

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FILIFE JOSÉ DE SOUZA E SILVA**

**RACIONALIDADE NO CENTRO CULTURAL TEATRO GUAÍRA:  
UMA ANÁLISE LONGITUDINAL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**FILIFE JOSÉ DE SOUZA E SILVA**

**RACIONALIDADE NO CENTRO CULTURAL TEATRO GUAÍRA:  
UMA ANÁLISE LONGITUDINAL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**


**FILIPPE JOSÉ DE SOUZA E SILVA**

**RACIONALIDADE LONGITUDINAL NO CENTRO CULTURAL  
TEATRO GUAÍRA**

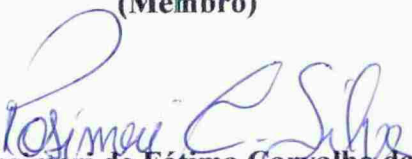
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de junho de 2004.

**Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski**  
(Coordenador de Estágios)

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
**Prof.ª Eloise Helena Livramento Dellagnelo**  
(Orientadora)

  
**Prof.ª Edinice Mei Silva**  
(Membro)

  
**Prof.ª Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva**  
(Membro)

**À minha família**



## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus, por sua eterna graça;**

**Aos meus pais, Paulo de Tarso e Berenice, e aos meus avós, Nivaldo e Dilma, por terem sido perfeitas colunas durante este trabalho e o curso de administração; à minha família pelo apoio e incentivo;**

**À Prof.<sup>a</sup> Eloise por sua orientação e também pelas excelentes aulas ministradas, sem as quais não haveria de despertar para o tema deste trabalho.**

**Ao Sr. Antônio Jorge Melo Viana pelo apoio na escolha da organização estudada.**

**Ao Sr. Altair Sebastião Dorigo que abriu as portas do Centro Cultural Teatro Guáira, e a todos os funcionários da organização que colaboraram para a realização deste trabalho.**

**“... Deus fez o homem reto, mas ele se meteu em muitas astúcias.”  
(Eclesiastes 7:27)**

## RESUMO

SILVA, Filipe José de Souza e. **Racionalidade no Centro Cultural Teatro Guaíra: uma análise longitudinal**. 2004. (120f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho de conclusão de curso, cujo tema foi a racionalidade nas organizações, teve como objetivo avaliar a intensidade da racionalidade substantiva e instrumental no Centro Cultural Teatro Guaíra em um período de 10 anos (1994 a 2004). Para tanto, realizou-se uma investigação em onze processos organizacionais, sete essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais; e quatro complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica, os mesmos processos investigados por Serva (1996), autor que serviu, juntamente com Ramos (1981) e Habermas (1989), como base teórica e prática para este trabalho. Metodologicamente esta foi uma pesquisa qualitativa, descritiva, e um estudo de caso, cujos instrumentos de coleta de dados foram a observação não participante e entrevista semi-estruturada, utilizando-se uma amostragem não probabilística, do tipo intencional. Os resultados atingidos revelaram que no passado havia predominância de racionalidade instrumental em quatro dos sete processos essenciais (hierarquia e normas; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho) e de racionalidade substantiva em dois processos (valores e objetivos; e ação social e relações ambientais). Verificou-se, no presente, a predominância de racionalidade instrumental em somente três processos essenciais (hierarquia e normas; controle; divisão do trabalho), e a racionalidade substantiva apresentou predominância em dois processos (valores e objetivos; comunicação e relações interpessoais). No geral, os processos organizacionais essenciais apresentaram aumento de intensidade de racionalidade substantiva, passando de baixa a elevada, e diminuição de intensidade de racionalidade instrumental, passando de muito elevada para elevada. Quanto aos processos complementares, tanto no passado quanto no presente, a racionalidade instrumental foi predominante em um processo (reflexão sobre a organização), e a racionalidade substantiva foi predominante em três processos (conflitos, dimensão simbólica e satisfação individual), com intensidade muito elevada de racionalidade substantiva e média à elevada de racionalidade instrumental.

Palavras-chave: razão, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva, ação racional, processos organizacionais.

1224

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Quadro de funções de linguagem em Habermas.....                                  | 25  |
| Figura 2 – Quadro de análise dos processos organizacionais e elementos de racionalidade.... | 63  |
| Figura 3 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade.....                            | 64  |
| Figura 4 – Organograma do Centro Cultural Teatro Guaíra.....                                | 73  |
| Figura 5 – Quadro Resumo das Conclusões.....  | 107 |

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                          | <b>10</b> |
| 1.2 Definição do problema.....                    | 11        |
| 1.3 Objetivos.....                                | 12        |
| 1.3.1 Objetivo Geral.....                         | 12        |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                  | 12        |
| 1.4 Justificativa.....                            | 13        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                 | <b>14</b> |
| 2.1 A Razão no pensamento filosófico.....         | 14        |
| 2.2 O Papel do Iluminismo.....                    | 17        |
| 2.3 A racionalidade no âmbito organizacional..... | 18        |
| 2.3.1 A Razão em Weber.....                       | 19        |
| 2.3.2 A Razão em Simon.....                       | 21        |
| 2.3.3 A Razão em Habermas.....                    | 23        |
| 2.3.4 A crítica de Alberto Guerreiro Ramos.....   | 26        |
| 2.3.5 Os estudos empíricos de Maurício Serva..... | 30        |
| 2.3.6 Outros Autores.....                         | 36        |
| 2.4 Processos Organizacionais.....                | 37        |
| 2.4.1 Hierarquia e normas.....                    | 37        |
| 2.4.2 Valores e objetivos organizacionais.....    | 39        |
| 2.4.3 Tomada de decisão.....                      | 40        |
| 2.4.4 Controle.....                               | 42        |
| 2.4.5 Divisão do trabalho.....                    | 44        |
| 2.4.6 Comunicação e relações interpessoais.....   | 45        |
| 2.4.7 Ação social e relações ambientais.....      | 48        |
| 2.4.8 Reflexão sobre a organização.....           | 49        |
| 2.4.9 Conflitos.....                              | 49        |
| 2.4.10 Satisfação individual.....                 | 50        |
| 2.4.11 Dimensão simbólica.....                    | 52        |
| 2.5 Organizações Culturais.....                   | 53        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                         | <b>57</b> |
| 3.1 Tipo de pesquisa.....                         | 57        |
| 3.2 Sujeitos da pesquisa.....                     | 58        |
| 3.3 Técnicas de coleta de dados.....              | 59        |
| 3.4 Tratamento dos dados.....                     | 60        |
| 3.5 Limitações.....                               | 64        |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>                   | <b>66</b> |
| 4.1 O Centro Cultural Teatro Guaíra.....          | 66        |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1.1 Histórico .....                         | 66  |
| 4.1.2 Estrutura e funcionamento.....          | 70  |
| 4.2 Hierarquia e Normas .....                 | 80  |
| 4.3 Valores e Objetivos.....                  | 83  |
| 4.3 Tomada de decisão .....                   | 85  |
| 4.4 Controle.....                             | 88  |
| 4.5 Divisão do Trabalho.....                  | 91  |
| 4.6 Comunicação e Relações Interpessoais..... | 93  |
| 4.7 Ação Social e Relações ambientais.....    | 97  |
| 4.8 Reflexão sobre a organização .....        | 99  |
| 4.9 Conflitos .....                           | 100 |
| 4.10 Satisfação individual .....              | 103 |
| 4.11 Dimensão Simbólica .....                 | 105 |

## **CONCLUSÃO**

## **REFERÊNCIAS**

## **APÊNDICE**

## 1 INTRODUÇÃO

Quase vinte e seis séculos depois dos filósofos gregos darem início ao estudo mais a fundo da razão, o homem ainda se pergunta se as suas conquistas espelham aquilo que ele chama de emancipação, ou seja, de auto-realização, de felicidade, de libertação, de satisfação, de autonomia e de igualdade.

Em tempos de inegável fartura tecnológica e avanço científico, de amplo domínio sobre a natureza, e de alta capacidade produtiva, ainda se questiona, como é o caso de Ramos (1981), se todas essas conquistas não são ofuscadas por outras tantas derrotas como, por exemplo, os rendimentos decrescentes, a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição e o desperdício.

Acredita-se, por isso, que o tema “razão” continua sendo um tema atual, entendendo-se que a própria percepção e o próprio conceito de razão que o homem tem, transformaram-se ao longo da história. Tentar entender como o homem faz uso de sua razão para conduzir suas ações e traçar a partir daí o seu caminho, é o que moveu e ainda move diversos autores a estudarem esse tema.

Muitos deles formam uma corrente que estuda justamente a racionalidade em organizações, as quais seriam um dos principais agentes de transformação social, e, portanto, merecedoras de uma atenção especial.

Os estudos de Alberto Guerreiro Ramos (1981) são fundamentais quando se trata da racionalidade em organizações. Segundo o autor, as organizações são hoje o resultado de uma sociedade que faz uso de sua razão de forma predominantemente instrumental. Em outras palavras, o homem, enquanto ser associado, seria um ser habilitado a “nada mais do que fazer o cálculo utilitário de conseqüências” (RAMOS, 1981 p.3), e, portanto, suas organizações estariam orientadas para o alcance de metas técnicas, econômicas, o aumento de poder, e para a maximização dos recursos. Sendo assim, o indivíduo seria apenas um ser que trabalha sob as

leis e os valores de mercado, a fim de atingir metas em espaços sociais cada vez menos gratificantes. Logo, o que o autor propõe é o resgate do conceito original de razão colocado pelos filósofos gregos, chamado de razão substantiva, assim definido: "... força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar a vida pessoal e social". (RAMOS, 1989, P. 2). Assim, valendo-se de uma racionalidade que tem a ética como fundamento básico, o homem poderia construir espaços sociais, organizações, onde o indivíduo pudesse encontrar caminhos para a sua emancipação e a de seus semelhantes.

Neste sentido, as organizações culturais também podem ser ricos objetos de estudo sobre racionalidade, visto que, mesmo que supostamente sejam meios onde os indivíduos estejam exercendo atividades emancipatórias com alta intensidade de racionalidade substantiva, se questiona até que ponto as influências de um ambiente, cujas premissas são as de mercado e engendradas pela racionalidade instrumental, afetam o caráter básico dessas organizações.

## 1.2 Definição do problema

Os estudos que permeiam o tema da racionalidade nas organizações, principalmente a racionalidade substantiva no Brasil, são recentes. Como Serva (1996) afirma, há um impasse quanto à questão prática das teorias vigentes, além da existência de uma suposição de que as organizações podem obter êxito quando são predominantemente racionais substantivas. Além de Serva (1996), outros autores têm dado seqüência a esses estudos, como é o caso de Antônio Lorscheiter (2002), Simone Dornelles (2002), Eloise Dellagnelo (2003), e Rodrigo Ferreira (2003).



Observa-se, contudo, que estes estudos levam em conta uma análise da racionalidade em um determinado momento do ciclo de vida das organizações, ou seja por meio de um corte transversal. Este trabalho, por outro lado, abordou uma análise longitudinal, levando em conta um período de tempo determinado, a fim de se analisar a evolução da intensidade de racionalidade no Centro Cultural Teatro Guaíra, nos últimos 10 anos.

Portanto, com base nas considerações feitas, com este trabalho buscou-se resposta para o seguinte problema:

Qual o tipo de racionalidade predominante nos processos organizacionais dos últimos 10 anos (1994 a 2004), no Centro Cultural Teatro Guaíra?

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a intensidade da racionalidade substantiva e instrumental no Centro Cultural Teatro Guaíra nos últimos 10 anos (1994 a 2004).

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Levantar o histórico do Centro Cultural Teatro Guaíra.
- b) Realizar um diagnóstico em relação aos processos organizacionais do Centro Cultural Teatro Guaíra, no período em foco.
- c) Especificar e detectar os elementos constitutivos (ou indicadores) da ação racional substantiva e da ação racional instrumental do Centro Cultural Teatro Guaíra, dentro de seus processos organizacionais no período analisado.

d) Avaliar, longitudinalmente, a evolução das racionalidades substantiva e instrumental no Centro Cultural Teatro Guaíra nos últimos 10 anos (1994 a 2004).

#### 1.4 Justificativa

Segundo Gil (1995), as ciências sociais, de caráter empírico e social, não possuem o mesmo prestígio das ciências físicas, de caráter empírico e natural. Contudo, mesmo pouco providas de experimentos, essas ciências possuem um caráter voltado para o estudo e para aplicação, buscando a promoção do ser humano e, num plano mais amplo, da organização.

Neste sentido, com a escolha do tema da “racionalidade”, buscou-se dar seqüência a estudos ainda incipientes, principalmente no que se refere à questão prática, a fim de contribuir mais especificamente com o estudo de organizações culturais, cuja realidade é marcada por um ambiente cada vez mais complexo, circunscrito pela lógica do mercado.

Este trabalho, além disso, propiciou informações à organização cultural em estudo, o Centro Cultural Teatro Guaíra, as quais permitem a auto-reflexão a respeito de seus processos internos e de suas atividades.

Ao pesquisador este trabalho também se mostrou importante, pois o mesmo valeu-se de fundamentação teórica e verificação prática do assunto, possibilitando a agregação de conhecimentos, e também o cumprimento do currículo do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Razão no pensamento filosófico

Discorrer sobre a razão implica uma grande e complexa análise, pois se trata de um tema que é proeminente em toda história do pensamento filosófico. Contudo, não é objetivo desta fundamentação levantar tudo o que envolve e diz respeito à racionalidade, principalmente por não dispor de tempo nem de espaço suficientes, mas lançar mão de conceitos básicos, e focar o objeto de estudo desta pesquisa: a racionalidade (instrumental e substantiva) nas organizações.

Considerando a seguinte afirmação de Habermas de que “o pensar filosófico se origina na reflexão sobre a razão corporificada no conhecimento, linguagem e ação; e a razão permanece seu tema básico” (HABERMAS apud ARAGÃO, 1997, p.25), será levantada aqui uma análise da evolução do conceito do termo razão na história do pensamento filosófico.

Como coloca Silva (1995), o conceito de razão passou por três fases principais: na primeira, a razão estava fora do homem (na natureza); na segunda, também fora, mas em Deus; e na terceira fase dentro do homem. E para entender o conceito de razão, é, portanto, preciso buscar sua origem no pensamento filosófico clássico representado por pensadores gregos como Sócrates, Platão e Aristóteles.

Na busca pela emancipação do homem, pela sua liberdade, pela sua essência, e conseqüentemente pela conquista de si é que esses filósofos iniciaram o “pensar a razão”. Isso porque, conforme Oliveira (1993), é por meio da força da razão que o homem descobre sua essência. No pensamento clássico, essa essência já é predeterminada e preestabelecida, ou seja, a pergunta pela determinação do homem se vincula à pergunta pelo todo da realidade, na pergunta pelo cosmos, pela ordem universal.

Em Aristóteles (384-322 a.C.) temos um representante do Pensamento Clássico do qual partiremos para um levantamento da evolução da razão até o Pensamento Moderno.

Este autor, herdeiro da escola de Sócrates e Platão, faz, segundo Oliveira (1993), a tentativa de ler a norma universal por meio da *polis*, um meio onde o debate, a administração, a legislação, a autonomia, e as leis estão presentes e são efetivadores do homem enquanto homem. Sendo assim, para o pensador grego, o homem só atinge seu ser enquanto homem político, “... dotado de autonomia crítica no julgar e no agir...” (LORSCHTEITER, 2002, p.18). Além disso, conforme Oliveira (1993), pesquisar as instituições humanas e a *polis* não tem o objetivo de simplesmente explicá-las, mas também de melhorá-las. Isso porque, da reflexão ética não resulta necessariamente a destruição do *ethos* (costume) vigente, mas, antes, a legitimação racional da ação humana. Logo, uma ação deixa de ser um mimetismo do que os outros fazem na sociedade e passa a ser uma ação baseada na compreensão das razões que justificam tal modo de agir. Resumindo, o foco do pensamento aristotélico está em buscar na totalidade da *polis* a atualização do homem, por meio da razão que legitima as ações humanas, que torna em “sumo bem” o fim desejado.

Este “agir”, para Aristóteles, tem origem na:

...escolha, e a origem da escolha é o desejo e o raciocínio dirigido a algum fim. Eis porque de não poder a escolha existir sem a razão e o intelecto, nem sem uma disposição moral, pois as boas e más ações não podem existir sem uma combinação de intelecto e caráter. (ARISTÓTELES apud LORSCHTEITER, 2000, p.18).

Dornelles (2002), citando Valenti (1995), aponta que, para Aristóteles, a razão é que estabelece a boa medida da ação, o seu ponto de equilíbrio, sendo ela indissociável dos valores éticos. Vale ressaltar a importância que é dada à ética na obra do autor de *Ética de Nicômaco* e *Metafísica*. Para ele, o ético está no *ethos*, no costume, nos usos, nas instituições, na virtude, enfim na maneira concreta de viver vigente na sociedade, ou seja, o indivíduo não é visto isoladamente, mas como ser eticamente associado.

Eis os conceitos que alguns autores explicitam sobre a racionalidade na visão clássica:

Em Ramos (1981):

... força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar a vida pessoal e social". (RAMOS, 1981, p. 2).

A razão para Holanda (1986) é a:

... faculdade de compreender as relações das coisas e de distinguir o verdadeiro do falso, o bem e o mal; pensamento, opinião, julgamento, juízo. (HOLANDA (1986) apud DORNELLES, 2002, p. 17)

Contudo, o sentido clássico do conceito de razão não permaneceu inalterado. Isso porque a filosofia moderna passou da ontologia cosmológica (entendimento do ser enquanto ser por meio do entendimento da ordem universal), para a filosofia da subjetividade (centrada no próprio homem). "A razão deixa de ser acolhedora e imitadora da ordem cósmica para transformar-se na fonte articuladora do sentido que concede às ações humanas a qualidade do ético". (OLIVEIRA, 1993, p. 18). Assim, por meio da razão, o homem se desliga de toda e qualquer determinação exterior a ele. A consequência deste pensamento, em Oliveira (1993), é que, conforme Hobbes, a razão, a partir daí, torna-se condição da própria autoconservação. E, num mundo onde a natureza fez todos os homens iguais, ocorrem conflitos e inimizade, pois muitos buscam atingir ou os mesmos objetivos, ou objetivos que acarretam consequências aos outros indivíduos. A vida humana passa a ser um estado permanente de guerra, e em virtude disso, sua vida é pobre, embrutecida e curta.

Na concepção de Oliveira (1993), a passagem de um horizonte cosmocêntrico para um horizonte antropocêntrico encontra sua explicitação plena em Kant. Na obra de Kant, Dornelles (2002) encontra fundamentação sobre a racionalidade. E aponta que, para o autor, a

razão se divide em dois imperativos: o imperativo hipotético (diz que deve atingir um objetivo, agindo de forma coerente com tal fim, ou seja, é condicional) e o imperativo categórico (diz resposta a uma ação social independente de fins específicos).

Em Kant há na razão um interesse prático:

A razão foi concebida por Kant como sendo dotada de causalidade e, de sua natureza pode-se induzir a noção de um bem a ser procurado, no domínio da vida pessoal, tanto quanto no da vida social. (RAMOS 1981, p.11).

E mais adiante, citando Kant, Ramos (1981) coloca:

Uma pessoa não está sujeita a nenhuma outra lei senão àquelas que (...) estabelece para si própria. (KANT apud RAMOS 1981, p. 81).

Portanto, o que se vê em Kant, é um ser humano que não procura mais legitimar suas ações por meio de um debate racional e político, mas age de acordo com uma racionalidade centrada em si próprio.

## 2.2 O Papel do Iluminismo

Kant é representante do iluminismo na Alemanha. Além dele, outros autores se encontram neste movimento: por exemplo, Voltaire, Montesquieu, Rousseau e John Locke.

O iluminismo tinha, segundo Dornelles (2002) a proposta de livrar o homem do feitiço, de dissipar mitos e anular a imaginação em nome do saber. Seria a razão o instrumento mais importante de se adquirir o conhecimento.

Oliveira (1992) apud Dornelles (2002) afirma que a emancipação do indivíduo era o objetivo do iluminismo, o que aconteceria por meio do uso do saber e da razão. Porém, o que de fato ocorreu foi que esse "... saber direcionado para a técnica transformou a razão

iluminista em razão instrumental, e esta é o eixo central da sociedade moderna”. (DORNELES, 2002, p. 19).

Na Inglaterra do Século XVII, a transmutação do conceito de razão já pode ser percebida nas idéias de Hobbes.

Nos trabalhos de Hobbes, a razão moderna é, pela primeira vez, clara e sistematicamente articulada, e até hoje sua influência não desapareceu. Definindo razão como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço (...) e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de conseqüências (...) Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada... (RAMOS 1981, p.3).

Baseado em John Locke, um outro autor iluminista, Oliveira (1993) expõe que a economia se consolida, a partir do iluminismo, como mola principal do progresso na vida humana. E, comparando esse pensamento com o de Aristóteles, vemos que, na concepção deste último autor, a crematística (separação entre economia e política) é perigosa, pois ela não tem lugar na *práxis* racional. E tudo, até o preço, deve ser estabelecido eticamente, de acordo com a justiça. Assim, o maior lucro possível, é injusto, porque neste caso ocorre uma inversão: O dinheiro que é um meio passa a ser um fim.

### 2.3 A racionalidade no âmbito organizacional

Em toda a história da humanidade encontram-se evidências de atividades organizadas. A partir da Revolução Industrial podemos encontrar vestígios do que seria hoje a teoria organizacional. Um exemplo é a fábrica inglesa Bulton e Watt, onde antes mesmo de 1805, segundo Albers (1973), já havia se desenvolvido métodos de administração como o controle de custos, a medição da eficiência dos funcionários, a divisão de trabalho e o planejamento. Essa fábrica corporifica o tipo de organização mecanicista que germinou em

uma era em que a razão tornara-se predominantemente instrumental (com relação a fins), quando o mercado é sua base fundamental. Morgan (1996) assim esclarece:

... as organizações (...) são instrumentos criados para se atingirem outros fins (...) Essa instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais das quais se tem notícia (...) é com a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a revolução industrial (...) que os conceitos de organização realmente se tornaram mecanizados. (MORGAN 1996, p. 24 e 25).

