saber do falante, a partir da intenção deste em emitir um conteúdo proposicional verdadeiro;
- **estar se dando a entender**, para que o ouvinte possa crer na manifestação do falante, a partir da forma veraz com que este quis expressar suas intenções; e
- **estar se entendendo com os demais**, para que o ouvinte possa aceitar a manifestação do falante e dessa forma chegarem a um entendimento, a partir da escolha pelo falante, com relação às normas e valores vigentes, de uma manifestação adequada.

Bárbara Freitag & Sérgio Paulo Rouanet (1980), traduziram estas pretensões de validade respectivamente como:

- compreensibilidade dos conteúdos transmitidos;
- veracidade dos interlocutores;
- veracidade dos conteúdos proposicionais; e

- validade das razões do locutor ao praticar o ato lingüístico em questão (afirmando, prometendo, ordenando), agindo de acordo com normas que lhe pareciam justificadas.

Para Habermas (1997:301) a meta do entendimento é a “produção de um **acordo**, que termine na comunidade intersubjetiva da compreensão mútua, do saber compartilhado, da confiança recíproca e da concordância de uns com os outros”.

Este acordo, segundo Habermas, é fundamentado pelas quatro expectativas de validade. Quando uma das expectativas é contestada, ela é problematizada e, dessa maneira, torna-se necessária a busca do consenso para resolvê-la, de forma a restabelecer a interação voluntária entre os interlocutores.

A resolução das duas primeiras pode se dar no próprio contexto da interação, já que se pode verificar a compreensibilidade dos conteúdos por intermédio de convenções lingüísticas e tem-se como atestar a veracidade dos interlocutores pela experiência da interação.

No entanto, as duas últimas expectativas de validade somente podem ser problematizadas e resolvidas fora do contexto de interação, em outra forma de comunicação denominada de **discurso**. No discurso, as expectativas ficam suspensas e descartam-se os interesses e as motivações característicos da interação até que os conteúdos sejam validados e as normas legitimadas (terceira e quarta expectativas respectivamente) ou não, por consenso.

Neste modelo de comunicação pura, onde é pressuposta a eliminação de todas as formas de repressão, tanto interna quanto externa, haveria espaço para a situação lingüística ideal, "pela qual a comunicação não é perturbada nem por efeitos externos contingentes, nem por coações resultantes da própria estrutura da comunicação" (Habermas apud Freitag & Rouanet, 1980:19). Esta consideração utópica se faz necessária pois permite gerar referenciais para a crítica das formas de interação e discurso existentes.

A teoria do agir comunicativo pretende eliminar a distância entre o discurso teórico, onde são discutidas as afirmações — proposições descritivas —, e o prático,

onde são debatidas as normas — proposições prescritivas —, ao defender a busca consensual da verdade.

Assim, Habermas, a exemplo de Guerreiro Ramos, procura ampliar o escopo da racionalidade²¹, definindo a razão instrumental, ou racionalidade com relação a fins, como somente um dos enfoques da racionalidade humana:

“Pois bem, afirmo que a racionalidade com relação a fins é somente um ponto de vista sobre o qual as ações podem se racionalizar, isto é, realizar-se de forma mais ou menos racional (e ajuizar-se segundo graus de racionalidade). Vou assinalar outros aspectos sobre os quais as ações, em especial as ações sociais, são suscetíveis de racionalização” (Habermas, 1997:369, trad. livre).

Para tanto, define uma nova tipologia de ação, que denomina de casos puros de ação social²², que não se limitam à concepção weberiana de racionalidade utilitária, onde o outro é visto somente como obstáculo ou meio para obtenção de um determinado fim.

O critério básico da classificação proposta por Habermas (1997) é a orientação da ação. Ou seja, uma ação é orientada pelo êxito quando se busca a realização de um estado de coisas desejado a partir de um referencial utilitário. Por sua vez, uma ação é orientada ao entendimento, quando se busca a realização de um estado de coisas, subordinado à harmonização prévia dos planos de ação dos interlocutores (sujeitos lingüística e interativamente competentes).

“Por êxito, Habermas entende a implantação, no mundo, de um estado de coisas desejado, que em uma dada situação pode ser gerado causadamente através de uma ação ou omissão calculada. Por entendimento, o autor define um processo de

²¹ “O conceito razão comunicativa ou racionalidade comunicativa pode, pois, ser tomado como sinônimo de agir comunicativo, porque ela constitui o entendimento racional a ser estabelecido entre participantes de um processo de comunicação que se dá sempre através da linguagem, os quais podem estar voltados, de modo geral, para a compreensão de fatos do mundo objetivo, de normas de instituições sociais ou da própria noção de subjetividade” (Siebeneichler, 1994:66).

²² Habermas (1997:389) os denomina casos puros de ação já que, em realidade, nenhum agente adota apenas um dos casos de forma exclusiva em qualquer um de seus mundos: objetivo, social e interior.

obtenção de acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes” (Serva 1997a:112).

A partir desta base, destacam-se três tipos de ação:

- **ação instrumental ou teleológica:** ação orientada ao êxito que é considerada a partir de “regras técnicas de ação” e avaliada segundo “o grau de eficácia da intervenção em um estado físico” (Habermas, 1997:385, trad. livre).
- **ação estratégica:** ação social orientada ao êxito que é considerada a partir do “aspecto de observância de regras de escolha racional” e avaliada segundo “o grau de eficácia da influência sobre as decisões de um oponente racional” (Habermas, 1997:385, trad. livre).
- **ação comunicativa:** ação social colocada em oposição à ação dita estratégica. Trata-se de ação em que os “agentes não se orientam primariamente visando seu próprio êxito, mas sim o entendimento” (Habermas, 1997:385, trad. livre).

Habermas (1984), ainda apresenta outros dois tipos de ação: a **normativa**, onde o agente atua conforme (ou rompendo) as normas estabelecidas segundo os valores de um grupo de pessoas; e a **dramatúrgica**: onde a “ação não se refere nem a um ator solitário nem a um membro de um grupo social, mas a participantes em interação que constituem um público de uns para os outros, ante os quais se apresentam a si mesmos” (Habermas, 1984:86 trad. livre).

A exemplo da tipologia de Weber, os tipos de ação da taxonomia de Habermas não são mutuamente excludentes em um contexto de interação social. Tenório apresentou um exemplo onde essas ações ocorrem simultaneamente:

“Um exemplo no qual podem ocorrer ao mesmo tempo as ações teleológica, estratégica, normativa e dramatúrgica seria a decisão, planejada no nível institucional (macrodecisores) e tático (mesodecisores), de uma empresa melhorar a produtividade através do uso de tecnologia de base microeletrônica e que

implique, posteriormente, dispensa de trabalhadores. Ela é teleológica na medida em que meios (hardware e software) são selecionados com o propósito de melhorar a eficiência da organização; estratégica porque os atores que decidem, macrodecisores e mesodecisores, calculam o êxito ou a utilidade de uma decisão que afetará as expectativas dos atores do nível operacional (microdecisores); será normativa se ocorrerem reações no “chão de fábrica”, isto é, se atores reagirem neste nível como um grupo segundo seus valores corporativos; poderá ser uma ação dramatúrgica se os diferentes atores sociais a partir dos seus distintos níveis decisórios representarem uma imagem da discussão e/ou aceitação da nova proposta sem que ela tenha um objetivo prático-moral. No entanto, ela somente seria comunicativa se todos os atores – macrodecisores, mesodecisores e microdecisores, - coordenarem intersubjetivamente o plano de ação que implementará a modernização pretendida” (Tenório, 2000a:72-73).

Nesta dissertação, no entanto, serão focalizados os três primeiros tipos e, em particular, estabelecida a oposição entre a ação instrumental/estratégica e a ação comunicativa, a exemplo do que já foi feito entre razão instrumental e razão substantiva.

O foco na oposição entre esses tipos de ação se justifica, uma vez que a ação estratégica é uma extensão da ação instrumental e tanto as ações normativas quanto as dramatúrgicas, “quando ocorrem dentro de sistemas sociais organizados, o fazem sob o imperativo categórico da razão funcional”, conforme explica Tenório (2000a:73).

Esta oposição pode ser melhor compreendida com o quadro a seguir:

Quadro 1 - Tipos de ação segundo Habermas

	Orientada ao êxito	Orientada ao entendimento
Não social	Ação instrumental	—
Social	Ação estratégica	Ação comunicativa

Fonte: Habermas (1997:385).

Pelo quadro 1, depreende-se que a ação instrumental não é uma ação social, mas pode vir associada a interações sociais. As ações estratégica e comunicativa são elas mesmas ações sociais.

Com relação à orientação, as ações instrumental e estratégica são orientadas exclusivamente para o êxito. No caso desta última, Habermas (1997) ainda a subdivide em duas variantes. Se a ação estratégica for realizada de forma encoberta, ou seja, pelo menos um dos atores simula estar agindo de forma comunicativa, a ação passa a ser denominada de “manipulação”. No entanto, caso haja um engano inconsciente de um dos interlocutores, que pensa estar agindo comunicativamente mas em realidade age de forma estratégica, ocorre, segundo o autor, uma “comunicação sistematicamente distorcida”.

Por sua vez, a finalidade da ação comunicativa é orientada ao entendimento. É importante frisar que a ação comunicativa somente é alcançada a partir de uma base racional, quando ocorre o entendimento ou “acordo” entre os interlocutores, sem qualquer imposição. Acordo “comunicativamente alcançado” a partir das **convicções comuns** entre as partes:

“Quando se alcança um entendimento, um acordo ocorre entre os participantes. Um acordo comunicativamente alcançado (pressuposto comum no contexto da ação) cumpre não somente as condições de um acordo existente de fato. Antes porém, o acordo somente se produz sob condições que remetem a uma base racional. O acordo descansa sobre uma convicção comum. A ação comunicativa de um somente se alcança quando o outro a aceita de forma específica; quando o outro (mesmo implicitamente) se manifesta com um ‘sim’ ou com um ‘não’ frente a uma pretensão de validade suscetível de crítica. Tanto ego, estabelece com sua emissão uma pretensão de validade, como alter, que a reconhece ou a rejeita, apoiam suas decisões em razões potenciais” (Habermas, 1997:385, trad. livre).

Serva (1996:81), ressalta que o modelo comunicativo de Habermas não pretende fazer coincidir ação com comunicação: “a linguagem é um meio de comunicação que serve ao entendimento, enquanto que os agentes, ao entender-se entre si para coordenar suas ações, perseguem cada um determinadas metas”.

Dessa forma, todas as ações tem um fundo instrumental ou teleológico. A distinção entre os tipos de ação está compreendido, como já dito, na forma de orientação dessas ações.

Aqui reside o interesse sobre a teoria de ação habermasiana. Ela serve de apoio para a análise das interações sociais que ocorrem no interior das organizações:

“Os membros de organizações produtivas, sejam substantivas ou não, também visam o alcance de objetivos, individuais e coletivos. Interessa-nos entender como tais membros estabelecem seus processos de coordenação de ações (processos organizacionais) [...]” (Serva, 1996:83).

A análise a ser empreendida nesta dissertação é fundamentada pela proposta de Serva (1996) em dotar a “teoria substantiva da vida humana”²³, de Guerreiro Ramos, de um referencial teórico voltado para a ação²⁴, ou seja, a “teoria do agir comunicativo”, de Jünger Habermas. Essa perspectiva de complementação se destina a oferecer uma base teórica para a análise da racionalidade empregada nas práticas administrativas de uma organização e será melhor detalhada a seguir.

²³ No prefácio à edição brasileira deste livro, Guerreiro Ramos afirma que ainda não havia articulado toda a sua proposta de trabalho teórico e operacional para o tema.

²⁴ Não há como afirmar que Guerreiro Ramos concordaria com esta proposição. Apesar de existirem pontos de conexão, como serão apresentados a seguir, os enfoques entre os dois autores parece ser distinto. Enquanto a atenção de Guerreiro Ramos recai sobre racionalidade enquanto atributo da psique humana: “o esclarecimento tem sido sempre possível apenas ao nível da psique individual” (Guerreiro Ramos, 1989:20); para Habermas, a atenção se volta para a interação social, a partir da formulação de uma teoria de ação. Habermas, seguindo o pensamento de Freud e Nietzsche, conforme afirma Siebeneichler (1994), não concebe a razão existindo sem o seu “outro”. Face ao exposto, houve uma certa relutância em defender neste texto a perspectiva de complementação, elaborada por Serva (1996). No entanto, a decisão de apresentá-la aqui e utilizá-la como base para a análise a ser realizada foi amparada pela seguinte afirmação de Habermas: “Um acordo comunicativamente alcançado tem uma base racional; não pode ser imposto por qualquer parte [...] O acordo é baseado em convicções comuns” (Habermas, 1984:287, trad. livre). Nela, a razão substantiva, como defendida por Guerreiro Ramos é preservada, ou seja, mesmo dentro de um processo de interação, o acordo, sob o enfoque da ação comunicativa, somente pode ser estabelecido sem imposições, a partir de convicções comuns entre as partes.

2.4 SERVA E A PERSPECTIVA DE COMPLEMENTAR A TEORIA SUBSTANTIVA DA VIDA HUMANA ASSOCIADA COM UMA TEORIA DE AÇÃO

Quem vai me dizer qual é o bom-senso?
*Pierre Levy*²⁵

Guerreiro Ramos foi um dos muitos pensadores a apresentar críticas²⁶ aos esforços de Habermas na elaboração de alternativas à emancipação humana em oposição ao processo de reificação da sociedade empreendida pelo pensamento modernista²⁷.

No entanto, acredita-se que a teoria do “agir comunicativo” elaborada pelo filósofo alemão possa contribuir com a “teoria substantiva da vida humana associada” de Guerreiro Ramos de forma a dotá-la de um referencial para a ação. Esta perspectiva de complementação²⁸ já havia sido sinalizada por César Barreto (apud Serva, 1996), mas foi com Serva (1996) que a proposta ganhou corpo.

Serva identificou uma série de pontos de conexão entre as duas teorias, listados a seguir:

²⁵ Em entrevista ao programa Roda-Viva da TV Cultura, em 08.01.2001.

²⁶ Serva (1996) apresenta as críticas de Anthony Giddens, John Thompson e Lucien Sfez; Freitag (1997), as de Zeljco Loparic, Sérgio Rouanet, Karl-Otto Apel e Albrecht Wellmer; Tenório (2000), as de Perry Anderson e José Arthur Giannotti; e Jardim (2000) as de Leonardo Avritzer; .

²⁷ Guerreiro Ramos classificou os termos em que se baseiam as propostas de Habermas sobre o tema de “incipientes, ecléticos e bastante sociomórficos” (1989:19-20). Apesar de já citar “ação de comunicação” (1989:14) em sua última obra (A nova Ciência das Organizações – lançada no Brasil em 1981), não se pode afirmar que Guerreiro Ramos tenha se aprofundado de forma significativa sobre a proposta habermasiana de ação comunicativa pelos seguintes motivos: a) a citação mais recente de Guerreiro Ramos sobre o filósofo alemão em seu livro data de 1973. Em meados da década de 70, segundo Siebeneichler (1994:75), Habermas estaria “numa fase anterior às críticas que iriam surgir de todos os lados, que o levariam a repensar a teoria crítica como um todo”; e b) o livro que sintetiza o pensamento de Habermas sobre ação comunicativa (Teoria da Ação Comunicativa) foi lançado na Alemanha em 1981, ao passo que Guerreiro Ramos faleceu em 1982.

²⁸ Serva (1996, 1997a) utiliza o termo “complementaridade”. No entanto, segundo o “Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa”, complementaridade tem o significado de “aspecto ou manifestação diferente de um mesmo fenômeno, que pode ser investigado ou medido separadamente, mas não simultaneamente”, o que não expressaria a idéia de complementação que se deseja enfatizar. Por essa razão, neste texto serão utilizados os termos “em complementação” ou “complementar” ao invés de “complementaridade”, como proposto originalmente por Serva.

Quadro 2 – Perspectiva de Complementação da Teoria de Guerreiro Ramos com a Teoria de Habermas

TEORIA SUBSTANTIVA (GUERREIRO RAMOS)	AÇÃO COMUNICATIVA (HABERMAS)
Atributo da psiquê do sujeito	⇔ Sujeitos capazes e autônomos
Senso comum	⇔ Mundo da vida cotidiano
Conceitos são derivados <i>do</i> e <i>no</i> processo da realidade	⇔ Teoria de ação
Debate racional	⇔ Ação comunicativa baseada em pretensões de validade sujeitas a crítica
Superordenação ética	⇔ Pretensões de validade sujeitas a crítica valorativa
Boa regulação da vida humana associada	⇔ Ação orientada ao entendimento
Rejeição à teoria do conhecimento	⇔ Rejeição à teoria do conhecimento
Auto-interpretação da comunidade	⇔ Teoria de ação de cunho lingüístico, comunicativo
Valores na interpretação de fatos	⇔ Contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação
Subjetividade, intersubjetividade	⇔ Subjetividade, intersubjetividade

Fonte: Serva (1997a:114).

O autor também apresenta as justificativas que fundamentam sua tese:

- **Atributo da psiquê do sujeito** **⇔ Sujeitos capazes e autônomos**: em ambas as teorias o sujeito tem papel de destaque. Para Guerreiro Ramos a razão substantiva reside na psiquê humana, para Habermas “somente pode ser considerado capaz de responder por seus atos o sujeito que possa [...] orientar sua ação por pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas” (Serva, 1997a:115);
- **Senso comum** **⇔ Mundo da vida cotidiano**: Guerreiro Ramos aponta como “origem da razão substantiva, a psiquê harmonizada no senso

comum, fonte da derivação dos critérios de ordenação da vida associada. (Serva, 1997a:115). A fim de atribuir significado à razão o senso comum necessita do debate racional para ser harmonizado em uma dimensão ético-política, destacando-se, portanto, o papel da atividade comunicativa. Na teoria de Habermas surge o conceito de “mundo da vida”, ou seja um mundo intersubjetivo que “oferece uma provisão de convicções, de valores, de normas, à qual os participantes de um processo comunicativo recorrem para elaborar interpretações suscetíveis de consenso, tendo em vista a necessidade de entendimento surgida numa determinada situação” (Serva, 1997a:116). Este “mundo da vida” oferece o pano de fundo para a atividade comunicativa;

- **Conceitos são derivados *do e no* processo da realidade** \hat{U} **Teoria de ação:** Para Guerreiro Ramos, os conceitos da teoria substantiva são derivados *do e no* processo da realidade, não sendo meros “instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais” (Guerreiro Ramos, 1989:27). Esta também é a visão de Habermas: “é através de uma teoria de ação, incontestavelmente derivada *do e no* processo de realidade que podemos compreender a essência da atividade comunicativa de cunho emancipatório” (Serva, 1997a:118);
- **Debate racional** \hat{U} **Ação comunicativa baseada em pretensões de validade sujeitas a crítica e Superordenação ética** \hat{U} **Pretensões de validade sujeitas a crítica valorativa:** “Guerreiro Ramos sustenta que a razão substantiva conduz a uma teoria de sociedade que tem, como essência da forma política de vida, o debate racional. A prática permanente do debate racional decorre do princípio da superordenação ética da teoria política sobre qualquer disciplina eventual que focalize questões da vida humana associada” (Serva, 1997a:118). Habermas, por sua vez, “centra a ação comunicativa também no julgamento ético e detalha esse processo, ressaltando o papel das pretensões de validade. Como vimos, uma das condições básicas para a ação comunicativa é a

responsabilidade do sujeito. Esta é vista como a capacidade de orientar sua ação mediante pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas. As pretensões de validade suscetíveis à crítica valorativa são a mola mestra do debate racional” (Serva, 1997a:118);

- **Boa regulação da vida humana associada** \hat{U} **Ação orientada ao entendimento:** Serva defende se tratar de uma mesma linha de finalidades entre as duas teorias;
- **Rejeição à teoria do conhecimento** \hat{U} **Rejeição à teoria do conhecimento:** Ambos os autores criticam as teorias do conhecimento. Guerreiro Ramos por entender que essas teorias reduzem o ser humano a um mero ser social e Habermas que elabora sua teoria de ação a partir da crítica que faz às várias correntes da teoria do conhecimento;
- **Auto-interpretação da comunidade** \hat{U} **Teoria de ação de cunho lingüístico, comunicativo:** Guerreiro Ramos e Habermas “incorreram na mesma opção ao elaborarem uma teoria particularmente reflexiva e interpretativa, a qual espelha o caráter interativo da percepção da realidade e da história dos grupos humanos” (Serva, 1997a:120).
- **Valores na interpretação de fatos** \hat{U} **Contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação:** Os valores fundados em princípios éticos e a interpretação, guiada por esses valores, são pontos fundamentais em ambas as teorias;
- **Subjetividade, intersubjetividade** \hat{U} **Subjetividade, intersubjetividade:** “A intersubjetividade é o corolário, nas duas teorias, da própria subjetividade na qual se baseiam os autores em seus respectivos pontos de partida” (Serva, 1997a:121).

Com base nessa perspectiva de complementação, Serva define dois tipos de ação: a ação racional substantiva e a ação racional instrumental, onde:

- **ação racional substantiva** deve ser entendida como a “ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidade e satisfação sociais” (Serva, 1997b, 22). **ação racional instrumental** deve ser entendida como a “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (Serva, 1997b, 22).

Serva (1996), caracteriza as racionalidades que fundamentam as ações anteriormente descritas, também com base na perspectiva de complementação. Assim, a racionalidade que fundamenta a ação racional substantiva é a racionalidade substantiva/comunicativa²⁹ e a que fundamenta a ação racional instrumental é a racionalidade instrumental/estratégica³⁰.

Os elementos constitutivos de cada racionalidade são:

²⁹ Cabe ressaltar que Serva (1996) utiliza em sua tese (eixo metodológico desta dissertação) os termos “racionalidade substantiva” e “racionalidade instrumental” para designar as racionalidades que fundamentam as ações racionais substantivas e instrumentais, respectivamente. No entanto, na opinião deste autor, o uso dos termos “racionalidade substantiva/comunicativa” e “racionalidade instrumental/estratégica” estaria mais coerente com a proposta de complementação da “teoria substantiva da vida humana associada”, de Guerreiro Ramos, com a “teoria do agir comunicativo”, de Habermas, uma vez que ao se mencionar somente “racionalidade substantiva” ou “racionalidade instrumental” ter-se-ia a impressão que se aborda exclusivamente o referencial teórico de Guerreiro Ramos.

³⁰ Idem.

Quadro 3 - Elementos constitutivos da Racionalidade Substantiva/Comunicativa

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA/COMUNICATIVA
Autorealização Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação
Entendimento Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais
Julgamento Ético Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações
Autenticidade Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações
Valores Emancipatórios 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
Autonomia Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações

Fonte: Adaptado de Serva (1997b:22-3).

Quadro 4 - Elementos constitutivos da Racionalidade Instrumental/Estratégica

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL/ESTRATÉGICA
Cálculo Projeção utilitária das conseqüências 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 ainda, de tempo
Êxito, Resultados Alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações que são considerados como vitoriosos faces 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 retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados
Estratégia Interpessoal Influência planejada sobre outrem, a partir das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos

Fonte: Adaptado de Serva (1997b:22-3).

A formulação teórica de Guerreiro Ramos, ao abordar a racionalidade substantiva, e a teoria de ação proposta por Habermas servem de pano de fundo para a análise dos sistemas sociais e de superação do paradigma econômico a que, atualmente, estão submetidos. A intenção do filósofo alemão, e também a de Guerreiro Ramos, foi a de reposicionar a lógica econômica a um nível de subordinação à ordem social³¹.

A perspectiva de complementação entre as teorias servirá de base para a análise a ser empreendida neste estudo. A intenção é oferecer alternativas de modelos organizacionais que considerem o potencial e as singularidades do ser humano de um lado e a riqueza da interação social de outro, num processo que compreende o entendimento como suporte ao esclarecimento e à emancipação das pessoas.

Na próxima seção, os conceitos até aqui expostos serão utilizados na análise crítica do ambiente das organizações.

2.5 RACIONALIDADE E ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

*Só o constante recurso a uma ética universal pode
produzir uma nova perspectiva de solidariedade e de
obrigações comunitárias para um ambiente de trabalho
mais justo.
Paulo Roberto Motta (1999b: 19)*

Anteriormente à apresentação do tema propriamente dito, convém esclarecer o entendimento de Serva sobre organizações produtivas. Para o autor, o que caracteriza uma organização como produtiva é o atendimento a cada um dos seguintes critérios:

- a) **transacional:** característica inerente a um sistema social aberto que estabelece um fluxo de trocas com o ambiente. A organização produz bens e/ou serviços que são disponibilizados à comunidade que, em contrapartida a recompensa. Serva, alerta que a contrapartida não se dá necessariamente em termos financeiros: “a transferência/prestação pode ser compensada pelo pagamento em dinheiro, em serviços, em comportamentos esperados, ou até não haver absolutamente nenhuma

espécie de compensação denotando, assim, a gratuidade da transação” (1996:278);

- b) **profissional:** “pelo menos algumas das principais atividades-fim da organização, diretamente relacionadas às transações definidas acima, devem ser objeto do trabalho de profissionais” (Serva, 1996:278). Por profissional, entende-se aquele que se ocupa de atividade especializada;
- c) **total visibilidade da ação social:** “a organização produtiva permite a visibilidade das suas ações face ao meio ambiente social. Não se trata de organizações secretas” (Serva, 1996:279);
- d) **cadastramento oficial:** “possuem registros em instituições oficiais, determinando a sua personalidade jurídica e a sua razão social” (Serva, 1996:279), que reflitam com exatidão o que realmente realizam;
- e) **legalidade das operações:** “as organizações produtivas não são entidades que desenvolvam atividades estabelecidas em lei como crime ou contravenção penal” (Serva, 1996:279);
- f) **atividade-fim não-parlamentar e não-religiosa:** “as organizações produtivas não têm como atividade-fim a ação política definida no quadro de um parlamento, seja de nível municipal, estadual ou federal, [...] também não são organizações que desenvolvam prioritariamente atividades religiosas” (Serva, 1996:279).

A importância da análise crítica sobre a práxis de uma organização da espécie reside na parcela de responsabilidade que elas têm no aprofundamento da crise, mencionada na introdução deste capítulo.

Esta afirmação é defendida por Serva (1997a:108-110), que apresenta com duas principais evidências:

³¹ Guerreiro Ramos (1989:29) chamou essa subordinação de “regulação política da economia”.

- o fato de que se vive atualmente em uma “sociedade de organizações, onde a sobrevivência dessas organizações é prioritária em relação à própria sobrevivência dos indivíduos”;
- e a crise no âmbito do trabalho, cujos reflexos negativos sobre o indivíduo se potencializam pelo fato de a sociedade industrial ter superestimado o valor social do trabalho (que por sua vez é baseado no modelo fabril). Neste modelo burocratizante, o valor do indivíduo para a sociedade decorre da detenção de um emprego, do seu status e de sua performance, sendo a busca da autorealização colocada em segundo plano. Surgem outros adjetivos para a sociedade em que se vive: “sociedade do trabalho” e “sociedade do produtivismo”.

Com relação à esta última constatação, cabe reproduzir o comentário de Guerreiro Ramos (1998:99): “se uma pessoa permite que a organização se torne a referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada.”

Se dentro da organização o indivíduo é reificado, fora torna-se sem valor para a sociedade. De forma ainda mais condenável, essa racionalidade de fundamentação econômica, acaba, como decorrência natural de sua utilização, suprimindo esses mesmos empregos como resposta aos imperativos da competitividade empresarial e da busca da eficiência e eficácia, desprovida de julgamentos éticos.

O resultado é desastroso, a mesma lógica que confere “identidade” ao sujeito ao dotá-lo de um emprego, mesmo que dentro de uma concepção inadequada, acaba por negar esta identidade ao retirá-lo, desvalorizando-o perante a sociedade.

Para Guerreiro Ramos (1989), as ciências sociais em geral e a teoria administrativa em particular vêm contribuindo para legitimar o atual estado de descaso com o potencial humano, na medida em que se baseiam na concepção moderna de razão, voltada exclusivamente para o cálculo da eficiência e eficácia na busca incondicional de elevados níveis de produtividade:

“A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume este caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente” (Guerreiro Ramos, 1989:1).

“A ciência é parte das forças de produção, o que torna possível a constante atualização ou modernização dos sistemas produtivos. Daí por que boa parte da atual pesquisa social empírica, principalmente no campo da administração e da engenharia de produção, está intimamente ligada ao pragmatismo de mercado, sendo os seus métodos e técnicas moldados de acordo com o determinismo de mercado”(Tenório, 2000a:38).

Como consequência, a teoria organizacional corrente teria uma série de pontos cegos, na medida em que (Guerreiro Ramos, 1989:121):

- “consideram o comportamento econômico como constituinte da totalidade da natureza humana e as organizações econômicas formais como o referencial a partir do qual devam ser estudadas todas as demais formas de organização”;
- “não tem clara compreensão do papel da interação simbólica³², no conjunto dos relacionamentos interpessoais”;
- “apóia-se numa visão mecanomórfica³³ da atividade produtiva do homem”.

Serva (1996), enfatiza a necessidade de que as teorias organizacionais sejam reformuladas a partir de novas práticas sociais que considerem as dimensões da presente

³² “Uma sociedade é formada quando representa para seus membros uma expressão da ordem do universo. Toda sociedade parece natural a seus membros na medida em que, pela adesão a seus símbolos e pela confiança em seus padrões, sintam eles a própria existência como alguma coisa que se harmoniza com aquela ordem” (Guerreiro Ramos, 1989:126)

³³ Aqui Guerreiro Ramos faz a distinção entre trabalho e ocupação. “Trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal” (Guerreiro Ramos, 1989:130)

crise e aponta o debate sobre a racionalidade vigente nas organizações como um dos caminhos:

“Voltamos a lembrar que uma das instâncias últimas de argumentação das práticas socialmente cegas da dita gestão moderna é a busca da racionalidade; é ela que fundamenta as receitas difundidas para o alcance da eficiência e da eficácia administrativas. Aprofundar o debate sobre a racionalidade no seio das organizações produtivas é ir no âmago de questões de grande envergadura na atualidade” (Serva, 1997a:110).

Carbone (1991), inspirado pela teoria de Guerreiro Ramos, aponta algumas das conseqüências oriundas de uma racionalidade administrativa que se fixe apenas em um referencial econômico, que considere o elemento humano apenas como mera engrenagem do processo organizacional³⁴:

“[...] atitudes que desconsideram o ser humano como parte ativa e integrante de um processo organizacional – como por exemplo a própria prática do autoritarismo – não se sustentam ao longo do tempo, produzindo inevitavelmente, dentro das organizações, o descontentamento, a insatisfação generalizada e, conseqüentemente, a ineficiência e a ineficácia (Carbone, 1991:91).

É o que pensa Serva (1997b:19). Para o autor, o ambiente organizacional “tornou-se propício aos abusos do poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos”.

A pergunta que fica é se é possível uma mudança neste estado de coisas. Guerreiro Ramos entendia que sim. Como anteriormente mencionado, uma abordagem substantiva da teoria organizacional estaria interessada em buscar, mesmo onde a racionalidade substantiva não seja predominante, “meios viáveis de redução, e mesmo

³⁴ Interessante fazer um paralelo com a noção de ação instrumental de Habermas. Para este autor, a ação instrumental é uma ação não social, voltada à interação com coisas ou objetos. Esse é o princípio do uso preferencial da racionalidade instrumental nas práticas administrativas de uma organização, pois os trabalhadores passam a ser considerados como recursos a serem disponibilizados da melhor maneira possível de forma a se obter um nível ótimo de produtividade.

de eliminação, de descontentamentos e com o aumento da satisfação pessoal” (Guerreiro Ramos, 1989:135) dos seus membros.

Serva verificou que existem organizações que mesmo submetidas a um mercado competitivo atuam de modo substantivo, permitindo aos seus membros “estabelecerem relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de autorealização e embasar-se numa lógica não utilitária” (Serva, 1996:587).

Tenório possui uma abordagem semelhante ao estudar a flexibilização organizacional nas organizações produtivas:

“Verificamos que a saída poderá ser feita através da compreensão intersubjetiva do pós-fordismo, no qual o interesse social direcione o interesse técnico, a consciência crítica ‘elimine’ a falsa consciência. E essa situação somente será viável se e somente se a gestão da produção, tal como se tem apresentado, afastar-se da perspectiva gerencial monológica em direção à dialógica, processo no qual a razão instrumental, consequentemente o mundo do trabalho, ‘seja sacrificada’ em prol da razão comunicativa, do mundo da vida” (2000a:337).

Face ao exposto, verifica-se que não se trata de absurdo o fato de poder se conceber organizações que mesmo estando inseridas em mercado competitivo tem suas práticas administrativas pautadas pela racionalidade substantiva/comunicativa, permitindo que seus membros alcancem níveis consideráveis de autorealização, como verificado pelos autores anteriormente citados.

Se existe esta possibilidade dentro de um ambiente competitivo, não deveria ser estranho poder afirmar que os valores emancipatórios deveriam ser os referenciais maiores para o estabelecimento da lógica de funcionamento interno das organizações do terceiro setor, já que se inserem em um meio onde se busca o atingimento de objetivos voltados para o bem comum, mediante a emancipação do homem, seja das necessidades físicas, seja das opressões sociais. Estas organizações, por coerência, deveriam estar atentas para que esse ideal de emancipação prevalecesse inclusive em seu interior. Este é o assunto que se pretende desenvolver no próximo capítulo.