Todavia, o desenvolvimento da administração como um campo do conhecimento é recente. Como afirma Albers (1973), havia antes do início do século XX poucas publicações disponíveis sobre administração. E é no início do mesmo século que a teoria da organização toma impulso considerável. Surgiram as escolas clássica e científica. Os teóricos buscavam eficiência dentro das organizações. A racionalidade instrumental cada vez mais se arraigava às práticas administrativas, às ações dos indivíduos.

### 2.3.1 A Razão em Weber

Essa realidade fica clara em Weber, um sociólogo de tradição iluminista responsável por importantes contribuições na teoria da burocracia, e que concluiu, segundo Morgan (1996), que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração. E ainda:

Weber compreendeu que a sociedade moderna é sem paralelo na medida em que nela a organização formal (burocracia) se tornou um modelo social fundamental, e sua racionalidade calculista imanente passou a ser o padrão dominante de racionalidade para a existência humana. (RAMOS 1981, p.125).

A razão ou a racionalidade em Weber têm bases no conceito de ação social. A ação social seria “uma ação onde o sentido pensado por seu sujeito, ou sujeitos, está referido à conduta de *outros...*” (SILVA, 1995, p. 34). Ele define quatro tipos de ação social, com seus respectivos tipos de racionalidade:



- Ação racional com relação a fins: determinada por expectativas de comportamentos de objetos ou homens no mundo exterior, utilizando essas expectativas como meios para logro dos fins próprios racionalmente calculados.
- Ação racional com relação a valores: determinada pela crença em valores e sem relação alguma com o resultado, e baseada puramente nos méritos desse valor.
- Ação afetiva (irracional): emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais.
- Ação tradicional (irracional): determinada por costumes arraigados.

Tendo como base os tipos ideais de ação acima citados – vale lembrar que eles não ocorrem de forma exclusiva – Weber bifurca a racionalidade com base na racionalidade em Kant. Chama por racionalidade formal ou instrumental (*Zweckrationalität*) aquela determinada por fins calculados, e por racionalidade de valor (*Wertrationalität*) aquela independente de uma expectativa de sucesso.

Silva (1995) aponta ainda, acompanhando os estudos de Kalberg, quatro tipos de racionalidade em Weber:

- Racionalidade Prática: “diz respeito ao modo de vida que vê e julga o indivíduo de forma puramente egoísta e pragmática: é o agente calculador que não considera *alter* como capaz de cálculo (...) é uma manifestação da capacidade humana para ações racionais do tipo meio-fins”;

- Racionalidade Formal: “fruto da modernidade”, “está ligada às esferas econômica, legal, científica, e à forma de dominação burocrática”.
- Racionalidade Teorética: “envolve o domínio consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos (...) predominam processos de pensamentos como dedução e indução”;
- Racionalidade Substantiva: de relação com postulados de valor e não somente com o cálculo puro de meios-fins.

Silva (1995) declara que a “... racionalização weberiana é o centro de atenção da Teoria das Organizações. Estão presos a ela os mais diferentes matizes conceituais como poder, estrutura, controle...”. (SILVA, 1995, p. 42).

### 2.3.2 A Razão em Simon

Herbert Simon foi um outro autor de grande importância na teoria da administração. Simon (1970) parte do pressuposto que os processos organizacionais são processos decisórios. E dentro desses processos é que a racionalidade toma grande destaque:

Tendo em vista que por boa administração se entende aquele comportamento que é objetivamente adequado aos seus fins, (...) uma teoria das decisões administrativas terá, forçosamente, que se preocupar de certa maneira com os aspectos racionais da escolha. (SIMON, 1970, p. 64):

Simon (1970) vê que uma decisão “... só pode ser considerada correta, se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas”. (SIMON, 1970, p.63). O processo decisório racional envolve “... a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar” (SIMON, 1970, p 67). Acrescentando, “a

eficiência (...) deve constituir um critério guiador das decisões administrativas”. (SIMON, 1970, p 67).

Simon (1970) também define:

... a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar a consequência desse comportamento. (SIMON 1970, p. 78).

Contudo, o autor defende a idéia de racionalidade limitada nos indivíduos. Isso porque o conhecimento antecipado das consequências de cada alternativa possível é sempre fragmentado, e nunca completo; apenas parte das alternativas é conhecida; e valores motivacionais pessoais podem influir no processo decisório. É por isso que a eficiência torna-se o critério primordial de escolha das alternativas, pois controla as decisões administrativas no sentido de que as mesmas estejam congruentes com os objetivos já determinados pela organização. Ou seja, as consequências dos limites da razão humana são atenuadas com o estabelecimento da eficiência como critério fundamental das decisões.

Ramos (1981) critica Simon ao afirmar que o conceito de racionalidade, para este, foge do conceito aristotélico do termo. A racionalidade em Simon (1970) “... nunca é uma questão de conteúdo qualitativo intrínseco, mas antes uma questão de ser ou não instrumental para a consecução de objetivos ou fins” (RAMOS, 1981, p.122). Ramos (1981) vê, ainda, que as críticas a Simon ocorrem porque este último afirma que “... a organização não pode tolerar nenhuma espécie de atividade que não esteja afinada com os requisitos da racionalidade, da maneira como a conceptualiza”. (RAMOS, 1981, p.122).

O que se vê, portanto, é uma teoria organizacional evoluindo em uma sociedade calcada nos princípios de mercado, e articulada sob uma predominante racionalidade instrumental. Segundo muitos autores é essa condição que leva a atual teoria da organização a ser considerada insuficiente para lidar com a crise que assola a humanidade, insuficiente para

proporcionar a emancipação e auto-realização do homem. Segundo Serva (1996), as próprias organizações produtivas – um dos principais agentes sociais da sociedade moderna – revelam traços que dão forma a essa crise. Nelas o poder tornou-se um fim em si mesmo; há uma psicopatologia no trabalho; há uma discriminação à mulher; há uma crise de perda de sentido; há a “desumanização” da administração, entre outros. Nota-se aí uma crise em que, segundo Sennett (1999), o caráter do indivíduo é corroído; em que o progresso promove também um custo humano.

A partir deste cenário, diferentes críticos foram surgindo a fim de contribuir para a discussão sobre a emancipação do homem. A fundação da Escola de Frankfurt em 1923 que buscava uma “teoria social crítica” e uma pesquisa interdisciplinar que procurasse estabelecer novas relações entre filosofia e ciência do homem, além de criticar a predominância da racionalidade instrumental na sociedade moderna, foi um exemplo dessa nova geração de críticos. Citam-se neste movimento nomes como o de Adorno, Horkheimer e Habermas.

### 2.3.3 A Razão em Habermas

Habermas foi um teórico de grande importância para a teoria da organização, no que se refere ao estudo da racionalidade. Foi a partir de sua tese a despeito da “teoria razão comunicativa” que autores como Maurício Serva (1996) e Guerreiro Ramos (1981), dois autores fundamentais para o presente estudo, puderam completar suas obras.

Aragão (1997) afirma que Habermas tenta demonstrar que, com a mudança do paradigma de razão instrumental para uma razão comunicativa, ainda é possível retornar aos caminhos perdidos, e sair da crise, criticando a sociedade. Seu otimismo se contrasta com o pessimismo de Weber, o qual não acreditava em um futuro emancipador para o homem.

A razão em Habermas (1989), conforme Aragão (1997) deixa de ser refletida a partir do conhecimento e da ação, pois neste caso há muitas críticas aos procedimentos metodológicos, e passa a ser refletida com base em um novo paradigma: a linguagem. Esta permite descobrir, em sua estrutura, racionalidades diferentes da razão instrumental. O que Habermas (1989) propõe é uma “guinada lingüística”, passando de uma filosofia da subjetividade e da autoconsciência para uma filosofia lingüística – e, portanto, intersubjetiva – na qual as expressões lingüísticas representam o pensamento, e a linguagem assume relevância enquanto mediador das relações que os falantes estabelecem entre si quando se referem a algo no mundo. Ele vê ainda que “... a linguagem, enquanto expressão de nossas representações e pensamentos, permite-nos perceber qual a estrutura dos mesmos, ou seja, descobrir certas estruturas de racionalidade que nela se manifestam – daí pode-se afirmar a existência de uma razão comunicativa”. (ARAGÃO, 1997, p. 21).

Conforme Aragão (1997), há na linguagem características que nos permitem definir metodologicamente a racionalidade por trás de cada ato-de-fala. Primeiramente existem três funções de linguagem: a função assertórica (representa o mundo objetivo, o estado das coisas), a função apelativa (de dirigir solicitações aos destinatários; ligada ao mundo social) e a função expressiva (de tornar conhecidas as experiências do falante; ligada ao mundo subjetivo). Cada um desses mundos possui uma pretensão de validade. Ao mundo objetivo corresponde uma pretensão de verdade, ao mundo social uma pretensão de correção e ao mundo subjetivo uma pretensão de sinceridade. E, por fim, lastreados nas funções da linguagem, em seus mundos respectivos e nas referidas pretensões de validade é que são classificados os atos-de-fala: constativos, regulativos e expressivos, conforme o quadro abaixo.

| Função da linguagem | Mundo específico | Pretensão de validade | Tipo de ato-de-fala |
|---------------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| Assertórica         | Objetivo         | Verdade               | Constativo          |
| Apelativa           | Social           | Correção              | Regulativo          |
| Expressiva          | Subjetivo        | Sinceridade           | Expressivo          |

Figura 1:Quadro de funções de linguagem em Habermas

Nesse sentido, Aragão (1997) aponta os cinco tipos de ação em Habermas, coordenados por atos-de-fala:

- Ação teleológica: ocorre quando o modo de coordenação visa ao entrelaçamento de cálculos egocêntricos de utilidade; o falante instrumentaliza os atos-de-fala para propósitos estratégicos; há a intenção de influenciar o ouvinte;
- Ação estratégica: deriva da ação teleológica ao entrar no cálculo a antecipação de decisões por parte de pelo menos um ator;
- Ação comunicativa: “... sua intenção não vai além do querer que o ouvinte entenda o conteúdo manifesto do seu ato-de-fala”. (ARAGÃO, 1997, p. 30). A única força admissível é a força do melhor argumento, pois é assim que se combate o dogmatismo, a dominação social, e se emancipa o homem;
- Ação regulada normativamente: visa a um acordo social integrante sobre valores e normas, instituído através da tradição cultural e da socialização;
- Ação dramatúrgica: visa a uma relação consensual entre atores e seu público; é a ação voltada para a expressão: baseia-se num processo pelo qual os sujeitos expõem seus estados subjetivos e procuram controlar a impressão

que causam em seus semelhantes por meio de uma espécie de encenação social.

Aragão (1997) afirma também que:

Habermas revela que sua teoria da racionalidade está intimamente ligada a uma prática da argumentação, porque esta permite continuar a ação comunicativa, quando há desacordo e as práticas comunicativas rotineiras não permitem chegar a um consenso. A prática da argumentação é, portanto, uma opção valiosa para produzir entendimentos, sem apelar para a ação estratégica ou mesmo para o uso direto da força. (ARAGÃO 1997. p. 36).

Concluindo, os estudos de Habermas partem de uma racionalidade da ação comunicativa baseada em atos-de-fala que levantam pretensões de validade que podem ser criticadas e fundamentadas sobre a força do melhor argumento, a fim de se atingir o entendimento.

#### 2.3.4 A crítica de Alberto Guerreiro Ramos

Outro autor de importância neste estudo é Alberto Guerreiro Ramos (1981). Este autor de *A nova ciência das organizações* parte de uma análise de suas concepções de “teoria da vida humana associada” para criticar a atual teoria da organização, calcada em uma sociedade de consumo e predominantemente racional com relação aos fins, e propor a volta à concepção clássica do termo razão e uma nova concepção de organização.

Serva (1996) afirma que Ramos (1981) considera uma “vitória de Pirro” as conquistas da racionalidade instrumental e da centralização do mercado da sociedade moderna. Isso porque, ainda que o homem tenha domínio sobre a natureza e alta capacidade de produção, vários outros fatores tiram o brilho de tais conquistas. Por exemplo, os

rendimentos decrescentes, a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício, entre outros.

Guerreiro Ramos (1981, p. 122 e 123) assim afirma:

Chamar o homem ou uma sociedade de racional significa reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos. (RAMOS, 1981, p. 122 e 123).

Exatamente o contrário é o que ocorre na sociedade moderna, para este autor. O reflexo disso está na teoria da organização vigente. Essa teoria, segundo Ramos (1981) tem as seguintes características:

- O comportamento econômico (de racionalidade instrumental), constitui a totalidade da natureza humana. O indivíduo é movido apenas pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos.
- A organização econômica formal é uma inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento das características do sistema de mercado.
- Não há uma clara compreensão do papel da interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais; entendendo a interação simbólica (ou ação comunicativa de Habermas) como relações interpessoais livres de compulsões externas, como um tipo de comunicação não-projetada.
- A teoria organizacional vigente apóia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem.

E esta última característica fica evidente quando o homem torna-se incapaz de distinguir entre trabalho e ocupação. O trabalho, conceitua Ramos (1981), é a “prática de um



esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si (...), ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal”. (RAMOS, 1981, p. 130).

Uma outra característica que Ramos (1981) declara estar presente nas organizações é a “síndrome comportamentalista”. Explica o autor que as organizações são sistemas cognitivos, cujos membros assimilam, interiormente, tais sistemas, tornando-se, sem saberem, pensadores inconscientes. Por conseguinte, há um reducionismo psicológico da atual teoria da organização que propõe tais sistemas cognitivos particulares como normativos e gerais. E, neste sentido, o indivíduo não mais age – “a ação é própria do agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Há uma ética de conduta”. (RAMOS, 1981, p. 51) – e sim se comporta, ou seja, sua conduta, racionalmente funcional, calculista e utilitária passa a ser um conformismo, uma “resposta a persuasões organizadas”.

A abordagem de Ramos (1981) sobre a racionalidade parece ter, na visão de Serva (1996), influências de Polanyi, um autor que “... difunde a idéia de que a economia ao se organizar totalmente sobre a base do mercado se separou radicalmente das outras instituições sociais forçando o resto da sociedade a funcionar segundo as suas leis...” (SERVA, 1996, p. 25), e que defende ser a ordem econômica uma mera função da ordem social.

Ramos parece inspirar-se em Polanyi ao utilizar o termo *substantivo* e esclarece que a racionalidade substantiva, diferentemente da racionalidade instrumental, é aquela racionalidade inerente à psique humana, num claro resgate do pensamento clássico, notadamente o pensamento aristotélico. (SERVA, 1996, p. 116).

Segundo Guerreiro Ramos, a racionalidade substantiva habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também atingir a autorealização pela concretização de suas potencialidades humanas. (SERVA, 1996, p. 116).

Somado a esse resgate do conceito clássico de racionalidade, Ramos (1981) julga necessário levantar outras diretrizes que permitam a reformulação da teoria da organização.

Entre elas, cita que “O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos cenários sociais (...) Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais”. (RAMOS, 1981, p. 136).

O que Ramos (1981) propõe é um novo rumo para a teoria da organização, no qual emana um novo enfoque de organização: o enfoque substantivo. Quanto a este enfoque ele levanta as considerações que seguem:

- As organizações econômicas devem ser consideradas como pertencentes a um enclave pragmaticamente limitado, dentro do espaço vital humano.
- O “comportamento administrativo” é incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. E a importância do mesmo diminui em sistemas sociais mais adequados à atualização humana.
- Uma abordagem substantiva da teoria organizacional preocupa-se com a eliminação de compulsões operacionais desnecessárias.
- “É preciso formular uma tipologia de interesses e de sistemas sociais correspondentes onde tais interesses possam ser propriamente considerados tópicos do desenho organizacional” (RAMOS, 1981, p. 135) a fim de que sejam proporcionados meios adequados para se exercer atividades excelentes.

Neste sentido, Ramos elabora sua *teoria da delimitação dos sistemas sociais*. Esta teoria se opõe ao modelo unidimensional de análise dos sistemas sociais predominante no campo da administração. Este modelo se fundamenta no paradigma que considera o mercado como principal categoria de ordenação dos negócios sociais e pessoais. Já o novo modelo é

multidimensional, e considera a sociedade como sendo uma variedade de enclaves dos quais o mercado é apenas um, ou seja, o novo paradigma é paraeconômico.

Sendo assim, são seis as categorias delimitadoras desse paradigma paraeconômico: anomia, motim, economia, isonomia, isolado e fenonomia. Não serão explicadas todas essas categorias por motivos de espaço, contudo citar a característica da isonomia é válido, pois se assume que as organizações culturais, foco deste estudo, possuem características que as aproximam da isonomia:

- Isonomia: contexto em que todos os membros são iguais. Exemplo: algumas organizações culturais, e a *polis* de Aristóteles, constituída “por amor de uma boa vida”. Permite a atualização dos membros. As prescrições são mínimas e espera-se empenho nas relações interpessoais. É autograticante, pois os indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. Não há motivação na renda e sim nos objetivos intrínsecos ao que se faz.

Concluindo, Ramos (1981) critica a teoria organizacional traçada sobre um paradigma de mercado e sobre uma racionalidade predominantemente instrumental, propondo uma nova concepção: a de organização substantiva, fundamentada em uma racionalidade substantiva e que assume um sistema social multidimensional, paraeconômico.

### 2.3.5 Os estudos empíricos de Maurício Serva

Mais recentemente no Brasil, Maurício Serva (1996) empreendeu um estudo sobre a racionalidade tendo como base a obra de Ramos (1981) e de Habermas (1989). Considerando

também inúmeras outras obras sobre o referido tema, o autor verificou a ausência de estudos que analisassem a racionalidade empiricamente. E, portanto, caminhou na direção de avaliar, na prática, a racionalidade nas organizações. Constatou a predominância da racionalidade substantiva sobre a instrumental em duas organizações, de um total de três pesquisadas.

Embora tenha focado a avaliação da racionalidade substantiva nas organizações, o trabalho de Serva (1996) torna-se fundamental nesta pesquisa, pois é a partir de seus métodos de avaliação e “medição” da intensidade ou predominância de racionalidade em uma organização que este trabalho tomará forma.

Ao focar o estudo das organizações substantivas, Serva (1996) assim as define:

Do ponto de vista administrativo, tais organizações não seguem modelos pré-definidos para desenvolver suas operações. O grau de formalização dos procedimentos utilizados é, na maioria das vezes, muito reduzido. Frequentemente não contam com administradores profissionais em seus quadros de pessoal, o que talvez também concorra para a não formalização de procedimentos. Quanto mais distantes das soluções burocráticas (que implicam, em geral, um maior grau de padronização), maior tendência a existir uma diversidade bastante acentuada de práticas administrativas e de despadronização entre essas organizações. (SERVA, 1996, p. 276).

Organizações substantivas são organizações produtivas nas quais 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, p. 277).

Na visão de Serva (1996) as organizações substantivas têm a característica de serem produtivas. Seriam produtivas, aquelas organizações que atendessem aos critérios:

- Transacional: que produz bens e/ou serviços e os coloca à disposição da coletividade.
- Profissional: as transações definidas acima devem ser objeto do trabalho de profissionais, entendendo-os como atividades ou ocupações especializadas, que supõem determinado preparo (exemplo: profissão de

engenheiro, profissão de motorista) e que encerram certo prestígio pelo caráter social ou intelectual.

- Total visibilidade social: não são organizações secretas.
- Cadastramento oficial: possuem registros em instituições oficiais, determinando a sua personalidade jurídica e a sua razão social.
- Legalidade das operações: não são entidades que desenvolvam atividades estabelecidas em lei como crime ou contravenção penal.
- Atividade-fim não-parlamentar e não-religiosa.

Para dar impulso ao seu estudo, Serva (1996) considera primeiro que os dois tipos de racionalidade fazem parte do cotidiano administrativo das organizações, revelando a importância da noção de predominância. Também considera a necessidade de uma teoria da ação, com a qual é possível avaliar os processos organizacionais e verificar qual a racionalidade predominante. Para tanto, dois tipos de ação tornam-se objetos do seu estudo: a *ação racional instrumental* e a *ação racional substantiva*.

A ação racional substantiva é:

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais. (SERVA, 1996, p. 340).

Eis os elementos constituintes da ação racional substantiva, segundo Serva (1996, p. 341):

- Auto-realização: “processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação”.

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

Já a ação racional instrumental é:

Ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas à interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. (SERVA, 1996, p. 342).

Os elementos constitutivos da ação racional instrumental são, na visão de Serva (1996, p.342) :

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

A análise desses tipos de ações racionais e seus respectivos elementos constitutivos é feita em Serva (1996), por meio dos processos organizacionais. Para tanto, o autor os divide em processos essenciais e processos complementares.

Processos essenciais são:

...aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal ao qual participam, delineando seus padrões de interrelação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve. Não é por outra razão que esses processos estão inseridos, há bastante tempo, no rol dos temas de estudo privilegiados pela maioria dos autores da teoria das organizações. (SERVA, 1996, p. 344).

Entre os processos organizacionais essenciais destacam-se:

- Hierarquia e normas;
- Valores e objetivos;
- Tomada de decisão;
- Controle;
- Divisão do trabalho;
- Comunicação e relações interpessoais;
- Ação social e relações ambientais.

No que se refere a processos organizacionais complementares, eles:

*não têm, em seu conjunto, o mesmo peso definidor que aquele representado pelo conjunto dos processos essenciais, no tocante ao caráter básico de uma organização produtiva. (SERVA, 1996, p. 345).*

Os processos organizacionais complementares são:

- Reflexão sobre a organização;
- Conflitos;



- Satisfação individual;
- Dimensão simbólica

Esta abordagem empírica baseada na verificação da racionalidade inerente aos processos organizacionais elaborada por Serva (1996), é mais uma contribuição dentre outras já realizadas sobre o referido tema, das quais outros autores, mais recentemente, também lançaram mão para realizarem suas pesquisas. Segue um levantamento desses autores e suas contribuições.

#### 2.3.6 Outros Autores

Em seu artigo, cujo tema foi a autogestão e racionalidade, Dornelles e Dellagnelo (2003) avaliaram qual o tipo de racionalidade predominante em uma organização autogestionária inserida em um mercado capitalista, no qual a lógica predominante é a da racionalidade instrumental. Para tanto as autoras analisaram a Bruscor (Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda).