3 O TERCEIRO SETOR

*No mundo inteiro ressurgem o cidadão, esse perigoso agente
subversivo capaz de demolir e reedificar o mundo.
Mauro Santayana (2001)*

Nos últimos 30 anos tem-se verificado um crescimento expressivo no número de organizações privadas, sem finalidade lucrativa e voltadas para o bem público. A disseminação dessas organizações, que apresentam objetivos e formatos extremamente diversificados, dá-se em nível mundial, conforme atesta Lester Salamon:

“Desde os países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até as sociedades em desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético, as pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado” (Salamon, 1998a:5).

Apesar de não se poder considerar recente³⁵ o fenômeno do engajamento de entes privados em tarefas destinadas ao bem comum, os dados a seguir descritos revelam que iniciativas do gênero passam por um momento de franca disseminação.

Salamon (1998a) apresenta dados de pesquisa realizada em 1982 em 16 comunidades norte-americanas a respeito de organizações sem fins lucrativos provedoras de serviços sociais que revelaram que 65% dessas associações foram criadas há não mais de 40 anos.

Outros exemplos citados são o da França que apenas em 1987 criou 54 mil associações contra apenas 11 mil durante toda a década de 60 e o da Itália onde 40% das organizações da espécie haviam sido criadas após 1977. O mesmo ocorre nos países da

³⁵ Como dito por Fernandes (1994:17) “o tema é clássico”. Fernandes menciona, inclusive, que há autores que o denominam como Primeiro Setor, tendo em vista sua “antecedência lógica e histórica” (1994:20).

Europa Oriental e na ex-União Soviética onde, após a queda dos governos comunistas, o terceiro setor obteve acelerado crescimento.

Rubem César Fernandes (1994:69) aponta que na América Latina 68% das associações existentes foram criadas nos últimos 25 anos. No Brasil, o autor cita pesquisa realizada no Rio de Janeiro e São Paulo que indicou que 65% das organizações da espécie foram criadas nos últimos 30 anos. O autor também afirma que movimento semelhante ocorreu em países como Chile, Argentina, Quênia, África do Sul, Bangladesh e Filipinas.

Esta “revolução associativa” (Salamon, 1998a), impressiona e pode significar uma alteração substantiva na relação entre os cidadãos e o Estado, com interessantes desdobramentos políticos ao sugerir o surgimento de uma sociedade mais participativa no debate e na definição de seu próprio destino.

O sociólogo Silvio Bava (2001), em coluna da Folha de São Paulo, apresenta resultado de pesquisa encomendada por empresas multinacionais a respeito da influência das organizações não-governamentais. A pesquisa, realizada no final de 2000 em cinco países industrializados (Estados Unidos, França, Inglaterra, Alemanha e Áustria) verificou elevado prestígio daquelas organizações junto à opinião pública:

“Em termos gerais, o que se destaca é que as pessoas têm o dobro de confiança nas ONGs do que nos governos, nas empresas e na mídia. Na França essa diferença é ainda mais gritante. Lá as ONGs são três vezes mais credíveis que o governo, cinco vezes e meia mais credíveis que as empresas privadas e nove vezes mais credíveis que a imprensa. [...] A metade das pessoas entrevistadas declarou que as ONGs representam os valores nos quais elas também crêem. As razões do sucesso: as ONGs estão sempre na ofensiva, difundem suas mensagens diretamente ao público, são capazes de formar coalizões, têm causas claras e compreensíveis, agem com a velocidade da Internet e sabem falar para a mídia”.

Para Kurz (1997:156), o terceiro setor será um “fator político de peso”. Assim entende o cientista político Leo Voigt (1999), que vê um quadro semelhante para o Brasil:

“Essas organizações, que atualmente se concentram em ações voltadas à garantia de direitos sociais e de fomento à cultura, já dispõem de poder para interferir decisivamente na formulação e desenvolvimento de políticas públicas no Brasil”.

Vieira (2000:117) cita fatos que corroboram a posição de Voigt. O autor afirma que o processo de conferências da Organização das Nações Unidas, inaugurado com a Rio-92, acabou por forçar o governo brasileiro a abrir diálogo com as ONGs. Por decorrência e de forma inédita, o Itamaraty começa a convidar representantes da sociedade civil³⁶ a comporem delegações daquele órgão no Cairo (1994), Cúpula Social em Copenhague (1995) e Mulheres em Pequim (1995).

Mais recentemente, o fortalecimento da sociedade civil no País justificou a escolha da cidade de Porto Alegre (RS) para sediar, entre os dias 25 e 30 de janeiro últimos, o Fórum Social Mundial. O encontro, que ocorreu como contraponto à reunião mundial neoliberal de Davos, na Suíça, contou com a presença maciça de organizações não-governamentais de todo o mundo. Nele, foram discutidas alternativas para o modelo neoliberal de globalização. O jornalista Mauro Santayana considera o evento como um dos marcos do surgimento de uma “nova revolução política mundial” que poderá “despertar a consciência dos homens para a comunhão de sentimentos, no exercício da solidariedade [...]” (Santayana, 2001:5). Trata-se, segundo o jornalista, do ressurgimento do cidadão.

3.1 O QUE É TERCEIRO SETOR?

A cidade é nossa, o estados somos nós, o Brasil somos todos.
Edson José Rafael (1997: 4)

O termo terceiro setor é extremamente difuso, abrangendo desde organizações não-governamentais que emergem do seio de movimentos sociais com finalidades

³⁶ Neste estudo o termo “sociedade civil” terá a acepção mais contemporânea do termo, ou seja, deverá ser entendido como “a esfera das relações entre indivíduos, entre grupos, entre classes sociais, que se desenvolvem à margem das relações de poder que caracterizam as instituições estatais” (Norberto Bobbio et al, 1992:1210).

ecológicas, de defesa de minorias ou buscando o suprimento de alguma necessidade básica não atendida pelo Estado, passando por cooperativas cujos lucros se reverterem para a sua manutenção e aprimoramento, chegando até as fundações e institutos empresariais.

A denominação terceiro setor surgiu da atualização da ordem sociopolítica que originalmente previa a existência de somente dois setores: o setor público ou primeiro setor, representado pelos organismos, organizações ou instituições vinculadas ao Estado e o setor privado ou segundo setor, compreendido pela propriedade privada e iniciativas particulares próprias do mercado (Paes, 2000).

Apesar da inexistência de consenso com relação à conceituação do termo, como será visto adiante, para fins deste trabalho, o terceiro setor³⁷ se restringirá à abordagem organizacional e será entendido como:

“o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento” (Paes, 2000:56).

O quadro abaixo, elaborado por Fernandes, permite contextualizar o terceiro setor dentre os demais, a partir de seus agentes e fins, não o posicionando nem acima, nem abaixo do primeiro e segundo setores, mas como “uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre o “público” e o “privado”:

Quadro 5 - Estado, Mercado e Terceiro Setor: Agentes e Fins

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

Fonte: Fernandes (1994:21).

³⁷ Rafael (1997:5) apresenta outras denominações são utilizadas para o terceiro setor são: setor solidário, setor coletivo ou setor independente.

Para Salamon (1998b), são requisitos para que uma organização seja considerada do terceiro setor:

- ser “não-governamental, isto é, não pode fazer parte da estrutura do governo;
- não ser distribuidora de lucros, isto é, não tem permissão para distribuir lucros para os seus proprietários e diretores; em vez disso, é obrigada a reinvesti-los para o alcance dos objetivos da organização;
- ser auto-administrada, isto é, não pode ser controlada por nenhuma entidade de fora da organização; e
- ser uma entidade que apoie algum objetivo público”.

Com relação ao tipo de organizações que compõem o terceiro setor, o presente trabalho terá como referencial o seguinte entendimento³⁸:

“[...] o terceiro setor é, pois, gênero do qual são espécies todas as sociedades civis sem fins lucrativos, quais sejam: as fundações, as associações, as escolas particulares, os institutos, as cooperativas, os clubes de recreação, os clubes de futebol, de basquete, etc.” (Rafael, 1997:34);

“[...] identifica-se a existência de um Terceiro Setor, mobilizador de um grande volume de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado [...] o terceiro setor é composto por organizações de natureza “privada” (sem o objetivo do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo (administração estatal)”(Paes, 2000:56).

³⁸ Serva (1996) afirma que não são poucos os autores que consideram como integrantes do terceiro setor as organizações que desenvolvam atividades comerciais e tenham finalidade lucrativa, desde que os produtos ou serviços ou mesmo o público envolvidos caracterizem, também, uma finalidade social. Não é esse o entendimento deste trabalho.

Convém ressaltar que a conceituação de terceiro setor e, até mesmo, a definição de seus componentes não é consenso nem entre as próprias organizações representativas do setor nem no meio acadêmico. É o que alerta Fischer:

“Não obstante, a noção que estas organizações, em virtude destas características comuns, constituem um “setor” distinto da vida social não é, ainda, completamente consolidado, seja no ambiente acadêmico seja na sociedade civil. Suspeita, rejeição e até mesmo certo assombro podem ser observados com relação à adoção de um conceito que, para cobrir a variedade e a diversidade que está se tentando definir, tende a ser genérico e impreciso. O nome dado a esta esfera é objeto de disputa, onde não apenas conceitos e tradições acadêmicas competem, mas, também, pontos de vista de todo o mundo, valores e a própria identidade daqueles envolvidos com estas organizações. Assim, ‘não-governamental’, ‘sem fins lucrativos’, ‘sociedade civil’, ‘filantrópico’ e ‘terceiro setor’ são termos que dividem os corações e as mentes dos profissionais e dos voluntários que pertencem a estas organizações” (Fischer, 1999:21, trad. livre).

É de uso comum o emprego do termo “organização não-governamental” – ONG³⁹, para designar as organizações do terceiro setor. Fischer & Falconer (1998) afirmam que o termo ONG foi adotado pelas instituições brasileiras, a partir dos anos 70, como forma de facilitar a obtenção de financiamentos advindos do exterior uma vez que com a qualificação “não-governamental” se buscava um distanciamento do governo totalitário, então vigente e, dessa forma, legitimar-se perante os financiadores internacionais, preocupados em ter sua imagem relacionada ao esforço de erradicação das ditaduras.

Hoje, todavia, o termo carece de maior significado. Fischer & Fischer (apud Fischer & Falconer, 1998:14) esclarecem que ONG não serviria para caracterizar as organizações componentes do terceiro setor devido a três razões: não se define algo por aquilo que ele não é; a dinâmica histórica fez com que a diretriz de contestação ao regime, característica dos movimentos populares dos anos 70 e 80, fosse reformulada; e,

39 Comumente entendidas como “organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário” Tenório (1999a:11)

a mais importante, a partir da década passada, as organizações do terceiro setor passam a atuar de forma complementar e em parceria com o Governo.

Para a classificação de Fernandes (1994), as ONGs seriam apenas uma dentre as 4 classes que congregam as organizações ou iniciativas representativas do terceiro setor:

- **Formas tradicionais de auxílio mútuo** – iniciativas de caráter assistencialista, relacionadas a obras de caridade, doações e atuação social de movimentos religiosos;
- **Movimentos sociais** – surgidos no seio das comunidades, cuja ênfase de atuação recaia na resolução de problemas pontuais e locais que afligiam a coletividade;
- **ONGs** – organizações privadas sem finalidade lucrativa, voltadas para o bem público com atuação voltada para temas como defesa de minorias sociais, meio-ambiente, educação, saúde entre outros. A diferença para os movimentos sociais é que as ONGs falam em nome próprio.
- **Sociedade Civil e Cidadania** – associações de caráter voluntário, criadas sem o ‘apego territorial’ próprio dos movimentos sociais e voltadas a finalidades diversas, como artes, esportes, beneficência entre outros. Nesta classe também são consideradas as ações e as organizações voltadas à filantropia empresarial.

Divergências conceituais à parte, apesar das formas variadas e das finalidades diversas, deve ser fixado o entendimento de que o conceito de terceiro setor, conforme frisa Fernandes (1994) representa uma nova interpretação de “esfera pública” já que não a limita apenas ao Estado mas a expande para abranger também a cidadania.

Assim também entende Tenório:

“A conclusão a que podemos chegar quanto ao processo de institucionalização do terceiro setor é que a sua legitimação tem sido aferida pelo desempenho do setor com um dos enclaves centrais e emergentes da sociedade contemporânea. E esse desempenho é observado em diferentes contextos culturais, sócio-econômicos e

políticos. Sociedades ricas e pobres têm utilizado o terceiro setor ora para catalisar anseios de determinados segmentos da população, ora para atender necessidade da sociedade como um todo. Em alguns casos, agentes deste setor assumem um papel fundamental na conquista de justiça social nas vezes em que nem o Estado nem os agentes econômicos têm interesse ou são capazes de promovê-la” (Tenório, 1999b:90).

3.1.1 Motivos do atual crescimento

Salamon (1998a) realizou estudo a respeito e apresentou explicações sobre o significativo crescimento do terceiro setor nas últimas 3 décadas. Para o autor, as pressões que sustentam o atual crescimento do terceiro setor vêm de 3 fontes:

“de baixo, na forma de movimentos populares espontâneos; de fora, através da ação de várias instituições públicas e privadas; e de cima, sob a forma de políticas de governo” (Salamon, 1998a:7).

Para exemplificar a primeira das fontes, a de baixo, representada pela organização de origem comunitária que busca a melhoria de condições locais e a garantia de direitos básicos, Salamon cita o exemplo da ex-União Soviética e da Europa Oriental, onde houve o desenvolvimento de “complexas redes de assistência mútua” sob o regime da economia planificada e do Terceiro Mundo, onde se destacam as associações de desenvolvimento comunitário estabelecidas nas favelas latino-americanas.

Para o autor, as pressões de fora ou externas são representadas pelos movimentos religiosos, pelas organizações de cunho voluntário sediadas em países desenvolvidos e pelas agências oficiais de desenvolvimento. Cita como destaques, a importância das Comunidades Eclesiais de Base na América Latina e do financiamento das grandes fundações dos países desenvolvidos como estimuladoras do crescimento do terceiro setor.

Finalmente, como pressões de cima, na visão de Salamon, tanto os governos liberais quanto os trabalhistas têm importante participação no crescimento do terceiro

setor. Os governos liberais enquanto definidores do setor voluntário como ponto vital de sua estratégia de redução do tamanho do Estado e os governos trabalhistas como estimuladores do setor enquanto mediador entre o indivíduo e setores mais amplos da sociedade⁴⁰.

Para Salamon (1998a), “quatro crises e duas mudanças revolucionárias” contribuíram para sustentar o crescimento do terceiro setor: a crise do moderno *welfare state*, a crise de desenvolvimento, a crise ambiental global, a crise do capitalismo de Estado e as revoluções das comunicações, acompanhada do aumento das taxas de alfabetização e educação, e do crescimento econômico.

A crise do moderno *welfare state* e a crise de desenvolvimento, colaboraram para a limitação do poder do Estado e para o fortalecimento de movimentos de “auto-ajuda” e de “desenvolvimento participativo” junto às classes sociais menos favorecidas. Esta opinião é reforçada por Carlos Antônio Morales (1998):

“Com a queda no ritmo de crescimento econômico e o aprofundamento da recessão ao longo dos anos 80, a crise fiscal, que já era evidente do lado da despesa, em decorrência de décadas de políticas públicas de bem-estar social financiadas com fundos públicos, ganha contornos bem definidos também do lado da receita, em função da queda da arrecadação tributária. Poucos recursos de um lado e muitos compromissos de outro fizeram brotar a firme idéia de que as demandas sociais tinham se acumulado em um volume para o qual o modelo de provisão estatal de serviços públicos não oferecia mais capacidade de resposta” (Morales, 1998:117).

Retornando a Salamon (1998a), a crise ambiental e sua ameaça à sobrevivência da espécie humana, por sua vez, estimulou o engajamento privado em causas ambientais em todo o mundo. Já a crise dos Estados de economia planificada, acabou por estimular a criação de iniciativas cooperativas orientadas para o mercado e de organizações que sirvam de veículo para a “expressão individual”.

No tocante às revoluções, o autor esclarece que a revolução da comunicação, aliada à elevação dos índices de alfabetização, facilitou consideravelmente as

⁴⁰ A ONU declarou 2001 como o Ano Internacional do Voluntariado. A proposta da entidade é focalizar o surgimento de mecanismos organizados privados para reagir a problemas sociais, ambientais e de desenvolvimento”

possibilidades de organização e mobilização das pessoas. Por fim, o crescimento econômico ocorrido entre os anos 60 e 70 criou condições para a formação de uma classe média urbana esclarecida que, mais tarde, com a crise econômica, reagiria às distorções do modelo econômico com mobilizações comunitárias.

3.1.2 Antecedentes e situação atual do terceiro setor no Brasil⁴¹

No Brasil e no mundo, os antecedentes do terceiro setor estão intimamente ligados à religião. Seguidores do catolicismo, protestantismo⁴² ou budismo, por exemplo, sempre estiveram ligados a atividades filantrópicas:

“Através dos séculos, o dever do católico caridoso e cumpridor de suas obrigações sempre foi o de ajudar a Igreja e suas obras assistenciais; ela centralizava as funções de socorro social, cuidando dos pobres e dos incapacitados. Essa é a tradição que nós herdamos – ajudar a Igreja e dar esmolas aos pobres” (Paes, 2000:59).

“Desde os primórdios da colonização⁴³, a construção da Igreja Protestante era sempre uma das primeiras preocupações dos colonos. E, depois de construída, ela funcionava como escola para as crianças, centro comunitário e instância de resolução de conflitos. Ao forte sentido de iniciativa individual das pessoas, aliava-se uma grande capacidade de associação das mesmas para a consecução de objetivos comuns e de auto-ajuda” (Paes, 2000:60).

“Esse tipo de atividade estava presente na China na Antigüidade e foi fortalecida e institucionalizada sob o Budismo desde o século VIII. No Japão, a atividade filantrópica remonta ao período Budista e a primeira fundação japonesa moderna, a

⁴¹ Texto elaborado principalmente a partir das informações de Fischer (1999)

⁴² Paes informa que são nos países de formação protestante que o terceiro setor tem sua atuação mais presente na sociedade, fato este comprovado pela existência de complexos e sofisticados sistemas legais que o regem.

⁴³ O autor aborda a colonização norte-americana por refugiados religiosos adeptos do protestantismo.

Sociedade da Gratidão, foi estabelecida em 1829, cerca de um século antes da primeira fundação norte-americana” (Salamon, 1998a:10).

No Brasil, destacam-se como iniciativas humanitárias da Igreja Católica as escolas e os hospitais mantidos por fraternidades ou irmandades. O melhor exemplo é o das Santas Casas de Misericórdia, que ainda existem em todo o País.

Com o fim do século XIX e a partir da urbanização e industrialização do País, as associações seculares voluntárias, como entidades de benefício mútuo e sindicatos trazidas por imigrantes europeus, começam a surgir. Com elas, começam a ser difundidos conceitos como solidariedade, ajuda social e a formação de uma consciência política.

Nos anos trinta, o Estado brasileiro passa a interferir radicalmente no processo de criação e organização de entidades da espécie. Várias associações foram proibidas de funcionar, sendo substituídas por sindicatos e organizações de classe. Fischer denomina essas organizações, criadas entre os anos 30 e 40 de “quase-governo”, pelo modo como eram fortemente controladas pelo Governo, pela compulsoriedade de associação, por terem recursos públicos assegurados para a sua manutenção e pelas suas características monopolistas.

Ainda nos anos 30, Leilah Landim (apud Mendes, 1999) ressalta a presença de entidades fundadas por imigrantes ou estrangeiros, como escolas ou hospitais.

Da metade da década de 50 até o início da ditadura militar em 64, segundo Mendes (1999:76), começaram a surgir projetos de associativismo autônomos e politizados, liderados por uma “classe média intelectualizada e militante”.

Nos anos 70, começa a proliferar um novo tipo de organização: as Organizações Não Governamentais – ONG, preocupadas com a proteção aos direitos civis, a democracia, a proteção aos excluídos entre outras. Fischer (1998) e Paes (2000), atribuem essa evolução na atuação do terceiro setor a uma resposta da sociedade aos arbítrios da ditadura militar (1964-1985).

Para Fischer & Falconer (1998:14), estes movimentos sociais atuantes na resistência ao governo totalitário podem ser considerados como a “marca de

nascimento” do terceiro setor no Brasil. O setor começa a se delinear e a se fortalecer, portanto, com um perfil político distinto daquelas iniciativas filantrópicas anteriormente descritas.

Mais recentemente, pode-se observar o grande crescimento do número de organizações relacionadas ao terceiro setor, devido, principalmente, ao fato de que o Estado não tem tido a capacidade de atender às demandas de serviços sociais, além da sua incapacidade na resolução de questões ligadas à geração de empregos.

É o que atestam os números apresentados por Voigt⁴⁴:

“entre 1991 e 1995, o número de pessoas envolvidas nessas atividades, bancadas com recursos privados, mas orientadas para fins públicos não lucrativos, aumentou 45%, alcançando mais de 650 mil trabalhadores – e hoje já passa de 1 milhão”⁴⁵.

Em 1998, Landim fez um levantamento (tabela 1) sobre a distribuição das entidades de interesse social por categoria legal e por propósitos. Naquele ano havia sido estimada em 219.559 as entidades de interesse social instaladas no País. Dessas, 11.076 eram fundações, ou seja, 5,09 % das organizações do terceiro setor.

Com tamanho crescimento e disseminação pelo País surge, naturalmente, a necessidade de comunicação, de intercâmbio de informações e de articulação das ações entre as organizações do gênero. O pesquisador Domingos Armani (2001) aponta que tanto no exterior quanto no País começam a emergir “novos espaços e redes internacionais de articulação e ação conjunta”.

É o caso da ABONG – Associação Brasileira de ONGs, que reúne mais de 200 ONGs no País como associadas. Em nível internacional o autor cita a ALOP – Associação Latino-Americana de Organização e Promoção, que busca articular as ações das ONGs sediadas na América Latina e Caribe e a CIVICUS – Aliança Mundial para a Participação dos Cidadãos, que promove a cidadania ativa e da sociedade civil em escala mundial. Cabe menção, agora em nível internacional, a ITSR – Sociedade Internacional de Pesquisadores do Terceiro Setor, fundada em 1992 e sediada na Johns

44 Léo Voigt, professor da USP, durante simpósio realizado durante a 51^a Reunião Anual da SBPC, em 1999

45 Fonte: O Estado de São Paulo de 16 de julho de 1999.

Hopkins University, que promove o ensino e a pesquisa envolvendo os temas sociedade civil, filantropia e setor sem fins lucrativos em nível mundial.

Tabela 1 - Distribuição das entidades de interesse social por categoria legal e propósitos

	Número	% do total
FUNDAÇÕES	11,076	5.0%
Beneficente, Religioso, Bem-Estar Social	5,492	2.5%
Cultura, ciência, educação	3,964	1.8%
Outras	1,620	0.7%
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS	29,473	13.4%
ASSOCIAÇÕES	169.260	77.1%
Beneficente, religiosa, bem-estar social	49,671	22.6%
Cultura, ciência, educação	31,377	14.3%
Esporte, recreação	43,684	19.9%
Empregadores	2,536	1.2%
Empregados	4,040	1.8%
Autônomos, profissionais	2,664	1.2%
Outros	35,288	16.1%
SINDICATOS	7,874	3.6%
FEDERAÇÕES E CONFEDERAÇÕES	1,876	0.9%
Religiosa	206	0.1%
Cultura, ciência, educação	151	0.1%
Esporte	598	0.2%
Empregadores	157	0.1%
Empregados	236	0.1%
Autônomos, profissionais	82	0.0%
Outros	446	0.2%
TOTAL	219.559	100,0%

Fonte: Adaptado de Landim (apud Fischer, 1999, trad. livre).

No meio acadêmico brasileiro o interesse sobre o tema também se faz presente pois começam a surgir algumas estruturas especializadas para o debate e a pesquisa sobre o terceiro setor.

Como exemplo, pode-se citar a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, que além de oferecer especialização

específica para a formação de administradores do terceiro setor ⁴⁶, constituiu o CETS – Centro de Estudos do Terceiro Setor. Este Centro, além de publicar *Integração* – Revista Eletrônica do Terceiro Setor, também desenvolve atividades nas áreas de ensino, pesquisa, consultoria e treinamento relacionados ao terceiro setor⁴⁷.

A Escola Brasileira de Administração Pública, na cidade do Rio de Janeiro, também da Fundação Getúlio Vargas – EBAP/FGV, patrocina, desde 1990, a linha de pesquisa “Programa de Estudos em Gestão Social”. Este programa⁴⁸ é dedicado ao desenvolvimento de estudos e à divulgação de experiências em gestão social e conta, para a disseminação das pesquisas realizadas, de uma seção especial na Revista de Administração Pública da FGV, que freqüentemente publica artigos relacionados ao terceiro setor.

O Departamento de Administração Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, por sua vez, está estruturando, desde 1997, o Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS. Atualmente, o CEATS é um espaço multidisciplinar composto por uma rede de pesquisadores e estudantes que exploram o assunto e tem como objetivo o estudo e o desenvolvimento da gestão das organizações da sociedade civil. Para 2001, está sendo prevista a constituição de uma fundação ou mesmo de um setor específico da Faculdade para abrigar a iniciativa. Nesses 3 anos de existência o Centro já promoveu a disciplina “Estado, Mercado e Terceiro Setor” para o curso de pós-graduação em Economia da Faculdade, em 1999, além de participado da realização de pesquisas sobre o tema⁴⁹.

A UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos⁵⁰, em Porto Alegre, em conjunto com o governo do Estado do Rio Grande do Sul, a Prefeitura de Porto Alegre e a organização Cáritas Brasileira, vem conduzindo projeto de pesquisa “Pesquisas em

46 Curso de Administração para Organizações do Terceiro Setor, instituído em 1996. Neste ano, foram criadas três turmas com 55 alunos cada

47 Fonte: Centro de Estudos do Terceiro Setor – FGV/SP. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/cets/>>. Acesso em 31 jan. 2001.

48 Fonte: Revista de Administração Pública – seção especial – “espaço dedicado à divulgação dos programas de pesquisa e de estudos e análises sistemáticas levados a efeito pela comunidade acadêmica da EBAP/FGV”

49 Em 1999 foram divulgados os resultados das pesquisas “*Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado*” realizada em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e o SENAC/SP e “*Bulding Intersectoral Partnerships*”, realizada em parceria com o *Institute for Development Research*.

50 Fonte: Site Economia Popular Solidária. Disponível em <<http://www.ecosol.org.br>> Acesso em 25 jul. 2001.

Economia Popular Solidária” com o objetivo de aprofundar o estudo sobre as relações entre a economia solidária, o Terceiro Setor e a economia de mercado.

O caderno especial "Empresa & Comunidade" do Jornal Valor Econômico, de 10 de maio de 2001, também apresenta as experiências da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP/SP, da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, e das PUC São Paulo e Minas Gerais, que já dispõem de disciplinas voltadas para o terceiro setor nos currículos dos cursos de marketing e administração. Este mesmo caderno informa que 105 monografias de 57 instituições de ensino superior participaram do "Concurso Nacional Ethos-Valor sobre Responsabilidade Social das Empresas", em sua primeira edição, revelando a dimensão que o tema vem tomando no ambiente acadêmico.

A intenção de apresentar as informações abordadas neste capítulo foi de contextualizar o leitor sobre o histórico, as características, a importância para a sociedade e a diversidade de iniciativas e organizações que compõem o terceiro setor. A partir da próxima seção serão tratadas as ações e organizações ligadas ao tema da filantropia empresarial e, em especial, uma de suas formas particulares: as fundações empresariais abertas.

3.2 DA DOAÇÃO DESCOMPROMISSADA À RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Adotando iniciativas de responsabilidade social, a empresa revela sua crença no preceito de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, versão 2000⁵¹.

Nos últimos anos o empresariado brasileiro começou a se envolver mais diretamente com iniciativas voltadas para o atendimento das necessidades básicas das comunidades em que atuam. Conceitos como “filantropia estratégica”, “responsabilidade social corporativa” e “cidadania empresarial” começam a fazer parte do cotidiano empresarial brasileiro. Fischer (1999), inclusive, afirma que são as

⁵¹ Fonte: Instituto Ethos. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 14 fev. 2001

fundações e as empresas que atualmente conduzem a maioria das discussões sobre o terceiro setor no País.

Tanto a mídia impressa como a televisiva apresentam semanalmente alguma notícia relacionada a este fato ou outros de natureza similar: novos programas ou projetos sociais oriundos de fundações ou institutos empresariais, filantropia de homens de negócio ou personalidades do meio esportivo ou artístico e, até mesmo, patrocínios diretos de empresas a atividades de caráter humanitário.

Daquelas reportagens, algumas merecem destaque:

- **Por que eles fazem caridade?** – Capa da Revista Veja edição 1621, de 27 de outubro de 1999: matéria sobre o crescimento da filantropia no Brasil, destacando o engajamento de empresas e pessoas famosas.
- **Você é do bem?** – Capa da Revista Você S.A. edição 30, de dezembro de 2000: série de matérias que citam exemplos de engajamento de executivos em atividades voluntárias diversas;
- **Guia de Boa Cidadania Corporativa** – Caderno Especial da Revista Exame edição 728, de 29.11.2000: contém diversas matérias relacionadas ao tema, lista dos dez melhores casos de cidadania corporativa do País e relação de 500 projetos sociais de empresas em diversos campos de atuação; e
- **Empresa & Comunidade** – Coluna semanal e Suplemento Especial do Jornal Valor Econômico publicado mensalmente: série de matérias sobre voluntariado, responsabilidade e investimento social das empresas.

Este aumento do interesse sobre o assunto surpreende, pois a filantropia empresarial não é tradição nos países da América Latina. Fernandes (1994:96) explica que a inexistência de uma cultura de filantropia por parte do empresariado nestes países se deu basicamente por dois motivos: devido à predominância da formação católica que acabava por delimitar os trabalhos caritativos à uma obrigação do clero que, por sua vez, eram apoiados por doações, seja de tempo ou de dinheiro, basicamente de pessoas físicas; e as revoluções populistas no continente que acabaram centralizando no Estado

as atividades filantrópicas. Estes dois motivos acabaram por tirar o peso da responsabilidade social dos ombros do setor privado.

Ainda segundo Fernandes, a realidade estaria se modificando porque o conceito de “cidadania” tem influenciado no despertar do setor produtivo para seus deveres para com a comunidade em que está inserido:

“Como qualquer cidadão, os grupos particulares, lucrativos ou não, são portadores de direitos e deveres para com os demais. Na ótica da ‘sociedade civil’, as linhas horizontais ganham uma preeminência valorativa, inclinando os atores a indagarem-se sobre as suas relações com o ambiente ao redor” (Fernandes, 1994:97).

“[...] o aumento da pobreza e a proliferação da violência urbana envenenam o dia-a-dia das elites, forçando-as a se indagarem sobre o que pode ser feito. Tudo isto exige um olhar sobre o futuro, para além dos ganhos e das perdas imediatas, o que não é fácil de obter, sobretudo em circunstâncias críticas, mas é justamente esta perspectiva mais ampla que se espera do ‘cidadão’” (Fernandes, 1994:98).

Esta “sensibilidade” do setor privado aos graves problemas sociais por que passa o País está sendo pesquisada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. A pesquisa, denominada “Ação Social das Empresas”, tem como objetivo:

“identificar os espaços para que a ação do Estado, limitada – por motivos gerenciais e financeiros –, como vem sendo universalmente reconhecido, seja complementada por outras iniciativas da sociedade, tanto das empresas privadas como das organizações do terceiro setor”⁵².

O foco do estudo recaiu sobre o levantamento da ação social de uma diversidade de empresas, de micro a grande porte. O relatório-final da região sudeste foi divulgado

52 Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 20 out. 2000.

em março de 2000 e a pesquisa nas regiões nordeste e sul encontra-se em fase de desenvolvimento.

Na região sudeste, foi pesquisado um universo de 445 mil empresas. Abaixo são listadas algumas conclusões que interessam particularmente a este estudo:

- 300 mil empresas, o equivalente a dois terços do universo, realizam algum tipo de ação social para a comunidade;
- empresas comerciais e industriais são mais atuantes: 70% e 68% delas, respectivamente, declararam ter realizado algum tipo de ação social para a comunidade;
- as atividades de assistência social e de alimentação são as mais realizadas pelo empresariado sediado no Sudeste;
- 81% das empresas que realizaram atividades sociais o fizeram por motivos humanitários;
- o que motiva a atuação social do empresariado do Sudeste, para além de seus muros é um processo voluntário marcado por um espírito filantrópico;
- as empresas, no geral, preferem realizar sua ação social por intermédio de doações de recursos;
- as parcerias, entendidas como uma ação articulada entre os diversos atores, poderiam reduzir a fragmentação do atendimento e ampliar, em muito, o alcance das atividades empresariais;
- são poucas as empresas que acompanham de perto o que acontece com as ações sociais que elas apoiam ou realizam: somente 12% declararam efetuar avaliações documentadas sobre as atividades sociais;
- somente 8% das empresas pesquisadas recorreram às isenções fiscais para realizar ações sociais;

- na medida em que aumenta o tamanho da empresa cresce a intenção de expandir as atividades sociais: a metade das empresas de maior porte informam estar planejando investir mais recursos e somente 9% delas descartaram, de antemão, perspectivas de ampliação;
- a satisfação pessoal e as melhorias nas condições de vida da comunidade são os principais resultados percebidos pelo setor empresarial na sua ação social;
- menos de 30% das empresas destacam o retorno da atuação social para a própria empresa como, por exemplo: uma relação mais estreita com a comunidade (29%) ou com os empregados (24%); uma melhoria na imagem institucional da empresa (22%); um aumento na motivação e na produtividade dos empregados (11%); uma maior contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (6%); e um incremento na lucratividade do negócio (1%);
- somente 12% dos dirigentes empresariais declararam que o recurso aplicado em atividades sociais “custou mais do que a empresa recebeu em troca”. Isto é fato para 16% das pequenas empresas e, estranhamente, para cerca de um quarto das empresas do comércio e das empresas de Minas que são, exatamente, as mais atuantes.