A análise dos resultados alcançados revela que a organização estudada possui predominância de racionalidade substantiva em 5 categorias de análise: autoridade, normas, controle social, atuação social e comunicação. Por outro lado verifica-se nas categorias seleção, promoção, diferenciação e estratificação, uma aproximação às exigências do mercado no qual estão presentes elementos como o cálculo, o econômico, traços esses da racionalidade instrumental.

Segundo as autoras, o estudo revela que parece ser possível a uma organização sobreviver no mercado sem seguir plenamente seus ditames e sua lógica instrumental.

Um outro autor, Ferreira (2003), realizou seus estudos sobre racionalidade em uma Associação de *Yoga*, e no trabalho pôde verificar empiricamente a presença de uma racionalidade predominantemente substantiva. Porém, essa predominância não foi encontrada em todos os processos organizacionais analisados. A instrumentalidade ficou evidente em processos como hierarquia e normas, e tomada de decisão.

Chama a atenção nestes estudos a forte presença dos dois tipos de racionalidade (instrumental e substantiva), em processos como ação social e relações ambientais. Isso permite a observação de que os dois tipos de racionalidade não são mutuamente excludentes, ou seja, não é por que a intensidade de racionalidade substantiva é elevada em um determinado processo, que obrigatoriamente a racionalidade instrumental apresenta-se com intensidade fraca.

## 2.4 Processos Organizacionais

Segue abaixo um referencial teórico a despeito dos processos organizacionais que foram tratados neste estudo, iniciando pelos processos denominados essenciais por Serva (1996):

### 2.4.1 Hierarquia e normas

De acordo com Serva (1996), hierarquia e normas se referem operacionalmente às formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido, aos métodos de influenciar empregados, e à configuração da estrutura hierárquica. Referem-se também aos critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos e aos tipos de autoridade presentes na organização. Esse processo analisa as normas em sua natureza – se as mesmas

são escritas ou não – e como se dá o processo de elaboração, o estabelecimento, a difusão, a consequência de infração, e a rigidez, ou flexibilidade, dessas normas.

Segundo Albers (1973), o poder pode ser definido como a capacidade de impor mudanças no comportamento de indivíduos ou de grupos e, quando emana de um cargo administrativo, é classificado como autoridade<sup>1</sup>. E um cargo, por sua vez, seria “... a totalidade de atribuições que hierarquizam e relacionam os funcionários de uma instituição”. (ALBERS, 1973, p.261). Em outras palavras, para esse autor, por meio de uma estrutura hierárquica de autoridade balizada em instrumentos formais do cargo é que se consegue a cooperação dos indivíduos.

Já na concepção de Hall (1984), o poder diz respeito às relações entre dois ou mais atores sociais, nas quais o comportamento de um é afetado pelo do outro. E acrescenta que as discussões sobre o poder nas organizações referem-se à maneira como um indivíduo ou unidade consegue controlar o comportamento de outros.

Chiavenato (1994) aponta que é a hierarquia que assegura esse controle, onde cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta.

Neste sentido, Litterer (1970) aponta as normas como sendo uma das maneiras mais importantes através das quais os grupos controlam o comportamento dos indivíduos, sendo seu uso um importante instrumento que reduz ou elimina a necessidade do exercício do poder pessoal. E assim define: “... uma norma é um acordo ou consenso dos componentes de grupo, relativamente a como os indivíduos que pertencem ao grupo devem ou não comportar-se”. (LITTERER, 1970, p. 136).

Na definição de Dornelles (2002), adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2000), normas são o “conjunto de convicções sobre a aceitabilidade de determinados tipos de

---

<sup>1</sup> Albers (1973) afirma que os funcionários conferem autoridade aqueles que ocupam níveis hierárquicos mais elevados.

comportamentos, compartilhados pelos membros da organização e que faz com que os membros ajam de maneiras geralmente aprovadas”. (DORNELLES, 2002, p. 55).

Freitas (1991, p. 33), explica que a norma é o “... comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas, ou punidas, confrontadas, ou encorajadas, ou postas em ostracismo, quando violam as normas”. Esse comportamento pode ser fixado formalmente ou não. A autora afirma ainda que a escolha e a elaboração das normas é precedida pela avaliação dos valores mais compatíveis da organização.

#### 2.4.2 Valores e objetivos organizacionais

Para Serva (1996) esse processo refere-se ao conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Refere-se também aos objetivos de um grupo e ao processo de estabelecimento dos mesmos, que pode ser formal ou informal. Além disso, a comunicação dos objetivos também é analisada neste processo.

Valores são, “... desejos relativamente permanentes, que parecem ser bons em si como a paz e a boa vontade (...) são as respostas às perguntas iniciadas com *por que*”. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 78).

Citando Deal e Kennedy, Freitas (1991) define os valores como crenças e conceitos básicos de uma organização. Eles definem, portanto, um senso de direção comum e guiam o comportamento dos indivíduos. Os valores balizam o processo decisório e as estratégias, orientam o recrutamento.

Para Litterer (1970) valores são “... idéias que as pessoas mantêm, como esperanças e suposições, sob a forma de um ideal, de uma crença, de um objetivo, tão grandes ou tão globais a ponto de não poderem ser realmente alcançados, mas que ao mesmo tempo servem como guia para as pessoas” (LITTERER, 1970, p. 154).

Objetivos por sua vez, na conclusão de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)<sup>2</sup>, são “... resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Os objetivos para os autores seriam importantes para quantificar a visão, orientar o processo decisório, fundamentar a avaliação do desempenho e o plano de investimentos, atrair e manter talentos, e orientar a formulação de estratégias e objetivos.

McEwen *apud* Chiavenato (1994) visualiza o processo de estabelecimento de objetivos como um processo de interação com o ambiente, um problema permanente e necessário de determinar uma relação com a sociedade, considerando o que esta deseja que seja feito ou pode ser persuadida a aceitar e absorver. A esta visão, vários autores acrescentam os participantes da organização, pois esse processo não se restringe somente à consideração da sociedade, externa à organização.

### 2.4.3 Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão, para Serva (1996), remete aos processos decisórios e seus estilos mais freqüentes, à diferenciação de competências decisórias na organização, e à forma como os subgrupos ou as pessoas decidem. E por fim acrescenta quais dimensões são determinantes no processo decisório.

A tomada de decisão é definida por Stoner e Freeman (1999) como um processo de identificar um problema específico – situação que ocorre quando o atual estado das coisas é diferente do estado desejado das coisas – e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo. Os autores acrescentam que as decisões podem ser classificadas como “decisões programadas” – são aquelas soluções para problemas rotineiros, determinadas por regras, procedimentos ou

---

<sup>2</sup> Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) elaboram um conceito de objetivos sob um ponto de vista estratégico-empresarial.

hábitos – e as “decisões não-programadas” – são as soluções específicas criadas através de um processo não-estruturado para resolver problemas não-rotineiros.

As decisões também podem ser classificadas como centralizadas e descentralizadas. Segundo Mintzberg (1995), a descentralização das decisões permitem a participação da baixa hierarquia organizacional por meio da dispersão ou delegação do poder de tomada de decisão. Por outro lado, as decisões centralizadas remetem a concentração deste processo aos níveis hierárquicos mais elevados.

Stoner e Freeman (1999) apontam um modelo racional de tomada de decisão, o qual envolve quatro etapas estruturadas de acordo com a seguinte seqüência: primeiramente examina-se a situação para definir o problema e os objetivos da decisão; em segundo lugar criam-se alternativas<sup>3</sup>; na etapa seguinte, avalia-se qual a melhor alternativa; e, por fim, implementa-se decisão, monitorando-a.

Outra importante consideração desses autores é a de que, conforme já foi citado neste trabalho, este modelo racional de tomada de decisão sofre desafios como o da racionalidade limitada, ou seja, a tomada de decisão acontece dentro de restrições impostas por informações e capacidades limitadas.

Vale lembrar também que existe um dilema que os administradores enfrentam ao tomar decisões. Conforme Stoner e Freeman (1999) esse dilema ocorre quando considerações de “qualidade” entram em conflito com decisões de aceitação. Em outras palavras, a tomada de decisão baseada em um modelo racional que gera resultados de grande qualidade, muitas vezes tem de passar pela aceitação daqueles que serão afetados por essa decisão, os quais, em certos casos, têm excelentes razões para resistir a uma decisão. Uma solução para esse dilema seria permitir o envolvimento dos subordinados na tomada de decisão.

---

<sup>3</sup> Uma técnica bastante utilizada nesta etapa é o *brainstorm*, que consiste, segundo Stoner e Freeman (1999) na tentativa de aumentar a criatividade propondo alternativas com espontaneidade, sem preocupação com a realidade ou a tradição.

Essa solução é discutida por Heller (1973) *apud* Hall (1984), o qual afirma que "... quando uma decisão é importante para a organização, é provável que seja utilizado um estilo não-participativo; quando as decisões são importantes para os subordinados em termos de seu próprio trabalho, uma abordagem participativa seria adotada". (HELLER *apud* HALL 1984, p. 130).

Existem autores que apontam, por outro lado, modelos de tomada de decisão predominantemente participativos, possíveis em certos tipos de organizações, como, por exemplo, as organizações autogeridas. Nos estudos sobre autogestão de Dornelles (2002) são levantadas algumas características da tomada de decisão em organizações autogeridas. Nelas as decisões são coletivas, descentralizadas, de participação direta dos trabalhadores, abrangentes e não há diferenças entre lideranças.

#### 2.4.4 Controle

Este processo, segundo Serva (1996), refere-se às formas e finalidades do controle, aos indivíduos responsáveis, e aos instrumentos utilizados para o mesmo.

Como nos afirma Litterer (1970), o controle na conversação cotidiana é um termo empregado no contexto de uma pessoa dominando outra. Porém, em sua definição, controle está relacionado à combinação de desempenho com as condições necessárias para realizar um propósito ou objetivo e para manter a organização numa condição em que possa funcionar adequadamente.

Para Stoner e Freeman (1999) o controle é um processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas. Esse processo começa com o estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho. Em seguida, realiza-se a medição do



desempenho para, depois, determinar-se se o desempenho está de acordo com o padrão e, por fim, iniciar as correções necessárias.

Já para Maximiano (1986), o processo de controle compreende quatro etapas: a definição de um objetivo, alvo ou meta; a mensuração da atividade que procura alcançar esse resultado; a comparação entre o desempenho presente e o esperado; uma ação que corrija ou reforce a atividade para assegurar a realização do objetivo.

O processo de controle aplica-se às mais diversas áreas em uma organização. Maximiano (1986) aponta algumas delas como, por exemplo, a área estratégica, de produção, e financeira. Ele também afirma que a principal e mais difícil tarefa de um administrador é o controle do desempenho humano, pois as organizações são, antes de qualquer coisa, um conjunto de pessoas, que, por sua vez, são dotadas de sentimentos, ou seja, reagem ao controle.<sup>4</sup>

Nas palavras de Silva e Dellagnelo (1998) o próprio conceito de controle se confunde com o conceito de organização. O controle é a forma por meio da qual a organização assegura o alcance de seus objetivos. Esses autores apontam, baseados nos estudos de Perrow (1986), três tipos de controles organizacionais: o controle totalmente visível que se refere às regras e aos regulamentos, sendo muito necessário em momentos de crises e instabilidades; o controle burocrático (mais eficiente que o anterior), que se relaciona com os graus de padronização e especialização das atividades organizacionais e que reduz a chance de os colaboradores tomarem decisões de acordo com interesses pessoais; e o controle cognitivo (totalmente invisível e o mais eficiente de todos), que está relacionado ao comportamento normativo e voluntário entre os subordinados e as suas tarefas. Isso se dá por meio da internalização das premissas de comportamento indispensáveis para o desenvolvimento de tarefas.

---

<sup>4</sup> Ao contrário das pessoas, as máquinas e os equipamentos, o dinheiro e a informação não reagem ao controle. Maximiano (1986) afirma que as pessoas não gostam de ser controladas e ficam ressentidas quando cometem um erro e são penalizadas de forma constrangedora, embora tendem a aceitar de bom grado um conselho sobre como superar uma dificuldade.



Vale adicionar neste momento o conceito de controle social, estabelecido em Dorneles (2002) e adaptado de Vieira e Rothschild-Witt (1979), que consiste no “condicionamento ou limitação das ações de uma pessoa pelo grupo ou organização a que pertence. Poderá ser exercido por supervisão direta, padronização de regras ou por meio de seleção homogênea<sup>5</sup>”. (DORNELLES, 2002, p. 55). De certa forma, pode-se observar neste tipo de controle a conjugação das três formas de controle citadas anteriormente.

#### 2.4.5 Divisão do trabalho

Serva (1996) considera neste processo os critérios e as formas utilizadas para a divisão do trabalho, e a intensidade de especialização das atividades. Inclui a análise do grau de flexibilidade e multifuncionalidade das tarefas. A departamentalização reflete também aspectos importantes para o estudo deste processo.

Stoner e Freeman (1999) afirmam, que o termo “divisão do trabalho” é usado para dizer que todas as tarefas e atividades podem ser especializadas, relativamente simples e padronizadas, sendo a “especialização das tarefas” um outro termo que o substitui. Os indivíduos, portanto, seriam responsáveis por um número limitado de atividades – situação decorrente da decomposição de uma tarefa complexa em vários componentes. As vantagens desse processo, conforme os autores, seriam o aumento da produtividade e da rapidez do processo de aprendizagem. Por outro lado, a alienação, a ausência de sensação de controle sobre o próprio trabalho, o tédio, o absenteísmo são desvantagens que devem ser consideradas.

Na concepção de Maximiano (1986) divisão do trabalho é:

---

<sup>5</sup> Os controles sociais, nos estudos de Dornelles (2002) sobre autogestão e racionalidade apontam que os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.

... o processo de distribuir, entre indivíduos ou grupos de indivíduos, uma tarefa total, de modo que cada um deles tenha um compromisso específico (...) a consequência da divisão do trabalho chama-se especialização. (MAXIMIANO, 1986, p. 153).

Este autor também afirma que essas atividades especializadas não podem ocorrer isoladamente. E assim conclui:

E para se juntar todas as tarefas especializadas dentro de uma organização, é necessário estabelecer uma rede de relações entre os indivíduos ou grupos de indivíduos de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final. A essa estrutura de coordenação chama-se estrutura organizacional. (MAXIMIANO, 1986, p. 154).

A “estrutura organizacional” reflete aquilo que Litterer (1970) chama de “divisão vertical do trabalho”. O trabalho dividido verticalmente ocorre quando “separamos ou dividimos o trabalho com base na finalidade do trabalho que uma posição controla ou integra” (LITTERER, 1970, p. 191). Já a “divisão horizontal do trabalho” ocorre “quando separamos as tarefas ou operações que as pessoas desempenham” (LITTERER, 1970, p. 191). Do ponto de vista horizontal, vários são os critérios existentes para se dividir o trabalho. Dentre eles, Litterer (1986) levanta os seguintes: o propósito do produto; o cliente; a localização ou área geográfica; a função de uma atividade; o tempo; a perícia.

#### 2.4.6 Comunicação e relações interpessoais

Quando cita esse processo, Serva (1996) considera que o mesmo abrange os estilos e as formas de comunicação dominantes, que podem ser formais ou informais. Linguagens específicas e seus significados, são outros fatores que permitem diagnosticar a comunicação e as relações interpessoais dentro da organização. A comunicação pode ser aberta, com feedback, autenticidade e autonomia, ou “estratégica”. O significado e o lugar da palavra no cotidiano da organização, a liberdade ou limitação da expressão, os estilos das relações entre

os membros do grupo, o clima e o ambiente interno dominantes, a formalidade e informalidade, também formam um conjunto de elementos analisados neste processo.

Stoner e Freeman (1999) conceberam a comunicação como “... um processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 389). Essa definição implica, segundo os autores, um entendimento de como as pessoas se relacionam umas com as outras; uma concordância no que se refere à definição de termos que estão sendo usados pelas pessoas; e um simbolismo da comunicação: “... gestos, sons, letras, números e palavras só podem representar as idéias que eles pretendem comunicar”. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 389).

O processo de comunicação, ainda segundo Stoner e Freeman (1999), desenvolve-se da seguinte forma: um emissor (aquele que inicia a comunicação), emite uma mensagem codificada, ou seja, traduzida numa série de símbolos, por meio de um canal (o meio de comunicação entre o emissor e o receptor). Em seguida, o receptor capta a mensagem decodificando-a, ou seja, interpretando-a. Nesse processo pode existir o ruído, que é qualquer coisa que atrapalhe, que perturbe e interfira na comunicação. E além do ruído, outras barreiras podem ocorrer, como por exemplo, as percepções diferentes, as diferenças de linguagem, as reações emocionais, a desconfiança e a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais.

Além disso, Stoner e Freeman (1999) afirmam que a comunicação pode ser feita em um sentido ou em dois sentidos. A comunicação é em um sentido quando não há o *feedback* do receptor. Já a comunicação em dois sentidos o *feedback* acontece. O *feedback*, por sua vez, é definido como “... o reverso do processo de comunicação, que ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem do emissor”. (STONER E FREEMAN, 1999, p. 391).

Do ponto de vista do estilo e padrão de fluxo de organizacional, as comunicações podem ser classificadas, segundo Chiavenato (1994), em:

- Formais: “... a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia (...) comumente denominado *cadeia de comando*”. (CHIAVENATO, 1994, p. 561)
- Informais: são aquelas que ocorrem fora dos canais formais de comunicação.

A comunicação nas organizações é vista por Hall (1984) fundamentalmente por meio dos componentes vertical e horizontal.

As comunicações verticais começam a ser descritas por Hall (1984) como sendo de fluxo descendente. Esse fluxo diz respeito às instruções de tarefa, à fundamentação lógica da tarefa e suas relações com o restante da organização, à informação dos procedimentos e práticas organizacionais, ao *feedback* a respeito do desempenho dos funcionários, e ao doutrinar os subordinados para que os mesmos aceitem e acreditem nas metas da organização.

A hierarquia é fator fundamental a ser considerado nas comunicações descendentes, pois, conforme Hall (1984), a forma de interação e o conteúdo das informações ocorrem diferentemente em cada nível da hierarquia.

Já nas comunicações verticais ascendentes as pessoas dizem sobre elas mesmas, sobre outras pessoas, sobre as práticas organizacionais e sobre o que precisa ou pode ser feito. As comunicações ascendentes sofrem influência também da hierarquia. Hall (1984) aponta um “terror” da parte daqueles que se comunicam com os níveis superiores. Além disso, as informações que “sobem” tendem a ser mais condensadas e resumidas.

Hall (1984) acrescenta a essas duas formas de comunicação vertical uma outra que não está ligada ao fator hierarquia, em sua forma típica. Passa, portanto, a levar em conta a comunicação nas organizações de hierarquias planas. Nessas organizações todos têm acesso

idêntico ao superior e as informações não são tão condensadas com nas organizações de hierarquias mais estratificadas.

As comunicações horizontais, por sua vez, podem ocorrer dentro das subunidades de uma organização ou entre as mesmas. Hall (1984) vê esse tipo de comunicação como vital para o processo de coordenação, pois os supervisores não podem prever todas as contingências possíveis. As informações referentes às tarefas são, portanto, de grande valor quando compartilhadas entre os indivíduos. Mas Hall (1984) chama a atenção de que as relações entre os indivíduos contêm muito mais que informações desse tipo, relacionadas à tarefa. Deve-se levar em conta que essas interações dizem respeito também aos aspectos emocionais e sociais.

Por fim, os trabalhos de Habermas sobre a ação comunicativa são válidos neste momento. Uma breve exposição de sua teoria já foi feita neste trabalho.

#### 2.4.7 Ação social e relações ambientais

Para Serva (1996), neste processo estão as ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social; a importância, o significado e a singularidade da ação social; a congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta; as relações com outras organizações da sociedade; e as redes, conexões e integração interorganizacional.

Dornelles (2002) vê a atuação social em organizações coletivistas como fator que "... envolve a forma como os membros (...) atuam em movimentos sociais e seu engajamento junto às comunidades onde está inserida". (DORNELLES, 2002, p. 100).

Cabe aqui levantar o conceito de ambiente externo de uma organização. Segundo Stoner e Freeman (1999) o ambiente externo são "... todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações...". (STONER E FREEMAN, 1999, p.

47). Alguns desses elementos são citados por estes autores: consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, sociedade.

Até este momento, foram levantados, de acordo com a classificação de Serva (1996) os processos essenciais. Contudo, há na abordagem do autor os processos chamados complementares, cujo peso na definição do caráter básico de uma organização é menor. Segue, neste momento, um levantamento teórico desses processos complementares.

#### 2.4.8 Reflexão sobre a organização

Serva (1996) assume que o processo de reflexão sobre a organização diz respeito à análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo; à autocrítica enquanto grupo organizado; à regularidade e procedimentos empregados para realizá-la; ao nível da organização no qual a reflexão é efetuada.

Chanlat (1996) afirma que não se pode esquecer que o homem é um ser reflexivo, pois é a capacidade de pensar e refletir do ser humano que sustenta o mundo vivenciado da humanidade.

#### 2.4.9 Conflitos

O processo de conflitos para Serva (1996) leva em conta: a natureza dos conflitos; os estilos de manejo dos conflitos; as formas como são encarados e solucionados os conflitos; a 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.

Conflito é definido como “discordância sobre a alocação de recursos escassos, ou choques envolvendo objetivos, valores, etc. pode ocorrer no nível interpessoal ou organizacional”. (STONER e FREEMAN, 1999, p. 400).

As bases do conflito identificadas por Katz (1964) *apud* Hall (1984) são as seguintes:

- Conflito funcional induzido por vários subsistemas dentro das organizações: o conflito ocorre, pois diferentes subunidades da organização desempenham tarefas basicamente incompatíveis.
- Conflito de unidades de funções semelhantes: há uma competição entre as unidades e pode ocorrer também quando há uma dependência mútua entre nas tarefas.
- Conflito de base hierárquica: decorrente das lutas dos grupos de interesses em torno de recompensas organizacionais.

O conflito, na posição de Robbins (1974) *apud* Hall (1984) tem bases na comunicação, mais especificamente na comunicação imperfeita. Stoner e Freeman (1999) afirmam que a comunicação pode ser fator que causa conflitos a partir do momento em que nos comunicamos mal e os outros não entendem ou interpretam errado aquilo que dissemos. De acordo com Stoner (1999), é por meio da negociação – “uso de habilidades de comunicação e da barganha” (STONER, 1999, p. 400) – que se administram os conflitos e chega-se a resultados mutuamente satisfatórios.