Verifica-se pelos resultados anteriormente apresentados que a maior incidência da atuação do empresariado em iniciativas do gênero ocorre por intermédio de iniciativas isoladas, representada por doações eventuais a organizações que praticam a filantropia, sem um acompanhamento posterior e notadamente marcadas por caráter assistencialista.

No entanto, pode-se afirmar que existe uma tendência de atuação mais consistente do empresariado na área social, conforme afirmam Fernandes (1994), Francis Aguilar (1996), Fischer (1999), Francisco Paulo Melo Neto (1999) e João Sucupira (2001).

As iniciativas da espécie são estimuladas pela criação de prêmios como o pioneiro “ECO – Economia e Sociedade”⁵³, criado em 1982 pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo com o “*objetivo de reconhecer e promover, em nível nacional, projetos de ação social desenvolvidos por empresas privadas e incentivar outras empresas a realizar projetos similares*” e os mais recentes “Valor Social”⁵⁴, lançado em 2001 pelo Jornal Valor Econômico em parceria com o Instituto Ethos, que pretende homenagear empresas que possuem uma gestão socialmente responsável e “Abit FashionBrasil”⁵⁵, organizado pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, que a partir da versão 2001 terá uma categoria destinada a destacar empresas que contribuíram com investimentos na área social.

A constituição de fundações ou institutos⁵⁶ que promovam ou apoiem financeiramente iniciativas sociais de uma forma mais articulada, contínua e direta, além de uma preocupação com o acompanhamento dos resultados alcançados, também tem seu destaque no meio empresarial.

Se nas doações eventuais e descompromissadas se destaca a quantidade de iniciativas, a atuação do setor privado no social por meio de fundações ou institutos representam a maior parcela de recursos financeiros envolvidos, seja para atuação direta, seja para o financiamento de ações que serão executadas por ONGs, conforme será visto na seção dedicada às fundações empresariais.

Diante dessa tendência de adesão crescente das empresas em programas e iniciativas voltadas para a cidadania, foram constituídos grupos que pretendem ser incentivadores de uma atuação articulada das empresas nesta área, bem como, propiciar um espaço para o debate e intercâmbio de informações sobre o tema filantropia empresarial. Pode-se citar, a título de exemplo, o GIFE e o Instituto Ethos.

O GIFE⁵⁷ – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – tem por missão aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum. Seu objetivo é buscar expressar a responsabilidade e

⁵³ Fonte: Câmara Americana do Brasil. Disponível em <<http://w3.amcham.com.br/eco/index.html>>. Acesso em 27 fev. 2001.

⁵⁴ Fonte: Jornal Valor Econômico 14 fev. 2001. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em 14 fev. 2001.

⁵⁵ Fonte: Instituto Ethos. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em 14 fev. 2001.

⁵⁶ Os institutos têm a forma jurídica de uma associação.

⁵⁷ Fonte: GIFE. Disponível em <<http://www.uol.com.br/gife>>. Acesso em 14 fev. 2001.

conseqüente participação da iniciativa privada na reorganização do espaço público, visando a melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro através de ações eficazes e permanentes. É composto por institutos, fundações e empresas que operam no terceiro setor no País (anexo 9.1).

O Grupo atua promovendo reuniões, seminários e fóruns sobre o terceiro setor, propiciando o intercâmbio de experiências. Também procura estabelecer intercâmbios com as organizações do terceiro setor em nível nacional e internacional. Possui 57 associados, congregando as maiores fundações e institutos empresariais do País.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial, por sua vez, atua na articulação empresarial pela responsabilidade social. “É uma associação de empresas criada para promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, ajudando empresas e sociedade a alcançar um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável. [...] A responsabilidade social empresarial passou a ser fator de sucesso para as empresas e se traduz como um compromisso de ética e respeito com todos os públicos com os quais a empresa interage: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, meio ambiente”⁵⁸.

Este Instituto representa um conjunto de 346 empresas (anexo 9.2), que representam cerca de 21% do PIB nacional⁵⁴ (dados de 18 de setembro de 2000), de todos os tamanhos e setores do mercado.

3.2.1 Evolução dos Conceitos Relacionados à Responsabilidade Social das Empresas

A consolidação desta tendência ocorre paralelamente à disseminação no meio privado de conceitos como “cidadania empresarial” e “responsabilidade social corporativa”. Patrícia Ashley et al (2000), realizaram pesquisa comparativa a respeito da evolução destes termos, em especial nos meios acadêmico e empresarial. A seguir é apresentado um resumo do trabalho das autoras.

A doutrina da “responsabilidade social corporativa” era ponto pacífico nos EUA e Europa até o século XIX, uma vez que a condução de negócios não cabia à esfera

58 Fonte: Instituto Ethos. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/pri/open/associates/index.asp>>. Acesso em 14 fev. 2001.

privada, sendo assunto de competência da Monarquia ou do Estado (Hood apud Ashley et al, 2000).

Esta realidade começa a mudar a partir do final do século XIX e início do século XX quando a condução dos negócios voltados a interesses privados foi autorizada pela legislação americana. Muda, dessa forma, a finalidade última dos empreendimentos negociais que passou a focar exclusivamente o interesse dos acionistas, ou seja, a maximização do lucro. “A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados, na medida em que favorecessem os lucros dos acionistas” (Ashley et al, 2000:2).

Entre os anos 30 e 50, vários litígios propostos por grupos de acionistas insatisfeitos são julgados pela justiça norte-americana de forma favorável à atuação de empresas em assuntos de natureza social. Destaca-se o caso da A.P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow (Campbell apud Ashley et al, 2000:2), quando a Suprema Corte reconheceu a responsabilidade das corporações em, também, buscar o desenvolvimento social.

No meio acadêmico, apesar de mencionarem a existência de estudos a respeito desde 1932⁵⁹, as autoras dedicam especial atenção à recente evolução do termo. Na análise realizada, são apresentados posicionamentos de pesquisadores que são favoráveis ou contrários à adesão do empresariado em iniciativas do gênero.

As visões contrárias se baseiam, basicamente, no direito de propriedade e no objetivo de maximização do lucro, característicos da iniciativa privada:

“[...] argumenta-se que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. Por outro lado, o ponto central do argumento da perspectiva pela função institucional está em que outras instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm a competência técnica, o

⁵⁹ Berle e Means, *The Modern Corporation and Private Property* (Frederick apud Ashley et al, 2000)

tempo ou mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como o são os políticos” (Ashley et al, 2000:3).

Os defensores de uma atuação socialmente responsável das empresas, por sua vez, podem ser enquadrados, segundo Marc Jones (apud Ashley et al, 2000:3), em duas linhas: a ética e a instrumental.

“Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos, a favor, na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação proativa da empresa que busca oportunidades geradas por:

- uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero;
- uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo;
- e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente” (Ashley et al, 2000:3-4).

Mais recentemente, nos anos 90, com o envolvimento de pesquisadores da ética dos negócios, novos conceitos surgem para delinear diferentes estágios da organização com relação ao seu posicionamento perante a sociedade (Frederick apud Ashley et al, 2000):

- responsabilidade social e responsividade social corporativa: responsabilidade da empresa com o desenvolvimento social que pode ser verificado com base em três níveis: institucional - legitimidade da

empresa; organizacional - responsabilidade pública; e individual - arbítrio gerencial;

- rectitude social corporativa: inclui a necessidade de uma ética normativa; e
- cosmos, ciência e religião: visão transcendental do papel de uma organização, representando novo paradigma destinado a resolver os conflitos existentes entre os negócios e a sociedade nos diversos níveis institucionais.

3.3 AS FUNDAÇÕES

Essas entidades procuram com sua ação dar um novo significado de sentido às pessoas e ao próprio mundo em que vivem.

José Eduardo Sabo Paes (2000: 242)

Uma das maneiras do empresariado contribuir mais intensamente e de forma articulada com as questões de interesse comunitário é mediante a constituição de uma fundação.

Muito diversas são as motivações⁶⁰ que induzem as empresas a criarem organizações da espécie: pode estar relacionada desde a uma consciência do empresariado face aos graves problemas sociais por que passa o País, como apresentado na seção anterior, até mesmo uma preocupação relacionada à melhoria da imagem da empresa ou produto que representam.

Antes, porém, de abordar diretamente as fundações empresariais convém oferecer ao leitor informações sobre as fundações em geral e suas características de forma a ampliar a compreensão sobre as especificidades deste tipo de organização. Por exemplo: para se criar uma fundação é necessário se destacar previamente um patrimônio que seja suficiente não somente para iniciar as atividades, como também

⁶⁰ Não serão analisados neste estudo os casos de estabelecimento de organizações travestidas de instituições do terceiro setor que visam a fins ilícitos.

para assegurar a sobrevivência da nova entidade. Este patrimônio, por sua vez, estará vinculado a um fim específico durante todo o período de existência da fundação.

Estas e outras peculiaridades serão apresentadas a seguir com maior detalhamento a fim de melhor clarificar o objeto desta dissertação.

3.3.1 Um breve histórico sobre as fundações

A história das fundações está intimamente ligada ao espírito filantrópico. Sua origem remonta à Grécia e à Roma antigas, como se depreende do texto abaixo:

“Assim, embora no direito romano clássico não se reconheçam patrimônios dotados de autonomia jurídica que pudessem ser considerados antecedentes diretos da fundação, havia a possibilidade de transferência do patrimônio a uma cidade ou collegium, com a imposição dos fins de utilidade pública [...]” (Rafael, 1997:65).

Mas as primeiras fundações, no formato como hoje são conhecidas, surgiram somente na Idade Moderna, depois do Renascimento e da Reforma, conforme explica Paes (2000). Inicialmente funcionando apenas como um apêndice da instituição-mãe, foi com a obtenção de sua autonomia que as fundações se espalharam por todo o continente europeu, em especial na Alemanha, Inglaterra e Suécia. Dali proliferaram para os outros continentes, notadamente a América do Norte.

Rafael (1997), esclarece que nos Estados Unidos, em particular, as fundações apresentaram grande incremento em seu número no século XIX, após a guerra civil americana (1861-1865), como forma de auxiliar a solucionar os diversos problemas sociais advindos da guerra.

O professor Luiz Fernando Coelho (apud Rafael, 1997) afirma que com o progresso econômico da sociedade americana no século XX, que permitiu a acumulação sem precedentes de riquezas em mãos de particulares e a criação de grandes empresas, as fundações voltadas para o amparo à pesquisa, ao ensino, ao financiamento de atividades culturais e ao apoio de pessoas necessitadas floresceram por todo o continente americano, como forma de permitir à comunidade a que pertenciam participar dos frutos dessa riqueza.

No Brasil, pode-se considerar que a história das fundações se inicia em 1.738, no Rio de Janeiro, quando o milionário Romão de Matos Duarte doou parte de seu patrimônio para a constituição de um fundo de apoio aos recém-nascidos abandonados e expostos na “roda”⁶¹ da Santa Casa de Misericórdia. No entanto, as fundações somente passaram a ser legalmente reconhecidas no País em 1903, a partir da aprovação de lei que conferia personalidade jurídica a entidades com fins literários, científicos e religiosos.

3.3.2 Conceito e características de uma fundação

Segundo Paes (2000:35), uma fundação “consiste em um complexo de bens destinados à consecução de fins sociais e determinados e, [...] ostenta papel valoroso e de extremo relevo dentro das sociedades em que se insere, pois é instrumento efetivo para que os homens prestem serviços sociais e de utilidade pública diretamente a todos aqueles que necessitam”.

Ainda segundo o autor, são cinco os elementos caracterizadores de uma fundação:

- o patrimônio que a constituiu e permite com que ela realize sua finalidade;
- a finalidade expressa no ato de sua instituição, dita vontade do instituidor, que não mais poderá ser alterada ao longo de sua existência;
- a forma de sua criação, se por pessoa física ou jurídica, mediante testamento ou escritura pública;
- a sua organização administrativa (composta pelos Conselhos Curador e Fiscal e pela Diretoria) e que deverá necessariamente distinguir os

⁶¹ “Quer para evitar a identificação da mãe, quer para dar proteção ao recém-nascido, sem que soubessem a sua origem, foi engendrada uma caixa giratória, em forma de cesta embutida numa roda, que possibilitava depositar-se a criança enjeitada pelo lado externo da parede da Santa Casa, para imediatamente, ser recolhida, pelo lado interno, por enfermeiras de plantão. Tão logo instalada a roda, noticiou-se pelo Rio de Janeiro a sua existência; e ela foi utilizada numerosas vezes” (Rafael, 1997:68).

instituidores da fundação, tendo em vista a autonomia desta e a independência que deve haver entre estes entes jurídicos; e

- o velamento do Ministério Público que acompanha o ente fundacional do seu registro à sua extinção.

Rafael (1997) esclarece que a finalidade de uma fundação, apesar de obrigatoriamente ligada ao social, não terá que estar necessariamente voltada à assistência ou à beneficência. Uma fundação pode ter como fins a disponibilização de serviços a uma comunidade específica, como é o caso das fundações de previdência privada ou complementar.

3.3.3 Criação e velamento de fundações

Para se criar uma fundação, seu instituidor utilizando-se de escritura pública ou testamento, ambos com interveniência do Ministério Público, terá que atender a uma série de requisitos, abaixo transcritos (Rafael, 1997:133):

- 1) “um patrimônio composto de bens livres no momento da constituição ou da feitura do testamento;
- 2) ato constitutivo da fundação, em regra por escritura pública, se vivo o instituidor, ou ainda, por testamento onde se doa o patrimônio necessário para futura constituição da entidade, por quem de direito;
- 3) declaração da finalidade precípua e específica da fundação;
- 4) o estatuto ou seu esboço (dispensável em casos de testamento que conterà, no mínimo:
 - a) denominação, sigla, fins e sede;
 - b) patrimônio e forma de geri-lo;
 - c) forma de administrar, sendo de vital importância que se insira no estatuto um Conselho Curador com poder de mando e a funcionar como o legislativo da entidade, e uma Diretoria Executiva que executará o pretendido pelo Instituidor e/ou o determinado pelo Conselho Curador supra-aludido;
 - d) formas de eleição dos órgãos de direção, para que haja renovação de seus quadros quando do término do mandato;

- e) indicação expressa do representante ativo e passivo, judicial e extrajudicial (em regra o Diretor-Presidente da Diretoria Executiva), bem como a responsabilidade solidária positiva ou negativa dos membros do Corpo Diretivo da fundação em relação às obrigações sociais;
 - f) previsão eventual de futura reforma estatutária (em regra o tocante à forma de administração), possibilidade de extinção da pessoa jurídica fundacional e a conseqüente destinação do seu patrimônio (para entidades congêneres);
 - g) disposição transitória.
- 5) Aprovação do Ministério Público para posterior obtenção do necessário registro junto ao Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, ganhando, o novo ente, personalidade”.

Uma vez constituída, competirá ao Ministério Público a fiscalização institucional da fundação de forma a garantir sua fidelidade aos fins estatutários. Este velamento⁶² do Ministério Público é decorrente da peculiar natureza do ente fundacional que, segundo Paes (2000:209), lhe confere uma “espécie de propriedade popular, uma propriedade detida formalmente pela instituição, mas sempre a serviço de interesses amplos e populares”.

Manoel de Oliveira Franco (1972) por sua vez, esclarece que essa intervenção do poder tutelar do estado se justifica pelo simples motivo de que o ato de instituição de uma fundação é um ato público e de natureza administrativa.

3.3.4 Extinção de fundações

Uma fundação poderá se extinguir se houver desvio de sua finalidade original, se os fins a que se destina não mais puderem ser atingidos ou mesmo se não mais for possível sua manutenção por inviabilidade econômico-financeira ou estado de insolvência. Outra possibilidade é o esgotamento do prazo de sua existência, definido no ato de sua criação. Em todos esses casos, a extinção somente dar-se-á com a anuência ou intervenção do Ministério Público. É o que explica Paes (2000:297).

⁶² Paes (2000:213) conceitua o termo velar como a “fiscalização como prestação de serviço público, em prol das fundações, para preservação da fidelidade da atuação aos fins determinados pelo instituidor, a apreciação de suas normas originárias e alterações posteriores e o acompanhamento do seu desenvolvimento até a sua extinção”

Nos casos de desvio de finalidade, cabe ao Ministério Público avaliar todas as alternativas possíveis para a manutenção da existência do ente fundacional (intervindo e alterando a administração, por exemplo) extinguindo-o somente em último caso.

Ao se extinguir uma fundação, seus bens, se ainda houver, terão o fim que o seu instituidor definiu no ato de sua criação. Não havendo destinação definida, serão repassados, conforme indicação do Ministério Público, a outra fundação com fins iguais ou semelhantes. Não havendo organização similar no Estado em que a fundação a ser extinta se situa, seus bens serão devolvidos à Fazenda do Estado ou do Distrito Federal, conforme explicação de Paes (2000:308).

3.3.5 Administração e funcionamento das fundações

Para Paes (2000:219), a administração da fundação deve ser composta de, no mínimo, 3 órgãos:

- o Conselho Curador ou Conselho Deliberativo, responsável por traçar as diretrizes de atuação e zelar pelo cumprimento das finalidades sociais;
- o Conselho Diretor ou Diretoria, responsável pelo funcionamento propriamente dito da fundação, ou seja, sua administração;
- e o Conselho Fiscal, responsável pela avaliação e aprovação das contas da instituição e pelo controle de seu patrimônio.

Ainda, segundo Paes, as fundações podem, a seu critério, e como consequência da complexidade ou mesmo diversidade dos seus campos de atuação, constituir um quarto conselho, o Conselho Técnico ou Científico, de forma a contar com assessoramento especializado na formulação e avaliação de suas ações e, até mesmo, um quinto conselho, o Conselho Honorífico ou de Notáveis, para homenagear pessoas físicas ou jurídicas de grande importância para a fundação.

O autor (2000:182), no entanto, alerta que “os órgãos da fundação servem, não ditam o que se há de fazer” de forma a esclarecer que a *vontade do instituidor*⁶³ que foi

⁶³ O termo foi grifado por ser de fundamental importância para a gestão de uma fundação. Paes (2000:221) esclarece que essa “vontade do instituidor”, manifesta quando da criação da fundação, não se confunde com a vontade do instituidor em qualquer outro momento. A partir do momento da

expressa no ato de constituição da fundação é superior e prevalece a qualquer deliberação dos órgãos administrativos do ente fundacional.

Outro alerta de Paes é quanto a influência dos instituidores na atuação da fundação, uma vez que esta ganhando vida própria, com a aquisição de personalidade jurídica, deve-se, por consequência, exaurir o papel dos instituidores. Assim, a administração da fundação deverá ser exercida de forma aderente aos “ideais de criação da entidade”:

“Existem, entre muitas outras, a ética profissional, a ética política e a ética fundacional. Para a compreensão desta última, deve-se entender que os bens que compõem acervo patrimonial da fundação não são de propriedade dos administradores – ou dos instituidores – e que a atividade fundacional deve ser realizada em proveito da sociedade, e não dos dirigentes fundacionais” (Paes, 2000:243).

A ética destaca-se como princípio de atuação da fundação. Por ter a ação social como sua finalidade última a fundação, por coerência, deve ter sua atuação pautada por princípios éticos:

“ética é um princípio para nortear ações valiosas e uma conduta correta, pois ela é mediadora do convívio social e deve ser aplicada não só a situação da vida humana, mas também no exercício da atividade fundacional, uma vez que, sabidamente, essas entidades procuram com sua ação dar um novo significado de sentido às pessoas e ao próprio mundo em que vivem” (Paes, 2000:242).

3.3.6 Classificação das fundações

A classificação a seguir, baseada nas propostas de Paes (2000:118-144) e, em especial, de Rafael (1997:74-84), foi elaborada a partir de critérios que interessam

criação da fundação, a vontade do instituidor manifesta em escritura pública é a que passa a ser o referencial para o estabelecimento de diretrizes para o ente fundacional.

particularmente a este estudo, e tem por finalidade melhor definir o seu objeto de pesquisa.

Quanto à sua natureza jurídica⁶⁴:

- Direito Público⁶⁵: Instituídas pelo poder público e dotadas de personalidade jurídica de direito público – autarquias;
- Direito Privado⁶⁶: Criadas e instituídas em conformidade com as regras estabelecidas nos artigos 24 a 30 do Código Civil. Podem ser criadas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas (poder público, empresas, partidos políticos, universidades entre outras).

Quanto ao instituidor:

- Familiar: Instituída por pessoa física⁶⁷ a partir de patrimônio familiar que, por força de seu estatuto inicial, será sempre dirigida por seus descendentes;
- Empresarial: Instituída a partir de aporte financeiro inicial de uma empresa que constituirá o patrimônio da fundação. Neste caso, geralmente o Diretor-Presidente da empresa é definido estatutariamente como o Diretor-Presidente da fundação;
- Governamental: Instituída pelo poder público. Tanto pode ser de direito público – fundação autárquica – como de direito privado – fundação

⁶⁴ Rafael (1997:5-25) é um dos defensores da criação de mais um ramo do direito, distinto dos ramos clássicos (público e privado): o Direito Social ou Terceiro Direito, que abrangeria as questões relativas às “entidades não-governamentais, sem fins lucrativos, voltadas para o interesse social comunitário”. Ainda segundo Rafael, o Direito Social “deverá sempre mirar-se no homem, propugnando justiça social entre os indivíduos de todas as classes, buscando alternativas legais para amparar todas as entidades jurídicas destinadas à filantropia, com manifesto interesse público e social”. No entanto, como reconhece o autor, esta nova classificação tem a concordância de apenas uma pequena quantidade de doutrinadores.

⁶⁵ “As pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais ou incorporadas ao estado, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade” Paes (2000: 31)

⁶⁶ As pessoas jurídicas de direito privado são, segundo o art. 16 do Código Civil, as sociedades civis, religiosas, pias, morais, científicas ou literárias, as associações civis de utilidade pública, as fundações, as sociedades mercantis e os partidos políticos.

paraestatal⁶⁸. Enquanto que a criação da primeira deve ser objeto de lei a segunda é instituída por escritura pública.

Quanto à sua duração:

- Temporária: fundações com prazo de existência determinado. Rafael (1997:79) cita como exemplo a criação de uma fundação para a formação de técnicos de energia nuclear, com a duração de trinta anos;
- Permanente: fundações com prazo de existência definido. No Brasil, como regra geral, as fundações são permanentes.

Quanto à abrangência da composição de seu público-alvo:

- Aberta: fundações cujas finalidades tenham abrangência para qualquer pessoa ou público, indistintamente;
- Fechada: fundações cujas finalidades privilegiam exclusivamente um grupo específico de pessoas, como os funcionários de uma determinada empresa, como por exemplo as fundações de previdência complementar⁶⁹.

Quanto às suas finalidades:

- As fundações apresentam uma diversidade de finalidades. Rafael (1997:83) cita, a título de exemplo, as seguintes: “cultural, educacional, social, política, ecológica, científica, hospitalar, previdenciária, voltada para a saúde, para o bem comum dos povos, para a harmonização do ser humano, para a proteção dos animais”.

⁶⁷ Rafael (1997:44) alerta que somente poderá instituir fundação “quem tenha patrimônio suficiente para o sustento próprio e de sua família, mas também com possibilidade de destinar parte desses bens em benefício da sociedade ou de um segmento desta. Enfim, um instituto para ricos.”

⁶⁸ Paes (2000:121) esclarece que essa modalidade de fundação é utilizada pelo Poder Público quando deseja maior autonomia administrativa e financeira na realização de determinados serviços que lhes são próprios.

⁶⁹ “Insere-se essa fundação no contexto da seguridade social, sendo uma das formas jurídicas de organização de entidades destinadas a atuar no campo da previdência privada” (Paes, 2000:142).

3.4 FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS ABERTAS

A visão, hoje, é de que as empresas devem ser socialmente responsáveis por suas ações e pelo desenvolvimento social.
José Eduardo Sabo Paes (2000: 129)

Paes (2000:128) informa que vem crescendo o número de empresas que optaram por instituir fundações de direito privado.

Para exemplificar, os três maiores bancos nacionais, por patrimônio⁷⁰ – Itaú, Bradesco e Banco do Brasil – possuem fundações empresariais. O caso mais recente é o do Itaú que lançou a Fundação Itaú Social⁷¹ em dezembro de 2000, com patrimônio de R\$ 170 milhões e previsão de investimento anual entre 12 a 15 milhões.

A importância das fundações empresariais para o terceiro setor, em termos de aporte de recursos à área social realizado diretamente ou disponibilizado a organizações sem fins lucrativos, pode ser verificada ao se analisar os dados do ranking⁷² das 400 maiores entidades beneficentes do Brasil no ano de 1999⁷³. Das 50 maiores entidades beneficentes (aquelas cujos dispêndios anuais se encontram na faixa entre R\$ 240 milhões a R\$ 4,8 milhões), 8% são fundações empresarias. Apesar da pequena quantidade de organizações da espécie, essas organizações respondem por 20% do total de dispêndios previstos para as 50 maiores entidades beneficentes do País em 1999⁷⁴.

No entanto, cabe-se ressaltar que caso uma empresa decida constituir uma fundação, deve haver a consciência dos instituidores de “que se trata, obviamente, de dois entes jurídicos distintos. Um é a empresa (sociedade comercial), outro é a fundação

⁷⁰ Fonte: Revista Exame. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/mm2000/50_bancos.htm>. Acesso em 25 jan. 2001.

⁷¹ Anteriormente à constituição de sua fundação, o Banco Itaú atuava na área social mediante iniciativas do programa "Itaú Social" e do seu Instituto Itaú Cultural.

⁷² Fonte: Filantropia.org. Disponível em <http://www.filantropia.org/maiores_indice1.htm>. Acesso em 20 jan. 2001.

⁷³ Segundo o *site*, as 400 maiores entidades representam 90% das atividades no terceiro setor no Brasil.

⁷⁴ Extrapolando-se os números de 1999 para 2001 e considerando a criação da Fundação Itaú Social, as fundações empresariais passariam a responder por 21% do total de dispêndios investidos pelas 50 maiores instituições beneficentes do País.

(com personalidade jurídica de direito privado), e, portanto, independentes e autônomos” (Paes, 2000:128).

Paes (2000:130) afirma que, em sua prática enquanto procurador, tem verificado a ocorrência de anomalias na gestão e atuação das fundações instituídas por empresas que acabam por descaracterizar sua natureza fundacional.

O autor cita desde os casos em que as empresas instituidoras interferem diretamente na gestão das fundações que instituíram, direcionando suas finalidades, até aqueles em que a fundação atua comercialmente revertendo o resultado econômico obtido em prol do próprio instituidor.

Também alerta que muitas vezes, a atuação social da empresa se dá como mera extensão de sua atividade mercantil, ou seja, a utilização de uma racionalidade própria de mercado para a configuração de sua intervenção social.

Fischer (1999), por sua vez, coordenou no País pesquisa qualitativa promovida pelo *Institute of Development Research* - IDR a respeito do estabelecimento e operacionalização de alianças intersetoriais entre mercado e o terceiro setor.

Essas parcerias, segundo a autora, são capazes de atenuar as fraquezas relacionadas a cada setor ao nivelar as características positivas das organizações que se encontram em interação.

No entanto, não só de aspectos positivos se dá o relacionamento entre os setores. Ao abordar o estudo de caso da Fundação ACESITA a pesquisadora evidenciou que a racionalidade de mercado, própria das iniciativas empresariais, pode influenciar negativamente o *modus-operandi* das organizações do terceiro setor, comprometendo suas finalidades:

“Neste caso, pode ser observado que certas competências administrativas são aplicáveis no relacionamento com organizações do terceiro setor, tanto para assegurar a realização dos objetivos da parceria, quanto para prover as organizações da sociedade civil de práticas e habilidades que podem melhorar seu desempenho. Porém, também é observado que a predominância do estilo e da cultura organizacional da empresa pode exercer pressão sobre as relações com as

organizações da sociedade civil, prejudicando o equilíbrio entre a rede de parceiros, criando conflitos explícitos ou ocultos que ameaçam os resultados desejados” (Fischer, 1999:8, trad. livre).

Para finalizar esta abordagem introdutória sobre fundações, convém ressaltar que os argumentos apresentados neste estudo recaem sobre as fundações classificadas como abertas por Rafael (1997). As fundações empresariais “fechadas” têm seu universo de atuação restrito aos interesses particulares da própria empresa que a instituiu. Há pesquisadores como Josadac Figueira de Matos (2000) que não consideram aquelas fundações como componentes do terceiro setor:

“[...] é preciso distinguir entre as fundações empresariais. Há aquelas com atividades e recursos destinados exclusivamente ao seu público interno: promoção do bem-estar dos empregados e colaboradores, complementação de aposentadorias, creches, assistência à saúde, auxílio-educação, treinamento, e assim por diante. Estas investem em seus recursos humanos, visando maior comprometimento, lealdade, ‘vestir a camisa’, (uma forma de culto corporativo) e espera, como retorno, aplicação do conhecimento dos empregados em inovação, criatividade e, em consequência, maior competitividade para a empresa mantenedora da fundação. Isto é investimento com fins lucrativos” (Matos, 2000).

Salamon (1998b), considera como terceiro setor tanto as fundações fechadas como demais organizações que servem aos seus próprios membros, como os clubes, associações empresariais, sindicatos, organizações de benefícios mútuos e os partidos políticos, desde que atendam aos cinco requisitos apresentados na seção 3.1.

No entanto, o pesquisador considera fundamental distingui-las das demais organizações do terceiro setor que servem à sociedade em geral, pois é nestas organizações que as pessoas pensam quando se fala em “setor sem fins lucrativos”. Ademais, também é a essas organizações voltadas para o bem geral que devem ser destinados os benefícios fiscais e doações dedutíveis do imposto de indivíduos e empresas.

3.5 OS DESAFIOS DO TERCEIRO SETOR

O resultante aumento de interesse em organizações sem fins lucrativos abriu os portões para vastos reservatórios de talento e energia humanos, ao mesmo tempo em que criou perigos de impasse e disputa.
Lester Salamon (1998a: 11)

Apesar da dimensão que o terceiro setor vem tomando e o interesse que desperta tanto em nível governamental quanto empresarial, o terceiro setor ainda tem uma série de desafios a suplantare, visando sua evolução. Seja pela complexidade de seu objeto de atuação, pela sua abrangência de escopo, pela sua indefinição conceitual e jurídica e pela carência de uma identidade institucional, que acaba por elencar sob uma mesma denominação movimentos voluntários de base até fundações criadas por empresas, bem como pela falta de referenciais de gestão coerentes com sua finalidade emancipatória.

Salamon (1998a:9) já apresentou algumas reflexões sobre essas dificuldades. O autor comenta, por exemplo, que conforme as organizações do terceiro setor crescem em complexidade e escala, será inevitável o surgimento de problemas, clássicos de organizações burocráticas, como “falta de sensibilidade, morosidade e rotinização”.

Outro grave problema apontado por Salamon é a utilização de organizações da espécie como moeda de troca, “utilizadas como veículos para estender a influência de líderes políticos nacionais” (1998:10), ou mesmo, como instrumento de legitimação e perpetuação de um sistema social e econômico injusto, ao atuar somente com práticas compensatórias.

A sinergia das ações é outro desafio que se destaca. Com o crescimento da quantidade e da diversidade de organizações ligadas ao terceiro setor naturalmente surgem situações de redundâncias de esforços enquanto áreas potenciais de ação do setor são ignoradas ou necessitam de uma conjugação maior de forças, ensejando uma atuação articulada daquelas organizações, sem, no entanto, perderem suas características de flexibilidade e autonomia. Apesar dos já citados exemplos de estruturas voltadas para a articulação e intercâmbio de informações entre essas organizações, como a ISTR, CIVICUS, ALOP, ABONG, ETHOS e GIFE, por exemplo, a articulação das

organizações e iniciativas relacionadas ao terceiro setor tanto no País quanto no exterior ainda é incipiente.

Outro assunto delicado para o terceiro setor é o das parcerias a serem estabelecidas com o Governo ou o Mercado. Serva (1997c) aponta que as parcerias entre o Estado e as organizações do terceiro setor não são assunto trivial, tendo em vista as distintas racionalidades empregadas (nos aparelhos de Estado predominam a racionalidade instrumental/estratégica, burocratizante, enquanto que nas organizações do terceiro setor, tenderia a predominar a racionalidade substantiva/comunicativa), a forma como o Estado costuma entender o significado de desenvolvimento e enxergar as formas de representação política (o autor esclarece que o Estado vê o desenvolvimento como um fim em si mesmo, desligado do social, da ética e do sujeito e tem dificuldades para se colocar em posição de “escuta e de diálogo com a sociedade”) e os mecanismos de gestão empregados (para o autor, enquanto no Estado se baseiam no utilitarismo, ou seja, na racionalização de recursos e na busca de resultados a qualquer preço, nas organizações do terceiro setor predomina a racionalidade calcada em valores).

Tenório (2000b:46), por sua vez, ao avaliar o risco das parcerias entre Estado e sociedade civil serem configuradas predominantemente por manipulações e imposições, recomenda:

“[...] nos processos de interação Estado-sociedade civil ou entre organizações do terceiro setor, devemos trabalhar com a hipótese de que essas organizações devem atuar sob a esfera pública, onde democracia e solidariedade, portanto cidadania, são as substâncias necessárias para implementar relações sociais compartilhadas”.

Com relação às parcerias com o mercado, de particular interesse neste estudo, torna-se crítica a possibilidade da infiltração de uma racionalidade própria daquele setor dentro das organizações originalmente relacionadas com a emancipação humana. É o que já alertava Guerreiro Ramos (1989) a respeito do avanço indiscriminado da razão instrumental sobre todas as dimensões da vida humana associada.

Fernandes revela alguns pontos de reflexão sobre esta parceria:

“Isolada dos negócios, a filantropia desliza para a condição de ‘caridade’, valor de grande relevância pessoal, mas que não modifica as relações de trabalho e de produção. É aí que está, portanto, o ‘x’ da questão. Em que medida a emergência do tema sinaliza a adoção pelos empresários da pergunta sobre a responsabilidade social da empresa? [...] Em suma, como se relacionam ‘filantropia’ e ‘cidadania’ nestas novas iniciativas?” (Fernandes, 1994:101).

O autor reconhece que não se pode pretender que as empresas hajam com a mesma lógica de uma ONG ou de um partido político, por exemplo. No entanto, a atuação no social requer a adoção de um novo ponto de vista:

“A empresa competente há de sobreviver e crescer no mercado, fazendo uso inteligente do lucro. Mas o ‘uso inteligente’ não se esgota em cálculos financeiros. Enfrenta, por necessidade, dilemas institucionais vinculados a diversas ordens de problemas, para os quais há sempre mais do que uma resposta possível” (Fernandes, 1994:102).

Tenório (1999b) dedicou artigo específico para tratar dos perigos associados a uma possível mercantilização do terceiro setor. Nele, o autor cita uma série de títulos e parágrafos retirados de diversos periódicos que abordam o terceiro setor utilizando-se de jargão mercadológico, próprio da iniciativa privada, sugerindo potencial risco de desvirtuamento da sua finalidade voltada para o bem comum.

O autor também alerta a respeito da cautela com que deve ser analisado o envolvimento da iniciativa privada em ações sociais:

“quem pode garantir que em época de crise econômica este setor manteria investimentos corporativos na área social? Um projeto social seria mantido? Qual o real grau de comprometimento que este setor manteria com agentes sociais do terceiro setor? (Tenório, 1999b:94).

Este ponto também foi abordado mais recentemente por Michael Skapinker (2001), do Financial Times:

“Será que a área de responsabilidade empresarial social está fadada a se tornar um nicho de improvável crescimento numa economia mundial abalada por um desaquecimento nas vendas de telefones móveis e na frequência de fusões e aquisições? [...] Ativistas com anos de experiência na área admitem que não têm essa resposta, mas desconfiam que estão perto de descobrir quão genuíno é o comprometimento declarado das companhias para com a responsabilidade corporativa social”.

Skapinker (2001), inclusive, apresenta dados que demonstram que está havendo uma desaceleração no crescimento das doações das fundações empresariais nos últimos 3 anos⁷⁵.

No simpósio sobre o terceiro setor realizado durante a 51ª Reunião Anual da SBPC/99, o professor José Vicente Tavares dos Santos, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, apresentou um alerta⁷⁶:

“a expansão do Terceiro Setor provoca, ao mesmo tempo, uma questão essencial para o futuro das organizações envolvidas. Em sua opinião, as ONGs estão diante de uma ‘crise de legitimidade política’, em razão da ‘burocratização’ crescente de suas estruturas. Essa condição pode levar a um ‘conservantismo’ [...] o risco, nesse caso, é o comprometimento de suas funções emancipatórias e transformadoras originais”.

⁷⁵ Em 1998, o crescimento foi de 18,5 %, em 1999 foi de 15% e em 2000, de 9%.

⁷⁶ Fonte: O crescimento do terceiro setor. *O Estado de São Paulo*. 15 jul. 1999. Disponível em <<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/pano/99/07/15/ger647.html>>. Acesso em 10 abr. 2000.

3.6 A RACIONALIDADE DO TERCEIRO SETOR

[...] o terceiro setor deve ser estudado e planejado numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de “consumidor”, “cliente”, “meta” ou “alvo” a ser atingido.

Fernando Guilherme Tenório (1999b: 91)

As características do terceiro setor anteriormente apresentadas, vêm fundamentar a seguinte afirmação: se em organizações produtivas que possuem finalidade lucrativa é possível prevalecer a ação racional substantiva, conforme verificado por Serva (1996), no caso das organizações vinculadas ao terceiro setor esta postura deveria ser a predominante.

Não é outra a visão de Tenório, para o assunto:

“Consideramos, portanto, como organizações do terceiro setor aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional, nacional ou internacional. Tal ação coletiva formal pressupõe a democratização da maneira de agir desses entes, visando à emancipação da pessoa humana como sujeito social, sob o exercício da cidadania” (Tenório, 1999b:89).

Dessa forma, as organizações do terceiro setor deveriam ser exemplos de organizações substantivas, conforme preconizado por Serva, ou seja, aquelas onde “predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas” (Serva, 1996:276):

“para que uma organização seja realmente substantiva é preciso que o comprometimento com os valores emancipatórios vá além de sua mera difusão; é necessário que tais valores comecem a ser praticados dentro da própria organização, principalmente no desenrolar da prática administrativa” (Serva, 1997b:29);

“[...] a congruência de uma organização face a racionalidade que lhe é subjacente não começa no produto e na imagem ao público, começa sobretudo nos seus processos internos. Ou seja, de dentro para fora da organização, e não o contrário” (Serva:1996:598).

Guerreiro Ramos chegou a afirmar que “culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro” (1989:108).

Já no caso do terceiro setor, espera-se uma postura administrativa que seja coerente com suas finalidades emancipatórias. É o que atesta Fernandes (1994:25) ao afirmar que as organizações do terceiro setor:

“[...] constituem uma esfera institucional distinta, cujas características próprias lhes são dadas justamente pela negação do lucro ou do poder do Estado. Submetidas a este duplo constrangimento em sua própria definição estatutária, as organizações do terceiro setor distinguem-se pela insistência nos **valores que ultrapassam a utilidade**” (grifo deste autor).

Por esse motivo causa preocupação o artigo de Tenório (1999b), onde são exemplificadas situações que demonstram que a racionalidade própria de mercado está invadindo o terceiro setor. Não que certos instrumentos ou concepções não possam ser migrados de um setor para o outro. O risco reside na possibilidade de a racionalidade econômica tornar-se predominante em um ambiente que deveria ter suas ações pautadas pela racionalidade substantiva/comunicativa.

Em resumo, parafraseando Raquel de Queiroz⁷⁷, uma organização do terceiro setor pode ser uma empresa no plano administrativo, material, mas tem que ser uma instituição de raízes metafísicas no plano ideológico.

⁷⁷ “Um governo pode ser uma empresa no plano material, mas tem que ser uma instituição de raízes metafísicas no plano ideológico” (Raquel de Queiroz, 2000).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se utilizou do esquema de pesquisa denominado “trabalho de campo” (*field study*), voltado ao “estudo de organizações ou cenários sociais reais” (Easterby-Smith et al, 1999:38), seguindo o estilo etnográfico, ou seja, procurou-se imergir na organização e fazer parte da mesma de forma a obter maior interação com os seus membros e, dessa maneira, ampliar o entendimento a respeito de como essas pessoas interpretam tanto o seu comportamento quanto o de seus pares.

Optou-se pelo estudo de um único caso principalmente pelas limitações impostas aos estudantes de um Mestrado Profissionalizante que têm que conciliar sua disposição ao estudo com o trabalho, ficando prejudicada, portanto, a possibilidade de se dedicar em tempo integral à pesquisa que pretendem realizar.

Entretanto, mesmo não sendo possível realizar um estudo abrangente em termos de quantidade de fundações empresariais estudadas, ou mesmo mesclando fundações empresariais e outras organizações representativas do terceiro setor, pretendeu-se aprofundar a análise das práticas administrativas correntes na fundação em estudo, mediante um acompanhamento *in loco*.

Christian Laville & Jean Dionne (1999:156) esclarecem que apesar de ser freqüentemente criticado pela dificuldade de se generalizar as conclusões resultantes da pesquisa, a vantagem que se destaca no estudo de caso é exatamente essa “possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado”. Os autores esclarecem que “tal estudo bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas sim, compreender” (Laville & Dionne, 1999:157).

Este é exatamente o objetivo proposto, quando se pretende responder às seguintes perguntas:

- qual tipo de racionalidade, em tese, deveria prevalecer na prática administrativa em fundações empresariais?;
- qual tipo de racionalidade é predominante na prática administrativa da fundação em estudo?; e

- a partir das respostas obtidas, argumentar quanto a possíveis consequências que o tipo de racionalidade prevalecente pode gerar na atuação da Fundação, bem como sugerir mecanismos a serem contemplados em sua prática administrativa para, à luz da "teoria substantiva da vida humana associada" e da "teoria do agir comunicativo", conforme perspectiva de complementação proposta por Serva (1996), subsidiar a superação de eventual impasse entre o que se espera em teoria e o que ocorre na prática.

Adicionalmente, a iniciativa de estender algumas conclusões obtidas neste estudo para outras fundações congêneres seria viável:

“Se o estudo de caso incide sempre sobre um caso particular, examinado em profundidade, toda forma de generalização não é por isso excluída. Com efeito, um pesquisador seleciona um caso, na medida em que este lhe pareça típico, representativo de outros casos análogos. As conclusões gerais que ele tirará deverão, contudo, ser marcadas pela prudência, devendo o pesquisador fazer prova de rigor e transparência no momento de enunciá-las” (Laville & Dionne 1999:156).

A ênfase do estudo recaiu sobre o método qualitativo por ser “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o **significado**, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social” (Van Maanem apud Easterby-Smith et al, 1999:71, grifo deste autor), sendo portanto bem adequado ao objetivo desta pesquisa. Neste caso, foram basicamente mantidas as técnicas de coleta de dados propostas por Serva (1996), ou seja, a observação participante, entrevistas e análise de documentos, com especial destaque para a primeira.

Adicionalmente, ainda com relação à coleta de dados, foi aplicado um instrumento de verificação dos valores organizacionais (percebidos/ desejados pelos funcionários) elaborado por Tamayo & Gondim (1996), cujos resultados de sua

tabulação foram utilizados para melhor ilustrar as análises dos processos organizacionais.

Desejou-se oferecer uma fonte complementar de informações que permitisse fundamentar algumas conclusões obtidas a partir das observações realizadas de forma a estendê-las para a organização como um todo. Tal iniciativa também se fez necessária face à limitação de tempo imposta à realização da pesquisa, que impediu que o pesquisador trabalhasse como membro em cada uma das diretorias da Fundação, o que seria o ideal.

Atendeu-se, desta forma, à orientação traçada por Mark Easterby-Smith et al (1999), que prevê a adoção de técnicas adicionais à observação participante, de forma auxiliar à obtenção de um conhecimento maior da organização.

4.1 O MÉTODO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Segundo Easterby-Smith et al (1999), a observação participante originou-se de estudos etnográficos que objetivavam compreender a cultura de aldeias tribais situadas em locais remotos. Como é possível conceber as organizações como “tribos”, com suas práticas e culturas peculiares, a migração desta técnica para a pesquisa organizacional foi realizada com naturalidade.

Os autores apresentam uma classificação dos papéis em que o observador participante pode assumir quando realizar o trabalho de campo:

- **pesquisador como funcionário:** quando o pesquisador, de forma incógnita, realiza uma imersão na organização, participando do cotidiano desta como um de seus membros, de forma direta e pessoal. Apesar de ser adequada quando se necessita experimentar diretamente a situação de trabalho em uma organização, vivenciando-a como ela realmente é, sem ter a necessidade de isolar possíveis interferências no comportamento dos seus membros em decorrência da realização da pesquisa, este tipo de abordagem traz questionamentos éticos, justamente pela fato de o papel do pesquisador não ser explícito;

- **pesquisador com papel explícito:** semelhante ao caso anterior só que a entrada do pesquisador na organização é explicitada para todos os envolvidos na pesquisa. Para os autores, a escolha por este tipo de papel alia as vantagens do caso anterior⁷⁸ sem o questionamento ético advindo do uso de um disfarce;
- **envolvimento interrompido:** neste caso, explicam os autores, o observador não desenvolve um trabalho longitudinal contínuo como os anteriores, restringindo o envolvimento em uma situação real de trabalho. Ele está presente na organização apenas esporadicamente e, para que tenha um razoável conhecimento desta, deverá combinar esta técnica com entrevistas, por exemplo; e
- **observação sozinha:** é o caso da observação pura e simples, onde é evitada a interação entre pesquisador e os membros da organização, enquanto objeto de pesquisa. Este tipo de papel costuma ser associado a pesquisas nas áreas de serviços gerenciais que necessitam de relatos “objetivos” sobre o conteúdo de trabalho.

A escolha da abordagem de estilo etnográfico se justifica nesta pesquisa na medida em que se deseja pesquisar como a racionalidade substantiva/comunicativa e/ou instrumental/estratégica ocorrem na prática administrativa da Fundação “A” e de verificar qual dessas racionalidades é predominante. Basear as análises deste estudo exclusivamente em dados coletados de documentos ou mesmo utilizar-se exclusivamente de entrevistas ou da aplicação de questionários poderia resultar em conclusões equivocadas, pois nem sempre o conteúdo de discursos ou de documentos representam o que é vivenciado na organização. É o que frisa Serva (1996):

“A observação participante [...] mostra a sua força. Como bem sabem os antropólogos, não há nada que possa substituir a efetiva participação no cotidiano de um grupo se se quer profundamente conhecê-lo; aliás, não seria esta uma das

⁷⁸ Easterby et al (1999) esclarecem que o temor natural à pesquisa por parte dos membros da organização, e que poderia dificultar a obtenção de informações, é atenuado com o esclarecimento a respeito da importância do estudo e, se for o caso, o fornecimento de garantias. Dessa forma é possível passar de uma posição de estranho para a de alguém em que se possa confiar.

questões mais simples e límpidas de qualquer relacionamento humano? Talvez também por isso Habermas afirma que a participação efetiva nas interações é fundamental para se compreender um processo de entendimento. Em termos de trabalho científico e, especificamente, em se tratando do nosso campo — a teoria das organizações — esse é um aprendizado empírico que levaremos para o resto de nossa vida profissional. A observação participante nos permitiu adentrar na realidade cotidiana do grupo, viver as situações decorridas na passagem do tempo, perceber como se produz o inter-relacionamento naquela organização” (Serva, 1996:596).

As vantagens e desvantagens da adoção da observação participante são apontadas por Antônio Carlos Gil (1987). No que diz respeito às vantagens, o autor destaca a facilidade de acesso a dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos; o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado; e o fato de se poder captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. Quanto às desvantagens, o autor ressalta que a observação participante, pela ênfase que é dada ao envolvimento do pesquisador, acaba por restringir sua observação a apenas um extrato da população pesquisada.

Howard Becker (1994:47-64) destaca que uma das dificuldades na observação participante reside em analisar os dados sistematicamente e apresentar conclusões⁷⁹ que sejam convincentes à comunidade acadêmica. Isso ocorre devido à “riqueza” e variedade dos dados coletados.

Para suplantarmos a limitação de se restringir a observação a apenas um extrato da população, conforme alertado por Gil (1987), outras técnicas de coleta de dados foram utilizadas, como as entrevistas, a consulta a documentos e a aplicação de um questionário que pretendeu levantar a percepção dos funcionários acerca da hierarquia de valores da organização. A utilização desse conjunto de técnicas permitiu ao pesquisador estender sua análise a toda a organização, o que foi facilitado pelo seu tamanho reduzido.

⁷⁹ O autor esclarece que esta dificuldade se estende à pesquisa qualitativa em geral.

Com relação à dificuldade de análise sistemática dos dados levantada por Becker (1994), a coleta de dados desta pesquisa se orientou pelo modelo de exame de racionalidade em organizações produtivas proposto por Serva em sua tese de doutorado (1996). Dessa forma, foi possível orientar a atenção do pesquisador aos fatos ou situações, dentre todas as vividas, que estivessem ligadas ao seu problema de pesquisa. Ademais, o questionário sobre a hierarquia de valores organizacionais aplicado aos funcionários permitiu fundamentar as análises efetuadas com base na observação participante, fazendo com que as conclusões não fossem exclusivamente baseadas na percepção do pesquisador.

Na próxima seção será apresentado, com maior detalhamento, o modelo de exame de racionalidade proposto por Serva (1996), base da metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, e na seção seguinte o instrumento proposto por Tamayo & Gondim (1996) que permite verificar a percepção dos funcionários acerca dos valores praticados em uma organização.

4.2 MODELO DE EXAME DE RACIONALIDADE PROPOSTO POR SERVA

Apesar de considerar fecundos e oportunos os estudos existentes sobre a racionalidade em organizações produtivas, Serva (1996) não conseguiu identificar naqueles trabalhos demonstrações a respeito de como a racionalidade substantiva/comunicativa ocorreria na prática administrativa⁸⁰.

Diante desta situação, que qualificou como **impasse**, Serva elaborou um modelo de exame da racionalidade em organizações produtivas, a partir da perspectiva de complementação da teoria de Guerreiro Ramos com a “teoria do agir comunicativo” de Habermas.

O modelo coloca em oposição dois tipos de ação definidos na seção 2.4: a ação racional substantiva e a ação racional instrumental.

⁸⁰ Tenório (2000) recentemente publicou estudo que analisa criticamente os processos de gestão no interior de organizações produtivas à luz da teoria do agir comunicativo de Jünger Habermas.

Pelo modelo proposto por Serva uma **organização** é considerada **substantiva** quando puder ser verificada a predominância de ações racionais substantivas em sua prática administrativa.

Esta verificação é realizada mediante a análise de onze processos organizacionais⁸¹, a partir dos quais é avaliada a intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa que os caracteriza (Serva 1996:312-4):

- **“Hierarquia e normas** - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Conseqüências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade”;
- **“Valores e objetivos organizacionais** - conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos”;
- **“Tomada de decisão** - processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório”;
- **“Controle** - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle”;
- **“Divisão do trabalho** - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização”;
- **“Comunicação e relações interpessoais** - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação ‘estratégica’. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais”;

- **“Ação social e relações ambientais** - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional”;
- **“Reflexão sobre a organização** - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada”;
- **“Conflitos** - natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos”;
- **“Satisfação individual** - grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação”;
- **“Dimensão simbólica** - iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização”.

Serva denominou os sete primeiros processos de essenciais, por entender que estes representam “o caráter básico do empreendimento grupal [...] delineando seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites de ação do grupo perante a sociedade que o envolve (Serva, 1996:344). Os demais processos foram denominados de complementares pois, apesar de auxiliarem a sistemática de análise da racionalidade em organizações, não apresentam a mesma importância dos componentes do primeiro grupo.

Adicionalmente, além desses onze processos organizacionais, são previstas a criação de duas “rubricas” que são alimentadas com conteúdos não abrangidos pela caracterização dos processos anteriormente descrita. Uma rubrica é destinada ao

81 Por processo organizacional Serva (1997b:23) entende “aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam.

armazenamento de dados que se mostrem relevantes mas que não foram contemplados pelos processos descritos. A outra se destina a captar os sentimentos do observador, onde este “utiliza a si próprio como mais um instrumento para a coleta de dados” (Serva, 1996:315).

O exame da racionalidade em organizações produtivas é realizado com o auxílio de um quadro de análise que agrupa os elementos constitutivos de cada racionalidade (definidos na seção 2.4) segundo a sua afinidade perante cada um dos onze processos organizacionais, como disposto a seguir.

Quadro 6 - Quadro de análise - Exame de racionalidade em organizações produtivas

TIPO DE RACIONALIDADE X PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA/ COMUNICATIVA	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL/ ESTRATÉGICA
HIERARQUIA E NORMAS	Entendimento Julgamento Ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
VALORES E OBJETIVOS	Autorealização Valores Emancipatórios Julgamento Ético	Utilidade Fins Rentabilidade
TOMADA DE DECISÃO	Entendimento Julgamento Ético	Cálculo Utilidade Maximização de Recursos
CONTROLE	Entendimento	Maximização de Recursos Desempenho Estratégia Interpessoal
DIVISÃO DO TRABALHO	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização de Recursos Desempenho Cálculo
COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Autenticidade Valores Emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia Interpessoal
AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	Valores Emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	Julgamento Ético Valores Emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
CONFLITOS	Julgamento Ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia Interpessoal
SATISFAÇÃO INDIVIDUAL	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Autorealização Valores Emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997b:24).

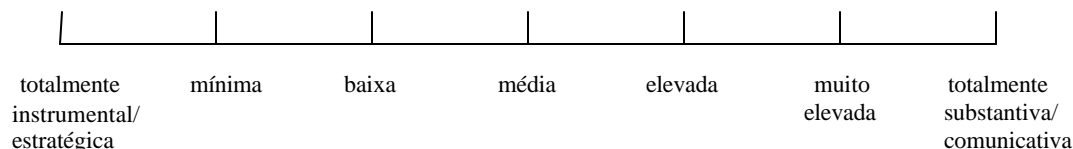
A operacionalização do quadro de análise é realizada em três fases (Serva, 1996):

- **fase 1: detecção dos indicadores** – a partir da coleta de dados (situações observadas, opiniões colhidas em entrevistas e/ou conversas informais e exame de documentos entre outras) devem ser detectados todos os elementos constitutivos de ação racional presentes, que passam a ser considerados indicadores de racionalidade;
- **fase 2: mapeamento dos indicadores** – a partir da análise de cada processo individualmente são reunidos todos os indicadores detectados e verificado qual deles é predominante naquele processo em particular;
- **Fase 3: Identificação da intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa** – Nesta fase, é possível verificar a intensidade da razão substantiva na organização: “basta situá-la na média entre as intensidades já verificadas nos processos organizacionais” (Serva, 1996:354). Uma organização é considerada substantiva se: a) no conjunto dos onze processos examinados predominarem os indicadores representativos de uma ação racional substantiva; e b) o mesmo ocorrer para os sete processos organizacionais essenciais.

Ao final do mapeamento de indicadores de cada processo e ao final da análise global da fundação em estudo, a intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa verificada nas práticas administrativas da organização é representada em um *continuum*, como o exposto a seguir⁸²:

⁸² Serva (1996) somente utilizou o *continuum* para representar a intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa ao final do processo de análise.

Figura 2 - Continuum de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa



Fonte: Adaptado de Serva (1996:355).

Serva (1996) alerta que não se espera que a aplicação do modelo de análise resulte no posicionamento de uma organização em um dos dois extremos uma vez que isso representaria a improvável exclusividade de ação racional substantiva ou a sua, igualmente improvável, ausência total nas práticas administrativas da organização em estudo. Aos extremos cabe a função de facilitar o entendimento do modelo, dando sentido ao *continuum* representado, conforme explica o autor:

“Queremos dizer que ao final de uma análise, realizada nos moldes propostos [...] identifica-se a intensidade de razão substantiva [/comunicativa] e situa-se a organização examinada no *continuum*. Seja qual for o ponto em que a organização esteja situada [...] significará que a racionalidade instrumental [/estratégica] também estará presente, fazendo parte da dinâmica daquela organização [...]. Ao operacionalizar o *continuum* aqui proposto, no fundo estamos tratando os processos organizacionais do quadro de análise como variáveis. Variáveis contínuas nas quais se pode medir a intensidade dos dois tipos de racionalidade a partir da análise da ocorrência, da configuração e da predominância dos indicadores (elementos constitutivos) da razão substantiva [/comunicativa] e da razão instrumental [/estratégica]” (Serva, 1996:358).

4.3 A ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS DE TAMAYO & GONDIM

Como fonte adicional de informações ao método proposto por Serva (1996) foi aplicado instrumento de pesquisa elaborado por Tamayo & Gondim (1996) que permite

verificar qual a percepção dos funcionários acerca da hierarquia de valores de uma organização. Também é possível, utilizando-se este instrumento com pequenas alterações, levantar qual hierarquia de valores que os funcionários consideram que a organização deveria ter.

Por valores organizacionais deve-se entender o conjunto de "princípios e crenças que orientam o funcionamento e a vida da organização" (Tamayo, 1998:57).

A seguir são apresentados alguns trechos selecionados de artigos desses autores que fundamentam a opção de utilização da hierarquia de valores organizacionais neste estudo.

“Na prática [...], quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacionais. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem” (Tamayo & Gondim, 1996:62).

“Eles [os valores] expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros” (Tamayo, 1998:57).

“Os valores organizacionais são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente o que ela é e a forma como ela se percebe” (Tamayo, 1998:58).

Dessa forma, este instrumento torna-se particularmente útil para esta pesquisa uma vez que permite ampliar a visão do observador com o levantamento da percepção

dos funcionários a respeito de quais são os valores realmente praticados na organização, bem como sua importância relativa.

Tamayo & Gondim (1996:64) explicam que a evidenciação da estrutura de valores de uma empresa, por representar um modelo pelo qual a organização guia seu comportamento, permite estabelecer inferências e "elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial". Com base neste entendimento é que se pretende utilizar a hierarquia de valores da organização como um dos indicadores para se verificar a predominância do referencial substantivo/comunicativo (autorealização, entendimento, autonomia) ou do instrumental/estratégico (desempenho, êxito, resultados) na prática administrativa da organização em estudo.

Outra fonte de informação interessante proporcionada pela aplicação deste instrumento é a possibilidade de se verificar quais, em termos ideais, deveriam ser os valores organizacionais da organização, na percepção de seus funcionários.

Os itens constantes da “escala de valores organizacionais” elaborada por aqueles autores foram definidos a partir de uma amostra de valores organizacionais validada estatisticamente por análise fatorial (Tamayo & Gondim, 1996:65) a partir de levantamento realizado em cinco empresas (públicas e privadas).

Após tratamento estatístico, os itens correspondentes aos valores organizacionais foram agrupados em 5 fatores:

- **fator 1: eficácia/eficiência** – "mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto" (Tamayo & Gondim, 1996:65). É composto pelos seguintes valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação;
- **fator 2: interação no trabalho** – permite verificar a percepção dos funcionários sobre o quão a organização considera positiva a interação no trabalho, sendo constituído pelos seguintes valores: abertura, amizade, benefícios, coleguismo, competitividade, cooperação, criatividade, democracia, flexibilidade e sociabilidade;

- **fator 3: gestão** – relacionado à verificação da percepção dos funcionários acerca da intensidade com que a organização valoriza a "gestão de tipo tradicional e hierárquica" (Tamayo & Gondim, 1996:67). São valores constitutivos deste fator: fiscalização, hierarquia, obediência, organização, postura profissional, supervisão e tradição;
- **fator 4: inovação** – possibilita verificar a percepção do quadro funcional sobre o nível de importância que a organização dá para a inovação, conforme os itens mais significativos dessa composição fatorial. É constituído dos seguintes valores: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade;
- **fator 5: respeito ao servidor** – representa o conjunto de itens que permitem indicar a percepção dos funcionários sobre a importância dada à sua valorização pelo ambiente organizacional. São valores constitutivos deste fator: respeito, reconhecimento, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Nos quadros 7 a 11, a seguir, são apresentados os 5 fatores, seus valores constitutivos e respectivas definições:

Quadro 7 – Fator 1: valores constitutivos e respectivas definições.

FATOR 1: EFICÁCIA/EFICIÊNCIA
Competência: saber executar as tarefas da organização.
Comprometimento: identificação com a missão da organização.
Dedicação: promoção de trabalho com afinco.
Eficácia: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
Eficiência: executar as tarefas da organização de forma certa.
Planejamento: elaboração de planos para evitar a improvisação na organização.
Pontualidade: preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.
Produtividade: atenção voltada para a produção e a prestação de serviços.
Qualidade: compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996:71).

Quadro 8 – Fator 2: valores constitutivos e respectivas definições.

FATOR 2: INTERAÇÃO NO TRABALHO
Abertura: promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo.
Amizade: clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
Benefícios: promoção de programas assistenciais aos empregados.
Coleguismo: clima de compreensão e apoio entre os empregados.
Competitividade: conquistar clientes em relação à concorrência.
Cooperação: clima de ajuda mútua.
Criatividade: capacidade de inovar na organização.
Democracia: participação dos empregados nos processos decisórios.
Flexibilidade: administração que se adapta às situações concretas.
Sociabilidade: estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996:71).

Quadro 9 – Fator 3: valores constitutivos e respectivas definições.

FATOR 3: GESTÃO
Fiscalização: controle do serviço executado.
Hierarquia: respeito aos níveis de autoridade.
Obediência: tradição de respeito às normas.
Organização: existência de normas claras e explícitas.
Postura Profissional: promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização.
Supervisão: acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.
Tradição: preservar usos e costumes da organização.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996:71).

Quadro 10 – Fator 4: valores constitutivos e respectivas definições.

FATOR 4: INOVAÇÃO
Incentivo à Pesquisa: incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização.
Integração Interorganizacional: intercâmbio com outras organizações.
Modernização de Recursos Materiais: preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros.
Probidade: administrar de maneira adequada o dinheiro público.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996:71).

Quadro 11 – Fator 5: valores constitutivos e respectivas definições.

FATOR 5: RESPEITO AO SERVIDOR
Harmonia: ambiente de relacionamento interpessoal adequado.
Honestidade: promoção do combate à corrupção na organização.
Justiça: imparcialidade nas decisões administrativas.
Plano de Carreira: preocupação com a carreira funcional dos empregados.
Polidez: clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
Qualificação dos Recursos Humanos: promover a capacitação e o treinamento dos empregados.
Reconhecimento: valorização do mérito na realização do trabalho.
Respeito: consideração às pessoas e opiniões.

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996:71).

Para o levantamento e definição da hierarquia de valores em uma determinada organização é aplicado um questionário aos seus funcionários. Este questionário é constituído de uma lista (contendo os 38 valores anteriormente citados, ordenados alfabeticamente) mediante a qual os funcionários informam sua percepção a respeito do nível de importância que a organização **dá** a cada um dos valores listados, mediante a atribuição de um número (entre 0 e 6). Quanto maior o número atribuído, maior é a importância que a organização dá àquele valor, segundo a percepção do funcionário.

Adicionalmente, há os números "-1" e "7". O funcionário atribuirá o número -1 ao valor que, segundo sua percepção, a organização considera como oposto aos princípios organizacionais e "7" ao valor que a organização considera como supremo⁸³, conforme figura 3 .

Figura 3 – Escala de avaliação dos valores organizacionais

oposto aos princípios da organização	nada importante			importante			muito importante	de suprema importância
- 1	0	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Tamayo & Gondim (1996).

⁸³ Nas orientações ao preenchimento do questionário é informado que, segundo Tamayo & Gondim (1996), as organizações não costumam possuir mais do que dois valores supremos.

O escore de cada fator é obtido "através do somatório dos valores escalares atribuídos pelos sujeitos aos itens que compõem o fator considerado, dividido pelo número de itens do fator" (Tamayo & Gondim, 1996:68).

Para se levantar a percepção dos funcionários a respeito da hierarquia de valores ideal para a organização são necessárias algumas alterações nas orientações oferecidas para o preenchimento do questionário. Cada valor apresentado no questionário, neste caso, agora é avaliado sobre o nível de importância que a organização **deveria** dar.

4.3.1 Valores e racionalidade

A “escala de valores organizacionais” mostra-se como instrumento complementar à coleta de dados obtida pela observação participante pois permite averiguar a avaliação que os funcionários têm da organização, no que diz respeito aos valores praticados. O resultado dessa avaliação oferece uma adequada visão a respeito do que é mais valorizado pela práticas organizacionais: se a eficiência e eficácia; o respeito ao servidor; a gestão e fiscalização; a interação no ambiente de trabalho; ou a inovação.

Para integrá-lo à proposta apresentada por Serva (1996), os fatores foram relacionados aos dois tipos de ação racional permitindo, dessa forma, que sejam utilizados como elementos adicionais de verificação da predominância da racionalidade substantiva/comunicativa ou instrumental/estratégica nas práticas administrativas da organização em estudo.

Assim, os fatores 2 (interação no trabalho) e 5 (respeito ao servidor) foram considerados como indicadores de racionalidade substantiva/comunicativa por serem constituídos predominantemente de valores relacionados à **ação racional substantiva** (abertura, amizade, cooperação, criatividade, democracia, flexibilidade, criatividade, respeito, reconhecimento do mérito, honestidade, harmonia, justiça).