#### 2.4.10 Satisfação individual

Para Serva (1996) a satisfação individual compreende o grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização e as principais fontes dessa satisfação ou insatisfação.

Stoner e Freeman (1999) discorrem sobre a questão da satisfação nas organizações por meio dos estudos de Herzberg, autor da “teoria dos dois fatores”. Essa teoria, apesar de ser muito criticada por ser demasiadamente simplista e viesada, contribui para a compreensão do assunto. De acordo com essa teoria tanto a insatisfação, quanto a satisfação decorrem de dois conjuntos diferentes de fatores.

Os fatores de insatisfação seriam: o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, sendo esta última a mais significativa, pois pode ser grande causa de ineficiência e ineficácia. Vele lembrar que os pontos positivos desses fatores não levam à satisfação do trabalho, mas simplesmente à ausência de insatisfação.

Quanto à satisfação, os seguintes fatores são considerados: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso.

Morin apud Wood Júnior (2002), afirma que a satisfação é intrínseca ao trabalho que tem sentido, ao trabalho cujas tarefas permitem o aumento da autonomia e o exercício de talentos, de competências e da auto-realização.

Ramos (1981), também aborda essa questão da auto-realização, a qual pode ser reconhecida no que se refere à atualização do indivíduo na organização. Segundo o autor, há um “...inadequado pressuposto de que os ambientes formais de trabalho são apropriados para a atualização humana...” (RAMOS, 1981, p. 98). Para Ramos (1981) um indivíduo pode realizar dois tipos de atividades: as de nível superior e as de nível inferior. As atividades de nível superior seriam, justamente, aquelas que permitem a atualização do indivíduo, sendo exercidas autonomamente, e que, apesar de exigirem esforços consideráveis, são intrinsecamente gratificantes. Já as de nível inferior são determinadas por necessidades objetivas e não pela livre deliberação pessoal. Baseado nesses dois tipos de atividades, Ramos



(1981) diferencia o trabalho de ocupação. Ocupação, derivando do conceito de atividade superior, ou seja, aquela intrinsecamente gratificante, seria "...a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal..." (RAMOS, 1981, p. 130). Por sua vez, trabalho é um conceito que deriva de atividade inferior, e seria "... a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si." (RAMOS, 1981, p. 130).

Pode-se inferir, portanto, que a satisfação estaria também ligada ao grau em que as atividades do indivíduo tendem para a definição guerreirista de ocupação ou de trabalho, dentro de uma organização.

#### 2.4.11 Dimensão simbólica

Ao tratar a dimensão simbólica, Serva (1996) refere-se à iconografia utilizada na organização, às idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica; aos elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade; às relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização.

A apreensão do mundo, conforme nos afirma Augras (1980), faz-se mediante símbolos. Os símbolos, na concepção desta autora, são signos destinados a representar um objeto, um ato, uma situação, um conceito. Ela afirma que por meio das manifestações da linguagem simbólica, pode-se chegar ao esclarecimento de facetas significativas de comportamentos individuais e coletivos. Vale aqui relevar que o próprio processo de comunicação permite detectar esses símbolos e imaginários do grupo, baseado nas colocações de Habermas (1989) que afirma que é possível detectar elementos de racionalidade nas formas em que a comunicação acontece.

Feito o levantamento de referencial teórico sobre os processos organizacionais, serão feitas agora algumas considerações sobre organizações culturais, foco deste trabalho.

## 2.5 Organizações Culturais

As organizações culturais são aquelas que têm suas atividades-fim centradas em elementos culturais. Mas o que seria cultura? Santos (2003) define Cultura primeiramente como tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação. Por outro lado o autor expõe uma segunda definição, afirmando que cultura diz respeito ao conhecimento, às idéias e crenças, assim como às maneiras como eles existem na vida social.

Das idéias de Coelho (2003) extrai-se que a cultura é um instrumento de crítica, de expressão e de conhecimento. Portanto falar-se em cultura é vital para uma sociedade. Cultura, para o autor, é um fator de primeira necessidade para os seres humanos, assim como um fator de transformação social.

Segundo Cunha Filho (2002), "... o principal aspecto do trabalho cultural é a constante busca de identidade, tanto individual quanto coletiva..." (CUNHA FILHO, 2002, p. 102). É neste trabalho que, conforme o autor, um povo ou o indivíduo identifica-se, aceita-se, e interrelaciona-se. A própria Constituição Federal, no artigo 215, garante a todos o exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes de cultura nacional.

A partir dessas considerações, pode-se perceber quão importantes são as organizações culturais. Elas possibilitam a expressão cultural dos indivíduos de uma nação.

Para Júnior, Pacheco, Menezes e Gonçalves (2003), as organizações culturais, em crescente expansão, estão inseridas em um contexto formado por três atores: o Estado – o estado passa cada vez mais a ter uma função de regulador da vida social – o Mercado – o mercado vê-se cada vez mais pressionado a percorrer um caminho gerencial em busca de se

obter uma maior aproximação aos valores sociais vigentes – e as Instituições Sociais que exercem pressões em busca de obter atitudes mais éticas e socialmente responsáveis dos outros dois atores.

Neste contexto, as organizações culturais merecem uma atenção especial por lidarem com um patrimônio público que é centro de lutas de interesses de diversos grupos sociais, fato que acaba influenciando sua gestão.

A gestão dessas organizações por sua vez torna-se, cada vez mais, algo complexo. Para sobreviverem em um ambiente onde os recursos, principalmente os financeiros, são escassos, elas têm de se adaptar e caminhar no sentido de desenvolver atividades gerenciais típicas da administração privada, conforme nos coloca Júnior, Pacheco, Menezes e Gonçalves (2003). Para sobreviverem, estas organizações passam a estruturar-se tanto para captação dos recursos, quanto para manter eficiente a aplicação dos mesmos.

Mas quem são os financiadores dessas organizações? Cunha Filho (2002) aponta que eles são: o Estado, a Sociedade Civil (empresários, mecenas e ONGs), os interessados (produtores culturais, artistas, artesãos, e idealistas) e a sociedade em geral.

Segundo Júnior, Pacheco, Menezes e Gonçalves (2003), o Estado, cada vez mais deixa de exercer sua função de financiador. Além disso, uma outra função, de regular, estabelecer objetivos e elaborar estratégias para aplicação dos recursos passa a ocorrer indevidamente. Esse fato evidencia-se em leis como a Lei Rouanet (Lei 8.313 de 23 de agosto de 1991) que estabelece a dedução de parte do Imposto de Renda das empresas privadas para fins culturais. Segundo Sarkovas (2003) as empresas passam a ser instrumentos de repasse desses recursos.

Cunha Filho (2002) afirma que ainda há aqueles que invistam em cultura por puro prazer, deleite e sensibilidade. É o caso do chamados “mecenas”<sup>6</sup>, que suprem muitas vezes

---

<sup>6</sup> Os mecenas eram famílias medievais que custeavam o trabalho e a formação de artistas.

as lacunas deixadas pelo estado. Há, por outro lado, aqueles que investem em cultura pelos resultados gerados, principalmente os financeiros. São os casos de empresas que comprovadamente realizam lucros significativos investindo em cultura.

A dificuldade das organizações culturais em captar recursos torna-se clara. Os dados de Cruz e Estraviz (2000) apontam que a origem de recursos das organizações culturais seguiam em 1995 a seguinte proporção: 5% do governo, 6% de renda própria, e 89% de doações privadas.

Chega-se a questionar, então, até que ponto essas organizações culturais passam a incorporar os traços da racionalidade instrumental em detrimento da racionalidade substantiva, a fim de tornarem-se atrativas ao mercado, tanto no que tange ao consumo de suas produções, quanto ao investimento e captação de recursos provenientes de outras entidades.

Neste sentido, podem-se citar as considerações de Drucker (1994) que expõe princípios e práticas a respeito da administração de organizações sem fins lucrativos, das quais muitas organizações culturais fazem parte. Ele afirma que essas organizações requerem uma missão, a concepção de um serviço, e de um plano de marketing, de estratégias de levantamento de fundos, definição de resultados com vistas a informar os doadores desses fundos, avaliação do desempenho e outros. E assim afirma:

Acreditar que tudo aquilo que fazemos é uma causa moral, que deve ser perseguida haja ou não resultados, é uma tentação perene para os executivos de instituições sem fins lucrativos (...) Como há muito mais causas morais do que recursos a instituição sem fins lucrativos tem o dever (...) de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra. (DRUCKER, 1994, p. 82).

Nas palavras de Cruz e Estraviz (2000):

Uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente estruturada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de interação social dificilmente obterá êxito na atividade de captação de recursos. (CRUZ E ESTRAVIZ 2000, p. 20).

Hudson (2002) aponta ainda algumas habilidades para gestão de empresas do terceiro setor, dentre as quais muitas são culturais. São habilidades como a de conhecer os compradores, de realizar orçamento dos serviços, de formalização de propostas, de administração financeira, de monitoração do desempenho e de gerenciamento de relações entre compradores e vendedores. Além dessas habilidades, a administração de projetos entra como fator fundamental na gestão das organizações culturais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Richardson (1989) aponta que o método científico, o qual consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las por meio, se possível, de fundamentação em teorias existentes, deve ser conduzido por normas, as quais, por sua vez, estão especificadas em dois métodos: o qualitativo e o quantitativo.

Neste sentido, foi com base na natureza do problema da presente pesquisa que o método qualitativo foi utilizado. Este método difere do quantitativo “à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (RICHARDSON, 1989, p. 38). Soma-se a isso o fato de que os significados e percepções também fizeram parte de uma interpretação do aluno. Principalmente porque foram analisadas as atitudes, as motivações, as expectativas, os valores etc.

Quanto aos fins, essa pesquisa foi descritiva. A pesquisa qualitativa, segundo Gil (1995) é essencialmente descritiva. De acordo com Vergara (1997), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Há ainda, que se dizer que por ter havido a disponibilidade de documentos internos e externos ao CCTG, essa pesquisa foi também documental.

Este estudo é também um estudo de caso que consiste, conforme Vergara (1997), na circunscrição a uma ou poucas unidades, no caso o CCTG. Este estudo de caso foi realizado longitudinalmente, ou seja, partiu-se de uma análise que tomou como ponto de partida o ano de 1994 para avaliar a evolução do tipo de racionalidade predominante ao longo do tempo, tendo o ano de 2004 como último ano de análise. Estabeleceu-se, portanto, um período de 10



anos, supostamente satisfatório tanto na recuperação de dados históricos, quanto na condição de estimar um tempo considerável para que mudanças significativas ocorram.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

Vergara (1997) define os sujeitos da pesquisa como as pessoas que fornecerão os dados necessários para a pesquisa. O CCTG possuía no momento da pesquisa, entre estatutários, músicos e bailarinos em cargo comissionado, estagiários, assessores e diretores, um total de 351 integrantes. Para a seleção dos sujeitos da pesquisa, sobre os quais foram aplicadas as entrevistas, utilizou-se a amostragem não probabilística. As razões para esta escolha estão em não haver disponibilidade de todos os membros da população para seleção; em haver pouco tempo disponível para a coleta de dados; e em ser difícil atingir uma amostra integralmente dentro das especificações de amostragem probabilística, principalmente por ter sido esta uma pesquisa qualitativa.

Seguindo a classificação de Mattar (1999), o tipo de amostra não probabilística utilizado foi a amostra intencional. Segundo o autor, a suposição básica das amostras intencionais é que “com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” (MATTAR, 1999, p. 272).

Inicialmente escolheu-se para formação dessa amostra um elemento de cada departamento do CCTG, além de um elemento de cada corpo estável do Teatro. O único requisito para a formação desta amostra foi o de terem essas pessoas no mínimo dez anos de trabalho na organização. Contudo, nem todos os departamentos apresentaram disponibilidade e abertura para a formação desta amostra. Soma-se a este fato, a dificuldade em se marcar as entrevistas, visto que os horários dos funcionários, principalmente do corpo artístico, ser

muito flexível o que acarretou o desmarcar de muitas entrevistas. Ao final, foram entrevistadas 10 pessoas. Considerando-se a diversidade e/ou semelhanças das respostas obtidas, considerou-se que foi possível obter uma boa aproximação da realidade pesquisada.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados primários, utilizaram-se os seguintes instrumentos de coleta:

O primeiro deles, a entrevista semi-estruturada, a qual consiste para Minayo (1993), em uma conversação com roteiro pré-elaborado. Dentre os objetivos deste tipo de entrevista apontados por Minayo (1993), alguns se encaixaram com as necessidades deste estudo como, por exemplo, o de obter informações não somente relacionadas ao objetivo do problema, mas também a aspectos subjetivos a respeito de fatos que o entrevistado conhece e de seu comportamento, sua opinião, atividades, motivações, valores e atitudes.

Os temas que serviram como guias para a entrevista foram os processos organizacionais, essenciais e complementares, os quais serviram de base para avaliar a racionalidade no CCTG. Formulou-se, assim, um roteiro de perguntas para detalhar tais temas. Essas perguntas não foram dirigidas, ou seja, as respostas dos entrevistados não foram dirigidas ao que o entrevistador considerou desejável, dando maior liberdade para os mesmos desenvolverem seus pensamentos.

Uma outra técnica de coleta de dados primários foi a observação não participante, na qual o “investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento...” (RICHARSON, 1989, p. 214). Durante todo o período de pesquisa, pôde-se praticar a observação nas mais variadas atividades do CCTG, como em ensaios e atividades rotineiras.



Já para a coleta dos dados secundários, valeu-se de publicações e documentos internos ao CCTG como regulamentos, atas e livros históricos, constituindo-se assim o que Richardson (1989) chama de análise documental.

### 3.4 Tratamento dos dados

Quanto ao tratamento dos dados, este estudo teve como referência o estudo de Serva (1996), já mencionado acima.

Os dados coletados, portanto, foram analisados no sentido de identificar a presença ou não de elementos constitutivos da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva em cada um dos processos organizacionais estudados e, a partir daí, avaliar a intensidade e em que estes dois tipos de racionalidade estão e estavam no CCTG, por meio de um *continuum*.

Relembrando o que já foi citado, os estudos de Serva (1996), tomam a teoria da ação como base para o desenvolvimento de uma pesquisa empírica sobre o tema. Sendo assim, os dois tipos de ação abordados, a ação racional instrumental e a ação racional substantiva, foram os tipos de ação também analisados neste trabalho. Eis os conceitos desses dois tipos de ação e seus elementos constitutivos, conforme a definição de serva (1996):

#### *Ação Racional Instrumental:*

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

*Elementos constitutivos da Ação Racional Instrumental:*

- 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 no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo”.
- Êxito, resultados: “o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista”.
- Desempenho: “performance individual elevada na realização de atividades”.
- Utilidade: “considerada na base das interações como valor generalizado”.
- Estratégia interpessoal: “entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando a atingir seus pontos fracos”

*Ação Racional Substantiva:*

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais.

*Elementos constitutivos da Ação Racional Substantiva:*

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

Neste momento, pode-se apresentar o quadro de análise utilizado que resume a base para avaliar os dois tipos de racionalidade nos processos organizacionais. Este quadro é o mesmo utilizado por Serva (1996), e resume de os elementos constitutivos de cada tipo de ação racional a cada processo organizacional.

**Tipo de Racionalidade**  
X  
**Processos Organizacionais**

**Racionalidade**  
**Substantiva**

**Racionalidade**  
**Instrumental**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Hierarquia e normas</b>                      | <i>Entendimento</i><br><i>Julgamento ético</i>                                     | <i>Fins</i><br><i>Desempenho</i><br><i>Estratégia interpessoal</i>                 |
| <b>Valores e objetivos</b>                      | <i>Auto-realização</i><br><i>Valores emancipatórios</i><br><i>Julgamento ético</i> | <i>Utilidade</i><br><i>Fins</i><br><i>Rentabilidade</i>                            |
| <b>Temada de decisão</b>                        | <i>Entendimento</i><br><i>Julgamento ético</i>                                     | <i>Cálculo</i><br><i>Utilidade</i><br><i>Maximização recursos</i>                  |
| <b>Controle</b>                                 | <i>Entendimento</i>  | <i>Maximização recursos</i><br><i>Desempenho</i><br><i>Estratégia interpessoal</i> |
| <b>Divisão do trabalho</b>                      | <i>Auto-realização</i><br><i>Entendimento</i><br><i>Autonomia</i>                  | <i>Maximização recursos</i><br><i>Desempenho</i><br><i>Cálculo</i>                 |
| <b>Comunicação e<br/>Relações interpessoais</b> | <i>Autenticidade</i><br><i>Valores emancipatórios</i><br><i>Autonomia</i>          | <i>Desempenho</i><br><i>Êxito/Resultados</i><br><i>Estratégia interpessoal</i>     |
| <b>Ação social e<br/>Relações ambientais</b>    | <i>Valores emancipatórios</i>  | <i>Fins</i><br><i>Êxito/Resultados</i>   |
| <b>Reflexão sobre a organização</b>             | <i>Julgamento ético</i><br><i>Valores emancipatórios</i>                           | <i>Desempenho</i><br><i>Fins</i><br><i>Rentabilidade</i>                           |
| <b>Conflitos</b>                                | <i>Julgamento ético</i><br><i>Autenticidade</i><br><i>Autonomia</i>                | <i>Cálculo</i><br><i>Fins</i><br><i>Estratégia interpessoal</i>                    |
| <b>Satisfação individual</b>                    | <i>Auto-realização</i><br><i>Autonomia</i>   | <i>Fins</i><br><i>Êxito</i><br><i>Desempenho</i>                                   |
| <b>Dimensão simbólica</b>                       | <i>Auto-realização</i><br><i>Valores emancipatórios</i>                            | <i>Utilidade</i><br><i>Êxito/Resultados</i><br><i>Desempenho</i>                   |

Figura 2 – Quadro de análise dos processos organizacionais e elementos de racionalidade. Fonte: Serva (1996)

O procedimento para análise dos dados consiste em detectar os indicadores dos dois tipos de racionalidade a partir dos dados gerados pelas entrevistas e observação, mapeá-los para cada um dos processos e analisar a intensidade e predominância de racionalidade nos mesmos processos, longitudinalmente e, por fim, concluir a predominância de racionalidade instrumental ou substantiva na organização por meio de um *continuum*, e sua evolução ao longo do tempo.

A utilização de um *continuum* serviu para se visualizar a intensidade de racionalidade por meio de uma escala conforme a figura 3. O que essa figura aponta é a existência de dois extremos de intensidade de racionalidade. Contudo, Serva (1996) não toma como possível a existência de organizações situadas em um desse dois pólos, que servem apenas para fins didáticos e de visualização. Uma outra consideração a respeito de se utilizar um *continuum* para avaliar a intensidade das duas racionalidades vem das conclusões feitas pelos estudos de Dornelles (2002) e Ferreira (2003), que apontam que os dois tipos de racionalidade não são mutuamente excludentes, ou seja, é possível uma organização ter ao mesmo tempo racionalidade instrumental e racionalidade substantiva elevadas.

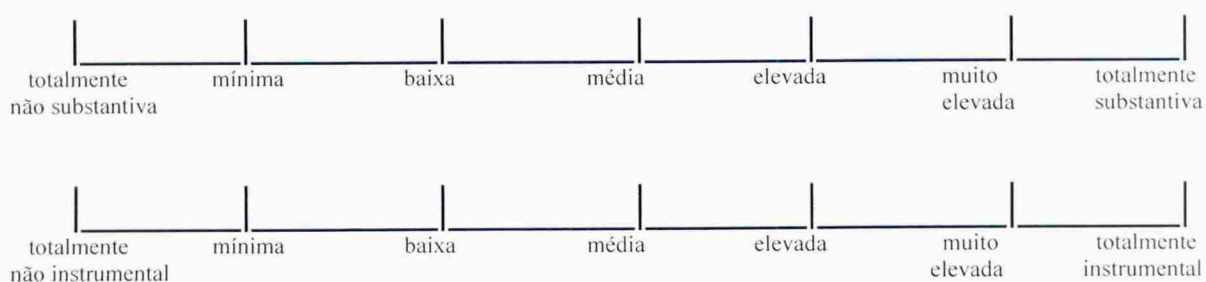


Figura 3 – *continuum* de intensidade de racionalidade. Adaptado de Serva (1996)

### 3.5 Limitações

Por se tratar de um estudo de caso, a primeira limitação que este estudo observou foi a impossibilidade de generalizar os resultados a outras organizações. Acrescenta-se a isso que o caráter qualitativo do trabalho envolveu a interpretação pessoal do investigador, o que pode influenciar de certa forma as conclusões obtidas.

Um outro fator limitante é o fato ter sido este um estudo longitudinal, ao longo do tempo, e que conseqüentemente restringiu a quantidade e qualidade dos dados coletados referentes ao passado.

Tempo foi também fator limitante para a execução da pesquisa. Acredita-se que a observação participante por um período de tempo maior teria sido um importante instrumento para maior conhecimento da realidade.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será apresentada iniciando-se pela descrição do CCTG: sua história, finalidades e competências, estrutura e funcionamento, atividades desenvolvidas. Em seguida, serão expostos cada um dos processos organizacionais investigados no CCTG e as conclusões sobre a intensidade de racionalidade para cada deles. Ao final, um quadro resumindo os resultados atingidos será exposto.

### 4.1 O Centro Cultural Teatro Guaíra

O Centro Cultural Teatro Guaíra foi a organização cultural escolhida para a realização deste estudo de caso. O histórico do CCTG, sua estrutura e atual configuração serão apresentados agora.

#### 4.1.1 Histórico

Segundo consta nos arquivos históricos do Teatro, em 1855 havia, na cidade de Curitiba, apenas algumas salas de apresentação improvisadas onde as cadeiras eram levadas pelos próprios espectadores. Já em 07 de setembro de 1858 foi inaugurado um teatro permanente pela Sociedade Dramática Sete de Setembro, em uma ferraria localizada na propriedade do ex-presidente da província, Coronel Manoel "Baitaca" Antônio Ferreira.

Alguns anos depois, em 28 de setembro de 1884 foi oficialmente inaugurado o Theatro São Theodoro – nome recebido em homenagem ao fundador de Curitiba, Theodoro Ébano Pereira – cuja iluminação era feita por meio de bicos de gás. Contudo, em meio à Revolução Federalista, em 1894, suas instalações foram convertidas em prisão política, e conseqüentemente danificadas.

Posteriormente, passando por diversas reformas, o teatro foi reaberto em 03 de novembro de 1900 com um novo nome: Teatro Guayra. Essas reformas se estenderam até 1916 e, em 1935, quando mais precisava delas, sob o decreto do então prefeito Aluizio França, o teatro foi parcialmente demolido, e suas instalações destinadas a abrigar uma biblioteca e o corpo de bombeiros. A demolição terminou em 1939.

Contudo, em 1940 foi iniciada uma campanha pela Academia Paranaense de Letras por um teatro oficial. Dez anos depois, após ser eleito Governador do Estado do Paraná, Bento Munhoz da Rocha Netto começou as obras de reconstrução do teatro com o projeto de Rúbens Meister. E em 19 de dezembro de 1954 foi concluído o primeiro auditório: O Auditório Salvador de Ferrante, o “Guairinha”, com 504 lugares. Embora a conclusão do Auditório Bento Munhoz da Rocha Netto, o “Guairão”, com 2.173 lugares, tenha sido em 25 de abril de 1970, o mesmo só foi inaugurado em 12 de dezembro de 1974, devido a um incêndio que danificou parte da estrutura e acarretou tal adiamento.

Um terceiro auditório foi construído em 1975 e recebeu o nome de Auditório Glauco Flores de Sá Brito, o qual possui 113 lugares. O quarto e último auditório a fazer parte do Teatro Guaíra foi o teatro José Maria Santos, aberto oficialmente em 27 de junho de 1998, com 177 lugares.

Toda a história da construção dos auditórios do Centro Cultural Teatro Guaíra se confunde com as mais variadas produções artísticas e culturais próprias, nas áreas de dança, música e teatro. Por exemplo, com a inauguração do Guairinha e a realização de seu primeiro espetáculo, “Os inocentes” de Henry James, viu-se necessária a criação de um grupo permanente de teatro. Nasceu então o Teatro Experimental Guaíra, fundado por Ary Fontoura e Glauco Flores, o qual apresentou diversos espetáculos. Anos depois, surgiu também o Teatro de Comédia do Paraná (TCP), que em 1963 teve a direção de Cláudio Correa e Castro e a colaboração de profissionais por ele convidados como Nicete Bruno, Paulo Goulart,



Leonor Bruno e Sílvia Paredo. Estes atores formaram também o corpo de professores do Curso Permanente de Teatro do CCTG.

Em 28 de maio de 1985 a Orquestra Sinfônica do Paraná foi criada. E foi com ela que o Teatro pôde produzir grandes óperas como "Carmen", de Bizet; "La Cenerentola", de Rossini; "Don Giovanni", de Mozart; "Aída", de Verdi, e muitas outras.

O corpo de baile do Teatro Guaíra foi também de extrema importância para sua história. Com a criação da Escola de Danças em 1956, um grande impulso foi dado no sentido de formar profissionais de alto nível técnico e artístico na área. Neste sentido, a dança foi se tornando fundamental no Teatro Guaíra, o que culminou na criação do Balé Teatro Guaíra (BTG). Vale lembrar aqui que o espetáculo de maior sucesso do BTG foi "O Grande Circo Místico", em 1983, com músicas especialmente compostas por Edu Lobo, e Chico Buarque, coreografia de Trincheiras sobre o roteiro de Naum Alves de Souza e poema de Jorge de Lima. Ainda no que se refere à dança, recentemente foi criado o Guaíra 2 Cia. de Dança composto por integrantes de maior maturidade artística, e que tem uma filosofia de pesquisa de dança.

O público infantil também é público alvo na história do Teatro, principalmente a partir de 1992, ano da fundação do Teatro dos Bonecos, que além de produzir espetáculos, promove o Festival Espetacular de Teatro de Bonecos, que conta com a presença de grupos do Brasil e do exterior.

Hoje, as atividades do CCTG giram em torno de quatro "Corpos Estáveis", que mantêm suas atividades artísticas regularmente.

- Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP): A OSP, além dos concertos, faz participações em óperas, espetáculos de balé e festivais de música. Conta

com músicos e maestros que fizeram um repertório com mais de 200 compositores.

- Balé Teatro Guaíra (BTG): Criado em 1969, é responsável pelos espetáculos que estão entre os mais importantes do país. Além disso, possui um corpo de baile respeitável assim como uma grande estrutura técnica.
- Guaíra 2 Cia. de Dança: Formado em 2000 pelos bailarinos do BTG. Tem por filosofia a pesquisa em dança. Os próprios bailarinos são responsáveis pela proposta cenográfica das montagens. Eles são “intérpretes-criadores” que aproveitam sua maturidade artística para a criação dos espetáculos.
- Escola de Dança Teatro Guaíra: Criada em 1956, tinha como objetivo formar o corpo de baile do Teatro Guaíra. Hoje, além deste objetivo, a escola também busca formar bailarinos de alta qualidade; fornecer elementos de cultura e formação aos alunos que a freqüentam; levar à comunidade elementos de cultura; produzir, através de espetáculos, diversão e lazer. Com o “Projeto Improvisando eu Crio”, por exemplo, procura-se resgatar e estimular a criatividade, a sensibilidade e a imaginação dos alunos, proporcionando-lhes a oportunidade de criar e compor coreografias, descobrindo novas possibilidades de movimentos, com elementos sugeridos pelos professores. A escola conta com uma estrutura de apoio com biblioteca, videoteca, guarda-roupa e atendimento psicológico.

Além desses “corpos estáveis”, o CCTG possui ainda dois projetos importantes:

- Festival de Teatro de Bonecos: em uma parceria com a Associação Paranaense de Teatro de Bonecos, o CCTG realiza todos os anos esse festival. O teatro de bonecos é usado como elemento artístico e educacional. Tem origem no oriente, na pré-história, e está no Brasil, a partir 1700. Teatro de Comédia do Paraná (TCP): Iniciando suas atividades em 1963, o TCP, tem a tradição de unir diretores e bailarinos locais para a realização de grandes espetáculos. Atualmente o TCP está sendo reativado depois de um período de quatro anos se atividades.

#### 4.1.2 Estrutura e funcionamento

O Centro Cultural Teatro Guaíra (CCTG) passou a ser uma Autarquia<sup>7</sup> pela Lei N° 9.663, de 16 de julho de 1991, uma entidade estadual de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio e receita próprios, com autonomia administrativa, técnica e financeira, vinculada à Secretaria de Estado da Cultura (SEEC), e conta hoje com 351 colaboradores entre estagiários, estatutários, músicos, dançarinos, assessores, diretores, e comissionados. Segundo dados do departamento de RH, 40,74% desses colaboradores exercem atividades estritamente artísticas, como é o caso de bailarinos e músicos; 15,67% são colaboradores de apoio artístico como camareira, contra-regra e iluminador. Juntos, esses dois grupos formam 56,41% dos funcionários do Teatro que exercem atividades diretamente ligadas à arte. Já as atividades administrativas englobam os outros 43,49% dos funcionários, sendo 15,57% de colaboradores do setor administrativo e 27,92% do apoio administrativo (copeiras, serventes, motoristas, telefonistas, etc.).

---

<sup>7</sup> Antes de se tornar uma Autarquia o Teatro era uma Fundação Pública.

O Centro Cultural Teatro Guaíra tem a finalidade de promover o desenvolvimento das artes cênicas, da música, da dança e a apresentação de espetáculos artístico-culturais. Em seu regulamento, assim estão discriminadas as competências da entidade:

- Promover o desenvolvimento artístico-cultural do Estado;
- Dar condições à ampliação do mercado de trabalho aos profissionais das artes cênicas, da música e da dança;
- Dar oportunidade ao constante aprimoramento dos que atuam nas artes cênicas, na música e na dança;
- Propiciar espetáculos artísticos, de forma a colaborar na tarefa de aperfeiçoamento cultural da comunidade paranaense;
- Apoiar as realizações artísticas e em particular a criação e a apresentação de montagens de artes cênicas, música e dança;
- Incentivar a participação da comunidade, dando condições ao desenvolvimento da capacidade criativa de seus membros, e possibilitando a esses acesso aos bens e atividades artístico-culturais afetos ao Teatro Guaíra;
- Manter cursos de reciclagem e aperfeiçoamento, bem como de formação profissional na área de artes cênicas, música e dança;
- Oferecer condições para o estudo e pesquisa no campo artístico e educacional, visando ao desenvolvimento cultural;
- Incentivar o intercâmbio com outras instituições educacionais.

Em termos de estrutura física, o CCTG conta com quatro auditórios:

- Auditório Bento Munhoz da Rocha Netto (Guairão), com 2.173 lugares;
- Auditório Salvador de Ferrante (Guairinha), com 504 lugares;
- Auditório Glauco Flores de Sá Brito, com 113 lugares;
- Teatro José Maria Santos, com 177 lugares.

O CCTG possui regulamentada, desde 1991, uma estrutura formal composta, no nível estratégico, por um Conselho de Administração e um Diretor Presidente; um nível de assessoramento composto por três assessorias: de Marketing e Comunicação, Jurídica, e um Gabinete de assessoria ao Diretor Presidente; um nível tático, formado por duas diretorias (uma Artística e outra Administrativa e Financeira); e um nível operacional, composto por 6 departamentos que respondem à Diretoria Administrativa e Financeira, e outros seis departamentos respondendo à Diretoria Artística, conforme figura 4.

O Conselho de Administração é o órgão superior de formulação da política de ação da autarquia, de acompanhamento de sua execução e avaliação do desempenho. É composto pelo Secretário de Estado da Cultura como presidente; pelo Secretário de Estado da Educação; pelo Diretor presidente do CCTG, como Secretário Executivo; por um representante dos funcionários da autarquia; por um representante da comunidade artística do Estado; e pelos outros Diretores do CCTG cuja participação limita-se apenas ao direito de voz, sem direito a voto. O Conselho se reúne uma vez ao mês e tem as seguintes competências: Aprovar planos e programas de trabalho, orçamentos e suas alterações, contratações de empréstimos, alterações de substância no modelo organizacional formal, programas e campanhas de divulgação de publicidade, atos de desapropriação e alienação, balanços e demonstrativos de prestação de contas e aplicação dos recursos, e o quadro de pessoal da autarquia.

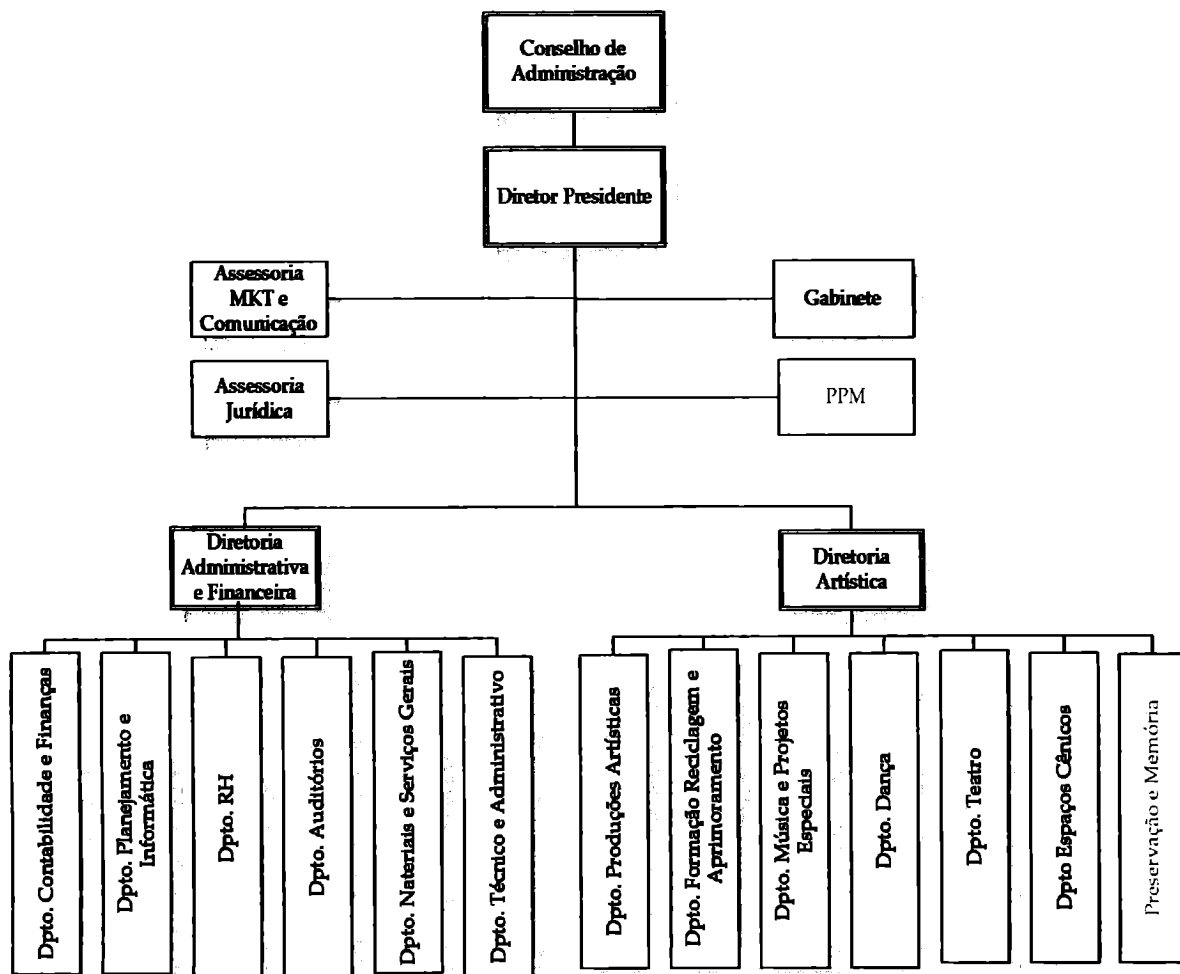


Figura 4: Organograma do CCTG

À Diretoria, formada por três diretores, cabe fazer executar as diretrizes fundamentais e cumprir as normas gerais determinadas pelo Conselho da Administração. Mais especificamente suas atribuições são elaborar um plano anual de trabalho, elaborar e gerir o orçamento anual e suas alterações, executar projetos e planos de investimentos, decidir sobre a guarda e utilização dos bens do CCTG, e encaminhar ao Conselho da Administração a prestação de contas e o relatório anual do CCTG.

Ao Diretor Presidente cabe representar o CCTG em juízo e fora dele, coordenar o planejamento e a execução dos investimentos, os projetos de desenvolvimento cultural,

atuando na captação de recursos em todas as áreas; e contratar pessoal ou empresa técnica especializada para a realização de tarefas.

O Diretor Administrativo e Financeiro tem a competência de movimentar os recursos financeiros do CCTG em conjunto com o Diretor Presidente; assinar documentação fisco-contábil exigida por lei, indicar às diretorias candidatos às chefias das unidades sob sua subordinação.

Ao Diretor Artístico compete coordenar a elaboração de projetos artístico-culturais; supervisionar a programação da ocupação dos auditórios do Teatro; supervisionar as unidades sob sua subordinação; supervisionar as atividades ligadas a formação nas artes cênicas. A Diretoria Artística juntamente com todas as unidades a ela subordinadas, forma um corpo de 227 pessoas que representam 64,67% do quadro total de funcionários do CCTG.

O Gabinete é um órgão de assessoramento do Diretor Presidente e responsável pelo estudo, instrução e preparação do expediente e da correspondência do mesmo; pelo despacho de processos; pela preparação da agenda e programação de audiências e recepção de pessoas que se dirijam ao Diretor Presidente; pelo encaminhamento de resoluções e determinações oficiais às diversas áreas do Teatro; pela atualização do cadastro de autoridades e personalidades; e pelo desempenho de atividades de secretaria nas reuniões do Conselho de Administração.

A Assessoria Jurídica é um órgão que presta assistência à Diretoria no que se refere ao exame da legalidade e da forma dos atos de sua competência; à elaboração de minutas, contratos e convênio; à apreciação de projetos de lei, decretos e atos de interesse do Teatro; à manutenção e organização do sistema de registro e documentos que devam permanecer na assessoria; ao assessoramento às Diretorias em reuniões, conferência, palestras e entrevistas à imprensa, quando solicitado.

À Assessoria de Marketing e Comunicação cabe prestar serviços relativos à promoção e venda da programação, projetos e atividades do Teatro; agilizar a captação de recursos para a viabilização de projetos, colocando-os junto à iniciativa pública e privada; divulgação das atividades do Teatro no Estado e no País; assessorar e acompanhar todas as produções de artes cênicas, música e dança do Teatro; levantar proposição de meios de barateamento de produção de projetos, e adequá-los à realidade orçamentária do Teatro Guaira; coletar elementos para a divulgação das artes cênicas, dança e música junto às unidades do CCTG, bem como coletar e analisar as notícias, críticas, sugestões, reclamações e solicitações originárias da imprensa; realizar contatos diários com organismos da imprensa e com a Secretaria de Estado da Comunicação para relatar as atividades do Teatro; manter um cadastro de jornalistas e principais responsáveis pelos veículos de comunicação do Estado e do País. Contudo, recentemente esta assessoria tem dado prioridade às atividades relacionadas à comunicação e à divulgação das atividades do Teatro.

O Departamento de Contabilidade e Finanças executa as atividades relacionadas à contabilidade orçamentária, financeira e patrimonial; controla os registros contábeis das receitas e despesas do Teatro; elabora balancetes semanais; acompanha a elaboração e execução da proposta orçamentária; e administra os serviços financeiros.

O Departamento de Planejamento e Informática elabora e implementa os programas de reforma e modernização administrativa; implanta mecanismos de controle dos projetos e eventos do Teatro; acompanha projetos e eventos e a produção de dados para a reformulação e aperfeiçoamento; consolida e divulga os dados e informações de interesse do Teatro para o processo decisório; elabora o relatório mensal e anual do Teatro; promove o desenvolvimento de sistemas informatizados e padronizados para o Teatro Guaira. Porém o que se percebe é que as atividades deste departamento têm sido direcionadas mais à área de informática, manutenção do sistema de comunicação interno.



Cabe ao Departamento de Recursos Humanos organizar e coordenar a execução das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do desempenho dos servidores da autarquia; elaborar a folha de pagamento; controlar a frequência dos servidores do Teatro e elaborar escala de férias; fazer instrução de processos sobre direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos servidores do CCTG.

O Departamento de Auditórios supervisiona as bilheterias, o fechamento geral do caixa e a confecção de “bordereaux”; supervisiona também as atividades dos porteiros e recepcionistas; atende e presta informação ao público sobre os eventos do Teatro; mantém em ordem os auditórios, e ,para isso, conta com a colaboração da unidade responsável pela segurança; solicita, quando necessário, policiamento para as bilheterias do Teatro; e elabora escala de pessoal.

O Departamento de Materiais e Serviços Gerais tem a competência de programar as necessidades de material de consumo, de material permanente e de equipamentos com base nos projetos, atividades e eventos programados, providenciando a aquisição e verificando sua qualidade e custo; programar e controlar a aquisição, recepção, guarda e distribuição de material, veículos e equipamentos; organizar a atualização do cadastro de fornecedores; manter o cadastro físico de bens patrimoniais do Teatro; guardar e conservar móveis e equipamentos; executar atividades de protocolo, arquivo, documentação, reprografia, zeladoria, copa, bombonnières, telefonia, e conservação das instalações; e promover serviços de segurança e vigilância em todas as dependências do Teatro.

Ao Departamento de Apoio Técnico e Administrativo cabe a elaboração final de todos os contratos firmados pela autarquia, e a coordenação de todas atividades que envolvem tal elaboração como registro e publicação dos mesmos; a organização, utilização e registro da pauta de utilização dos auditórios, quer sejam para montagens, ensaios ou apresentações artísticas; o acompanhamento dos recolhimentos devidos aos autores dos espetáculos;

coordenação e apoio à Comissão Permanente de Licitação da autarquia; organização de trabalhos de aquisição de passagens aéreas, confirmação de vôos e reservas, além do acompanhamento das hospedagens dos contratados pelo Teatro.

O Departamento de Música e Projetos Especiais é responsável pela programação das atividades musicais do CCTG, envolvendo a OSP, o Coral do Teatro Guaíra, a Ópera Sinfônica Jovem, de forma a contribuir para o aperfeiçoamento artístico e o afloramento de novos talentos e para a melhoria do nível cultural da comunidade; por propor a realização de cursos, palestras, seminários, conferências e concursos que visem ao aperfeiçoamento técnico das pessoas envolvidas na área musical do Teatro; pelo fornecimento de informações para divulgação e promoção dos eventos musicais; pela manutenção de contratos com outros estados e municípios visando à realização de excursões; e pelo estudo de viabilidade da realização de convênios com entidades públicas, particulares e afins, em todos os níveis que viabilizem projetos especiais de música.

O Departamento de Formação, Reciclagem e Aperfeiçoamento tem a função de promover estudos e práticas que dêem oportunidade para o aprimoramento e desenvolvimento dos profissionais, amadores e estudantes de artes cênicas e dança; de criar condições, por meio da oferta de meios de estudos e pesquisas, para o afloramento e o incentivo de artes cênicas e da dança; e de viabilizar bolsas de estudo; organizar a manutenção do acervo, bibliográfico ou não, relacionado às artes cênicas. A Escola de Dança é o corpo estável cujas atividades estão sob supervisão deste departamento.

Ao Departamento de Teatro cabe a coordenação das atividades do Teatro de Comédia do Paraná (TCP); estimular o desenvolvimento do teatro amador; a interação e integração com entidades organizadas no âmbito das artes cênicas amadoras; a elaboração de projetos relativos a sua área de atuação; e o fornecimento de informações para divulgação e

promoção das atividades. Este departamento, segundo entrevistados, está praticamente desativado.

O Departamento de Espaços Cênicos tem a competência de promover o uso correto e ordenado dos espaços cênicos nas montagens, ensaios e realização de eventos programados e em pauta; de elaborar a escala de técnicos das áreas de iluminação, cenotécnica, guarda-roupa, contar-regra e camarim, áudio e vídeo; de integrar-se com os demais departamentos tendo em vista a montagem de produções do Teatro; de controlar o material recebido a ser utilizado em montagens, e manter a guarda do material cenográfico, de figurino e adereços que compõe o repertório do Teatro; de elaborar os planos de viagens caso haja espetáculos em outras localidades; de emitir autorização de utilização das salas de ensaios e espaços cênicos, e de entrada e retirada de equipamentos das companhias que se apresentam; de integrar-se com todas as áreas artísticas, no campo técnico; e de contribuir para o aprimoramento técnico do pessoal ligado a sua área de atuação.