Os fatores 1 (eficácia/eficiência) e 3 (gestão), por sua vez, foram considerados como indicadores de racionalidade instrumental/estratégica por conterem predominantemente valores representativos da **ação racional instrumental** (eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, pontualidade, fiscalização, hierarquia, obediência, organização, supervisão, tradição).

O fator 4 (inovação) não foi utilizado na análise realizada pois agrupa valores (pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade) não necessariamente relacionados a um ou outro tipo de racionalidade, à exceção do valor “probidade” (administrar de maneira adequada o dinheiro público), que é indicativo de uso da racionalidade substantiva/comunicativa. Ademais, os autores alertam que "o escore no fator 4 deve ser utilizado com cautela por sua baixa precisão" (Tamayo & Gondim, 1996:68). Apesar de não terem sido objeto de análise os valores constitutivos do fator 4 foram mantidos no questionário aplicado⁸⁴.

Além do escore médio dos fatores, também será utilizada para a verificação da predominância de uma ou outra racionalidade nos processos organizacionais (rubricas) a hierarquia de valores que emergiu da aplicação do instrumento “escala de valores organizacionais”, com especial destaque para os valores extremos da listagem.

Também se buscou verificar a percepção dos funcionários a respeito dos valores ideais para a organização, tanto para confrontá-la com o proposto neste estudo, quanto para compará-la com a percepção a respeito dos valores realmente praticados. Neste último caso, a diferença entre os escores médios da percepção do "real" (o que é praticado) e do "ideal" (o que deveria ser praticado) será utilizado como indicador de insatisfação dos funcionários quanto ao clima organizacional. É o que defendem Tamayo & Gondim (1996:68): "a diferença entre essas duas medidas constitui avaliação do grau de insatisfação dos empregados com o clima organizacional do seu setor ou da sua empresa".

⁸⁴ O valor “probidade” emergiu da análise fatorial realizada por Tamayo & Gondim (1996:66) como correlacionado aos valores “incentivo à pesquisa”, integração interorganizacional” e “modernização de recursos materiais”. O fator que agrupa estes valores foi batizado como “inovação” justamente devido a existência destes três últimos valores. Tendo em vista a baixa precisão do fator ($\mu < 0,7$), conforme alertado pelos autores, e a dificuldade de se justificar logicamente a correlação entre o valor “probidade” e os outros três valores, optou-se por descartar a análise do fator “inovação” mas seus valores constituintes foram mantidos na tabulação dos valores individuais para que se possa ter uma visão completa da composição da hierarquia de valores da organização, já que os resultados obtidos com a aplicação do instrumento foram disponibilizados à administração da Fundação para que pudessem ser trabalhados pela equipe de gestão de pessoas.

4.4 O TRABALHO DE CAMPO REALIZADO POR ESTE ESTUDO

Dentre as organizações do terceiro setor, o foco deste estudo recaiu sobre as fundações abertas e, em particular, naquelas instituídas por empresas, ou fundações empresariais, conforme anteriormente apresentadas.

A escolha da Fundação “A”, como objeto de estudo, no universo de fundações instituídas por empresas, pretendeu ser significativa dentre as suas congêneres, já que se trata de uma das maiores fundações do País, tanto em termos de recursos orçamentários como de abrangência de atuação, uma vez que possui penetração nacional e atua em vários campos: saúde, educação, cultura, assistência social entre outros. Dessa forma, acredita-se que as conclusões do estudo também possam ser utilizadas na compreensão das práticas administrativas de outras fundações empresariais.

Optou-se por utilizar a observação participante como método de destaque, já que este se mostra adequado à compreensão da dinâmica organizacional, que corresponde ao objetivo primeiro deste trabalho, além de ser coerente com o referencial teórico adotado, pois nela o “outro” não é visto como simples objeto fornecedor de informação, mas como parte integrante do processo de interpretação e análise dos dados, conforme defendido por Fischer:

“Mais que simplesmente descrever casos [...], obter um entendimento mais profundo dos problemas e soluções [...] é a meta do estudo. Para este propósito, é essencial obter a percepção dos protagonistas [...]. Por outro lado, estes não podem ser colocados na condição de simples fontes de informação. Compartilhar o processo de interpretação dos fatos e análise de dados é uns dos meios de assegurar de que os resultados levarão em conta a pluralidade própria destas relações complexas, assim como representa uma forma eficaz de democratizar o acesso ao conhecimento e para a própria geração deste conhecimento” (Fischer, 1999:9, trad. livre).

Dessa forma, foram dedicadas 5 semanas ao trabalho de campo, nas quais o pesquisador esteve trabalhando 4 horas diárias como um dos funcionários da área de

desenvolvimento empresarial⁸⁵ da Fundação, de forma a atender às recomendações da metodologia adotada:

“[...] ele [o pesquisador] mistura-se ao cotidiano do grupo, fazendo sua presença tão discreta quanto possível, e realiza a experiência, compartilhando a vida, as atividades, os comportamentos, até mesmo as atitudes e os sentimentos das pessoas que o compõem” (Laville & Dionne, 1999:156).

Em resumo, foram utilizadas as seguintes técnicas para o levantamento de informações que pudessem fundamentar as análises realizadas:

- a) características do terceiro setor, em específico de uma entidade fundacional, sua organização, funcionamento interno e atuação:
 - análise de documentos: legislação, de livros e periódicos que versem sobre o tema e consultas a *sites* de organizações do terceiro setor e de associações como o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresa e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social;
 - entrevista com o Promotor de Tutela de Fundações e Entidades de Interesse Social do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- b) características da fundação em estudo, seu funcionamento e atuação:
 - análise de documentos: normativos internos da Fundação, manual de normas, relatórios de auditoria, planos anuais, materiais de publicidade e informativos internos;
- c) verificação da racionalidade predominante na prática administrativa:
 - aplicação do modelo de racionalidade proposto por Serva (1996), enriquecido com a aplicação da “escala de valores organizacionais” proposta por Tamayo & Gondim (1996). Destacam-se como fontes

⁸⁵ Responsável pelo assessoramento nas seguintes áreas: planejamento, recursos humanos e organização administrativa.

de dados desse processo: observações colhidas durante as 5 semanas que o autor trabalhou como funcionário na Fundação “A”; os resultados da análise ambiental interna do processo de formulação estratégica 2002-2003, realizada durante o processo de observação participante; e documentos, como os citados no item anterior. O quadro a seguir consolida as fontes de dados utilizadas na análise de cada processo:

Quadro 12 - Fontes de dados do modelo de exame de racionalidade em organizações produtivas

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	FONTES DE DADOS
Hierarquia e normas	Observações, questionário, entrevistas e documentos
Valores e objetivos	Observações, questionário, entrevistas e documentos
Tomada de decisões	Observações, questionário e entrevistas
Controle	Observações, entrevistas, questionário e documentos
Divisão do Trabalho	Observações, entrevistas e documentos
Comunicação e Relações interpessoais	Observações, entrevistas, questionário e documentos
Reflexão sobre a organização	Observações e entrevistas
Conflitos	Observações e entrevistas
Satisfação Individual	Observações, questionário e entrevistas
Dimensão Simbólica	Observações, entrevistas e documentos

Fonte: Adaptado de Serva (1996:350).

d) levantamento de efeitos conseqüentes à uma prática interna notadamente instrumental/estratégica:

- levantamento de casos junto à bibliografia proposta;
- entrevistas junto ao corpo funcional da Fundação.

5 ESTUDO DE CASO

A liberdade não pode sobreviver onde o cidadão indigente está disposto a vendê-la por um prato de lentilhas. [...] quando os pobres se transformam em indigentes e os ricos em magnatas, sucumbem a liberdade e a democracia, e a própria condição do cidadão.
Atílio Borón (apud Souza, 1999)

5.1 APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO “A”

A Fundação “A” é uma fundação empresarial aberta, de direito privado com prazo de duração indeterminado. Foi constituída com o objetivo de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações em áreas como: educação, cultura, saúde e assistência social.

Foram motivadores de sua criação:

- ampliação da atuação social de seu instituidor, anteriormente executada por departamento vinculado à presidência deste e realizada de forma não coordenada;
- consolidação da imagem do instituidor perante a sociedade;
- benefício tributário, que permitia ao instituidor tratar contabilmente como despesa operacional todo aporte financeiro destinado à Fundação, desde que não ultrapassasse 2% do seu lucro operacional líquido.

Em termos organizacionais, a estrutura administrativa da Fundação “A” é composta dos seguintes órgãos: Conselho Curador, Conselho Técnico, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva (anexo 9.3).

O Conselho Curador é o órgão máximo de deliberação e orientação da Fundação. É composto por onze membros, sendo três natos (o presidente da Fundação, o presidente do Instituidor e o representante dos funcionários do Instituidor no Conselho de Administração deste) e oito temporários (personalidades atuantes nas áreas objeto de atuação da Fundação). Este conselho se reúne, ordinariamente, quatro vezes ao ano.

O Conselho Técnico é o órgão consultivo responsável pelo assessoramento à Diretoria Executiva e ao Conselho Curador. É composto por nove membros, sendo um nato (o presidente da Fundação) e oito temporários (pessoas de reconhecida especialização nas áreas de atuação da Fundação). Reúne-se, ordinariamente, quatro vezes ao ano.

O Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização das atividades da Fundação e do efetivo cumprimento das programações anuais e plurianuais. É composto por três membros e também se reúne ordinariamente quatro vezes ao ano.

A Diretoria Executiva é o órgão responsável pela condução e execução dos assuntos da Fundação e pela integração dos demais órgãos (vide anexo 9.3). É subdividida em:

- uma diretoria voltada para a gestão dos programas e projetos que, por sua vez, é composta de quatro áreas, representando os campos de atuação;
- uma diretoria voltada para a administração dos recursos da Fundação e para a comunicação e marketing. É composta de duas áreas: comunicação/marketing institucional e administração/finanças/infra-estrutura. Também conta com uma assessoria que apóia os administradores em assuntos como gestão de pessoas, modelagem organizacional e planejamento.

O corpo funcional da Fundação é predominantemente formado por profissionais oriundos do próprio Instituidor, uma sociedade anônima de economia mista⁸⁶, cedidos em caráter temporário. Atualmente a Fundação conta com 64 funcionários (1 presidente, 2 diretores executivos, 6 diretores de área e 55 assessores) nesta situação.

⁸⁶ “(...) entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta”. Fonte: Decreto Presidencial de 15 de abril de 1991. Disponível em <<http://neofito.direito.com.br/artigos/art01/admin44.htm>>. Acesso em 14 jul. 2001.

Adicionalmente, uma empresa prestadora de serviços foi contratada para fornecer pessoal para suprir os seguintes postos: auxiliar administrativo, assistente de comunicação, técnico em informática e contínuo.

5.1.1 Atuação

Segundo dados do GIFE, a organização em estudo está entre as dez maiores fundações empresariais do País, em termos de patrimônio e de dispêndios financeiros anuais. Sua atuação, de abrangência nacional, está centrada no desenvolvimento dos programas temáticos próprios relacionados às áreas anteriormente mencionadas, sendo que seu papel varia conforme o caso⁸⁷.

Atua tanto como agente financiador (patrocinando a aquisição de equipamentos, financiando a melhoria de infra-estrutura e o desenvolvimento de cursos de capacitação e de campanhas educativas), como executor (desenvolvendo os programas) ou como mobilizadora da comunidade, com vistas a garantir a sustentabilidade de programas mesmo após o término de seu apoio.

Outro papel exercido pela Fundação é de agente operacional de outras entidades financiadoras de projetos sociais e do próprio Governo Federal, por exemplo, ao selecionar e repassar recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador a instituições responsáveis pela execução de atividades relacionadas à geração de emprego e renda, como capacitação, assistência técnica entre outras, bem como acompanhar a efetividade das ações previstas.

No que diz respeito aos potenciais beneficiários de seus recursos, têm-se⁸⁸:

- governos federal, estaduais e municipais e entidades a eles vinculadas;
- entidades civis sem fins lucrativos, à exceção de clubes e associações de funcionários de empresas públicas ou privadas, igrejas ou cultos religiosos; e
- instituições e centros de ciência e tecnologia do setor privado.

⁸⁷ Em todos os programas a Fundação atua como guardião dos objetivos traçados, cuidando para que a filosofia do projeto seja obedecida.

⁸⁸ Fonte: Manual de Normas da Fundação “A”.

5.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA FUNDAÇÃO “A”

Anteriormente à avaliação propriamente dita dos processos organizacionais e, conseqüentemente, das práticas administrativas da Fundação “A”, será apresentada a tabulação do questionário “escala de valores organizacionais”, uma vez que os dados obtidos com sua aplicação foram utilizados como insumos na análise de racionalidade dos referidos processos.

5.2.1 Tabulação do instrumento “Escala de Valores Organizacionais”

Foram aplicados questionários aos funcionários da Fundação que não exerciam cargo de diretor ou presidente⁸⁹. Foram distribuídos 49 questionários⁹⁰. Destes, 38 questionários foram respondidos, ou seja 69,1% do universo pesquisado. Foram eliminados os questionários que apresentaram deficiências no seu preenchimento (duplicidade de respostas ou itens sem resposta), restando 35 questionários, ou seja 63,6% do universo pesquisado.

O questionário (vide apêndice 8.1) solicitava, em um primeiro momento, que os funcionários apresentassem sua percepção quanto a **importância dada pela organização** a cada um dos itens constantes de uma relação de valores organizacionais. Em um segundo momento, diante da mesma relação, era solicitado aos funcionários que apresentassem sua percepção com relação a qual **importância a organização deveria dar** a cada um dos valores listados.

Na tabela 2 encontram-se tabulados os resultados da percepção dos funcionários da Fundação acerca da hierarquia de valores organizacionais em voga. Os valores organizacionais foram agrupados nos quatro fatores em estudo: “gestão”, “eficiência/eficácia”, “respeito ao servidor” e “interação”, frisando que os dois primeiros foram considerados como indicadores de racionalidade instrumental/estratégica e os demais de racionalidade substantiva/comunicativa.

⁸⁹ Universo de pesquisa: 55 pessoas.

⁹⁰ As 6 pessoas que não receberam questionários estavam ausentes quando o instrumento foi aplicado em suas áreas.

Tabela 2 - Hierarquia de valores praticada na Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, agrupada nos quatro fatores

FATOR	\bar{m}	DP
Gestão	3,72	1,75
Eficiência/Eficácia	3,41	1,64
Respeito ao Servidor	2,89	1,78
Interação	2,48	1,73

Obs.: μ = média; DP = desvio padrão

A tabela 3 apresenta a tabulação, agrupada nos quatro fatores, da avaliação dos funcionários sobre o quão importante deveriam ser para a Fundação os valores apresentados.

Tabela 3 - Hierarquia de valores idealizada para a Fundação pelos seus funcionários, agrupada nos quatro fatores

FATOR	\bar{m}	DP
Respeito ao Servidor	5,24	1,15
Eficiência/Eficácia	5,19	1,23
Interação	4,55	1,56
Gestão	4,36	1,37

Obs.: μ = média; DP = desvio padrão

Para efeito comparativo, na tabela 4 foi representada a diferença entre as médias observadas na hierarquia de valores efetivamente praticada (“real”) e a desejada (“ideal”) pelos funcionários. Segundo Tamayo & Gondim (1996:68) “a diferença entre essas duas medidas constitui a avaliação do grau de insatisfação dos empregados com o clima organizacional do seu setor ou da sua empresa”.

Tabela 4 - Diferença entre as médias dos fatores da Hierarquia de Valores praticada e idealizada

FATOR	$\bar{m}_i - \bar{m}_r$
Respeito ao Servidor	2,34
Interação	2,07
Eficiência/Eficácia	1,78
Gestão	0,63

Obs.: μ_i = média ideal; μ_r = média real

As tabelas 5, 6 e 7 representam, respectivamente, a hierarquia completa de valores efetivamente praticada, a idealizada e a diferença entre os escores médios da hierarquia de valores praticada e a idealizada.

Tabela 5 - Hierarquia de valores praticada na Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, sem agrupamento por fatores

VALORES	M	DP
Hierarquia	5,29	1,41
Obediência	4,31	1,65
Polidez	4,29	1,03
Honestidade	4,03	2,21
Eficiência	3,91	1,36
Competência	3,80	1,47
Qualidade	3,71	1,45
Amizade	3,71	1,43
Postura Profissional	3,71	1,14
Probidade	3,69	2,12
Fiscalização	3,69	1,80
Qualificação de Recursos Humanos	3,60	1,62
Flexibilidade	3,57	1,74
Pontualidade	3,54	1,56
Modernização de Recursos Materiais	3,46	1,44
Produtividade	3,43	1,64
Dedicação	3,40	1,57
Organização	3,37	1,64
Coleguismo	3,31	1,58
Eficácia	3,29	1,45
Supervisão	3,23	1,46
Harmonia	3,11	1,47
Incentivo à Pesquisa	2,94	1,66
Integração Interorganizacional	2,94	1,76
Comprometimento	2,83	1,89
Planejamento	2,74	1,89
Cooperação	2,71	1,16
Abertura	2,63	1,27
Criatividade	2,54	1,56
Tradição	2,46	1,59
Justiça	2,34	1,49
Respeito	2,29	1,08
Benefícios	2,11	2,07
Reconhecimento	1,86	1,40
Plano de Carreira	1,63	1,46
Sociabilidade	1,54	1,20
Competitividade	1,34	1,55
Democracia	1,31	1,30

Obs.: μ = média; DP = desvio padrão

Tabela 6 - Hierarquia de valores idealizada para a Fundação, segundo a percepção de seus funcionários, sem agrupamento por fatores

VALORES	m	DP
Probidade	6,00	0,89
Comprometimento	5,91	1,02
Honestidade	5,66	1,45
Eficácia	5,66	0,79
Competência	5,57	0,87
Qualidade	5,54	0,91
Justiça	5,51	1,00
Planejamento	5,43	1,10
Reconhecimento	5,37	0,99
Qualificação de Recursos Humanos	5,29	0,91
Flexibilidade	5,29	0,94
Organização	5,29	1,00
Abertura	5,29	0,85
Respeito	5,14	1,10
Modernização de Recursos Materiais	5,11	1,04
Harmonia	5,11	0,98
Criatividade	5,09	0,94
Eficiência	5,06	1,45
Cooperação	5,00	1,07
Polidez	4,91	1,18
Coleguismo	4,89	1,06
Incentivo à Pesquisa	4,89	1,01
Plano de Carreira	4,89	1,24
Integração Interorganizacional	4,86	1,38
Amizade	4,74	1,18
Postura Profissional	4,71	1,03
Democracia	4,66	1,22
Produtividade	4,63	1,27
Dedicação	4,63	1,12
Supervisão	4,49	1,16
Pontualidade	4,29	1,26
Obediência	4,26	1,29
Fiscalização	4,17	1,34
Hierarquia	4,11	1,47
Benefícios	3,86	1,78
Sociabilidade	3,80	1,49
Tradição	3,46	1,48
Competitividade	2,91	2,39
Obs.: μ = média; DP = desvio padrão		

Tabela 7 - Diferença entre as médias dos escores dos valores praticados e idealizados, segundo a percepção dos funcionários da Fundação

VALORES	$\mu_i - \mu_r$
Reconhecimento	3,51
Democracia	3,34
Plano de Carreira	3,26
Justiça	3,17
Comprometimento	3,09
Respeito	2,86
Planejamento	2,69
Abertura	2,66
Criatividade	2,54
Eficácia	2,37
Probidade	2,31
Cooperação	2,29
Sociabilidade	2,26
Harmonia	2,00
Incentivo à Pesquisa	1,94
Organização	1,91
Integração Interorganizacional	1,91
Qualidade	1,83
Competência	1,77
Benefícios	1,74
Flexibilidade	1,71
Qualificação de Recursos Humanos	1,69
Modernização de Recursos Materiais	1,66
Honestidade	1,63
Coleguismo	1,57
Competitividade	1,57
Supervisão	1,26
Dedicação	1,23
Produtividade	1,20
Eficiência	1,14
Amizade	1,03
Postura Profissional	1,00
Tradição	1,00
Pontualidade	0,74
Polidez	0,63
Fiscalização	0,49
Obediência	-0,06
Hierarquia	-1,17

Obs.: μ_i = média ideal; μ_r = média real

5.2.2 Avaliação da racionalidade predominante nos processos organizacionais

Para proceder a análise das práticas administrativas da Fundação “A”, os 11 processos organizacionais em estudo (“hierarquia e normas”, “valores e objetivos”, “tomada de decisão”, “controle”, “divisão do trabalho”, “comunicação e relações interpessoais”, “ação social e relações ambientais”, “reflexão sobre a organização”, “conflitos”, “satisfação individual” e “dimensão simbólica”) foram abordados separadamente de forma a permitir identificar em cada um deles a intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa que os caracteriza.

A forma de apresentação das observações e as análises realizadas seguiram a proposta de Serva (1996), coerente com o que se espera de um estudo etnográfico, ou seja, sempre que possível foram apresentadas evidências para sustentar as afirmações e deduções do autor de tal forma que o leitor possa verificar a pertinência da análise efetuada.

Primeiramente são apresentadas as análises relativas aos 7 processos definidos como essenciais e, em seguida, aos 4 processos complementares.

Hierarquia e normas

O modelo organizacional da Fundação é do estilo clássico, cuja estruturação pode ser representada graficamente por uma pirâmide. Existem linhas claras de autoridade, separação de cargos e órgãos de linha e de *staff*.

O poder formal é exercido principalmente pela cúpula, composta pelo presidente e os 2 diretores executivos. Eles são responsáveis pela proposição das orientações estratégicas para a Fundação ao Conselho Curador, bem como pela sua implementação⁹¹.

⁹¹ Embora o Conselho Curador seja o órgão superior de deliberação e orientação da Fundação, sua influência direta nas práticas administrativas da Fundação é residual, já que se reúne apenas 4 vezes ao ano e está voltado às definições das diretrizes de atuação da organização. O mesmo ocorre com o Conselho Técnico que, nas 4 reuniões anuais, atua como órgão consultivo, opinando sobre a formatação dos programas e sobre a definição de diretrizes.

Na posição intermediária da pirâmide encontram-se as gerências médias – os diretores de área e suas equipes –, responsáveis pela operacionalização, propriamente dita, da Fundação.

O terceiro e último extrato é composto por pessoas responsáveis pelo apoio administrativo básico. São empregados de uma empresa prestadora de serviço, e que praticamente não possuem poder na organização. Estão diariamente envolvidos em tarefas de execução, sem qualquer envolvimento com as decisões.

A hierarquia na organização é rígida. Há clara distinção entre os que detêm cargos diretivos e, portanto, possuem poder decisório, e os cargos técnicos. Destes últimos, destaca-se um grupo de funcionários que detém elevado poder informal, por serem formadores de opinião. São os funcionários mais antigos, que conhecem a fundo os meandros operacionais da Fundação. Costumeiramente, são esses funcionários que são destacados para a participação em projetos de desenvolvimento de novos programas ou de grupos de trabalho. Não foram poucas as vezes, durante a pesquisa, que pude observá-los juntos, em conversas informais, apesar de trabalharem em áreas distintas.

No que diz respeito às normas, a complexidade operacional, principalmente das áreas que conduzem os programas (estabelecimento de convênios, concessão de auxílio financeiro, acompanhamento físico/financeiro dos aportes realizados), exige a formalização de normativos.

As normas são freqüentemente elaboradas por funcionários detentores de cargos técnicos que detenham maior experiência nos trâmites operacionais da Fundação, em especial aqueles que chegaram ao topo daquela carreira⁹². Os demais funcionários são chamados a participar na fase final de elaboração, a fim de apresentarem críticas e sugestões de aprimoramento.

O acesso dos funcionários aos normativos foi facilitado com o advento do Sistema de Instruções Codificadas, que está disponibilizado na intranet da organização. Neste sistema é possível acessar as diretrizes e políticas da Fundação, seu estatuto, regimento interno, normas operacionais, bem como o detalhamento de sua organização administrativa.

⁹² A carreira técnica é dividida em júnior, pleno e sênior.

A maioria dos entrevistados informou que existe flexibilidade para a alteração das normas, desde que haja pertinência na proposta de modificação, conforme atesta o relato a seguir, similar a vários outros obtidos:

“Tudo é questão de convencer que a proposta de modificação é a melhor saída, desde que não comprometa a Fundação, nem seus funcionários”.

Com relação à ocupação de espaços hierárquicos, não existem critérios claros para o preenchimento de cargos diretivos. Esta questão surgiu com destaque quando foram abordadas fontes de insatisfação nas entrevistas realizadas.

A autoridade que prevalece é a autoridade formal e está diretamente relacionada à posição do cargo na hierarquia da organização. Não é por outra razão que, da aplicação do instrumento de Tamayo & Gondim, o valor “hierarquia”, conceituado como respeito aos níveis de autoridade e o valor “obediência”, conceituado como tradição de respeito às normas, emergiram como os valores supremos da organização⁹³, segundo a percepção dos funcionários (tabela 5, com itens em destaque).

No entanto, dentro da escala de valores idealizada, “hierarquia” e “obediência” são relativamente pouco valorizados pelos funcionários (tabela 6). Apesar de avaliados como importantes ($\mu_{\text{hierarquia}} = 4,26$ e $\mu_{\text{obediência}} = 4,11$, ou seja, o escore médio para os dois fatores foi maior que 3), os valores “hierarquia” e “obediência” deveriam, segundo a visão dos funcionários, ter relativamente menor ênfase que a maioria dos demais valores apresentados (tabelas 6 e 7).

Da mesma forma, a escala dos valores organizacionais agrupados por fatores apresenta “gestão” como o fator que mais se destaca na prática administrativa corrente (tabela 2). Ressalta-se, neste caso, a afirmação de Tamayo & Gondim sobre este fator estar diretamente ligado ao tipo de gestão predominantemente hierárquica. Na opinião dos funcionários “gestão” deveria ser o fator de menor importância relativa frente aos demais, conforme se pode observar pelo resultado tabulado nas tabelas 3 e 4.

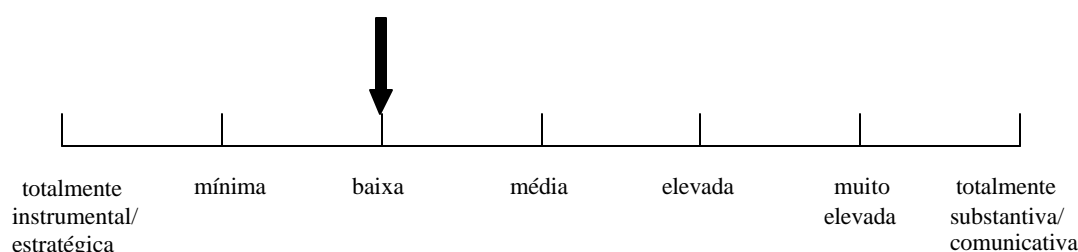
A preocupação maior desse processo organizacional parece ser o atingimento de *fins* ligados ao poder, como pode ser inferido a partir da rígida hierarquia estabelecida e

⁹³ Obtiveram os maiores escores médios da tabela 5.

da ênfase dada à gestão. Outro elemento de destaque foi *desempenho*, ou seja, a busca por elevada performance individual, também inferida pela ênfase dada à gestão. Verifica-se a existência de espaços voltados ao *entendimento*, como ocorre no questionamento da validade das normas existentes e em desenvolvimento, mas que não são predominantes.

Como consequência da análise realizada, a variável “hierarquia e normas” teve sua intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa avaliada como **baixa**.

Figura 4 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Hierarquia e Normas”



Valores e objetivos organizacionais

A Fundação não possui código de ética ou normas de conduta próprio, ou mesmo uma relação de quais seriam os valores prezados pela organização.

Em realidade, os funcionários da Fundação, quando indagados a respeito, seja em conversas informais, seja em entrevistas, tiveram dificuldade em informar até mesmo quais seriam os valores que a organização implicitamente enaltece. Os poucos que apresentaram alguma colaboração a respeito mencionaram valores como honestidade, integridade, ética e espírito de equipe. Fizeram, também, conexão entre estes valores e os de seu Instituidor.

No entanto, os valores efetivamente praticados pela Fundação somente puderam ser evidenciados com maior clareza, após a aplicação do instrumento “escala de valores organizacionais”.

Essa dificuldade pode representar uma ausência de reflexão a respeito do assunto. Esta abordagem será melhor desenvolvida ao se analisar o processo “reflexão sobre a organização”.

Com a aplicação da “escala de valores organizacionais” emergiram com especial destaque os indicadores representativos da racionalidade instrumental/estratégica, agrupados nos fatores que receberam maior escore médio: “gestão” e “eficiência/eficácia” (tabela 2).

A emergência de referencial nitidamente instrumental/estratégico para os valores praticados internamente entra em conflito com a proposta de atuação da Fundação, de caráter emancipatório:

“Contribuir para que todo brasileiro seja, antes de tudo, um cidadão [...] permitir que os excluídos se percebam e se afirmem como sujeitos do processo histórico, dotados de voz e de projeto próprios ⁹⁴”.

Colide, também, com o teor emancipatório de suas finalidades, como se pode verificar pela transcrição abaixo, extraída do Manual de Normas da Fundação:

“Apoiar, incentivar, promover e patrocinar ações que possibilitem assistir a comunidades preservando suas características e peculiaridades e favorecendo o dinamismo econômico sem implicar sem prejuízo das interações e articulações em prol das coletividades locais, buscando obter maior alcance social”;

“Proporcionar o desenvolvimento das condições de saúde apoiando, promovendo, incentivando e patrocinando ações preventivas, com prioridade para as condições de higiene, alimentação e nutrição e curativas, voltadas a ampliar a prestação de serviços à população, buscando obter maior alcance social”;

⁹⁴ Fonte: Manual de Normas da Fundação “A”.

“Apoiar, promover, incentivar e patrocinar projetos e programas que visem difundir a prática desportiva e o lazer como fator de melhoria da qualidade de vida, bem como da integração de segmentos marginalizados e ampliar a massa de praticantes de modalidades esportivas em sua formação de base, buscando maior alcance social”.

Não se afirma aqui que a atuação da Fundação não seja pautada nestes ideais. O formato de seus programas, inclusive, demonstra a preocupação em atender a este ideal emancipatório, como se pode observar pelos trechos abaixo reproduzidos, que se reportam às características de alguns dos programas da Fundação⁹⁵:

“[...] através de atividades esportivas e educativas fora do horário de aula, o Programa complementa o ensino de forma lúdica e contribui para a inclusão, não repetência e permanência na escola, de crianças e adolescentes pertencentes a famílias de baixa renda”. [...] tem abrangência nacional e pretende ser referência para os setores público e privado, na adoção de projetos complementares como forma de combate à evasão e repetência escolar. Assim, as comunidades locais têm participação ativa, proporcionando condições para a auto-sustentabilidade das ações e dos benefícios gerados”.

“O Programa tem como objetivo a melhoria da qualidade do ensino fundamental, a melhoria da eficiência na aplicação dos recursos públicos e o aumento da equidade social, por meio de ações para o fortalecimento da capacidade da gestão municipal da educação e da gestão escolar”.

“Capacitar trabalhadores, gerar empregos e ampliar a renda. Estas são as diretrizes que pautam as atividades do Programa [...]. Em um país onde o desemprego atinge aproximadamente 4,5 milhões de pessoas, ou 7% da população brasileira, criar maneiras de oferecer para esses cidadãos a oportunidade de se reciclar e conquistar um lugar no mercado de trabalho é um dos objetivos deste programa. Porém, não

⁹⁵ Cabe ressaltar que não é objeto desta pesquisa verificar a efetividade da atuação social da Fundação.

basta oferecer meios de colocação profissional, é preciso cuidar para que as condições de emprego possam corresponder às necessidades dessas pessoas. Cuidar para que as leis que protegem o cidadão sejam cumpridas e que o ambiente de trabalho gere também o bem-estar dessas pessoas”.

O que se constata é uma incongruência entre o que se propõe como atuação externa e a realidade de suas práticas administrativas internas, o exato objeto deste estudo.

Esta percepção de incoerência entre o praticado externamente e sua práxis interna é corroborada pelos funcionários que defendem como ideal o alinhamento da postura interna à externa, ou seja, deveriam ter uma maior importância relativa na prática administrativa da Fundação os fatores relacionados com a racionalidade substantiva/comunicativa: “respeito ao servidor” e “interação”. É o que se depreende ao se analisar os dados contidos na tabela 4.

Ressalta-se aqui que não se trata de desmerecer os fatores ligados à racionalidade instrumental/estratégica. Eficiência e eficácia, por exemplo, são preocupações pertinentes. O que sobressai da aplicação do questionário e a comparação da hierarquia de valores “real” e “ideal” é que, apesar de importantes, os valores relativos à racionalidade instrumental/estratégica não deveriam estar acima daqueles relacionados à racionalidade substantiva/comunicativa, particularmente em uma organização dessa natureza.