Ao Departamento de Dança cabe programar as atividades do Ballet Teatro Guaira, propor a realização de cursos, palestras, seminários, conferências e concursos que visam ao aperfeiçoamento técnico e artístico das pessoas envolvidas na área da dança; estudar a viabilidade da realização de convênios com outras entidades públicas, particulares e afins, que estimulem a dança; e o fornecimento de informações para divulgação e promoção de eventos na área da dança.

E, por fim, ao Departamento de Produções Artísticas cabe o detalhamento dos projetos artísticos em todos os aspectos, incluindo elenco técnico e artístico, cenários, figurinos e contra-regra; o levantamento das necessidades de materiais, equipamentos e recursos humanos indispensáveis à execução do projeto; fazer contatos permanentes com o Diretor do espetáculo e sua equipe de trabalho, desde a fase preliminar até a estréia, objetivando o cumprimento do cronograma, e também com todas as áreas envolvidas na

produção artística, desde a área de compra até a área de reservas de passagens e hospedagem aos contratados; a administração da montagem dos espetáculos, por meio do acompanhamento dos trabalhos de cenotécnica, figurino, áudio-vídeo, iluminação e contra-regra; organizar o cadastro artístico e de materiais das produções do Teatro; promover reuniões de avaliação dos trabalhos realizados procurando levantar os pontos falhos a serem corrigidos; e, por fim, manter contato permanente com a Diretoria do Teatro.

Além desses departamentos formalmente estabelecidos, observam-se outras duas unidades informalmente estabelecidas que são o Projeto Paranização e Mercosul e o Setor de Preservação e Memória.

O Projeto Paranização e Mercosul, segundo consta no Caderno de Paranização, é um programa de política pública implantado recentemente pela atual diretoria, que tem o objetivo de estabelecer uma rede estadual de fomento, pesquisa e criação de cultura, por meio do estabelecimento de células de ativação cultural localizadas em todo o estado do Paraná, tendo o CCTG como agente fomentador desse projeto. Em uma etapa mais adiante essa integração se estende aos países do Mercosul.

Já o Setor de Preservação e Memória consiste em um espaço do Teatro reservado para exposição, divulgação e manutenção da história do Teatro, o qual é aberto ao público. Atualmente, com a reativação do Teatro de Comédia do Paraná (TCP) que inativo permaneceu por quatro anos, o Setor de Preservação e Memória promoveu a exposição da memória desse grupo.

Os recursos financeiros do CCTG provêm de receitas geradas pelos serviços prestados pelo teatro como rendimentos do patrimônio gerados pelo aluguel de instalações, dotações consignadas nos orçamentos da União, Estado e Municípios e outras entidades públicas, rendimentos de exploração da publicidade interna e externa de suas instalações e apresentações, e doações que lhe venham a ser feitas por entidades públicas e privadas.



Segue agora a análise dos dados referentes aos processos organizacionais investigados, a partir dos quais podem-se tirar as conclusões quanto à racionalidade no Centro Cultural Teatro Guaíra.

#### 4.2 Hierarquia e Normas

Quando se fala em normas no CCTG, o primeiro aspecto que deve ser abordado quanto a este processo é a existência da Lei 6.174 de 16 de novembro de 1970 que estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do Estado do Paraná. Como o CCTG é uma autarquia, também está sob as determinações desta lei.

O que se percebe é que sempre se recorre a essa lei para resolução de diversas questões do Teatro, como sendo a norma superior do teatro. Como diz um dos entrevistados, *“Tem normas no serviço público, conseqüentemente no Teatro Guaíra. Sempre existiram”* (Entrevistado 2). Dentre os artigos desta Lei há, entre tantos, aqueles que tratam de aspectos como estágio probatório, deveres, penalidades, proibições, e desvio de funções.

Além desta Lei, tem havido mais recentemente o esforço em se elaborar e aprovarem regimentos internos no Teatro. Esse fato se constata com a aprovação recente do regimento interno da Orquestra Sinfônica do Paraná (OSP). A OSP não é o único corpo estável onde existe um regimento. O Balé Teatro Guaíra (BTG) e a Escola de Dança também possuem seus regimentos. O próprio teatro como um todo tem mostrado preocupação em elaborar um regulamento geral para seu funcionamento interno.

Essa preocupação com as normas se revela na fala de um dos entrevistados que diz que a decisão da direção em colocá-lo em seu cargo estava no fato de ele ter um *“... perfil que era assim, no sentido não de disciplinador, mas sempre de recorrer mais às normas da casa...”* as quais são *“... sempre é sobre o mesmo tema, né, sempre sobre comportamento do*

*funcionário, o expediente, enfim, o cotidiano, o funcional, isso sempre acaba tendo...*". (Entrevistado 5).

O que se verifica, neste depoimento, é uma forte preocupação com o desempenho, com a performance individual das pessoas na organização. Quanto ao cumprimento dessas normas, observou-se que quando infringidas acarretam diversas punições como afastamento, perda de aposentadoria, demissão, entre outros. Acrescenta-se a isso o fato de que qualquer alteração dessas normas respeita a hierarquia da organização, pois sua aprovação depende do parecer da direção.

Por outro lado, observa-se que sempre houve a busca pelo entendimento tanto na elaboração quanto na alteração dessas normas. A orquestra é um caso que confirma essa afirmação. Um de seus integrantes assim afirma: *"Aí é bastante complicado porque isso tem que ser votado pela maioria do grupo, né, todos votam; existe sempre assembléias que colocam em evidencia o problema, depois é votado, depois é levado para o setor administrativo do teatro que é analisado isso"*. (Entrevistado 8). Na administração também se percebe essa preocupação conforme um dos entrevistados: *"Que eu saiba, primeiramente, isso requer uma discussão, em debate, uma análise, né, e aí se houver necessidade, se houver procedência, pra mudanças dessas normas, que eu saiba sim."* (Entrevistado 2).

A busca pelo entendimento tem-se revelado mais presente atualmente no CCTG. A própria instituição de um corpo estável direcionado à pesquisa em danças, o G2 Cia. de Dança, proporciona indícios dessa abertura. Provavelmente devido a sua linha de atuação, mais contemporânea e relacionada à pesquisa, observa-se que as normas não têm uma rigidez tão consistente quanto em outros corpos estáveis e na administração. Como nos indica um dos integrantes do corpo estável: *"... assim, eu não sei, eu acho que deve ter um regimento, acho que tem... existe o regulamento, mas quando você trabalha, né, geralmente a coisa fica mais*

na reunião, assim, boca-a-boca né? É relação diretor professor. A gente não lê o regulamento, estatuto, não é uma coisa muito formal”. (Entrevistado 6).

No que diz respeito à análise da hierarquia, percebe-se que esta sempre esteve fortemente presente na estrutura de cargos do CCTG. O motivo da existência de uma hierarquia é assim revelado pelos entrevistados: “Bom, como qualquer estrutura organizacional, ela tem que ter um organograma e até a questão do fluxograma das atividades para se ter quem comande e quem cumpra. Então tem que ter uma estrutura organizacional para poder fazer as coisas acontecerem .” (Entrevistado 1); “Eu acho que a nível de ordenação do serviço você ter alguém com quem você se reporte né? Alguém que coordene o trabalho, que inclusive estabeleça os procedimentos, as prioridades, enfim”. (Entrevistado 2).

Existe, portanto, uma alta concentração de poder decisório no Teatro. Contudo, nos últimos anos a rigidez da estrutura hierárquica em alguns corpos estáveis tem diminuído. Acredita-se que isso aconteça devido à abordagem contemporânea adotada no G2 e no BTG, que não motiva a adoção de uma estrutura típica de balé clássico. No BTG ainda há uma formalidade estabelecida quanto à posição hierárquica dos cargos, porém um de seus bailarinos afirma que:

*No caso do balé, essa estrutura existe porque quando o BTG foi criado, ela era uma Cia. clássica. E uma estrutura de balé clássico mundial ela tem essas hierarquias. Então ela foi criada dentro dum modelo, é... internacionalmente pré-estabelecido. Mudou, mudou bastante porque o nosso repertório deixou de ser balé clássico, exclusivamente balé clássico, e a gente ta trabalhando mais a contemporânea. E dentro do balé contemporâneo, as formas geográficas e coreográficas que é rodada, ela não exige tanto um personagem principal. Todo mundo é, faz parte do trabalho. Todo mundo na verdade é o protagonista (Entrevistado 9).*

Já na Escola de Dança (ED) o motivo dessa diminuição da rigidez hierárquica se deve ao fato de que há pouco tempo foi adotado um desenho com grande amplitude de controle por meio de equipes funcionais, como as equipes de ensino e planejamento, por exemplo. A existência dessas equipes permite maior entendimento e participação dos

colaboradores, ao contrário do passado, quando o poder era centralizado na coordenação e na supervisão.

No caso da OSP, a estrutura hierárquica permanece a mesma até hoje, com intensa concentração de poder.

Esses dados permitem a conclusão de que, tanto no passado quanto no presente, a intensidade de racionalidade instrumental no processo “hierarquia e normas” foi muito elevada. Principalmente por ter sido muito elevada a presença do elemento “desempenho” ao longo dos últimos dez anos. Já a racionalidade substantiva revelou-se inicialmente baixa com alguns traços de busca pelo entendimento, sendo que hoje se supõe haver uma intensidade maior dessa busca, relacionada à abordagem contemporânea da arte, e à adoção de um novo desenho organizacional na ED, ou seja, hoje já se pode falar em uma intensidade média de racionalidade substantiva presente nesse processo.

#### 4.3 Valores e Objetivos

A finalidade do CCTG está estabelecida por escrito em seu regulamento desde 1991, ano em que foi transformado em uma autarquia. Todavia, essa finalidade não se limita apenas ao que está formalmente escrito. Por meio das entrevistas observa-se que há consenso quanto à compreensão dessa finalidade pela maioria dos colaboradores. Curioso observar também que, quanto mais artística a atividade de um funcionário, mais elaborada a compreensão que o mesmo tem a respeito da finalidade do teatro, sendo que respostas não muito claras foram obtidas justamente por funcionários de setores administrativos do Teatro.

Dentre as respostas às perguntas que indagavam sobre a finalidade e o objetivo do CCTG ressaltam-se como mais frequentes aquelas que definiam o Teatro Guaira como uma organização que visa à inclusão social, um fomentador da cultura, um divulgador da arte e um



espaço onde se busca o desenvolvimento do ser humano. Percebe-se que o elemento “valores emancipatórios” está altamente presente neste processo, no sentido de que a existência do Teatro está intimamente ligada à mudança e ao aperfeiçoamento social, ao bem estar coletivo. Essa característica revela-se na resposta de uma bailarina para quem a finalidade do Teatro “...é dá cultura e desenvolver a sensibilidade das pessoas mesmo. Tornar sensíveis à arte”. (Entrevistado 7). Ou como outro entrevistado que diz: “Olha, a finalidade do TG é o fomento, o estímulo, o incentivo às artes cênicas do Estado e agora, mais recentemente à música. E Sempre foi”. (Entrevistado 2). Vale acrescentar que para muitos, ligada a esses objetivos e aos valores da organização, está a auto-realização dos funcionários. Como afirma um dos entrevistados:

*... o pessoal que vê como funciona a casa internamente, ele acaba sentindo esses valores, ele acaba vendo que se faz muito, pela pouca logística, as pessoas se dedicam muito porque há de ser gostoso de se fazer. Então a pessoa acaba se entregando de corpo e alma pra, sabe? (Entrevistado 5).*

O que se observa é que a finalidade e os objetivos do teatro emanam da própria natureza de sua atividade-fim e dos indivíduos que a exercem. Porém, quando se fala no estabelecimento de metas que levam o CCTG ao atendimento de seus objetivos, percebe-se que se configura como um processo pouco participativo, ou seja, que em alguns casos não permite aos próprios artistas que elaborem essas metas. É o caso do BTG, onde, segundo um dos entrevistados, a escolha dos espetáculos a serem apresentados é feita somente pela direção, e muitas vezes sem consulta aos mesmos. Baseando-se nisso, observa-se uma baixa intensidade do elemento “fins” visto que isso não ocorre em todos os setores da organização.

Quanto aos valores, observa-se também no teatro a forte presença daqueles de caráter emancipatório ao longo desses dez anos. Entre eles destacam-se a qualidade, o relacionamento, a formação do ser humano, a arte. Um outro valor, o mais citado entre os

entrevistados, são os corpos estáveis do CCTG. Muitos consideram este como o valor principal. Eis uma das respostas:

*Olha, a maior valor que a casa tem é ter exatamente dois corpos estáveis de qualidade. (...) Mas a gente vê esse reflexo que eu to dizendo quando a gente viaja. A gente é muito bem aceito na, nos grandes centros, né, Rio, São Paulo, mesmo nos pequenos, assim, as pessoas nunca ouviram falar de dança e tal, quando o balé chega... ah! É o Balé Guaira, então, tem isso também. E a orquestra sinfônica também. Ela conseguir ter um trabalho de qualidade né? Embora o balé tenha quase trinta anos, a orquestra está fazendo vinte. E a gente conseguiu fazer esse trabalho de qualidade. Eu acho que o maior valor que tem é exatamente ter esses dois corpos hoje com qualidade. (Entrevistado 9).*

Por outro lado, valores emancipatórios não são os únicos valores presentes no CCTG. Valores que indicam elementos de uma racionalidade instrumental também ocorrem, como é o caso da hierarquia e da estabilidade financeira.

A valorização da hierarquia possivelmente origina-se da condição de órgão público do CCTG, sobre a qual a estrutura, o controle, a divisão do trabalho, a comunicação e os processos internos estão alicerçados. Um dos entrevistados chegou a explicitar dizendo que acha "... que valoriza hierarquia...". (Entrevistado 6). Estabilidade financeira é outro valor dentro do teatro. Muitos entrevistados revelaram até que é esta estabilidade o que mantém possível o atingimento dos objetivos do Teatro, e, em alguns casos, o único mecanismo que mantém alguns colaboradores atuando no CCTG.

Assim, observa-se que Valores e Objetivos é um processo que se manteve estável quanto à intensidade das duas racionalidades, nos últimos dez anos. Conclui-se, portanto, que a racionalidade instrumental permaneceu com intensidade média, revelando elementos como rentabilidade, fins e utilidade. Já a racionalidade substantiva permaneceu muito elevada, com grande presença de valores emancipatórios.

#### 4.3 Tomada de decisão

Quando analisado este processo, percebe-se que ao longo desses dez últimos anos de Teatro sempre houve muita centralização da tomada de decisão. A maioria das decisões sempre foi tomada por membros da direção ou pelas chefias dos departamentos. Esta centralização do poder de tomada de decisão pode ser explicada pelo fato de ser o CCTG uma autarquia que centraliza a política cultural do Governo do Estado do Paraná e, portanto, exige uma configuração na qual essas decisões estejam de acordo com essa política. Uma outra explicação pode estar no fato de que os artistas, exercendo atividades estritamente artísticas, não têm condições nem qualificação para tomarem decisões administrativas. Acrescenta-se a isso a questão da maximização dos recursos, pois o CCTG depende de recursos, nem sempre disponíveis de forma desejada. Logo, até mesmo decisões artísticas, como, por exemplo, a escolha de uma peça a ser apresentada, estão sempre concentradas naqueles que têm competências de avaliar a viabilidade de execução da mesma em termos de econômicos.

Por outro lado, sempre ocorreu no CCTG a busca pelo entendimento nesse processo. Diversos tipos de problemas sempre foram debatidos e consultados junto aos departamentos e artistas antes de serem escolhidas e aplicadas alternativas que os solucionassem. Este fato não exclui a presença de algumas decisões totalmente desprovidas de participação. Como um colaborador afirma, *“A priori, dependendo do andamento sugerido ou pela própria situação que se apresente, é encaminhado para a direção e se administrativa ou artística e em consenso com os departamentos e pessoas envolvidas, a direção toma uma decisão”*. (Entrevistado 1). Um outro funcionário afirma que, em reuniões, as decisões, na maioria das vezes, passam por um processo no qual há *“Debates de idéias com relação ao que se propõe e à valorização desta casa, isso é bastante discutido (...) Sempre há divergências. Mas o que é muito enriquecedor também, porque é a partir dessas divergências é que você encontra um caminho”* (Entrevistado 2).

O G2 é um exemplo onde a tomada de decisão já não é fortemente centralizada, o que permite aos próprios artistas tomarem decisões relacionadas às suas atividades sem consultas às chefias. Eis a resposta de um de seus integrantes:

*Na verdade, assim, ela (diretora) me dá uma carta branca e tem certos momentos que ela chama e a gente conversa, mas a partir de um objetivo: tem um espetáculo, tem um elenco, eu tenho que trabalhar aquele elenco, e se caso aconteça alguma coisa no meio do caminho, eu tenho que levar até ela, existe mudanças, existe flexibilidade nisso. Eu não levo todas (decisões)... mais administrativas, mas artísticas são mais comigo mesmo (...) Acho que hoje tem mais consenso. (Entrevistado 6)*

Já na Escola de Dança só recentemente houve maior descentralização do poder de tomada de decisão, que até então se concentrava na coordenação. Com a instituição de equipes de trabalho o processo tornou-se mais participativo, e muitos problemas já são solucionados dentro dessas equipes sem a necessidade de se encaminhar o processo à coordenação.

No caso do BTG, as decisões sempre foram muito centralizadas, inclusive aquelas relacionadas à área artística. Ainda que existissem e existam casos de decisões tomadas em conjunto, a abertura se limita a apenas alguns integrantes do Balé. Contudo, em decisões que trazem consigo conseqüências de grande impacto, já se permite, notoriamente, maior participação. Um caso ilustrativo é a recente tentativa de avaliar a transformação da organização em uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). A decisão neste caso, foi delegada aos próprios artistas que decidiram pela não transformação.

Na OSP, apesar de a palavra final ter sido sempre da direção, a busca pelo entendimento, e o debate sempre aconteceram. Como nos explica um entrevistado, desde que o mesmo está na OSP, “... não tem como não ser desta maneira. Ela sempre é em conjunto, ela nasce de uma individualidade, mas ela vai tomando corpo, vai se tornando um projeto e o fim final é da diretoria, então é sempre em conjunto, não tem como não fazer. Todas as decisões que envolvem a apresentação da orquestra são tomadas em conjunto. Todas as

*decisões de modificações de estrutura da orquestra ou de estrutura de staff, por mais que elas iniciem no departamento ela só vai ganhar credibilidade, só efetivamente ser possível com a tomada de decisão da direção baseado no que as bases, no caso o departamento e o diretor artístico da orquestra acabam fornecendo, né?” (Entrevistado 5).*

Baseando-se nesses argumentos pode-se dizer que a racionalidade instrumental, uma vez que as decisões eram processadas com base na hierarquia e por haver sempre a questão utilitária e de maximização dos recursos em sua ponderação, era no passado de intensidade muito elevada. E no presente percebe-se uma intensidade elevada de racionalidade instrumental principalmente devido a certas “aberturas” ocorridas nos corpos estáveis. Já a racionalidade substantiva revelou-se, no passado, de intensidade média, com indícios de entendimento no processo. Hoje, por haver uma maior representatividade em alguns setores e uma busca pelo entendimento, pode-se se classificá-la como de intensidade elevada.

#### 4.4 Controle

O Controle das atividades no CCTG é um processo que sempre existiu. Observam-se nesse processo elementos que caracterizam a burocracia, da maneira como Weber coloca, no sentido de que há uma intensa formalização das atividades realizadas no Teatro. Muitas atividades são definidas por escrito, e engendram, portanto, uma padronização do desempenho de seus participantes, por vezes asseguradas por normas internas. Além disso, há uma intensa cobrança por relatórios tanto das atividades rotineiras, quanto dos resultados finais de cada espetáculo. Segundo um colaborador, “... desde o princípio do projeto, seja ele de apresentação do espetáculo, ou de um processo administrativo que tenha uma finalidade, você tem que tá a par e acompanhando até que se chega a uma solução definitiva para ele né? Maioria das vezes formal” (Entrevistado 1). A forma que esse controle acontece para um

outro colaborador, é por meio de “... *relatórios constantes, né, reuniões constantes, também para discutir como está sendo encaminhado o processo, mesmo porque ele é muito dinâmico e precisa ser constantemente acompanhado...*” (Entrevistado 2). Logo, desempenho e maximização dos recursos são elementos proeminentes nesse processo.

A OSP é um corpo estável onde sempre ocorreu o processo de controle. Um entrevistado assim expõe:

*Então todos os procedimentos nossos, os pedidos de carro, o pedido de passagem aérea, reserva de hotel, tudo aquilo tem de ser monitorado. É feito um check list e nós vamos monitorando passo a passo, para que exatamente, na sexta-feira que antecede o concerto, a gente pega, checa todos os pontos para verificar porque nós estamos trazendo convidados que vem de outros estados e tudo, né? E ficaria desagradável, de repente, de chegar no aeroporto, a passagem dele não está lá ou chegar aqui e o hotel não tiver a reserva dele, entende? Então nós acompanhamos desde o início até o dia do concerto. Sim (sempre foi assim) e não tem outra forma, sabe, porque após o concerto tem ainda o relatório... ele é formal. Sempre foi formal e há exigência dele crescer em função de documentos assinados. (Entrevistado 5).*

Além desse monitoramento das atividades, observa-se a presença, na Orquestra, de um Inspetor responsável pelo controle das atividades do corpo de músicos, entre as quais está o acompanhamento e a organização dos ensaios.

Uma outra forma de controle que ocorre na OSP consiste na avaliação do desempenho. A partir deste ano (2004), será iniciado um processo de avaliação interna do desempenho por meio de audições, que serão realizadas visando à manutenção de um padrão de qualidade entre os músicos. Ressalta-se que essa avaliação do desempenho já ocorre por meio do autocontrole que existe entre os músicos, pois “... *Nenhum artista gosta de mostrar, de se mostrar frágil, né, então isso cria um envolvimento maior com o instrumento, com o repertório, isso cria uma ascensão do grupo*”, resultado de uma instrumentalidade da razão no sentido de se atingirem resultados calculados para não perder sua “evidência” dentro do grupo.



Este autocontrole também é observado no BTG, onde há, conforme um dos entrevistados, uma competição que motiva uma constante avaliação pessoal quanto ao desempenho. O BTG também é marcado pelo controle tanto em aspectos artísticos quanto administrativos. A um bailarino não é permitido cortar o cabelo, perder ou ganhar peso em excesso, utilizar adornos no corpo com a possibilidade de ser afastado de um espetáculo por não preencher os requisitos que uma obra exige. Um dos bailarinos esclarece essa realidade afirmando que *“O acompanhamento é feito aqui dentro, das aulas e dos próprios ensaios das coreografias que são apresentadas; é feito não só a avaliação física como, é... físico que eu digo é corpo mesmo né, no sentido, por exemplo, se você tá mais gordo, tá magro, uma avaliação estética também, ela é física e estética”*. (Entrevistado 9).

No caso da Escola de Dança o controle segue esse característica do Teatro quanto à formalização e quanto ao constante acompanhamento dos processos e resultados de trabalho. A peculiaridade da escola de dança também possibilita um tipo indireto de avaliação do desempenho, pois é por meio da verificação do desenvolvimento dos alunos, realizada todo semestre através de uma banca, que se avalia um professor. Adicionado a essa avaliação, um professor explica que *“no caso a supervisão é... nós temos orientação técnica na escola e que vê as aulas, no caso eu atuo na orientação técnica do curso livre. Nós temos uma outra orientadora técnica do curso médio, no ensino médio e... nós fazemos esse acompanhamento (...) Há muitos anos atrás não tinha”* (Entrevistado 7), revelando que hoje o controle é mais intenso que no passado.

O G2 é o único corpo estável onde se percebe menor intensidade de mecanismos externos de controle. Apesar de existir controle entre os artistas com relação à dança, esse controle caminha mais para o entendimento, pois as constantes reflexões, gravações em vídeo dos ensaios e apresentações servem, antes de tudo, para a discussão entre os próprios artistas sobre sua atuação enquanto grupo organizado. Segundo um dos integrantes, *“... era uma coisa*

*mais de poder, relação de poder. Um fala e os outros fazem. E agora tá tentando fazer uma coisa assim, sem ultrapassar seus limites, suas funções, mas chegando a um consenso né?"* (Entrevistado 6).

Os dados apresentados sobre o processo de controle indicam, portanto, que, se no passado já havia uma intensa presença da preocupação com o desempenho, caracterizando-o como de elevada racionalidade instrumental, hoje o controle revela-se ainda mais intenso, com foco no desempenho e na maximização dos recursos, e, portanto, de racionalidade instrumental muito elevada. Quanto à racionalidade substantiva, poucos indícios revelam a presença do elemento entendimento, sendo que só em um corpo estável este foi percebido de forma não intensa. Sendo assim, a racionalidade substantiva pode ser qualificada como baixa nos últimos dez anos de CCTG.

#### 4.5 Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho no CCTG sempre foi marcada por uma alta especialização, com baixo índice de giro de funções. A Lei 6.174 não permite que os funcionários públicos estaduais exerçam funções além daquelas a eles atribuídas. O regulamento interno define as atribuições de cada departamento e estabelece o desenho organizacional do Teatro Guaíra. Um entrevistado respondeu que *"Aqui são tantas as tarefas que cada uma tem a sua. Nós trabalhamos aqui, somos em três (...) obviamente que nos sustentamos umas às outras né, por exemplo, porque temos horários diferentes também. Mas as tarefas são bem definidas"*. (Entrevistado 2).

Verifica-se também uma alta diferenciação, dentro da qual constata-se o desconhecimento em alguns departamentos a respeito de processos e atividades relativos a outros departamentos do teatro. A Escola de Dança é um exemplo, pois além de estar



localizada em outro logradouro, o que dificulta a interação com outros departamentos, limita a maioria de suas relações apenas ao nível da direção do Teatro. Têm-se outros exemplos no setor administrativo da organização, onde, alguns entrevistados revelaram pouco conhecimento sobre os processos e atividades de outros departamentos.

Porém, o que se percebe hoje é uma procura da organização tanto para possibilitar que as pessoas exerçam funções por espontânea vontade, a fim de se realizarem, como para criar condições para que os funcionários do CCTG tenham um conhecimento mais apurado sobre atividades e processos diferentes daqueles referentes aos cargos que ocupam. Conforme um entrevistado do setor administrativo, tornar possível que as pessoas exerçam atividades que não são de sua competência, *“Seria uma forma incorreta mas ocorre justamente pela até a vontade de uma pessoa executar uma função que ora não seja relacionada ao cargo dela, mas até por questão de desenvolvimento da própria pessoa ela acaba tendo outras atribuições.”* (Entrevistado 1). O próprio G2 é uma Cia. de dança que surgiu justamente dessa procura por funções diferentes empreendida pelos bailarinos que viram nessas novas atividades um importante elemento de auto-realização. Contudo, essa abertura é algo recente e não intenso, esbarrando muitas vezes nos limites da Lei.

Quanto à questão do conhecimento dos processos e atividades do CCTG como um todo, um entrevistado revela que hoje, diferente do passado, *“... procura repassar todas as informações possíveis (...) na artística e na administrativa, para que todos tenham conhecimento como funciona o mecanismo do teatro”.* (Entrevistado 1). Esta realidade é percebida em vários departamentos do Teatro.

A divisão do trabalho, da maneira que é feita no CCTG, estabelece uma diferença de prestígio entre os cargos, principalmente entre os cargos artísticos. A estrutura da OSP e do BTG determina uma classificação entre os artistas baseada na qualificação e capacidade artística dos mesmos. Essa estrutura, como já foi dito, tem origem nas formas clássicas de se

organizar um Balé e uma Orquestra. No caso do balé há uma hierarquia que começa no estagiário e vai até o primeiro bailarino. Na orquestra essa divisão também ocorre, sendo o *spala* e o maestro as posições de maior prestígio. Como um entrevistado responde, a questão do prestígio limita-se à área artística, sendo que existem “... *membros que são colocados como incompetentes, medíocres e isso é uma coisa que influi no geral do grupo. Apesar de que nós temos muitos músicos de ponta, são cobiçados por várias orquestras do país, não é? Então sozinhos não fazem acontecer...*” (Entrevistado 8). Todavia, em dois corpos estáveis, no G2 e no BTG, hoje se percebe que toda essa estrutura herdada das formas do balé clássico tem sofrido mudanças devido à ênfase dada à dança contemporânea, dentro da qual todos os personagens são protagonistas, não existindo diferenças quanto ao prestígio.

Uma outra consideração a respeito do processo de divisão do trabalho provém da observação de que no Teatro Guaíra os artistas exercem atividades estritamente artísticas, estando livres, portanto, das atividades administrativas. Assim, pode-se dizer que o CCTG sempre permitiu aos artistas sua auto-realização.

A conclusão a que se chega quanto ao processo de divisão do trabalho é a de que a racionalidade instrumental, que tinha intensidade muito elevada no passado – assim qualificada pela presença muito elevada do elemento desempenho – hoje já indica uma diminuição desta intensidade sendo qualificada como elevada. Já a racionalidade substantiva passou de intensidade baixa para intensidade média, pois a auto-realização é um elemento que tem ganhado mais força em anos mais recentes.

#### 4.6 Comunicação e Relações Interpessoais

Dentre as principais formas de comunicação entre os membros da organização, pode-se citar o diálogo informal, o sistema informatizado NOTES, o e-mail, o telefone, os ofícios,

as portarias, os relatórios, entre outros, com predominância de comunicação informal, pois “*A própria atuação de cada um dentro do teatro que acaba fazendo com que as coisas não sejam tão formais e não sejam tão burocráticas...*” (Entrevistado 1).

O processo de comunicação dentro do CCTG sempre encontrou algumas barreiras. A primeira delas que se pode citar é a barreira da hierarquia. Como relata um membro, “*... coisa de você não poder falar com a pessoa, ter de marcar horário. Até o assunto né? Às vezes é uma coisa pessoal tua que você quer falar assim. Você tem que dizer o que quer falar antes de entrar. Às vezes você não quer né?*” (Entrevistado 3). Nas palavras de outro membro do Teatro “*... essas barreiras elas são de certa forma camufladas no sentido de quando você quer colocar uma idéia nova e ela é repassada pro, digamos, para um assessor. Então sempre quando você conversa com alguém assim que se queira fazer alguma coisa, se mandam pro assessor é porque a coisa não é bem... não é bem vinda. Não (nem todos podem chegar à direção)*” (Entrevistado 9). Porém esse mesmo entrevistado respondeu que na atual direção essa barreira já não é tão forte, e “*No passado você tinha que cumprir uma hierarquia...*” (Entrevistado 9).

Uma outra barreira à comunicação é o espaço físico e o horário de trabalho, que antes de tudo, separam consideravelmente o corpo administrativo e o corpo artístico do Balé.

Egocentrismo foi muito citado entre os entrevistados como sendo uma barreira à comunicação transparente, pois há pessoas com a “*... tendência a, egocentrismo, de segurar todas as informações necessárias pro grupo funcionar, fica guardada a sete chaves e de repente na hora, de, o..., já não existe mais tempo hábil pras coisas acontecerem e que as informações vêm, então isso é um dos problemas maiores que acontece*” (Entrevistado 8). Acrescentam-se a isso os problemas gerados por boatos alimentados por pessoas que se utilizam destes para lograrem êxito, revelando assim, o elemento “estratégia interpessoal”, confirmados pela seguinte fala:

*... de comunicação mal feita e até usa aqui o apelido de rádio corredor, né, então esse tipo de comunicação é horrível, porque ele sempre acaba... a pessoa que ta falando ela fala com algum tipo de intenção nunca bem claro, daí esse conflito existe.(...) Desde que eu cheguei aqui a gente nunca consegue erradicar. Às vezes a gente fica impressionado com o poder de boato e nem, as vezes, um documento assinado tem tanta força. (Entrevistado 5).*

Por outro lado, o que se percebe é que a comunicação no Teatro sempre foi aberta e franca, revelando traços de autenticidade e autonomia. Como nos afirma um membro do setor artístico, a comunicação aberta e franca é feita “... *com muita facilidade. As pessoas são muito abertas para o diálogo, são cooperativas, né, então sob o meu ponto de vista, é uma delícia trabalhar no teatro, justamente por causa disso.*” (Entrevistado 2). Acredita-se que esta característica supostamente emana da própria “... *situação da tipicidade do teatro, as pessoas são mais abertas num diálogo mais aberto, às vezes, não agradáveis, mas sincero. Acho que já é da cultura do Teatro, da casa, acho que não depende de incentivo...*”. (Entrevistado 1) Em outras palavras, “... *o músico, ele não consegue segurar emoções, isso é uma coisa assim bastante positiva na nossa formação...*” (Entrevistado 5). Essa abertura e franqueza na ED, por exemplo, é algo que acontece mais recentemente.

O direito de se expressar e se fazer ouvido também é garantido. No CCTG isso está primeiramente garantido por lei: “*Com certeza, não só as diretorias estão abertas para qualquer manifestação dos funcionários, bem como previsto na lei 6.174, indica que o funcionário ou prestador de serviço pode se manifestar em qualquer situação*”. (Entrevistado 1). Segundo, todos os entrevistados responderam que este direito realmente ocorre, e no caso da ED e do BTG estão mais evidentes atualmente.

No que se refere às relações interpessoais verifica-se a presença de valores emancipatórios nas interações entre os membros. Soliedaredade relacionada a problemas pessoais são freqüentes, como no caso de um funcionário que teve seus bens destruídos por enchente e prontamente os colaboradores mobilizaram-se para prestar assistência a ele, ou,

como no caso de outro funcionário que precisava de sangue e recebeu doação de seus colegas de trabalho. Porém, essas relações são marcadas por pouco convívio fora dos domínios da organização, sendo elas, em grande parte, estritamente profissionais. Os casos de convívio ocorrem mais freqüentemente entre os artistas, porém mesmo assim são casos isolados. Dentro dessas relações há preocupação quanto às questões pessoais. Um dos entrevistados afirma que *“As pessoas se preocupam umas com as outras e são muito solidárias. Sempre foi assim. Com certeza, abrimos brecha para ouvirmos uns aos outros. E acho que é isso que cria esse clima de criação, de vontade de estar aqui, e de fazer o trabalho da melhor maneira possível”* (Entrevistado 2). Apenas em dois departamentos do Teatro os funcionários afirmam não existir essa preocupação, no caso a OSP e a ED. Eis uma das falas:

*Não, não existe. Uma política social seria muito interessante. Eles não estão nem um pouco preocupados se tem algum músico com problemas financeiros em casa, se ta com problemas de saúde, se com o aluguel atrasado, se o instrumento tá estragado, se tem botão no smoking, isso ai não quer nem saber. Querem saber de cobrar de você que exerça sua função, cumpra seu horário e... Existia (preocupação) porque as pessoas que administravam eram pessoas mais humanas então, as pessoas que têm assim um sentimento mais humanitário, ele vê a necessidade das pessoas como veria suas próprias né? (Entrevistado 8).*

Nesta fala há a idéia de que o desempenho está também presente como elemento das relações interpessoais, mas não é uma resposta muito representativa, sendo mais um dos poucos casos isolados que assim responderam.

Diante dos dados apresentados sobre o processo de comunicação e relações interpessoais, pode-se dizer que a racionalidade instrumental permaneceu média ao longo do período em foco, baseando-se nos indicadores estratégia interpessoal e desempenho. Já a racionalidade substantiva indicou inicialmente intensidade média baseada na presença de elementos como valores emancipatórios e autenticidade. E mais recentemente, principalmente com a crescente intensidade da autonomia, classifica-se a racionalidade substantiva como de intensidade elevada.

#### 4.7 Ação Social e Relações ambientais

Quando se faz uma análise da finalidade e dos objetivos formalmente regulamentados do CCTG, pode-se inferir que o mesmo é por natureza uma organização cujas atividades estão baseadas na constante interação com o seu ambiente e com a comunidade.

Neste sentido, o papel social do teatro revela-se muito amplo na medida em que o mesmo é um agente fomentador de cultura, nas suas mais diversas expressões, como as artes da dança, da música e do teatro. E esse papel ao longo do tempo tem sido sinônimo de inúmeros espetáculos levados ao público, de incentivo às artes cênicas – como é o caso do incentivo dado ao Teatro de Comédia do Paraná – de acesso à população carente tanto aos espetáculos quanto à formação artístico-cultural, de cessão de toda sua estrutura física a outras Companhias da arte, não o restringindo apenas à cidade de Curitiba, mas ao Paraná e ao Brasil. Mais recentemente com o Projeto de Paranaização e Mercosul esse papel de fomentador tem se estendido não somente para o Paraná, mas também para o Mercosul.

O fato, porém, é que esse papel, segundo muitos dos entrevistados já não acontece com a mesma intensidade que no passado. Um deles afirma que “... *Hoje muito pouco, como a gente conversou no início né? O teatro tá oferecendo muito pouco para a comunidade. É, deveria ter muito mais troca, não só de trabalho artístico mas de serviços também. Eu acho que tanto o balé com a orquestra deviam tá desenvolvendo trabalhos sociais, entendeu? Fazer a contrapartida aí, eu acho que o TG faz muito pouco neste sentido.*” (Entrevistado 9).

O que se observa também nesta interação com o ambiente é a presença de indicativos de fins e resultados. Isso se deve ao fato de o CCTG ser hoje uma organização muito dependente de recursos financeiros escassos, pois os recursos próprios não atendem a todas as suas necessidades. Sendo assim, nos últimos anos tem havido uma busca mais intensa desses

recursos por meio de parcerias, patrocínios e doações. Segundo um dos funcionários, uma obra nos padrões do célebre “O Grande Circo Místico”, por exemplo, não tem condições de ser realizada apenas com verbas do próprio Teatro.

Essa busca por patrocínio também é bastante evidente na Escola de Dança onde um entrevistado afirmou que até as necessidades mais básicas são atendidas por patrocinadores como é no caso de “...viagens dos grupos, com ajuda até para figurino, ajuda pra... nós tivemos até espetáculo que o patrocinador confeccionou o cd pra... a gente corre atrás. Sempre (precisando)...” (Entrevistado 7).

A relação entre o CCTG e a comunidade também sempre ocorreu. Exemplo disso foi o pedido da comunidade (público e classe artística) pela realização de um espetáculo de dança clássica que há muito tempo não era realizado, devido à ênfase dada à dança contemporânea nos últimos tempos. Aceitando o pedido, o BTG já está se organizando para um peça clássica. A ED também é um corpo estável onde essa relação com a comunidade acontece. Pode-se dizer que a história da Escola se confunde com essa relação, pois muitas das atividades oferecidas, segundo um entrevistado, são resultados das necessidades que a comunidade teve ao longo do tempo. Adiciona-se o fato de que o preço cobrado pela escola aos seus alunos é simbólico e, em alguns casos, os alunos mais carentes recebem bolsa de estudos integral.

Vale lembrar também que o regulamento da organização garante uma vaga no conselho do CCTG destinada a um representante da comunidade artística, aspecto que intensifica essa relação com a comunidade, ainda que o mesmo seja indicado pelo Secretário da Cultura do Paraná e nomeado pelo Governador. Entretanto, para muitos, essa relação também já foi mais intensa no passado, quando se tentou implantar uma associação de amigos da OSP e do BTG para intensificar esse contato com a comunidade, com o público.

Sendo assim, o que se pode concluir a respeito deste processo é que a racionalidade instrumental que era de intensidade média, e evoluiu para uma intensidade elevada hoje com

uma interação mais baseada em aspectos econômicos, em resultados e direcionada aos fins. A racionalidade substantiva que era muito elevada, marcada por valores emancipatórios no sentido de estar constantemente mudando e transformando o ambiente social, hoje pode ser considerada de intensidades apenas elevada.

#### 4.8 Reflexão sobre a organização

Quanto a esse processo, Serva (1996) se refere à análise e reflexão da existência da organização no seu meio social, à autocrítica enquanto grupo organizado. Neste aspecto, o que se observa no Teatro, é que a reflexão é um processo pouco freqüente ao longo desses últimos dez anos, e em alguns departamentos, baseando-se nas respostas das entrevistas, praticamente inexistente. Mas quando ocorre revela as seguintes características:

Primeiro, percebe-se que há uma preocupação quanto ao atendimento das finalidades do Teatro e quanto ao bem servir à comunidade em geral. Um entrevistado diz:

*A nossa preocupação, de muitos de nós, é a questão do bem servir, né, que somos funcionários públicos, bem servir a comunidade, o usuário, o contribuinte de um modo geral, e particularmente a clientela da casa, que são os artistas, os técnicos, os produtores né, de artes cênicas, então essa é a preocupação maior. E que a casa esteja efetivamente cumprindo suas atribuições e finalidades. Normalmente os grupos que se firmam informalmente, porque não há uma mobilização para essa discussão, mas informalmente acontece diariamente, mas é motivado por essa nossa preocupação (...) Estamos constantemente levantando questões e tentando correções quando se detecta, entende, algum problema ou se podem fazer de uma maneira melhor, mais fácil, mais ágil, mais correta, entende? Todos participam. (Entrevistado 2).*

Segundo, apesar de haver essa preocupação, quando se fala em reflexão, percebe-se que quando ela ocorre está mais orientada para o desempenho. Todos os entrevistados revelaram essa preocupação com o desempenho. Um deles revela até a carência de uma reflexão carregada de valores éticos, uma vez que a organização está mais atenta à execução das atividades do que com o desenvolvimento do próprio ser humano.



Conforme um dos funcionários, “...a casa tem um pouco do ranço do funcionalismo público, daquela forma que as pessoas maldosamente vêem. (...) Não (tem reflexão). Isso já teve anteriormente, mas mais em reuniões sindicais. Eu acho que isso já faz uma falta tremenda. Nós não temos esse tipo que seria até uma formação, uma forma de formação, de auto-estima”. (Entrevistado 5).

A reflexão nos corpos estáveis também sempre esteve mais relacionada ao desempenho. A preocupação com a execução da técnica artística, em todos os corpos estáveis ficou muito evidente. Como coloca um músico que “... a gente é bastante crítico né, todos os músicos... imagina você está diariamente com o instrumento, você sabe aquilo que você foi bom e aquilo que você foi ruim né? Então existe essa avaliação.” (Entrevistado 8).

Portanto, a conclusão quanto a esse processo é a de que a racionalidade instrumental sempre foi elevada, com uma alta intensidade do elemento desempenho. Já a racionalidade substantiva, por apresentar indícios de uma preocupação em bem servir a comunidade, o público, pode ser qualificada como de intensidade média ao longo dos dez anos estudados.

#### 4.9 Conflitos

A primeira questão a ser abordada neste processo de conflitos está relacionada à histórica presença do egocentrismo, característica típica entre a classe artística segundo os entrevistados. Essa característica no CCTG é causadora de diversos conflitos. Alguns entrevistados explanam:

*Ah... existe alguns conflitos de músicos que são formados em aconomia e que acham as coisas e criam conflitos de bastidores. Acham, tecem comentários e depois isso cria, cria um certo desconforto. (Entrevistado 8).*

*Quando se trabalha em uma casa de espetáculos você tem muitas estrelas né? Então o ego, às vezes, acaba subindo um pouco, então são conflitos ou atritos que é característica até da área. Se há alguns são normais. (Entrevistado 1).*

A solução para este tipo de conflito em certos casos acontece de forma medíocre, segundo um dos entrevistado:

*porque tem pessoas que não conseguem controlar as emoções, então já parte para a agressão verbal, agressão física nunca houve graças ao bom Deus, né? Mas existe aquela coisa do, do ego pessoal, né, então daí a pessoa já extravasa, já diz que o outro é incompetente, o outro chama o outro... isso é muito comum em toda... carreira artística. (Entrevistado 8)*

Entretanto, sempre parecem ocorrer intervenção de mediadores que:

*...chegam lá e dizem que não é bem assim e depois as pessoas vão deitar a cabeça no travesseiro, vão refletir um pouco, e daí, vão conversar. Em quase todos os caso acontece uma reconciliação... (entrevistado 8).*

Sempre houve também conflitos de ordem funcional, pois o Teatro Guaíra é formado por duas áreas: a artística e a administrativa, as quais entram em atrito por não haver uma identificação entre seus membros, e por não haver conhecimento a respeito das atividades exercidas na outra área. Como afirma um funcionário da coordenação e bastante familiarizado com esse tipo de conflitos, “... existe o desconhecimento do corpo administrativo em relação aos músicos, com relação aos bailarinos e com relação aos artistas. Dá conflito porque às vezes a pessoa não entende a profissão de músico. Então... porque essa pessoa tá aí fazendo barulho e tudo?. Como não entende, não pode haver respeito...” (Entrevistado 5). Assim, um artista também expõe: “... porque às vezes, se o teu pensamento não tá acompanhando o pensamento da direção, e esta direção tem de respeitar a uma outra direção, daí as coisas não caminham juntas né? Acho que hoje tá mais conflitante”. (Entrevistado 6).