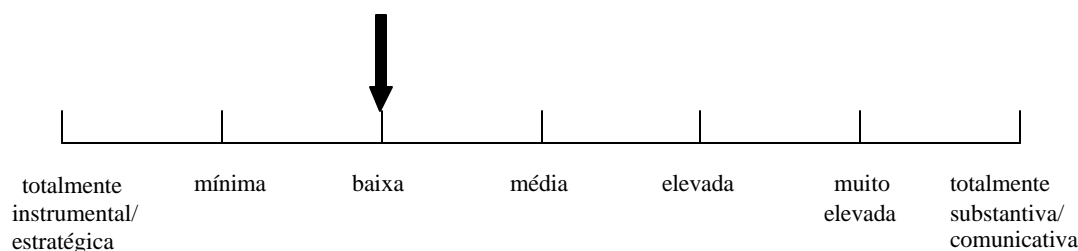
O depoimento de um dos funcionários elucida bem a questão da importância dos fatores “interação” e “respeito ao servidor”:

“A Fundação tem um público interno. Se ele não defender a Fundação quem fará? Por isso ele merece e deve receber satisfação. O que o público interno deseja é que se apresentem justificativas, mesmo que não haja concordância com estas. Haveria muito mais adesão ... E conseguir adesão interna é fundamental para a administração. [...] Existem muitos trabalhos elaborados por somente uma pessoa e que foram aprovados pela administração. Como pode ter validade para toda a organização a visão de uma só pessoa?”

Resumindo, foi verificada a existência de valores emancipatórios tanto em suas finalidades quanto na formatação de seus programas. No entanto, a prática administrativa parece enfatizar o atingimento de *fins* de natureza técnica, tendo em vista o destaque para os fatores “gestão” e “eficácia e eficiência”. Não foi possível evidenciar maiores preocupações com relação a autorealização e satisfação social de seus membros neste processo.

Face ao exposto, a variável “valores e objetivos organizacionais” teve sua intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa também avaliada como **baixa**.

Figura 5 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Valores e Objetivos Organizacionais”



Tomada de decisão

A tomada de decisão é centralizada e se dá de acordo com a hierarquia, conforme exposto na análise da variável “hierarquia e normas”

A Fundação também parece apresentar uma excessiva quantidade de níveis decisórios⁹⁶ se considerado o seu tamanho. Um funcionário chegou a afirmar:

“As decisões que deveriam levar 1 dia, levam 1 semana. É discutido no nosso nível ... É discutido com o diretor executivo ... É discutido com o presidente, que retorna a discussão ao nível anterior, que por sua vez retorna ao presidente...”

⁹⁶ A área responsável pelas funções de administração, finanças e infra-estrutura, da Diretoria Executiva de Administração, possui linha de comando com 4 níveis decisórios (presidente, diretor executivo, diretor de área e gerente de setor).

Em processos como o de formulação estratégica, por exemplo, há alguma resistência no envolvimento do corpo funcional como um todo. Durante o período de observação participante, este autor esteve diretamente envolvido na elaboração de uma metodologia de formulação estratégica. Os maiores impasses ocorridos nesse processo diziam respeito justamente a quando se discutia um maior envolvimento dos funcionários.

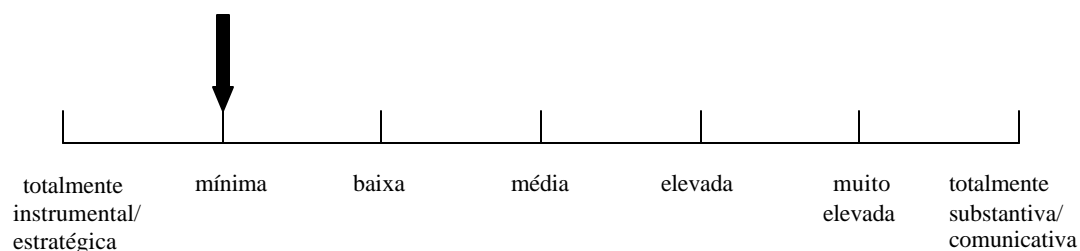
Os próprios membros da área responsável pelo planejamento encontravam-se em dúvida quanto à efetividade de um processo mais participativo. Surgiram, inclusive, questionamentos a respeito da grande quantidade de tempo e esforço a ser despendido sem que houvesse, necessariamente uma “contrapartida” em termos de conteúdo.

Como resultado dos debates foi aprovado um modelo híbrido, que vai se afinando, em termos de participação, assim que se avança no caminho da deliberação estratégica propriamente dita.

Outro dado de relevo é que, segundo a percepção dos funcionários, o item “democracia”, conceituado como participação dos empregados nos processos decisórios foi considerado como o valor de menor importância relativa no cotidiano organizacional da Fundação, dentre os demais valores apresentados (tabela 5).

A preocupação maior desse processo organizacional parece ser a *maximização de recursos*, ou seja, a preocupação em buscar a eficiência e a eficácia no trato dos recursos disponíveis, o resultado da hierarquia de valores percebida pelos funcionários ainda aponta para uma centralização das decisões. Dessa forma, a avaliação da intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa da variável “tomada de decisão” foi considerada *mínima*.

Figura 6 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Tomada de Decisão”



Controle

No que diz respeito aos controles, é necessário ressaltar que o fato de ser vinculada a uma sociedade de economia mista⁹⁷, submete a Fundação tanto à legislação e à fiscalização própria dos entes fundacionais quanto àquelas inerentes aos órgãos governamentais (como a lei de licitação, fiscalização do Tribunal de Contas da União e dos órgãos de controle do Ministério da Fazenda, por exemplo). Dessa forma, não há como atuar de forma participativa sobre os controles definidos como decorrentes dessa condição.

No que diz respeito aos controles relacionados ao acompanhamento das atividades demandadas, cada área define quais são e em que nível os controles serão realizados. Pela maioria dos depoimentos coletados, os controles são definidos de forma participativa.

Por exemplo, o controle do trabalho nas diretorias de área é realizado preferentemente por reuniões de equipe. São definidas metas qualitativas (onde o indicador é a realização ou não das ações demandadas nos prazos definidos) e há espaço para questionamentos e reposicionamentos. Também existem controles realizados pelos próprios funcionários cujas informações permitem dar continuidade no tratamento de determinado assunto mesmo quando o responsável não esteja presente.

Já na área de assessoria, o controle processo produtivo é menos intenso, já que não está ligada a chefia de nível médio, conforme depoimento abaixo:

“A velocidade de resposta depende muito do senso de urgência do funcionário. O diretor executivo não fica no pé, mas de alguma forma fica aguardando para ver até onde vai a demora, quando existir. É uma área muito livre.”.

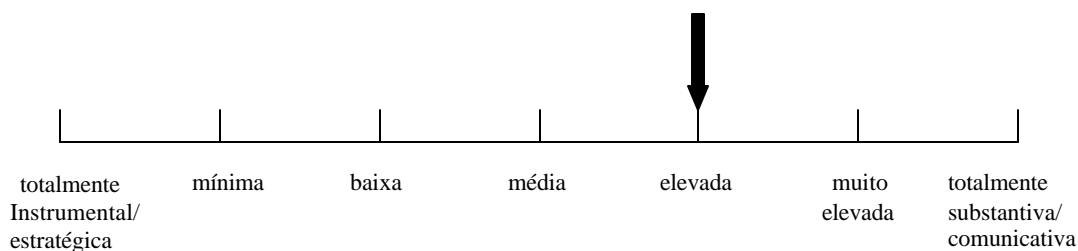
⁹⁷ Segundo Hely Lopes Meirelles, são pessoas jurídicas de Direito Privado, com participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração, para a realização de atividade econômica ou serviço de interesse coletivo outorgado ou delegado pelo Estado. Fonte: Jurinforma. Disponível em <<http://www.jurinforma.com.br/notas/0176.html>>. Acesso em 08 jun. 2001.

Não existem controles voltados para o acompanhamento das ações da Fundação como um todo. No entanto, estão sendo estabelecidas metas e indicadores para o acompanhamento da implementação das ações definidas no processo de planejamento, atualmente em formulação.

De maneira geral, não foram verificados maiores problemas dos funcionários com relação aos controles. Nas entrevistas realizadas, os depoimentos sempre foram no sentido de considerar normal os controles existentes, cuja implantação dar-se-ia ou em virtude de determinação legal ou de necessidade de cada equipe. Neste último caso, a definição de quais e como seriam implantados os controles, basicamente relacionados ao acompanhamento das atividades da equipe ou para assegurar a continuidade de determinado serviço quando da ausência do responsável pela sua condução, é realizada de comum acordo entre o diretor e os funcionários da área.

A análise desse processo indicou a presença dos elementos constitutivos de ação racional *entendimento* e *maximização de recurso*, com predominância do primeiro. Assim, a variável intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa “controle” foi avaliada como *elevada*.

Figura 7 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Controle”



Divisão de Trabalho

Tanto em nível vertical (níveis decisórios), quanto no horizontal (departamentalização), a especialização das atividades desenvolvidas na Fundação é intensa.

A especialização em nível vertical já foi abordada na análise das variáveis “hierarquia e normas” e “tomada de decisão”.

A especialização horizontal é fortemente estabelecida. Na diretoria que cuida dos programas e projetos sociais a departamentalização foi feita conforme as áreas de atuação da Fundação (saúde, educação, cultura etc.). A diretoria administrativa, por sua vez, foi departamentalizada por função: informática/finanças/infra-estrutura e comunicação/marketing.

Como cada área tem bem definida sua abrangência de atuação, de acordo com sua especialidade, existem grandes dificuldades em se articular as ações das diversas áreas como um todo.

A ausência de sinergia, juntamente com as dificuldades de comunicação interdepartamental, foram os problemas que receberam maior destaque na análise ambiental interna realizada pelos funcionários no processo de formulação estratégica 2002-2003, atualmente em desenvolvimento na Fundação. Também foram objeto de depoimentos, coletados em conversas informais ou entrevistas:

“A lateralidade não existe. As situações de integração são definidas de cima para baixo, não são definidas pelos pares. As áreas não pedem ajuda uma para as outras. Não há abordagens laterais”.

“Há problemas quanto a assunção de responsabilidade. Não há visão sistêmica, cada um somente enxerga sua faixa de responsabilidade”.

A direção da organização, segundo as entrevistas com os administradores, vem tentando disseminar a cultura de um envolvimento interdisciplinar das áreas de tal forma que a atuação seja homogênea, ou seja, que cada área procure olhar o todo e não exclusivamente a parte que lhe diz respeito. No entanto, o processo vem sendo realizado de forma lenta.

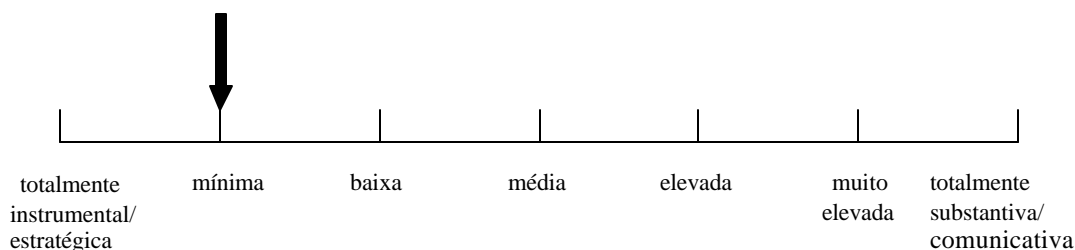
Uma iniciativa nesse sentido foi o estabelecimento de um ciclo de palestras mensal, envolvendo todos os funcionários da Fundação, que pretende abordar assuntos

de interesse interdisciplinar. Na primeira reunião, realizada quando o trabalho de observação participante estava em curso, foram abordados o processo de formulação estratégica 2002-2003 e a apresentação de um novo programa social a ser conduzido pela Fundação.

A partir dos dados coletados e das análises realizadas, o elemento predominante no processo parece ser *maximização de recursos*, ou seja, a ênfase na busca da eficiência e eficácia para a realização das atividades, não se destacando qualquer outro elemento constitutivo de ação racional substantiva.

Dessa forma, a variável “divisão do trabalho” foi avaliada como *mínima* na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

Figura 8 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Divisão do Trabalho”



Comunicação e relações interpessoais

No tocante ao processo comunicação a Fundação apresenta uma situação bastante peculiar, mas coerente com o exposto até o momento. Dentro das equipes a comunicação flui de maneira satisfatória. Há boa interação entre os membros e entre estes e sua chefia imediata, conforme explicitado no processo “tomada de decisão”.

O ambiente dentro de cada área é de camaradagem. Por exemplo, é hábito nas equipes que um ou outro funcionário “patrocine” um *happy hour* para os colegas, o que acaba descontraindo o ambiente.

As equipes, ao serem analisadas individualmente, são bastante integradas e seus componentes quando abordam este ponto fazem questão de frisar isto. Ressaltam,

também, que só podem responder pela área em que trabalham, já que não tem idéia sobre o que ocorre nas demais, mesmo as fisicamente próximas.

A comunicação entre áreas é um dos problemas mais críticos da Fundação. Trata-se da dificuldade mais apontada na análise de ambiência interna, realizada pelos funcionários e, também, uma das mais citadas nas entrevistas realizadas.

Apesar de não haver separação física entre as diversas áreas da Fundação⁹⁸, a não ser o fato de a organização ocupar dois andares, é visível a segregação lógica entre as equipes. A excessiva especialização acaba por fortalecer este comportamento, fazendo com que as áreas somente estejam voltadas para as responsabilidades que lhes dizem respeito. Os depoimentos abaixo, atestam essa constatação:

“Não há paredes, mas há paredes “lógicas”. Os ambientes são abertos mas se nota nitidamente a separação entre as áreas. A interação é mínima e restringe-se ao formal, à exceção dos eventos comemorativos, como os aniversariantes do mês, por exemplo”.

“Às vezes a área está do meu lado, mas ao invés de ir até o meu colega que tenho que conversar, eu telefono”.

Mesmo na área de comunicação, que recebe insumos das demais áreas para o desenvolvimento de suas atividades há queixas com relação à comunicação:

“A comunicação entre as áreas é restrita. No nosso caso a dificuldade é grande, pois somos alimentados por eles”.

Como mecanismos de integração, estão previstos em sua estrutura organizacional três comitês: Comitê Estratégico, formado pelo presidente e pelos dois diretores executivos; Comitê de Transformação Social, constituído pelo diretor executivo da área de programas sociais e seus diretores de área; e Comitê de

⁹⁸ Não existem divisórias internas.

Administração, cujos componentes são o diretor executivo de administração e seus diretores de área.

No entanto, somente o Comitê Estratégico se reúne de forma regular, o que contribui pouco para uma maior interação entre áreas, já que é formado somente pela cúpula. Os demais, mesmo se funcionassem adequadamente, somente contribuiriam parcialmente para os esforços de integração, já que são compostos exclusivamente por representantes de apenas uma das diretorias executivas.

A comunicação também é diferenciada, segundo os extratos hierárquicos anteriormente apresentados, como se pode verificar pela situação descrita a seguir.

A área de comunicação preparou uma apresentação para o presidente, os diretores executivos e os diretores de área a respeito do resultado de uma pesquisa sobre como a Fundação é percebida nos municípios participantes de um de seus programas. Três semanas após esta apresentação, ainda não havia previsão sobre quando o resultado da pesquisa seria divulgada para o restante dos funcionários. Até o final do período de observação participante só havia sido repassada ao corpo funcional como um todo uma breve nota no boletim interno⁹⁹ comentando que os resultados da pesquisa haviam sido satisfatórios.

O fluxo precário da comunicação vertical também é enfocada pelo depoimento abaixo:

“O clima entre os colegas do mesmo nível é bom. Quando passa para o relacionamento com cargos de nível superior o clima muda. No momento em que a pessoa passa para um relacionamento com níveis superiores há uma burocracia, uma formalidade que não deveria existir”.

Há iniciativas voltadas para a melhoria da comunicação na Fundação como a instituição do ciclo de palestras anteriormente mencionado e que pretende, segundo os administradores da Fundação ter um caráter bastante informal.

⁹⁹ Informativo divulgado na intranet da organização.

Outra iniciativa é o boletim interno, que aborda assuntos variados desde questões administrativas básicas, como a lembrança da necessidade do controle das ligações telefônicas de interesse particular, até a disseminação de informações sobre novos programas e projetos.

Adicionalmente, via intranet, é possível ter acesso a uma série de informações de caráter institucional como execução orçamentária; composição dos Conselhos Curador, Técnico e Fiscal; constituição das áreas; histórico da instituição; manual de normas entre outras.

No entanto, essas formas de comunicação, à exceção do ciclo de palestras que se encontra em implantação, parecem ser demasiadamente formais e possuem caráter instrumental/estratégico, ou seja, estão basicamente voltadas para informar o que é necessário para o bom desenvolvimento operacional das atividades, não sendo evidenciadas iniciativas voltadas ao estabelecimento de situações de entendimento. É o que aponta o depoimento a seguir:

“O que se veicula no boletim interno não traz os meandros da questão. É necessário que se conheça não somente os resultados de um programa, por exemplo, mas as intenções relacionadas a ele. Deveria sinalizar para onde ele está indo... Os funcionários precisam conhecer o pensamento de seus administradores. Como há muita coisa não dita, há espaços para as especulações”.

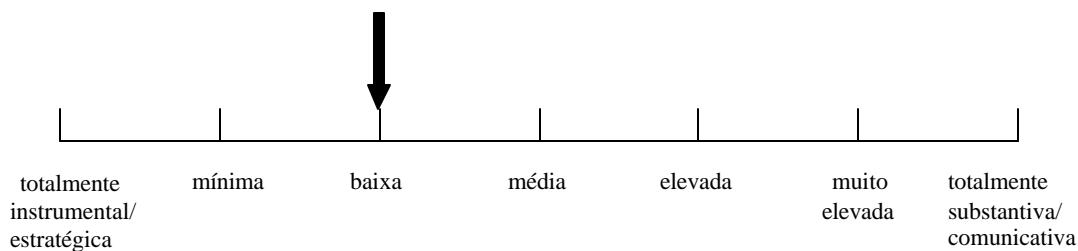
Este fato é evidenciado pela hierarquia de valores organizacionais que, segundo a percepção dos funcionários, posiciona o fator “interação” (quanto a cultura da organização valoriza a interação positiva no trabalho) como o de menor importância relativa dentre os demais (tabela 2).

Pela análise realizada fica evidente a predominância do elemento constitutivo de ação racional *desempenho*, significando que a preocupação institucional com a comunicação está centrada na busca do aprimoramento da performance individual, ou seja, a ênfase da comunicação na organização recai sobre o aspecto informativo e relacionado à instrumentalização dos funcionários ao melhor desempenho de suas atribuições.

Há de se ressaltar, entretanto, a forte interação existente no interior de cada área e os esforços da administração em tornar a comunicação mais efetiva no ambiente interno, como a criação do ciclo de palestras. Também não foi verificada qualquer forma de se tolher a comunicação, o que garante a presença do elemento *autonomia*, ou seja, a existência de condições para se exercer a liberdade de expressão.

Face ao exposto, e principalmente pela dificuldade de comunicação entre áreas, a variável “comunicação e relações interpessoais” foi avaliada como **baixa** na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

Figura 9 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Comunicação e Relações Interpessoais”



Ação social e relações ambientais

Como mencionado na análise da variável “valores e objetivos” verifica-se o caráter emancipatório dos objetivos e dos programas da Fundação. Neste ponto, destacam-se programas formatados para oferecer complementação escolar a estudantes oriundos de famílias de baixa renda, erradicar o analfabetismo e desenvolver ações vinculadas à geração de emprego e renda.

Um fato que merece destaque neste item é o desenvolvimento, em particular nos últimos dois anos, de esforços para a elaboração de uma metodologia de avaliação de programas sociais. Somente um dos sete programas atualmente em operacionalização possui sistemática de avaliação desenhada. No entanto, a ênfase deste instrumento recai sobre a aplicação da metodologia propriamente dita e pouco diz sobre a efetividade da ação.

Para desenhar uma metodologia que pudesse verificar o impacto de sua atuação social foi contratada consultoria especializada no assunto. Apesar de o trabalho da consultoria já ter finalizado, a metodologia ainda se encontra em desenvolvimento, uma vez que os administradores da Fundação julgaram necessário realizar alguns ajustes de forma a tornar mais simples a operacionalização daquele instrumento.

O que se destaca, neste caso, é a preocupação demonstrada em verificar se os programas estão atendendo aos objetivos estabelecidos, bem como se os resultados alcançados são efetivos para as comunidades atendidas.

Cabe ressaltar que o item “qualidade”, compromisso com o aprimoramento de produtos e serviços, é percebido pelos funcionários como um dos valores mais importantes da organização (tabela 5). O depoimento abaixo atesta o que foi dito:

“Encontramos a forma certa de atuar. Hoje investimos nas pessoas e esse investimento é inalienável. Pode mudar prefeito, governador, mas o que foi investido ninguém tira das pessoas [...]. Nos mantemos onde há envolvimento da comunidade, se não há envolvimento a gente sai”.

Apesar da exigência de que a comunidade esteja envolvida na implementação dos programas, não foram identificados espaços para que esta mesma comunidade possa, diretamente, reorientar a formatação dos programas, ou, até mesmo, influenciar no direcionamento dos rumos da Fundação.

Há grande preocupação em tornar a Fundação reconhecida, o que contribuiria para o fortalecimento da imagem de seu Instituidor junto à sociedade. Várias ações são tomadas nesse sentido, sejam relacionadas à divulgação de suas ações para a imprensa, ao desenvolvimento de peças publicitárias, à inscrição da Fundação em premiações relacionadas ao terceiro setor. O depoimento abaixo a seguir ilustra o que é apontado neste parágrafo.

“Há uma preocupação muito grande em passar uma imagem de eficiência no campo social. Há uma preocupação muito grande em mostrar que a Fundação é importante para o Instituidor”.

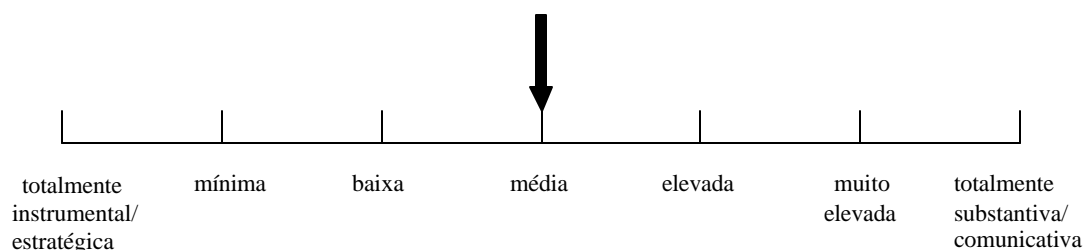
O relacionamento com outras entidades representativas do terceiro setor se dá mediante a participação de encontros promovidos pelo GIFE, ao qual é associada. Pelos depoimentos colhidos, verificou-se que existe uma preocupação da administração da Fundação em se fazer representar nas atividades promovidas por aquela organização. Inclusive, na semana anterior ao início da pesquisa de campo, um dos funcionários da área de planejamento participou de um evento voltado para o intercâmbio de experiência entre instituições do terceiro setor, chamado *University by a night*.

As parcerias estabelecidas¹⁰⁰ na criação e desenvolvimento de alguns de seus programas demonstram articulação com seu ambiente externo. No entanto, verificou-se, a partir das entrevistas, que a ênfase no estabelecimento das parcerias recaía sobre a necessidade de aporte de recursos para os programas.

Ao analisar a variável “ação social e relações ambientais” parece haver um equilíbrio entre a presença de *valores emancipatórios*, característica intrínseca de seus programas, e do elemento *fins* ao se constatar que a busca de parceria e o desenvolvimento da sistemática de avaliação foram inicialmente motivadas pela necessidade de captação de recursos, bem como a constatação de uma forte preocupação com a imagem.

Dessa forma, a intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa para a variável em questão foi avaliada como *média*.

Figura 10 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Ação Social e Relações Ambientais”



¹⁰⁰ Outras fundações empresariais de renome e órgãos governamentais.

Reflexão sobre a organização

Não foi identificado, à exceção do planejamento estratégico, um processo coletivo de reflexão sobre a organização que seja realizado de forma sistemática.

O processo de formulação do planejamento estratégico seria uma oportunidade para ampliar e compartilhar o conhecimento sobre a Fundação, ao abrir espaço para reflexões sobre como organização se posicionaria perante a sociedade e seus parceiros e para a análise das suas virtudes e problemas internos.

No entanto, segundo depoimento dos funcionários, o processo se encontra desacreditado face às constantes mudanças nas prioridades da Fundação, sem a apresentação de justificativas ao corpo funcional, e à falta de representatividade em sua elaboração. Por muitas vezes foi citado que menos de 1/3 da Fundação participou da revisão da formulação realizada em 1999 e que na de 2000 o voto encaminhado ao Conselho Curador foi elaborado por apenas 1 pessoa.

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

Também não foi possível identificar a existência de uma identidade da organização, compartilhada pelos funcionários. Estar trabalhando para a Fundação, para o Instituidor ou para os dois, parece ser a maior dúvida existente, conforme se pode constatar pelos depoimentos vindos de pessoas distintas, a seguir reproduzidos¹⁰¹:

“Sou funcionário do [Instituidor], como se fosse de qualquer outro departamento. Na minha opinião, tudo é [Instituidor]”.

Meu crachá é o do [Instituidor]. Eu não me sinto fora do [Instituidor].

¹⁰¹ O nome do Instituidor foi omitido. A informação entre colchetes foram incluídas por este autor.

“Eu sou um funcionário ainda ligado ao [Instituidor]. Não sei ao certo o meu papel”.

“Eu me enxergo trabalhando para a Fundação... De maneira alguma como se estivesse trabalhando em um departamento do [Instituidor]”.

“Eu percebo a Fundação como parte do todo [como se Fundação e Instituidor fossem um só]”.

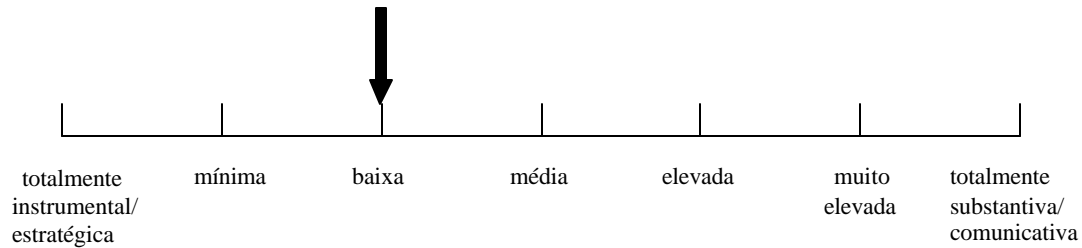
A inexistência de um processo de reflexão coletiva sobre a organização é agravada pela intensa especialização das áreas. Ao se indagar a respeito de valores, dinâmica da equipe, conflitos, comunicação entre outros, era certa a apresentação da ressalva: “só posso dizer sobre a minha área”.

Os comitês citados ao se analisar a variável “comunicação e relações interpessoais” poderiam contribuir para o debate de assuntos interfuncionais e, por consequência, oferecer espaço para uma maior reflexão sobre a organização. No entanto o funcionamento precário dos comitês Administrativo e de Transformação Social demonstra a falta de interação entre as áreas, mesmo quando vinculadas a um mesmo diretor executivo.

Ficou evidenciado, portanto, que não foi instituído processo coletivo voltado para a reflexão sobre a organização, que se encontra restrita aos níveis decisórios mais elevados, ou seja Conselho Curador, presidente e diretores executivos. Este fato evidencia a predominância do elemento *fins*, ou seja, o processo de reflexão sobre a organização estaria centrado no estabelecimento de metas de natureza técnica.

Face ao exposto, na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, atribuiu-se a medida **baixa** para a variável “reflexão sobre a organização”.

Figura 11 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Reflexão sobre a Organização”



Conflitos

Uma potencial fonte de conflito existente é a falta de critérios para o preenchimento de cargos diretivos. Como as últimas vagas disponíveis foram preenchidas conforme escolha pessoal do presidente (em geral envolvendo funcionários do Instituidor que ainda não trabalhavam na Fundação), o clima organizacional foi afetado negativamente, como se pôde constatar pela maioria dos depoimentos e pelo resultado da análise ambiental interna, promovida pelo processo de formulação estratégica.

Trata-se de um conflito latente, pois apesar de as partes envolvidas não se enfrentarem abertamente, o assunto é tratado nos bastidores. Tal situação contribui para uma provável emergência de conflitos explícitos no futuro.

Outra fonte de conflito identificada é a intensa especialização existente em sua estrutura organizacional. Segundo depoimentos, como as áreas raramente se interagem, uma área não identifica na outra capacidade para atender suas necessidades. Dessa forma, quando há necessidade de atuação interfuncional os conflitos são inevitáveis.

Existem conflitos decorrentes da autonomia presente na área de desenvolvimento empresarial, por exemplo, já que seus funcionários não estão subordinados a uma chefia média. Quando o diretor executivo repassa uma demanda para desenvolvimento a equipe se auto-coordena para a realização. Neste momento, surgem as divergências de posicionamento. Um dos funcionários comentou que o senso de urgência dos componentes do grupo é diferenciado, o que acaba gerando algum

desgaste. No entanto, reconhece que se trata de uma experiência rica, face à autonomia de que dispõem.

No período de realização desta pesquisa foi acompanhado o desdobramento de dois conflitos.

O primeiro ocorreu em uma reunião envolvendo todos os funcionários de uma das diretorias executivas. Apesar deste autor não ter participado da reunião, foi possível levantar as impressões tanto dos funcionários quanto do diretor envolvido. O embate surgiu quando o diretor criticou abertamente a deficiência e a demora no atendimento de algumas de suas demandas. As reações surgiram de imediato, na própria reunião, com a manifestação das pessoas que se sentiram diretamente atingidas pelas críticas. Após a reunião prevaleceu um clima de mal estar implícito, não tendo sido verificada nenhuma ação posterior para a abordagem do ocorrido. No entanto, tanto a iniciativa dos funcionários se posicionarem diante de uma crítica que consideraram injusta quanto pela não emergência de retaliações de qualquer espécie após o ocorrido, nem a intenção para se realizar algo do gênero, demonstram a existência de espaço para a autenticidade.

O segundo foi em uma área onde dois funcionários discordavam de como um trabalho deveria ser realizado. A discordância foi tal que se partiu para agressões verbais de ambas as partes. Também, neste caso, não foi possível identificar nenhuma atitude voltada para a administração do conflito. Acredita-se, inclusive, que a chefia sequer tenha tido ciência sobre o ocorrido. Também se destaca neste episódio a constatação, a partir de depoimentos obtidos, que a preocupação dos demais integrantes do grupo recaía sobre a possibilidade de atraso na entrega do trabalho a cargo dos funcionários envolvidos no conflito.

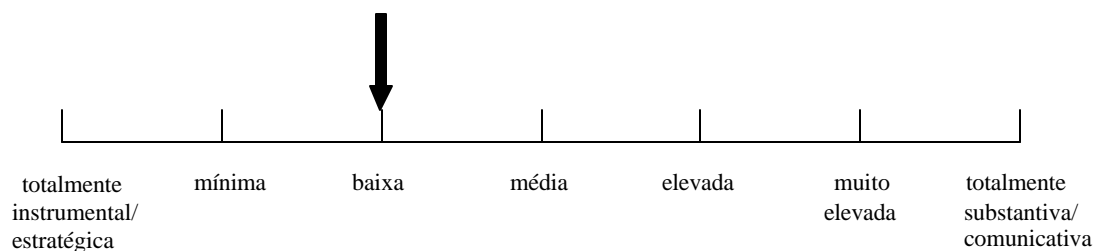
Pelo observado, verifica-se que os conflitos não são necessariamente administrados. São ignorados e deixados para que o tempo venha a resfriar os ânimos e restabelecer a convivência que, de uma forma ou de outra, tem que ocorrer.

Na análise da variável “conflitos”, houve predominância de um elemento não previsto para esta rubrica: a *maximização de recursos*. Pôde-se identificar que as fontes de conflito estão predominantemente relacionadas à preocupação com a eficácia organizacional. Tanto o interesse em se solucionar um conflito, e até mesmo o fato de ignorá-lo, estão ligados ao possível impacto que o desfecho de um conflito ou sua

abordagem teria na eficácia organizacional. Também se identificou a presença do elemento *autenticidade* embora em menor grau.

Dessa forma, foi avaliada como **baixa** a posição desta variável na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

Figura 12 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Conflitos”



Satisfação individual

Em geral, pôde-se verificar a predominância de um sentimento de orgulho e de satisfação dos funcionários em fazer parte de uma organização do terceiro setor, como atestado pelos depoimentos a seguir:

“Um projeto social traz alguma coisa além de você tratar com números. Ao se trabalhar com projetos sociais você tem o prazer de ver as pessoas crescendo. Traz um acréscimo de valores humanos para nós”.

“Trabalhar em uma organização do terceiro setor é uma coisa que me completa como pessoa, como crença de vida. Creio que trabalhar aqui seja até mais difícil que trabalhar em uma empresa com finalidade lucrativa, pois temos que mexer com estruturas consolidadas na vida econômica, política e social”.

“Trabalhar em uma organização como esta faz a gente se sentir mais útil. A gente sente orgulho, quando alguém comenta sobre a Fundação... quando sai algo sobre a Fundação na TV”.

“A satisfação de trabalhar com o social é muito grande. Gosto muito... gosto deste trabalho de cunho social. Gostaria, inclusive, de fazer muito mais, de me envolver mais no campo em que atuo”.

No entanto a excessiva atenção dada à hierarquia e à obediência na organização e diante do fato de não serem privilegiadas iniciativas voltadas para a autorealização e autonomia, conforme se deduz pela análise das escalas de valores organizacionais “real” (tabelas 2 e 5) e “ideal” (tabelas 3 e 6), acabam por gerar um clima de insatisfação.

Conforme defendido por Tamayo & Gondim (1996), a diferença nos escores da hierarquia de valores organizacionais desejada e da efetivamente praticada constitui indicativo de insatisfação dos funcionários com relação ao clima organizacional.

No caso da Fundação é possível verificar que os valores relativos ao fator “respeito ao servidor” e ao fator “interação” são os que apresentam maior diferença entre os escores da escala desejada e da real (tabela 4), indicando que, na visão dos funcionários, esses dois fatores deveriam receber uma importância significativamente maior do que a que efetivamente recebem.

Adicionalmente, o fator “gestão” – característico de estilo de gestão tradicional e hierárquica – se posicionou como o de maior importância relativa na escala “real” (tabela 2), enquanto que na escala “ideal” (tabela 3) foi considerado pelos funcionários como o que deveria receber menor importância relativa dentre os demais.

De maneira inversa, o fator “respeito ao servidor” se posicionou como o de menor importância relativa na escala “real” (tabela 2), enquanto que na escala “ideal” (tabela 3) foi considerado pelos funcionários como o que deveria receber maior importância relativa dentre os outros fatores.

Pode-se inferir pelas observações apresentadas que o estilo de gestão que enfatiza a “hierarquia” e a “obediência” são fontes de insatisfação na Fundação tanto quanto o fato de que os valores relacionados ao fator “respeito ao servidor” e “interação” não recebam maior importância relativa.

Nas entrevistas e conversas informais realizadas também houve manifestações relacionando satisfação ao “êxito”, ou seja, a existência de condições para o desenvolvimento da carreira:

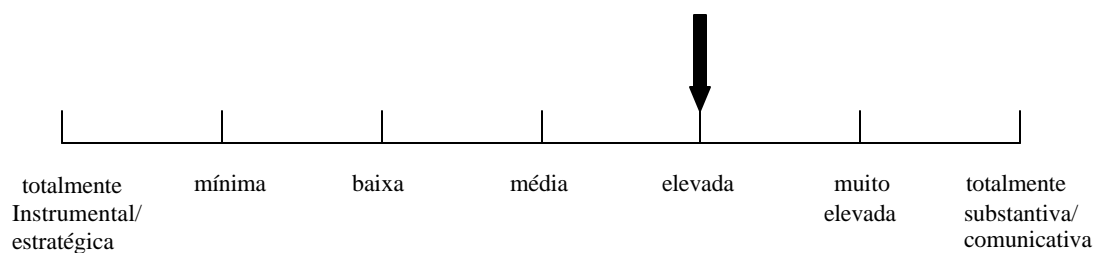
“Alguns enxergam a Fundação como mera oportunidade de ascensão profissional”.

Também foram apontados como fonte de satisfação o coleguismo e a amizade no interior das equipes.

Da análise da variável “satisfação individual” destaca-se como predominante o elemento *autorealização* decorrente do envolvimento em uma atividade que tem como resultado benefícios diretos à sociedade, apesar de a organização enfatizar o desempenho. O elemento *autonomia* é uma fonte potencial de satisfação, no entanto, como se pode inferir pela comparação entre as escalas de valores organizacionais “real” e “ideal”, está comprometido por ainda não se concretizar na prática. Pode-se verificar, também, embora sem tanta ênfase, o elemento *êxito* como fonte de satisfação individual.

Face ao exposto, a avaliação dada à variável “satisfação individual” na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa é *elevada*.

Figura 13 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Satisfação Individual”



Dimensão simbólica

A exemplo do que ocorreu quando foi abordada a questão dos valores, também houve dificuldade dos entrevistados em retratar quais seriam as idéias, símbolos e filosofias que fundamentam as ações da Fundação.

Conforme foi mencionado ao se avaliar a variável “reflexão sobre a organização”, foi verificada uma crise de identidade dos funcionários com relação a se considerarem trabalhando em uma organização do terceiro setor ou se, em realidade, atuavam em uma área do Instituidor que se envolvia mais diretamente com assuntos relacionados à responsabilidade social deste.

Foram várias as vezes em que ao se solicitar informações sobre a Fundação, o Instituidor era citado. Ao se abordar os valores, freqüentemente surgia uma comparação com o Instituidor (cujos valores são fortemente relacionados à ética, honestidade e integridade).

A ligação do Instituidor e sua Fundação é muito forte, em especial pelo fato de pelo menos 2/3 dos membros da organização serem oriundos do primeiro, em caráter de cessão temporária. Assim, não é estranho constatar que a cultura do Instituidor acabe por influenciar a cultura da Fundação.

Cabe lembrar a ênfase que foi dada aos fatores “gestão” e “eficiência/eficácia” como os agrupamentos de valores que recebem a maior importância relativa na organização, conforme anteriormente abordado.

A situação abaixo descrita demonstra não só a influência da cultura do Instituidor, bem como a tendência apontada por Tenório (1999b) a respeito da utilização de jargão mercadológico, próprio da iniciativa privada, por parte das organizações do terceiro setor.

É comum a utilização de termos como “mercado social”, “moeda social”, “produto social” e “franquia social” ao se abordar o desenvolvimento dos programas da Fundação. Esses termos também são empregados em algumas normas internas.

Mais do que meras palavras, o risco reside exatamente no simbólico. Tentar, inconscientemente, compreender a temática social com as “lentes” da lógica de mercado, onde se privilegia a rapidez e o resultado econômico, preocupações não necessariamente pertinentes à abordagem de uma questão de cunho social.

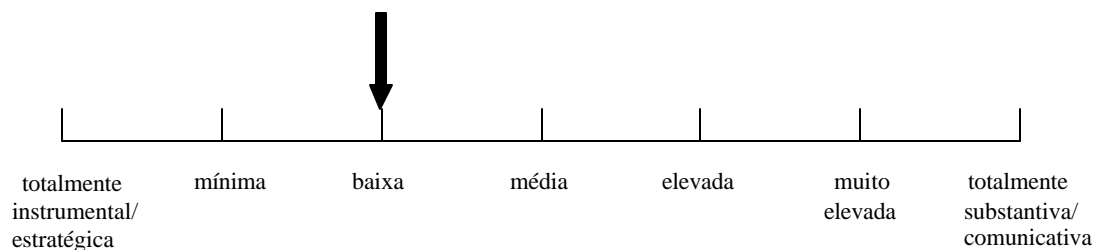
No entanto, também a utilização desse jargão não é consenso. Ao se indagar um dos administradores a respeito da questão, foi obtido o seguinte depoimento:

“Não gosto, tenho medo. Quer se dar um lado muito prático a essas questões. É uma lógica binária que é mais fácil de se vender. No entanto, não posso disseminar esta visão porque a complexidade relacionada às questões sociais é muito maior”.

Constata-se, portanto, uma dualidade no imaginário organizacional que ora pende para referenciais substantivos, como a satisfação dos funcionários em trabalhar em uma organização que contribui para o bem comum, como abordado na variável “satisfação individual” e ora pende, com maior frequência, para referenciais instrumentais, como exposto anteriormente.

A partir da análise dos dados, pode-se verificar a predominância do elemento *êxito/resultados*. Também foi identificado o elemento *valores emancipatórios*. Na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, a posição dessa variável, face ao exposto, foi avaliada como **baixa**.

Figura 14 – Intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa – variável “Dimensão Simbólica”



5.2.4 Análise global da Fundação “A”

O quadro 13 apresenta a tabulação final da análise dos processos organizacionais da Fundação “A”. Verifica-se pela sua leitura que a racionalidade instrumental/estratégica predomina em cinco dos sete processos organizacionais essenciais definidos – “hierarquia e normas”, “valores e objetivos”, “tomada de decisão”, “divisão do trabalho” e “comunicação/relações interpessoais”.

Como resultado, infere-se que não se pode considerar a Fundação como uma organização substantiva, nos moldes propostos por Serva (1996).

Chega-se, dessa forma, ao ponto fundamental deste trabalho, ou seja, levantar a razão pela qual uma organização cuja atuação na sociedade é relacionada ao resgate da dignidade humana não tenha como contrapartida uma prática administrativa em que predomine a ação racional substantiva, cujas ações considerem o potencial e as singularidades do seus funcionários de um lado (racionalidade substantiva) e a riqueza da interação social de outro (racionalidade comunicativa).

O motivo parece ser o já previsto por Tenório (1999b) ao abordar as fundações empresariais, ou seja, a forte influência exercida por seu Instituidor. Essa influência se estabelece tanto pelo fato de seu Instituidor, na prática, indicar seus dirigentes, quanto pelo fato de que, no caso em estudo, 2/3 do corpo funcional da Fundação ser oriundo do Instituidor¹⁰².

Se dele são emanados valores como ética, integridade e honestidade, também dele também são herdados os componentes de uma estrutura burocratizada. São exemplos a rigidez hierárquica, a centralização decisória, processo administrativo excessivamente normatizado, obstrução dos canais de comunicação, excessiva especialização e divisão de trabalho entre outros.

¹⁰² Ressaltando-se que os contratados, que representam o terço restante não oriundo do Instituidor, praticamente não têm poder na organização.

Quadro 13 – Quadro-resumo de análise da Fundação “A”

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS VARIÁVEIS	ELEMENTOS INDICADORES DE RACIONALIDADE PREDOMINANTES	INTENSIDADE DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA/COMUNICATIVA
HIERARQUIA E NORMAS	Fins	Baixa
VALORES E OBJETIVOS	Fins	Baixa
TOMADA DE DECISÃO	Maximização de Recursos	Mínima
CONTROLE	Entendimento	Elevada
DIVISÃO DO TRABALHO	Maximização de Recursos	Mínima
COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Desempenho	Baixa
AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	Valores Emancipatórios Fins	Média
REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	Fins	Baixa
CONFLITOS	Maximização de Recursos	Baixa
SATISFAÇÃO INDIVIDUAL	Autorealização	Elevada
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Êxito/Resultados	Baixa
AValiação GLOBAL	Fins	Baixa

Note-se que estes elementos, constatados na análise dos processos organizacionais da Fundação “A”, também foram verificados no estudo realizado por Carbone (1991) a respeito das práticas administrativas das estatais brasileiras¹⁰³.

¹⁰³ Recordar que o Instituidor é uma sociedade anônima de economia mista.

A Fundação também recebeu de legado uma excessiva preocupação com o desempenho e o atingimento de fins, particularmente presentes na cultura do Instituidor, face sua atuação em um mercado significativamente competitivo. Este ponto foi verificado quando se analisaram os resultados da aplicação do instrumento “escala de valores organizacionais”.

Surge, dessa forma, uma incongruência entre os valores presentes em sua proposta de atuação social e aqueles predominantes em sua prática administrativa. Essa incongruência é percebida pelos funcionários da Fundação e é fonte de insatisfação, afetando negativamente o clima organizacional.

Da análise dos valores organizacionais correntes na Fundação emerge como supremo o fator “gestão” (tabela 2). Ao se abordar os valores individualmente, destacam-se como valores supremos a “hierarquia” e a “obediência” (tabela 5). No entanto, os funcionários desejam um ambiente onde seja dada maior importância relativa aos valores relacionados ao fator “respeito ao servidor”, ficando o fator “gestão”, o que menor importância relativa deveria receber dentre os demais (tabela 3). Recordando mais uma vez que, segundo Tamayo & Gondim (1996), este fator agrupa os valores próprios de organizações do estilo hierárquico tradicional.

Cabe ressaltar também que, na escala idealizada, o fator “eficácia/eficiência” é o segundo em termos de importância relativa, logo após “respeito ao servidor” (tabela 3). Isso indica que, na percepção dos funcionários, não se trata de menosprezar a eficiência e eficácia, mas que estas devam ser subordinadas a uma prática administrativa que valorize e respeite o trabalhador.

Ainda com base nesta escala, o fator “interação” encontra-se à frente de “gestão”, indicando que os funcionários preferem as ações voltadas ao entendimento àquelas decorrentes de imposição hierárquica.

Essa divergência entre os valores correntes e os desejados é motivo de insatisfação do corpo funcional. Um dos funcionários chegou a mencionar um clima de melancolia existente na Fundação, que estaria relacionado a esta incongruência. Os depoimentos abaixo demonstram mais diretamente esta situação:

“Assim que cheguei na Fundação pensei que havia achado o local ideal para trabalhar. Com o passar do tempo, vi que não era absolutamente nada diferente dos que os outros locais em que trabalhei”.

“O ambiente da Fundação é tão burocrático, como qualquer outro lugar. Eu não esperava isto”.

Em uma fundação voltada para o social você tem que estar livre para criar. Há que se extrapolar os limites. Infelizmente, não há muito espaço para isto.

A Fundação está trabalhando para que sejam administradas as dificuldades apresentadas. Recentemente, foi selecionado profissional especialista em recursos humanos, de forma a assessorar os administradores na abordagem dos problemas observados de forma adequada. Este profissional apresentou os seguintes depoimentos:

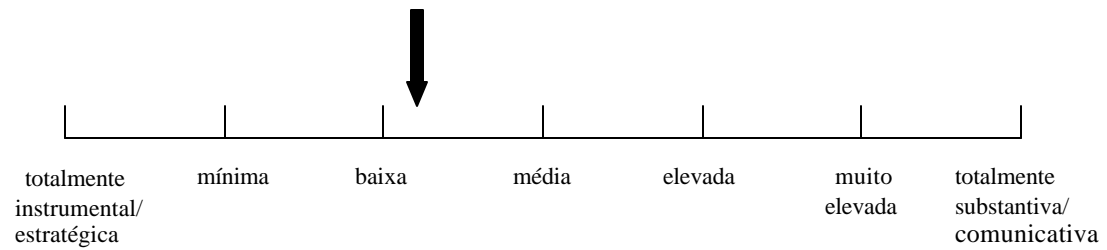
“Procura-se viabilizar um acordo entre avaliado e avaliador de tal forma que seja possível tanto suprir os objetivos da área quanto sejam aqueles relacionados ao autodesenvolvimento dos profissionais da Fundação”.

“A intenção da administração em me trazer para esta área foi em auxiliá-la na criação de condições para que os funcionários da Fundação sejam sujeitos de seu destino. Sujeitos que transformam a realidade e que podem estar ligados aos resultados da empresa”.

No entanto, a realidade da prática administrativa da Fundação, de uma forma global, aponta para a predominância do elemento *fins*. Ao se avaliar o seu posicionamento no *continuum*, mediante o cálculo da média dos resultados obtidos em cada processo (variável), conclui-se que a Fundação apresenta **baixa** intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

É o que se pode verificar pela figura a seguir, onde se encontra representada a posição da Fundação “A” no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

Figura 15 – Posição da Fundação “A” no *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa



6 CONCLUSÕES

Ao finalizar este trabalho, busca-se, neste ponto, recuperar os objetivos traçados e consolidar os resultados alcançados de forma a orientar as conclusões aqui apresentadas.

Desejou-se, em primeiro lugar, verificar que tipo de racionalidade (instrumental/estratégica ou substantiva/comunicativa), em tese, deveria prevalecer na prática administrativa das fundações empresariais abertas.

A análise do levantamento das características e das especificidades tanto do terceiro setor quanto das fundações empresariais, em especial, levam à defesa de que a prática administrativa das organizações do gênero devem ser pautadas pela racionalidade substantiva/comunicativa, aproximando-as do conceito de organização substantiva, proposto por Serva (1996).

Tal postura se justifica, como apontado por Serva (1996), diante do fato de que a lógica mercantil, que privilegia os resultados a curto prazo, não se coaduna com a proposta de atuação de uma organização que lida com programas sociais, já que os ritmos biológicos e sociais, característicos desses programas, não garantem sua maturação em curto prazo de tempo, como exigido pela racionalidade própria de mercado.

Assim, para serem coerentes com sua proposta de atuação externa de cunho emancipatório, essas organizações deveriam voltar suas atenções para seu ambiente organizacional e começar a exercitar esse ideal por dentro, a partir de seus processos internos.

É necessário clarificar que não se pretende aqui defender que as práticas administrativas adotadas pelas fundações empresariais sejam as mesmas daquelas empregadas por pequenas organizações que emergiram de movimentos populares.

O tamanho e complexidade organizacional das fundações empresariais, o volume de recursos financeiros anuais aportados – que em alguns casos atinge a casa das dezenas de milhões de reais –, a abrangência de sua atuação – que muitas vezes é nacional – e a rígida regulação e fiscalização a que estão submetidas, por parte do Ministério Público e demais órgãos de fiscalização, exigem o estabelecimento de regras

e controles em níveis que são incompatíveis com a realidade das organizações comunitárias, por exemplo.

O que se discute e se defende é a impertinência de a racionalidade instrumental/estratégica atuar como o referencial maior da lógica interna de funcionamento dessas organizações, o que acabaria por transformar os membros da organização em predicado ao invés de sujeitos capazes de ação, como afirmado por Tenório (2000a) ao abordar uma sociedade submetida aos referenciais instrumentais. Ao desenvolver suas práticas internas conforme uma lógica instrumental/estratégica, este tipo de organização estaria agindo de maneira diametralmente oposta à sua proposta de atuação na sociedade.

A conclusão a que se chega é que por estarem envolvidas em ações voltadas para o bem comum e por não estarem premidas pela obrigação de buscar, acima de tudo, a maximização dos seus resultados econômicos, as fundações empresariais devem ter suas práticas administrativas predominantemente embasadas em referenciais substantivos, oferecendo um ambiente onde seja possível a autorealização de seus membros, dando vazão ao potencial dos seus funcionários, e o entendimento, provendo espaço para a participação e o maior engajamento dos funcionários nas decisões.

Para aqueles que duvidam da possibilidade de concretização de algo da espécie, principalmente por ter em mente a estreita ligação dessas fundações com seus instituidores, as grandes empresas, cabe ressaltar que Serva (1996), em sua tese de doutorado, verificou que é possível que organizações com finalidades lucrativas possam embasar sua prática administrativa em ideais emancipatórios e mesmo assim sejam exemplos de sucesso no mercado em que atuam. O que dizer, então, de organizações que não são, ou não deveriam ser, influenciadas diretamente pela lógica mercantilista, como é o caso das organizações integrantes do terceiro setor.

Também foi objetivo deste estudo, verificar qual tipo de racionalidade é efetivamente predominante na prática administrativa da Fundação “A”, buscando estender as conclusões obtidas para as demais organizações do gênero.

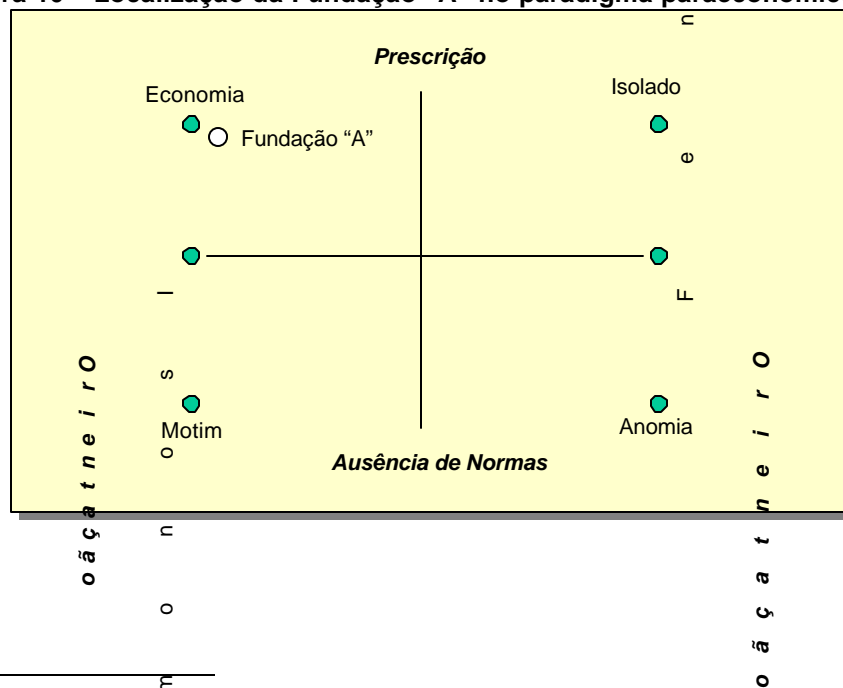
Neste caso, constatou-se o que já havia sido apontado por Tenório (2000a), ou seja, as fundações empresariais, apesar do papel fundamental que desempenham na sociedade, acabam atuando de forma utilitária.

Foi o caso da Fundação “A”, onde se verificou que suas ações são coordenadas predominantemente para o atingimento de fins e pautadas pela ênfase na eficiência e eficácia operacional.

Ao se analisar os dados coletados, conclui-se que o Instituidor exerce significativa influência, ainda que indireta, no *modus operandi* da Fundação. Verificou-se que valores professados e práticas correntes do Instituidor se reproduzem na fundação em estudo.

Ou seja, verificou-se que a lógica interna de funcionamento da Fundação “A”, em se aplicando o modelo paraeconômico proposto por Guerreiro Ramos (1989), está mais próxima do quadrante representativo das organizações de natureza econômica, onde predominam as ações racionais instrumentais (ênfase na hierarquia e na eficiência e eficácia dos processos, comunicações irregulares nos diversos níveis entre outros) quando, em tese, deveria se aproximar do quadrante representativo das organizações de natureza isonômica¹⁰⁴, onde predominam as ações racionais substantivas (ambientes participativos em termos grupais e gratificantes no sentido individual)¹⁰⁵.

Figura 16 – Localização da Fundação “A” no paradigma paraeconômico



¹⁰⁴ Vide seção 2.2.

¹⁰⁵ Cabe frisar que “economia”, “isonomia” e demais categorias delimitadoras do modelo paraeconômico de Guerreiro Ramos (1989) são tipo ideais, não existindo em sua forma pura. Na afirmação apresentada, buscou-se posicionar as fundações empresariais em um quadrante onde a ação racional substantiva fosse predominante, não havendo a pretensão, o que seria de todo falso, de eliminar toda forma de ação racional instrumental.

Para reverter tal situação, é necessário que a administração da Fundação, seus funcionários e o próprio Instituidor tenham consciência de que se trata de uma organização independente que deveria possuir valores e *modus operandi* que viessem a refletir sua finalidade emancipatória.

Cabe ressaltar que não se pretendeu com este estudo criticar o fato de que a atuação das fundações empresariais venham a reverter em benefícios de imagem ao seu Instituidor. Esta contrapartida ao instituidor sustenta e estimula iniciativas do gênero, conforme inclusive frisado pelo Dr. José Eduardo Sabo, promotor de tutela de fundações e entidades de interesse social, em entrevista a este autor. No entanto, este retorno de imagem deveria ser decorrente da excelência da atuação social da Fundação, embasada em referenciais substantivos e amparada por um ambiente interno livre de amarras ao desenvolvimento pessoal e voltado ao entendimento entre seus membros.

Também se buscou com este estudo identificar possíveis conseqüências que eventual prevalência da racionalidade instrumental/estratégica (o que acabou se constatando) possa gerar no cotidiano organizacional, bem como sugerir mecanismos a serem contemplados na prática administrativa da Fundação para, à luz da "teoria substantiva da vida humana associada" e da "teoria do agir comunicativo", conforme perspectiva de complementação proposta por Serva (1996), subsidiar a superação do impasse existente entre o que se espera em teoria (predomínio da racionalidade substantiva/comunicativa) e o que ocorre efetivamente na prática.

A divergência entre os valores presentes em sua proposta de atuação social e aqueles que determinam sua prática administrativa interna acaba se tornando fonte de insatisfação, afetando negativamente o clima organizacional, como apresentado na seção dedicada à análise global da Fundação.

O ambiente burocrático existente, acaba desmotivando os funcionários que acreditavam, em um primeiro momento, ser a Fundação, tendo em vista suas finalidades, um local onde pudessem ver atendidos seus ideais de autorealização e autonomia.

Cabe ressaltar neste ponto que, mesmo se tratando de organizações em geral, a busca desenfreada por eficiência sem a consideração do potencial humano no interior das organizações acaba por influir negativamente sobre a eficácia organizacional, conforme já apresentado:

“[...] atitudes que desconsideram o ser humano como parte ativa e integrante de um processo organizacional – como por exemplo a própria prática do autoritarismo – não se sustentam ao longo do tempo, produzindo inevitavelmente, dentro das organizações, o descontentamento, a insatisfação generalizada e, conseqüentemente, a ineficiência e a ineficácia” (Carbone, 1991:91).

Em resumo, a predominância de um referencial instrumental/estratégico no embasamento de sua lógica administrativa interna pode, inclusive, comprometer os objetivos desejados em sua proposta de atuação social.

Face às peculiaridades das fundações empresariais (porte, abrangência de atuação, volume de recursos aportados, fiscalização do Ministério Público – o que exige o estabelecimento de diversos controles – influência do instituidor entre outros), a tendência pela predominância de referenciais instrumentais, próprios de organizações burocráticas, no desenrolar de sua prática administrativa torna-se praticamente imanente¹⁰⁶ a este tipo de organização.

Dessa forma, estudos como este tornam-se importantes para despertar a atenção de administradores e membros da organização para a necessidade de se romper a inércia que conduz organizações da espécie a adotarem referenciais organizacionais marcadamente instrumentais, onde o potencial individual e a interação social são desconsiderados, substituindo-os por referenciais organizacionais substantivos/comunicativos que possibilitem a implementação de modelos de gestão mais participativos ou dialógicos, onde “os agentes envolvidos têm participação ativa no processo de tomada de decisão” (Tenório, 2000a:16).

No caso da Fundação, foram identificados aspectos que favorecem a emergência de uma concepção gerencial mais participativa. São eles: a coerência que é cobrada pelo corpo funcional entre a prática interna e sua ação social; o ambiente de entendimento que foi verificado no interior das equipes quando do estabelecimento das normas e controles; o clima de camaradagem no interior daquelas equipes; a existência de espaços voltados para a autenticidade; e a preocupação da administração em abordar os problemas existentes, como demonstrado pela contratação de assessor especializado em gestão de pessoas.

¹⁰⁶Aspecto já levantado por Salamon (1998a) e Tenório (2000a), ao abordar as conseqüências inerentes ao crescimento em escala e em complexidade das organizações do terceiro setor.

A sugestão que se apresenta à Fundação “A” é a abordagem do problema como um todo, não se restringindo à adoção de iniciativas isoladas como a da constituição do ciclo de palestras, por exemplo.

Na visão deste autor, a solução passa pela substituição do modelo organizacional vigente por outro que privilegie as interações horizontais, com a necessária redução da quantidade de níveis hierárquicos, de tal forma que comunicação, participação nas decisões e a existência de espaços voltados para o pleno exercício do potencial humano sejam elementos predominantes.

A caracterização e a descrição de referenciais para a implementação de modelo da espécie podem ser encontrados, por exemplo, nas obras de Gareth Morgan (1996), Paulo Roberto Motta (1999a, 1999b) e Tenório (2000a).

Morgan (1996), dentre a miríade de configurações organizacionais possíveis, apresenta um enfoque organizacional voltado para a aprendizagem, cujas diretrizes são:

- “[...] encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros¹⁰⁷ e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis” (Morgan, 1996:95), ou seja, oferecer condições para que os empregados possam lidar com o ambiente complexo de maneira construtiva, encarando os erros como fonte de aprendizado;
- “[...] encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista” (Morgan, 1996:96), como forma de reconhecer o caráter interfuncional dos problemas complexos e oferecer condições para sua abordagem também de forma interfuncional;
- “[...] evitar imposição de estruturas de ação” (Morgan, 1996:96), adotando formas participativas de planejamento, admitindo que boas idéias quanto ao direcionamento da atuação da organização podem emergir de todos os níveis;

¹⁰⁷ Morgan (1995), alerta que se trata de aceitar erros legítimos e não enganos que podem ser evitados.

- “[...]fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios anteriormente apresentados” (Morgan, 1996:98).

Paulo Roberto Motta vem apresentando em suas obras a importância da adoção de novos modelos de administração e a possibilidade de um futuro mais otimista para o trabalho nas organizações como resposta ao “vazio valorativo” (Motta, 1999b:26) da atualidade:

“[...] a criatividade é um recurso existente em todos os seres humanos, devendo seu uso ser incentivado para produzir mudanças em organizações modernas. Apesar disso, a maioria das organizações é ainda gerenciada no sentido de forçar seus empregados a se conformarem com normas burocráticas. Tal prática comum inibe a criatividade e os comportamentos inovadores” (Motta apud Rivera, 1995:102).

“Já avançam os modelos favoráveis à qualidade, à consciência ecológica, à equidade e à revalorização crescente da pessoa no trabalho; recuperam-se valores sobre a melhoria da vida humana como um projeto tanto material quanto espiritual e ético. Assim, inovam-se as interações empresariais pela solidariedade social, redistribuição de riqueza, espiritualidade humana, consciência ecológica, sustentabilidade do progresso e uma visão da clientela baseada na totalidade da pessoa” (Motta, 1999b:20).

“O novo modelo colocará as pessoas no centro da produção: será menos industrial e técnico e mais baseado em escolhas humanas; menos centrado em tecnicidades de produtos e mais no valor produzido ao cliente. A qualidade será menor em relação ao produto e maior em função da produção, e a empresa se baseará em formas aperfeiçoadas de expressar a criatividade e a sensibilidade humanas” (Motta, 1999b:29)

Tenório (2000a), por sua vez, defende um modelo organizacional onde predomine um gerenciamento mais participativo. Para o autor, a evolução técnico-científica, a globalização e a valorização da cidadania acaba por exigir a “promoção de um novo paradigma de organização da produção e do trabalho”. Seriam características deste paradigma a gestão organizacional flexível e dialógica, ou comunicativa, e o processo decisório descentralizado.

São apenas algumas visões, dentre as muitas possíveis. Não há dúvidas quanto a dificuldade a ser encontrada na busca e na própria implementação de modelos organizacionais mais participativos, principalmente em decorrência dos conflitos que lhes são inerentes. No entanto, para aqueles cujos argumentos valorativos até aqui expostos não tenham sido suficientes para justificar semelhante empenho, Motta (apud Rivera, 1995) afirma que os custos administrativos presentes em modelos que se baseiam em centralização decisória são superiores, se comparados aos modelos que oferecem espaço à participação.

Aqui novamente se traça um paralelo com o mercado. Se organizações com finalidades lucrativas, diante da complexidade ambiental contemporânea – competitividade predatória, mercado instável e imprevisível, inovações tecnológicas em ritmo vertiginoso – estão sendo impelidas a buscar modelos mais participativos, descentralizar poder e estimular a criatividade de forma a propiciar maior flexibilidade às organizações, nas organizações vinculadas ao terceiro setor a adoção de modelo semelhante se faz por imposição de sua finalidade emancipatória.

Para Motta (apud Rivera, 1995:102) “os dirigentes modernos deveriam agir no sentido de favorecer o poder e a iniciativa individuais”. Não teriam os dirigentes de fundações empresariais todas as condições para consolidar esta tendência?

Há que se enfatizar que esta abordagem sobre a adoção de modelos organizacionais mais participativos é apenas introdutória à questão, não pretendendo ser prescritiva. Sendo coerente com o referencial teórico adotado, trata-se de colaboração que deseja motivar o estabelecimento de ampla discussão sobre o assunto a fim de buscar, dentro de um esforço de criação comunicativa, soluções que permitam tornar o ambiente de trabalho na Fundação “A” mais condizente com a sua proposta de atuação social.

Uma vez apresentados os resultados alcançados com este estudo deve se ressaltar que eles estão longe de esgotar o tema. Outras formas de abordagem seriam bem-vindas. Ademais, algumas questões emergidas deste trabalho merecem a atenção dos estudiosos sobre o tema:

- Existem fundações empresariais que se classificariam como organizações substantivas?;
- Em caso positivo, como dar-se-ia a prática administrativa dessa(s) fundação(ões)?;
- As organizações do terceiro setor e as fundações empresariais em particular, por suas especificidades, ofereceriam ambiente propício para a maturação de modelos organizacionais participativos, conforme proposto nesta conclusão?;
- Até que ponto essas experiências poderiam ser migradas para as organizações próprias de mercado?;
- A influência do instituidor em fundações que possuam quadro de funcionários próprio é tão intensa quanto a verificada na Fundação “A”, cujo corpo funcional é, em sua maioria, oriundo do instituidor?

Finalizando, às fundações empresariais abertas parece caber um duplo desafio.

O primeiro é comum a todas as organizações relacionadas ao terceiro setor, ou seja, conter o avanço da racionalidade instrumental/estratégica, da lógica de mercado, já sentido naqueles espaços onde ainda predominam as manifestações do “mundo da vida”, ou seja: família, associações de bairro, comunidades de base, sindicatos (Freitag, 1997:239) – associações humanas que se originaram a partir de um entendimento entre seus membros e cuja vivência geralmente é pautada por este mesmo entendimento.

O segundo, afirmar sua identidade enquanto organização com vocação, interesses e práticas administrativas distintas de seu instituidor, superando os referenciais utilitários pelos quais foram criadas e são mantidas e evitar que esses mesmos referenciais contaminem sua lógica interna, burocratizando excessivamente seu

funcionamento. Ao contrário, pelo que foi exposto neste capítulo destinado à conclusão, as fundações empresariais poderiam ser, para seus instituidores e para as empresas em geral, provedoras de modelos que viabilizassem a flexibilização organizacional¹⁰⁸.

Não há fórmulas ou receitas prontas para que as fundações empresariais possam estabelecer um equilíbrio entre o uso da racionalidade substantiva/comunicativa e instrumental/estratégica, onde haja o predomínio da primeira sem que seja relegada a segunda. O que vale para uma organização, dificilmente poderá ser aplicada em outra, indistintamente.

Trata-se de um desafio a ser superado pelo uso da razão, resgatada do seu sentido aristotélico original, onde cada membro da organização é chamado a refletir a respeito, e pelo entendimento, onde as resultantes das reflexões individuais são colocadas às claras para a realização de um debate racional, visando a busca por soluções cabíveis.

*A arte de gerência se confunde com a comunicação.
Conduzir é comunicar, motivar, criar ambientes próprios a
um agir cooperativo, baseado em compromissos de ação
legítimos.
Francisco Javier Uribe Rivera (1995: 209)*

¹⁰⁸Tenório (2000a) chama de “flexibilização organizacional” ao modelo de gestão que está interessado em tornar o processo de produção mais ágil com a tecnologia da informação mas, também, que busca a promoção do envolvimento consciente do funcionário no processo de trabalho, sendo uma de suas características a gestão participativa.

7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, J. Francis. **A ética nas empresas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1996. 193 p.

ARMANI, Domingos. **Breve mapa do contexto das ONGs brasileiras**. Disponível em <<http://ww.abong.org.br/artigos/brevmapa.htm>>. Acesso em 31 jan. 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise comparativa. In: **Anais da ENANPAD 2000**. 2000. Disponível em <http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed220800_2/re_opiniao.cfm>. Acesso em 21 fev. 2001.

AVRITZER, Leonardo. Habermas e Weber: da instrumentalização da moral aos fundamentos morais da democracia. In: **A atualidade de Max Weber**. 1.ed. Brasília: Editora UnB, 2000. 393 p.

BAVA, Silvio Caccia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 fev. 2001, coluna Tendências/Debates. Disponível em <<http://www.uol.com.br/fsp/opiniao/fz2702200110.htm>>. Acesso em 27 fev. 2001.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1994. 178 p.

BOBBIO, Norberto et al. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992. 1318 p.

BUARQUE, Cristóvam. O século louco. **Correio Braziliense**, Brasília, 10 jan. 2001. p.5.

- CARBONE, Pedro Paulo. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v.25, n.3, p.85-100, jul./set. 1991.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 172p.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 1.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 155p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- FISCHER, Rosa Maria (Coordenadora). **Building intersectorial partnership**. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo – CEATS/USP, 1999. Mimeografado.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de administração**. São Paulo: USP, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar.,1998.
- FREITAG, Barbara. **Itinerários de antigona – a questão da moralidade**. 2.ed. São Paulo: Editora Papirus, 1997. 308 p.
- FREITAG, Barbara; ROUANET, Sérgio Paulo. **Habermas**. 1. ed. São Paulo: Editora Ática, 1980. 216 p.
- FRANCO, Manoel de Oliveira Sobrinho. **Fundações e empresas públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Revista dos tribunais, 1972. 277 p.

GALISI FILHO, José. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 jul. 2001, caderno Mais! Disponível em <<http://www.uol.com.br/fsp/mais/fs2207200105.htm>>. Acesso em 22 jul. 2001.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. 2.ed. São Paulo: Editora UNESP, 1991. 177p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 206 p.

GONDIM, Maria das Graças Catunda. **Valores organizacionais: hierarquia de valores do CNPQ, segundo a percepção de seus servidores**. Brasília, 1996. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

GOUVÊA, Leila. Cursos sobre terceiro setor deixam de ser raridades. **Valor econômico**, 10 maio 2001. Caderno especial Empresa & Comunidade, p. F5.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989. 210 p.

_____. Minha dívida a Lorde Keynes. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, vo.16, n.2, p.91-95, abr./jun., 1982.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. 3.ed. Madrid: Cátedra, 1997. 507 p.

_____. **The theory of communicative action: reason and the rationalization of society**. 1.ed. Boston: Beacon Press, 1984. 465 p. v.1.

_____. Técnica e ciência enquanto “ideologia”. In: **Textos escolhidos**. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 343p.

_____. **Conhecimento e interesse**. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. 367p.

KURZ, Robert. A comercialização da alma. **Folha de São Paulo**. 11 fev. 2001. Disponível em <<http://www.uol.com.br/fsp/mais/fs1102200106.htm>>. Acesso em 11 fev. 2001.

_____. Para além de estado e mercado. In: **Os últimos combates**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997. 394p.

_____. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. 244p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. 1.ed. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340p.

MARTINS, Wellington. **Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

MATOS, Josadac Figueira de. Fundações empresariais e terceiro setor. **O Tempo**. Belo Horizonte, 28 abr. 2000, p.10.

MCCARTHY, Thomas. Translator Introduction. In: **The theory of communicative action: reason and the rationalization of society**. 1.ed. Boston: Beacon Press, 1984. 465 p. v.1.

MELO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 1999, 188 p.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Estado e terceiro setor: uma análise de aproximação. **Revista do serviço público**. Brasília: ENAP, v.50, n.3, jul./set.,1999.

MORALES, Carlos Antônio. Nem privado nem estatal: em busca de uma nova estratégia para a provisão de serviços públicos. **Revista do serviço público**. Brasília: ENAP, v.49, n.4, out./dez., 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999a. 256p.

_____. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 1.ed. Rio de Janeiro: QualitymarkRecord, 1999b. 224p.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social**. 2.ed. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2000. 591p.

PIZZA JÚNIOR, Wilson. Razão Substantiva. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 28, n. 2, p.7-14, abr./jun., 1994.

QUEIROZ, Raquel. Políticos. **Correio Braziliense**, Brasília, 18 nov. 2000. Opinião, pág. 5.

RAFAEL, Edson José. **Fundações e direito**. 1.ed. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1997. 450p.

RIVERA, Francisco Javier Uribe. **Agir comunicativo e planejamento social**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1995. 253p.

SACHS, Ignacy. Crescimento tem que ser reorientado. **Folha de São Paulo**, 30 mar. 1996. Disponível em <<http://www.uol.com.br/fsp/mais/fs3003199611.htm>>. Acesso em 20 fev. 2001.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global.

Revista de administração. São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998a.

_____. As entidades sem fins lucrativos: o setor invisível dos Estados Unidos.

Revista eletrônica da USIA. v.3, jan., 1998b. Disponível em <<http://www.usia.gov/journals/journals.htm>>. Acesso em 06 mar. 2001.

SANTAYANA, Mauro. O retorno do cidadão. **Correio Braziliense**, Brasília, 17 jan.

2001. Opinião, p. 5.

SAUTET, Marc. **Um café para Sócrates.** Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999.

311 p.

SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma

complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de administração pública.** Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 2, p.108-34, mar./abr. 1997a.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.

Revista de administração de empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun., 1997b.

_____. O estado e as ongs: uma parceria complexa. **Revista de**

administração pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez., 1997c.

_____. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações**

substantivas. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV.

SIEBENEICHLER, Flávio Beno. **Jurgen Habermas: razão comunicativa e**

emancipação. 3. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994. 181p.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001, 120p.

SKAPINKER, Michael. Responsabilidade social enfrenta mau tempo nos Estados Unidos. **Valor Econômico**, 8 maio 2001. Caderno Empresas & Tecnologia, p. B2.

SOUZA, Jader. Breves notas sobre as novas configurações do Estado contemporâneo: considerações sobre o terceiro setor. **Teia de hipertexto**, v. 1, n. 2, 1999. Disponível em <<http://www.teiadehipertexto.fib.br/jader.htm>>. Acesso em 07 fev. 2001.

SUCUPIRA, João. **A Responsabilidade Social das Empresas**. Disponível em <<http://www.balancosocial.org.br/bib05.html>>. Acesso em 07 fev. 2001.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de administração**. São Paulo: USP, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul/set 1998.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun., 1996.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. 358p.

_____. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 34, n. 3, p. 35-52, maio/jun., 2000b.

_____. org. **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999a. 139 p.

_____. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out., 1999b.

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out., 1998.

_____. Tem razão a administração? **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, n. 2, p. 5-9, fev./abr., 1990.

_____. Anomalia do fato administrativo. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 23, n. 2, p. 5-8, abr./jun., 1989.

VIEIRA, Lizt. **Cidadania e globalização**. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000, 142 p.

VOIGT, Léo. O Crescimento do terceiro setor. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 jul. 1999. Disponível em <<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/pano/99/07/15/ger647.html>>. Acesso em 10/04/2000.

8 APÊNDICE

8.1 Q UESTIONÁRIO - ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Tamayo & Gondim (1996)

INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve responder a duas perguntas:

“Que valores SÃO importantes para a organização em que trabalho? (coluna real)

“Que valores DEVERIAM SER importantes para a organização em que trabalho? (coluna ideal)

Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida das organizações.

Preenchimento da Coluna Real:

Sua tarefa é, num primeiro momento, avaliar quão importante É para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores numa escala de 0 a 6.

- 0 = significa que o valor não É nada importante; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;
- 3 = significar que o valor É importante;
- 6 = significa que o valor É muito importante;

Quanto maior o número (0,1,2,3,4,5,6), mais importante É o valor como um princípio orientador da vida na sua organização.

Além dos números de 0 a 6, você pode usar ainda, em suas avaliações, -1 e 7, considerando que:

- 1 = significa que o valor É oposto aos princípios que orientam a vida na sua organização;
- 7 = significa que o valor É de suprema importância como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

Preenchimento da Coluna Ideal:

Depois, você deve avaliar quão importante DEVERIA SER para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, mas sim os valores que deveriam orientar a vida da sua organização.

Quanto maior o número (0,1,2,3,4,5,6), mais importante DEVERIA SER o valor como um princípio orientador da vida na sua organização.

- 0 = significa que o valor não DEVERIA SER nada importante; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;
- 3 = significar que o valor DEVERIA SER importante;
- 6 = significa que o valor DEVERIA SER muito importante;

Além dos números de 0 a 6, você pode usar ainda, em suas avaliações, -1 e 7, considerando que:

- 1 = significa que o valor DEVERIA SER oposto aos princípios que orientam a vida na sua organização;
- 7 = significa que o valor DEVERIA SER de suprema importância como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

☐ DIDES ☐ DIGES

TEMPO DE FUNDAÇÃO: _____ anos

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS	REAL	IDEAL
01– Abertura (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
02– Amizade (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
03– Benefícios (promoção de programas assistenciais aos empregados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
04– Coleguismo (clima de compreensão e apoio entre os empregados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
05– Competência (saber executar as tarefas da organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
06– Competitividade (conquistar clientes em relação à concorrência)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
07– Comprometimento (identificação com a missão da organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
08– Cooperação (clima de ajuda mútua)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
09– Criatividade (capacidade de inovar na organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
10– Dedicação (promoção de trabalho com afinco)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
11– Democracia (participação dos empregados nos processos decisórios)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
12– Eficácia (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
13– Eficiência (executar as tarefas da organização de forma certa)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
14– Fiscalização (controle do serviço executado)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
15– Flexibilidade (administração que se adapta às situações concretas)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
16– Harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
17– Hierarquia (respeito aos níveis de autoridade)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
18– Honestidade (promoção do combate à corrupção na organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
19– Incentivo à Pesquisa (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
20– Integração interorganizacional (intercâmbio com outras organizações)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
21– Justiça (imparcialidade nas decisões administrativas)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
22– Modernização de Recursos Materiais (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS	REAL	IDEAL
23– Obediência (tradição de respeito às normas)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
24– Organização (existência de normas claras e explícitas)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
25– Planejamento (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
26– Plano de Carreira (preocupação com a carreira funcional dos empregados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
27– Polidez (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
28– Pontualidade (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
29– Postura Profissional (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
30– Probidade (administrar de maneira adequada o dinheiro público)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
31– Produtividade (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
32– Qualidade (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
33– Qualificação de Recursos Humanos (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
34– Reconhecimento (valorização do mérito na realização do trabalho)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
35– Respeito (consideração às pessoas e opiniões)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
36– Sociabilidade (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
37– Supervisão (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
38– Tradição (preservar usos e costumes da organização)	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

39 –	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
40 –	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
41 –	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7
42 –	-1 0 1 2 3 4 5 6 7	-1 0 1 2 3 4 5 6 7

9 ANEXOS

9.1 MEMBROS GIFE¹⁰⁹

1. ACES - AÇÃO COMUNITÁRIA DO ESPÍRITO SANTO
2. BANCO CHASE MANHATTAN S.A.
3. BASF S.A.
4. CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA DO ESTADO DE SÃO PAULO - CIEE/SP
5. COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL - CTBC TELECOM
6. ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES S/A
7. FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA
8. FUNDAÇÃO ACESITA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL
9. FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL
10. FUNDAÇÃO BRADESCO
11. FUNDAÇÃO BRASCAN DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, PESQUISA E CULTURA
12. FUNDAÇÃO CARGILL
13. FUNDAÇÃO CLEMENTE MARIANI
14. FUNDAÇÃO CSN PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
15. FUNDAÇÃO DEMÓCRITO ROCHA
16. FUNDAÇÃO EDUCAR DPASCHOAL
17. FUNDAÇÃO ESTUDAR
18. FUNDAÇÃO FEAC

¹⁰⁹ Fonte: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Disponível em <http://www.gife.org.br/associados_menu.asp>. Acesso em 10 fev. 2001.

19. FUNDAÇÃO FORD
20. FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL BRASIL
21. FUNDAÇÃO IOCHPE
22. FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA
23. FUNDAÇÃO MACARTHUR
24. FUNDAÇÃO MAURÍCIO SIROTSKY SOBRINHO
25. FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA
26. FUNDAÇÃO ODEBRECHT
27. FUNDAÇÃO ORSA
28. FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER
29. FUNDAÇÃO PATRIMÔNIO HISTÓRICO DA ENERGIA DE SÃO PAULO
30. FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR
31. FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO
32. FUNDAÇÃO ROMI
33. FUNDAÇÃO ROMULO MAIORANA
34. FUNDAÇÃO SEMEAR
35. FUNDAÇÃO UNIMED
36. FUNDAÇÃO VALE DO RIO DOCE
37. FUNDAÇÃO VARGA
38. FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA
39. HSBC BANK BRASIL S.A. - BANCO MÚLTIPLO
40. INSTITUTO ARRUDA BOTELHO
41. INSTITUTO AYRTON SENNA
42. INSTITUTO C&A DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL
43. INSTITUTO CESP CRIANÇA
44. INSTITUTO CREDICARD
45. INSTITUTO CULTURAL E FILANTRÓPICO ALCOA
46. INSTITUTO HERBERT LEVY
47. INSTITUTO ITAÚ CULTURAL
48. INSTITUTO ROGERIO STEINBERG
49. INSTITUTO RONALD MCDONALD
50. INSTITUTO XEROX

51. LICEU DE ARTES E OFÍCIOS DA BAHIA
52. NATURA COSMÉTICOS S/A
53. SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA HOSPITAL ALBERT EINSTEIN
54. THE ASHOKA SOCIETY
55. VITAE, APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL
56. VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA
57. W. K. KELLOGG FOUNDATION

9.2 MEMBROS ETHOS¹¹⁰

1. 1º TABELIONATO DE NOTAS E PROTESTOS DE N. HAMBURGO
2. ABRIL
3. ACCESS CONSULTING
4. ACCOR BRASIL
5. ACE ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA
6. ACESITA
7. ACHÉ
8. AÇOMINAS
9. ADIDAS
10. ADUBOS TREVO
11. AGF BRASIL SEGUROS
12. AGRO-INDUSTRIAL SANTA HELENA
13. AGUILLA PRODUÇÃO E COMUNICAÇÃO
14. AIC - ASSOCIAÇÃO INTERGERENCIAL DA CEMIG
15. AJOS - ASSOCIAÇÃO JOINVILENSE DE OBRAS SOCIAIS
16. ALCAN ALUMÍNIO DO BRASIL
17. ALGAR TELECOM
18. AMAZONIA CELULAR
19. AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS
20. AMERICAN EXPRESS
21. AMOR AOS PEDAÇOS
22. AMPLA COMUNICAÇÃO
23. AMSTERDAM SAUER

¹¹⁰ Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em <http://www.ethos.org.br/pri/open/associados/empresas_associadas.asp>. Acesso em 10 fev. 2001.

24. ANIMA COMUNICAÇÃO INTEGRADA
25. ANTARES COMUNICAÇÃO
26. ARGUMENTO PROGRAMAS PARA TV/COM-MAM COMUNICAÇÃO
27. ARNO
28. ARPA
29. ARTHUR ANDERSEN
30. ASSOCIL
31. ASTRAZENECA DO BRASIL
32. AVON
33. B&B ASSESSORIA E CONSULTORIA EM FUND RAISING
34. BAHEPAR
35. BANCO DO BRASIL
36. BANCO FIBRA
37. BANCO HSBC
38. BANCO ITAÚ
39. BANCO PANAMERICANO S/A (GRUPO SÍLVIO SANTOS)
40. BANCO REAL ABNAMRO BANK
41. BANCO SAFRA
42. BANCO SANTANDER
43. BANCO SANTOS
44. BANDEIRANTE
45. BANKBOSTON
46. BASIC ENGENHARIA
47. BAÚ DA FELICIDADE (GRUPO SÍLVIO SANTOS)
48. BDF NÍVEA
49. BERLITZ
50. BLOCKBUSTER
51. BOEHRINGER INGELHEIM
52. BOUCINHAS E CAMPOS CONSULTORES
53. BRASMOTOR
54. BRAZIL REALTY
55. BRISTOL-MYERS SQUIBB

56. BROTHER CAST COMUNICAÇÃO
57. BVQI DO BRASIL SOCIEDADE CERTIFICADORA
58. C&A
59. CALÇADOS AZALÉIA
60. CALÇADOS JACOMETI
61. CARDSYSTEM
62. CARTÃO UNIBANCO
63. CASSI
64. CASTROL
65. CATA
66. CBMM
67. CCV COMERCIAL CURITIBANA DE VEÍCULOS
68. CDN - CIA. DE NOTÍCIAS
69. CEMIG
70. CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE JATAÍ - CESUT
71. CERVEJARIAS KAISER
72. CESA TRANSPORTES / CESAMAR LOGÍSTICA
73. CESH - CENTRO DE EXCELÊNCIA PARA SISTEMAS DE GESTÃO
74. CHEMYUNION
75. CIA. AGRÍCOLA SONORA ESTÂNCIA
76. CIA. SIDERÚRGICA BELGO-MINEIRA
77. CIA. SUZANO DE PAPEL E CELULOSE
78. CIDADE FUTURA
79. CIEE
80. CLICKSEGUROS
81. CNA - SÃO CARLOS
82. COLÉGIO LACORDAIRE SANT'ANNA
83. COLÉGIO MAGISTER
84. COMPANHIA DAS LETRAS
85. COMPANHIA ENERGÉTICA SANTA ELISA
86. COMPANHIA FORÇA E LUZ CATAGUAZES-LEOPOLDINA
87. COMPANHIA INDUSTRIAL CATAGUAZES

88. COMSAT
89. COMUNICARTE MARKETING CULTURAL E SOCIAL
90. CONCREMAT
91. CONDOMÍNIO CONJUNTO NACIONAL
92. CONFEDERAÇÃO DAS UNIMEDS DO ESTADO DE SÃO PAULO
93. CONSTRUCAP CCPS ENGENHARIA E COMÉRCIO S/A
94. CONSTRUTORA OLIVEIRA ROXO
95. COPAGAZ
96. COPEL
97. COSINOX
98. CPTM - CIA. PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS
99. CREDICARD
100. CRYSTAL PARTICIPAÇÕES E SERVIÇOS
101. CSN - COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL
102. CYRELA CONSTRUTORA
103. DAMICOS CONSULTORIA E NEGÓCIOS
104. DANA MERCOSUR AXLE
105. DE NADAI
106. DEBRASA
107. DELARA BRASIL
108. DELCOM
109. DELTA SERVICE
110. DI-CI
111. DISOFT
112. DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS FRANCISCO IKEDA
113. DIXTAL BIOMÉDICA
114. DPASCHOAL AUTOMOTIVA
115. EDITORA FUNDAÇÃO PEIRÓPOLIS
116. EDITORA GLOBO
117. EDITORA LIVRE
118. EDITORA PALAVRA MÁGICA
119. EDUNEXO.COM

120. ELEVADORES ATLAS SCHINDLER
121. ELKA PLÁSTICOS
122. EPTV- EMISSORAS PIONEIRAS DE TELEVISÃO
123. ERICSSON DO BRASIL
124. ERM
125. ERNST & YOUNG
126. ESCOLA NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS
127. ESPAÇO EMPRESARIAL
128. ESTAPAR ESTACIONAMENTOS
129. FABER-CASTELL
130. FACULDADE ANGLO LATINO
131. FACULDADE DE BELAS ARTES DE SÃO PAULO
132. FACULDADE MACHADO DE ASSIS
133. FARMÁCIA CENTRAL PITUBA
134. FCI
135. FERSOL
136. FIAT AUTOMÓVEIS
137. FOCO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS
138. FOCUS COMUNICAÇÃO
139. FONTE DE LUZ DISTRIBUIDORA DE LIVROS
140. FORD
141. FRANCAL
142. FULL JAZZ COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA LTDA.
143. FUNDAÇÃO BENEFICENTE HEYDENREICH
144. FUNDAÇÃO CÁSPER LÍBERO
145. FUNDAÇÃO REZENDE BARBOSA
146. FUNDAÇÃO RUBEN BERTA
147. FUNDAÇÃO VALE DO RIO DOCE
148. FUNDECITRUS
149. GAZETA DO POVO
150. GE-DAKO
151. GELRE

152. GENERAL ELECTRIC
153. GESSY LEVER
154. GIROFLEX
155. GOIARTE
156. GOODYEAR DO BRASIL
157. GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE
158. GREEN MATRIX
159. GRUPO COIMEX
160. GRUPO HOFIG JUNIOR
161. GRUPO PARANAPANEMA
162. GRUPO ULTRA
163. GSET
164. GUIMARÃES PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
165. HAY GROUP
166. HEWLETT-PACKARD
167. HOSPITAL PAULO SACRAMENTO
168. IBM BRASIL
169. IBOPE
170. IBTE
171. ICATU HARTFORD SEGUROS
172. ICTS GLOBAL
173. IMAGENS EDUCAÇÃO
174. IMPACTO SOCIAL - GESTÃO DA CIDADANIA CORPORATIVA
175. INDÚSTRIAS KLABIN S/A
176. INSTITUTO CDL DE CIÊNCIA E CULTURA
177. INSTITUTO COCA-COLA PARA EDUCAÇÃO
178. INSTITUTO MELON
179. INSTITUTO SOUZA CRUZ
180. INTELIG
181. INTERACTION
182. INTERCLÍNICAS PLANOS DE SAÚDE
183. INTERMÉDICA

184. INTERNATIONAL PAPER
185. ITAMARACÁ TRANSPORTES
186. ITATIAIA MÓVEIS
187. J. PESSOA
188. JANOS
189. JCTM MARKETING INDUSTRIAL
190. JORNAL "O LIBERAL"
191. JORNAL VALOR ECONÔMICO
192. KLING & ASSOCIADOS CONSULTORIA EMPRESARIAL
193. KPMG
194. LA FABBRICA
195. LABORATÓRIO OSWALDO CRUZ
196. LABORATÓRIOS FLEURY
197. LEUCOTRON TELECOM
198. LEVI'S
199. LEW, LARA PROPAGANDA E COMUNICAÇÃO
200. LIBRA
201. LIBRA TERMINAIS S/A
202. LIDERANÇA CAPITALIZAÇÃO S/A (GRUPO SÍLVIO SANTOS)
203. LLOYDS TSB
204. M.GOVATTO MARKETING SOCIAL
205. MACHADO ASSOCIADOS
206. MACKENZIE
207. MAGAZINE LUIZA
208. MANAGER
209. MANHÃES MOREIRA ADVOGADOS
210. MANPOWER
211. MARIA CHOCOLATE
212. MATRA
213. MATTOS FILHO ADVOGADOS
214. MAXETRON SERVIÇOS
215. MAXITEL

- 216. MC DONALD'S
- 217. MCDONALD'S - SANTOS
- 218. MEDIAL SAÚDE
- 219. MENEZES E LOPES ADVOGADOS
- 220. MERCK SHARP & DOHME FARMACÊUTICA
- 221. MESQUITA TRANSPORTES E SERVIÇOS
- 222. METALCORP
- 223. METRÔ
- 224. MIC INDÚSTRIA COMÉRCIO
- 225. MINOICA GLOBAL LOGISTICS
- 226. MORGAN GUARANTY
- 227. MTP
- 228. MVL COMUNICAÇÃO
- 229. NACIONAL IGUATEMI
- 230. NATURA
- 231. NEGÓCIO EDITORA
- 232. NERYVALLE ASSESSORIA & CONSULTORIA EM FUND RAISING
- 233. NESTLÉ
- 234. NET
- 235. NETMOVE ASSESSORIA INTERNACIONAL
- 236. NEURONIO.COM.BR
- 237. NOTÍCIAS EM RECORTE
- 238. NOVA FREITAS IMÓVEIS
- 239. NOVADATA
- 240. NOVARTIS
- 241. NOVO MUNDO
- 242. NOVO NORDISK BIOINDUSTRIAL DO BRASIL LTDA. (NOVOZYMES)
- 243. NUTRIMENTAL
- 244. BOTICÁRIO
- 245. ESTADO DE S. PAULO
- 246. OAK EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE
- 247. ORGANIZAÇÃO BRAHMA KUMARIS

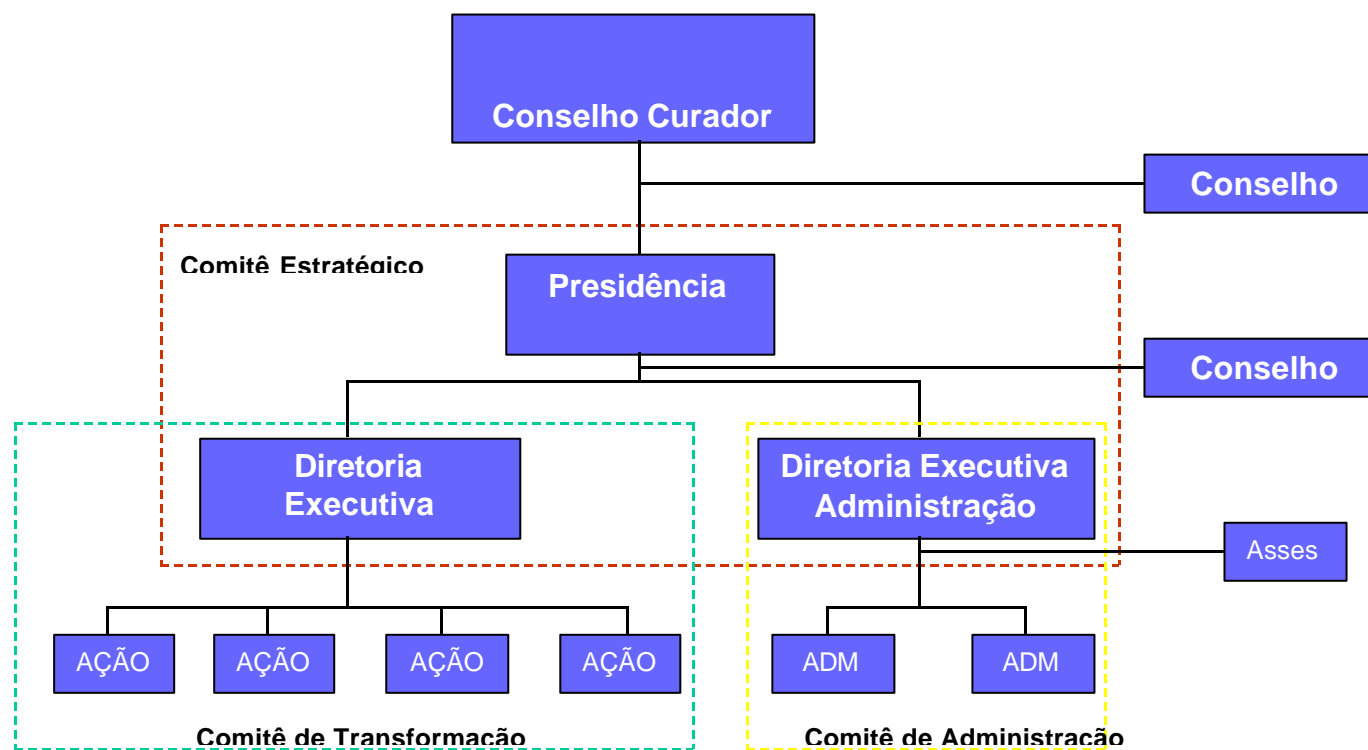
- 248. ORGANIZAÇÃO SOROCABANA DE ENSINO
- 249. ORGANIZAÇÕES GLOBO
- 250. ORSA, CELULOSE, PAPEL E EMBALAGEM
- 251. P. A. S. PINTURAS ANTI-CORROSIVAS
- 252. PANAMCO BRASIL
- 253. PANINI BRASIL
- 254. PÃO DE AÇÚCAR
- 255. PARCEIROS VOLUNTÁRIOS
- 256. PETROBRÁS
- 257. PHILIPS
- 258. PIAL LEGRAND
- 259. PIERRE ALEXANDER
- 260. PILLSBURY
- 261. PINHEIRO IMÓVEIS
- 262. PIRELLI CABOS
- 263. PLANORH
- 264. POLICARBONATOS DO BRASIL
- 265. POLIFUCS
- 266. PORTO SEGURO
- 267. PRAIA DO FORTE ECO RESORT
- 268. PRÁTICA EMPRESARIAL
- 269. PROINFO
- 270. PRO-MASTER ODONTOLOGIA VIP
- 271. PRÓ-VISÃO
- 272. PSI NET
- 273. PUERI DOMUS ESCOLAS ASSOCIADAS
- 274. PULSAR INFORMÁTICA
- 275. RBS
- 276. REPSOL YPF BRASIL
- 277. RESTAURANTE ARÁBIA
- 278. RESTAURANTE BARBACOA
- 279. REVISTA AMÉRICA ECONOMIA

- 280. REVISTA CONSUMIDOR MODERNO
- 281. RHODIA
- 282. RIGESA WESTVACO
- 283. RM INTERNATIONAL CONSULTING & TRADING
- 284. RUBENS NAVES HESKETH ADVOGADOS
- 285. RÜTGERS TECMA DO BRASIL S/A
- 286. SABORAL PARTICIPAÇÕES
- 287. SADIA
- 288. SAMARCO
- 289. SANAGRO
- 290. SANTA OLINDA
- 291. SBC PIERRES LTDA.
- 292. SBT - SISTEMA BRASILEIRO DE TELEVISÃO (GRUPO SÍLVIO SANTOS)
- 293. SCANIA
- 294. SCHEMCO
- 295. SCHERING-PLOUGH
- 296. SEKURIT SEGUROS
- 297. SENAC - CENTRO DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA PARA O TRABALHO
- 298. SERASA
- 299. SERVITEC SERVIÇOS TÉCNICOS
- 300. SGS CERTIFICADORA
- 301. SHELL
- 302. SHOPPING CENTER GUARARAPES
- 303. SILEX TRADING
- 304. SINDICOM
- 305. SINTER FUTURA
- 306. SÓ VAREJO
- 307. SOUZA CRUZ
- 308. SPENCER STUART CONSULTORES GERENCIAIS
- 309. STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMÁTICA
- 310. SUCOCITRICO CUTRALE
- 311. SUL 21 EVENTOS DE QUALIDADE

- 312. SUPPORT
- 313. TECNOWATT
- 314. TELEFÔNICA
- 315. TELEMAR
- 316. TELEMIG CELULAR
- 317. TELET
- 318. TEMPUSNET CONSULTORIA
- 319. TGI CONSULTORIA
- 320. TRANSPORTADORA AMERICANA
- 321. TRANSPORTES SANTA MARIA
- 322. TREVISAN
- 323. TROPICAL IMÓVEIS
- 324. TV PROGRESSO
- 325. TV VANGUARDA PAULISTA
- 326. UDV BRASIL - GRUPO DIAGEO
- 327. UNIBANCO
- 328. UNICENTRO NEWTON PAIVA
- 329. UNIEPRE
- 330. UNIMED CIDADÃ DE FLORIANÓPOLIS
- 331. VALEC ENGENHARIA
- 332. VALUECLICK
- 333. VÉSPER
- 334. VIANORTE
- 335. VISA
- 336. VISTEON
- 337. VITRO COMUNICAÇÃO
- 338. VOLKSWAGEN
- 339. VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL
- 340. VOYCE ÁUDIO E MARKETING
- 341. WERIL INSTRUMENTOS MUSICAIS
- 342. WHITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS
- 343. WHITE MOUNTAIN - PROCESSOS E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

- 344. WIZARD IDIOMAS LAPA
- 345. YÁZIGI
- 346. ZENITH PROJETOS DE COMUNICAÇÃO

9.3 ORGANOGRAMA FUNDAÇÃO “A”



ACÃO 1 A 4: diretorias de área

ADM 1: comunicação e marketing

ADM 2: administração, finanças e