Conflitos de ordem política também sempre aconteceram no Centro Cultural. Pode-se ilustrar esse tipo de conflito com o seguinte exemplo: por se tratar de uma autarquia, as pessoas que ocupam os cargos da direção estão em constante renovação devido às trocas de governo. Em uma dessas trocas, percebeu-se que não houve aceitação pela classe artística,

nem pelos funcionários da organização em relação ao diretor presidente nomeado. Os funcionários e a classe artística do Estado levaram suas reclamações ao Governo e mesmo assim não foram atendidos. O diretor presidente cumpriu seu mandato até o final. Apesar de ter sido um tempo muito rico para o CCTG, de acordo com um entrevistado, a questão política do conflito revelou-se inflexível sendo que os membros do teatro, mesmo tendo o direito de se expressarem, não foram ouvidos.

Por outro lado, apesar de os conflitos serem marcados pelo egocentrismo, pela relativa incompatibilidade funcional e por questões políticas, percebe-se que os mesmos ocorreram de forma não muito freqüente e não muito grave. Além disso, existe uma forte intensidade de elementos constitutivos da ação racional substantiva neste processo, como autenticidade, autonomia e entendimento.

Esta constatação é bem ilustrada por meio da seguinte fala:

*Veja, às vezes, os conflitos de idéias, mas todos muito positivos, enriquecedores e chega felizmente, a boas conclusões. É porque as pessoas estão abertas a essa discussão, não se firmam em suas próprias opiniões. Defendem seu ponto de vista, mas percebendo que a outra pessoa tem uma idéia melhor, mais interessante, as pessoas acatam isso, acolhem isso (...) aqui se procura resolver e bem os nossos conflitos porque é aquilo: nós passamos a maior parte da nossa vida, do nosso dia, no trabalho, então nos tentamos ter um ambiente harmonioso. (Entrevistado 2).*

Constata-se também que alguns entrevistados responderam haver hoje maiores condições dos indivíduos se expressarem de forma mais livre. Acredita-se que essa liberdade de expressão está intimamente relacionada com a franqueza que os indivíduos estabelecem nessas interações, justamente por ser uma organização composta por artistas. Como afirma o entrevistado n° 1, às vezes as pessoas até tecem comentários fortes e pesados, mas sempre com sinceridade.

Além disso, são raras as vezes em que não se chega ao entendimento nestes conflitos. Há uma preocupação entre os funcionários da organização em se chegar a algum acordo.

Portanto, pode-se dizer que a racionalidade instrumental sempre foi média, marcada por indícios de estratégia interpessoal e de busca dos fins. Já a racionalidade substantiva sempre se manteve elevada, com intensidade elevada de autenticidade, autonomia e entendimento.

#### 4.10 Satisfação individual

Quando questionados sobre sua satisfação em participar do CCTG, a maioria dos entrevistados respondeu que sim, que está satisfeita. Dentre os motivos apresentados, percebe-se que a auto-realização e os valores emancipatórios são muito evidentes, além da presença de autonomia como condição de satisfação.

Um dos funcionários afirma que só pelo fato de se chegar no final do trabalho a um espetáculo bonito, ele se sente satisfeito, mesmo fazendo parte do corpo administrativo do Teatro. Um outro membro do corpo administrativo afirma que essa satisfação existe porque *“Eu adoro trabalhar com eles, bailarinos, sempre gostei. Já estou há 8 anos. Claro que você tem uma dificuldade ou outra como qualquer outro lugar de trabalho né? Mas eu gosto do que eu faço”*. (Entrevistado 3). Paixão pela arte, contato com a arte e a cultura, são fatores muito fortes na consolidação da satisfação.

Aprendizado e desafio são também muito importantes como fatores de satisfação: *“Levo em conta principalmente o desafio. Eu trabalhei na parte administrativa, trabalho na parte artística. As dificuldades a que eu teria, eu aprendi muito. Então eu me formei pelo o que a casa apresentou e pelo o que eu tive que me adaptar”*. (Entrevistado 5).

Há também aqueles que vêem a satisfação como a autonomia para expressar artisticamente suas idéias: *“... aquilo que você tá realmente pensando, você consegue executar, não fica na tua imaginação. E o desenvolvimento dos bailarinos”* (Entrevistado 6).

Todavia, existem casos em que a satisfação está atrelada ao retorno econômico que as atividades geram. A estabilidade financeira própria do cargo público é um valor dentro do CCTG, como já foi citado. Alguns respondentes afirmaram que levam isso em consideração, mas sempre como um determinante secundário frente à auto-realização que emana de uma atividade que possibilita o desenvolvimento do potencial dos mesmos.

Há também aqueles insatisfeitos, que sentem que não estão desenvolvendo seu potencial ao máximo, justamente pela falta de recursos de trabalho, além de sentirem uma falta de preocupação da organização com a questão da satisfação. Porém, são casos isolados e, como afirma um entrevistado uma pessoa, “... acaba vendo que se faz muito, pela pouca logística, as pessoas se dedicam muito porque há de ser gostoso de se fazer. Então a pessoa acaba se entregando de corpo e alma pra, sabe?” (Entrevistado 5). Mesmo um dos que se revelou insatisfeito com os recursos de trabalho, afirma:

*Nossa! Eu não vivo sem música, eu vejo o sentido extremo em música. Eu acho que não poderia fazer outra coisa se não fosse relacionado à música. O sentido humanitário mesmo. Eu sou capaz de trocar um relacionamento íntimo com uma pessoa pelo trompete, aí eu jamais deixaria o trompete pra me relacionar com uma pessoa a ponto que eu me afastasse da música. (Entrevistado 8).*

Todos os entrevistados, com uma exceção, vêm sentido em seu trabalho. Suas respostas estão carregadas de elementos de auto-realização e valores emancipatórios. Para alguns, o sentido está na transformação social, no “quebrar” estruturas, tanto internas quanto externas; para outros está no aprimoramento da arte. A fala que melhor representa esse sentido é:

*O sentido que eu vejo é que através da arte eu consigo transformar a visão de algumas pessoas, né? Eu acho que, no momento em que eu danço, é... eu estabeleço um padrão estético que é carregado de uma informação que as pessoas levam pra casa. Então o sentido, na verdade, eu não digo que seja um realizador de sonhos ou sei lá, mas eu to contribuindo, digamos, para que essas pessoas se formem, né, culturalmente e tenha o gosto estético, tenham essa coisa da... do alimento espiritual, como assim. Então eu não vejo que eu estou aqui pra nada. É claro que estou aqui fazendo aquilo que gosto, vivendo essa função, mas minha função maior*

*é exatamente mostrar pro ser humano o quanto a gente pode ser mais belo ainda. (Entrevistado 9).*

O processo de satisfação, portanto, revelou uma racionalidade instrumental média ao longo dos dez anos estudados, com indícios do elemento fins, este de ordem econômica. Já a racionalidade substantiva revelou-se de intensidade muito elevada durante todo o período, com alta intensidade de auto-realização relacionada também aos valores emancipatórios e à autonomia.

#### 4.11 Dimensão Simbólica

Na busca no imaginário do grupo de elementos que auxiliassem a análise da racionalidade no CCTG, verifica-se primeiramente que o Teatro é para a grande maioria um meio de sustento, de estabilidade financeira, um emprego, uma estrutura física que permite a concretização de fins próprios.

Por outro lado, as pessoas vêem o CCTG também como um espaço que permite a auto-realização, o qual está muito carregado de valores emancipatórios. Expressões como realização, espaço de cultura, dança, e palco, vida, satisfação, arte, alegria, esperança, casa, inalcançável, são bastante presentes nas respostas. Eis algumas delas:

*O TG significa pra mim uma esperança. (...) o TG é um Teatro de referência. Todos artistas que vêm, de renome, procuram o TG pra se apresentar. (Entrevistado 8).*

*O Centro Cultural pra mim é um meio de vida, de sobrevivência em todos os sentidos. Acho que sobrevivência física, psicológica, emocional. Eu vejo o trabalho importante pra mim em todos os sentidos. Sem esse trabalho eu seria uma pessoa pobre, então eu ganho em todos os aspectos. (Entrevistado 7).*

*A... a organização hoje é minha segunda casa, né? Então na verdade, até às vezes a gente brinca que o teatro é nossa casa e a casa é a segunda, porque a gente vive mais dentro do teatro do que fora do teatro olha, quando eu penso no TG eu penso a casa, eu penso na estrutura como ela é, né? É uma das imagens que eu vejo vem*

*forte, é quando eu to num cena e a casa ta cheia. É uma imagem que pra mim é bem forte. Eu já tive uma imagem assim do inalcançável. (Entrevistado 9).*

*Para mim, eu me sinto, neste contexto, valorizado e com sorte de trabalhar neste ramo. Para mim é muito importante e não me imagino trabalhando numa outra organização". (Entrevistado 5).*

Essa análise da dimensão simbólica nos permite dizer que sempre houve uma racionalidade instrumental de intensidade elevada, com indicativos dos elementos utilidade e fins, e uma racionalidade substantiva muito elevada, com fortes indícios de valores emancipatórios e de auto-realização.

Analisados todos os processos, apresenta-se agora um quadro que resume as conclusões alcançadas em cada um deles, para ilustração e melhor visualização.



| Processo                             | Passado   |   | Presente   |   |
|--------------------------------------|---|---|--|---|
|                                      | Racionalidade Instrumental                                  | Racionalidade Substantiva                                       | Racionalidade Instrumental                                   | Racionalidade Substantiva   |
| Hierarquia e Normas                  | Muito Elevada<br><i>Desempenho</i>                          | Baixa<br><i>Entendimento</i>                                    | Muito Elevada<br><i>Desempenho</i>                           | Média<br><i>Entendimento</i>                                      |
| Valores e Objetivos                  | Média<br><i>Rentabilidade, fins, Utilidade</i>              | Muito Elevada<br><i>Valores Emancipatórios</i>                  | Média<br><i>Rentabilidade, fins, Utilidade</i>               | Muito Elevada<br><i>Valores Emancipatórios</i>                    |
| Tomada de Decisão                    | Muito Elevada<br><i>Maximização dos Recursos, Utilidade</i> | Média<br><i>Entendimento</i>                                    | Elevada<br><i>Maximização dos Recursos, Utilidade</i>        | Elevada<br><i>Entendimento</i>                                    |
| Controle                             | Elevada<br><i>Desempenho</i>                                | Baixa<br><i>Entendimento</i>                                    | Muito Elevada<br><i>Desempenho, Maximização dos Recursos</i> | Baixa<br><i>Entendimento</i>                                      |
| Divisão do Trabalho                  | Muito Elevada<br><i>Desempenho</i>                          | Baixa<br><i>Auto-realização</i>                                 | Elevada<br><i>Desempenho</i>                                 | Média<br><i>Auto-realização</i>                                   |
| Comunicação e Relações Interpessoais | Média<br><i>Estratégia Interpessoal, Desempenho</i>         | Média<br><i>Autenticidade, Valores Emancipatórios</i>           | Média<br><i>Estratégia Interpessoal, Desempenho</i>          | Elevada<br><i>Autonomia Autenticidade, Valores Emancipatórios</i> |
| Ação Social e Relações Ambientais    | Média<br><i>Fins e Resultados</i>                           | Muito Elevada<br><i>Valores Emancipatórios</i>                  | Elevada<br><i>Fins e Resultados</i>                          | Elevada<br><i>Valores Emancipatórios</i>                          |
| Conclusão Processos Essenciais       | Muito Elevada   | Baixa   | Elevada  | Elevada   |
| Reflexão Sobre a Organização         | Elevada<br><i>Desempenho</i>                                | Média<br><i>Valores Emancipatórios</i>                          | Elevada<br><i>Desempenho</i>                                 | Média<br><i>Valores Emancipatórios</i>                            |
| Conflitos                            | Média<br><i>Estratégia Interpessoal Fins</i>                | Elevada<br><i>Autenticidade, Autonomia, Entendimento</i>        | Média<br><i>Estratégia Interpessoal Fins</i>                 | Elevada<br><i>Autenticidade, Autonomia, Entendimento</i>          |
| Satisfação Individual                | Média<br><i>Fins</i>  | Muito Elevada<br><i>Auto-realização, Valores Emancipatórios</i> | Média<br><i>Fins</i>   | Muito Elevada<br><i>Auto-realização, Valores Emancipatórios</i>   |



| <b>Dimensão Simbólica</b>                 | <b>Elevada</b><br><i>Utilidade,<br/>Fins</i> | <b>Muito Elevada</b><br><i>Valores<br/>Emancipatórios</i> | <b>Elevada</b><br><i>Utilidade,<br/>Fins</i> | <b>Muito Elevada</b><br><i>Valores<br/>Emancipatórios</i> |
|---|--|---|--|---|
| <b>Conclusão Processos Complementares</b> | Média à Elevada                              | Muito Elevada   | Média à Elevada                              | Muito Elevada   |

Figura 5 – Quadro resumo das conclusões

## CONCLUSÃO

Chegar a uma conclusão que responda satisfatoriamente ao problema inicial deste trabalho não foi algo fácil, diante de um tema tão complexo e amplo como o da racionalidade. Explorar e detectar as dimensões da ação racional em uma organização tão heterogênea como o Centro Cultural Teatro Guaíra envolveu um esforço que muitas vezes esbarrou mais em dúvidas do que em respostas representativas do Teatro como um todo. Assim, com muito esforço, os objetivos foram atingidos. É muito enriquecedor fazer parte de uma comunidade que busca, por meio das ciências sociais, compreender as organizações e transformá-las em espaços que engendram a promoção do homem; principalmente por ser este um estudo de caso sobre uma organização que tem suas atividades-fim estabelecidas sobre um elemento de transformação social, de formação de identidade coletiva e individual que é a cultura. Neste sentido, as seguintes considerações são apresentadas.

Primeiramente, analisando os sete processos organizacionais essenciais, aqueles que formam o caráter básico de uma organização produtiva, constatou-se a predominância de racionalidade instrumental, no passado, em quatro deles (hierarquia e normas; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho). A racionalidade substantiva revelou-se, no passado predominante em dois processos (valores e objetivos; e ação social e relações ambientais). O processo de comunicação e relações interpessoais foi o único que, no passado, não apresentou predominância de nenhum dos dois tipos de racionalidade.

Já, no presente, a racionalidade apresentou-se da seguinte forma: predominância de racionalidade instrumental em três dos quatro processos que a possuíam no passado (hierarquia e normas; controle; divisão do trabalho); predominância de racionalidade substantiva em dois processos (valores e objetivos; comunicação e relações interpessoais, no qual apenas recentemente passou a ser predominante). Observou-se a perda da predominância

da racionalidade substantiva no processo ação social e relações ambientais. O processo de ação social e relações ambientais, assim como o de tomada de decisão, passou a ter intensidade elevada tanto de racionalidade instrumental quanto de racionalidade substantiva.

A constatação inicialmente feita por meio da análise da evolução da racionalidade nestes sete processos, é a de que, por ser uma autarquia do Estado do Paraná, o CCTG herda características típicas de um órgão estatal, entre as quais estão aquelas relacionadas à burocracia da maneira que Weber coloca, na qual citam-se a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquia, a impessoalidade, a competência técnica e a profissionalização, a eficiência. Pode-se verificar esta intensa instrumentalidade nos processos de hierarquia e normas, tomada de decisão, controle, e divisão do trabalho, relacionadas à presença principalmente do elemento desempenho.

Já a predominância de racionalidade substantiva em dois processos tanto no passado (ação social e relações ambientais, e valores e objetivos), quanto no presente (valores e objetivos e comunicação e relações interpessoais), pode ser compreendida pelo fato de ser uma organização cultural, na qual valores emancipatórios e o entendimento são características supostamente próprias.

A análise dos dados também revelou que houve um aumento da intensidade da racionalidade substantiva no CCTG no âmbito dos processos essenciais, marcada principalmente pelo aumento da intensidade da busca pelo entendimento. Observou-se que os processos de tomada de decisão e de comunicação e relações interpessoais foram os que mais contribuíram para esse aumento de intensidade de racionalidade substantiva, nos quais percebeu-se uma busca mais forte ao entendimento, à autonomia e à autenticidade. Outros dois processos também contribuíram para esse aumento: hierarquia e normas, e divisão do trabalho.

Três dos quatro processos complementares (conflitos, dimensão simbólica e satisfação individual), manifestaram-se com predominante racionalidade substantiva, tanto no passado quanto no presente. Já o processo reflexão sobre a organização foi o único com predominância de racionalidade instrumental no período analisado. Esta evidência parece levar à conclusão, de que, apesar de o fator econômico ser muito importante para os funcionários do CCTG, as atividades da organização, intensamente influenciadas pela arte, estão muito relacionadas à auto-realização, aos valores emancipatórios e, conseqüentemente, à busca pelo entendimento.

Os processos complementares, no geral, permaneceram estáveis no período em questão, com intensidade de média à elevada para a racionalidade instrumental e muito elevada para a racionalidade substantiva.

Fazendo-se um resumo geral desses dois grupos de processos, pode-se dizer que o CCTG no passado tinha uma predominância de racionalidade substantiva, com intensidade muito elevada – e racionalidade instrumental de intensidade média – e, no presente, um equilíbrio entre as duas racionalidades, ambas com intensidade média. Contudo, somente separando esta análise em dois grupos de processos é que se torna mais clara a compreensão da racionalidade no Centro Cultural. Se assim não se fizesse, em meio a muita diversidade, se poderia chegar a uma conclusão não representativa da organização.

É importante fazer um paralelo com os estudos de Dornelles e Dellagnelo (2003) que observaram ser possível a uma organização sobreviver com predominância de racionalidade substantiva em um ambiente dominado pelas premissas do mercado. No caso do CCTG, que atua neste complexo ambiente, apesar de não haver a predominância de racionalidade substantiva nos processos essenciais, observou-se um aumento da intensidade da mesma. Neste sentido, constatou-se um conflito entre os dois tipos de racionalidade ao longo desses

dez anos no CCTG, que se revelou no suposto dilema entre sobreviver caminhando em direção à instrumentalidade, e o sensível aumento da intensidade de razão substantiva.

Outro fato que merece consideração é um forte movimento do teatro em busca de recursos financeiros e a preocupação com sua correta e eficiente aplicação. Percebeu-se que, hoje, as relações tanto com seu ambiente externo, onde são obtidos financiamentos junto a diversas organizações, quanto no seu ambiente interno, onde esses recursos precisam ser aplicados, estão intensamente instrumentalizadas, sendo difícil dizer até onde isso acarreta aspectos positivos ou negativos à organização. Em contrapartida, parece existir uma tendência, ao longo do período investigado, à participação nas decisões, a um envolvimento dos funcionários na organização em diversas áreas, lembrando que em quatro processos essenciais observou-se aumento de intensidade de racionalidade substantiva.

Sobre esta análise, constatou-se também que os resultados apontaram para a mesma conclusão de Ferreira (2003), de que as duas racionalidades não são mutuamente excludentes. No CCTG, analisando-se os processos individualmente, observou-se que em muitos casos a mudança de intensidade de um tipo de racionalidade independeu da mudança do outro tipo de racionalidade, como foi o caso, por exemplo, do processo de comunicação e relações interpessoais.

Sendo assim, ao CCTG sugere-se uma reflexão mais aprofundada sobre cada um dos processos organizacionais que poderá ser realizada tanto a partir das informações geradas pelo presente estudo, quanto a partir de novas investigações mais detalhadas. Partindo-se do primeiro caminho, propõe-se uma reflexão que atente para os processos de controle e de ação social e de relações ambientais, buscando entender até que ponto está ou não havendo uma excessiva instrumentalização nas ações da organização, comprometendo e mudando o foco das verdadeiras finalidades da organização.

Já a realização de novas investigações no CCTG poderia ser metodologicamente estruturada sobre a observação participante, enquanto instrumento de coleta de dados onde o contato mais próximo da realidade torna os dados mais acessíveis e confiáveis. Uma análise investigando cada um dos corpos estáveis separadamente também seria mais adequada, visto que se observou no Teatro uma sensível diversidade de racionalidade entre os mesmos.

À comunidade acadêmica, este trabalho foi apenas uma pequena contribuição. Muitas pesquisas podem ser realizadas com o tema racionalidade nas organizações. Exemplo disso são as pesquisas que não levem a teoria da ação como base metodológica, mas que busquem outras formas de análise da racionalidade, como é o caso da teoria da razão comunicativa de Habermas, cuja metodologia está em descobrir na comunicação e na linguagem os elementos da racionalidade. Dar seguimento ao estudo da racionalidade em organizações culturais, buscando novos casos práticos também seria de muita valia para este incipiente tema.

## REFERÊNCIAS

- ALBERS, Henry H. **Princípios de administração**. vol. I, Rio de Janeiro: LTC, 1973.
- ARAGÃO, Lucia Maria de Carvalho. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- AUGRAS, Monique. **A dimensão simbólica: o simbolismo nos testes psicológicos**. 2. ed. totalmente revista. Petrópolis: Vozes, 1980.
- BRASIL, **Constituição (1988)**. Art. 216. Jurídica Brasileira. São Paulo, 2003.
- CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELLES, Simone Bochi. **Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003 Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2003.
- CHANLAT, Jean-Fraçois (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COELHO, Teixeira. **O que é Indústria Cultural**. São Paulo, Brasiliense, 2003.
- CRUZ, Célia e ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global Editora, 2000.
- CUNHA FILHO, Francisco Humberto. **Teoria e prática da gestão cultural**. Fortaleza: UNIFOR, 2002.
- DELLAGNELO, Eloise H. L. Novas formas organizacionais: categorias para análise. In: \_\_\_\_\_ **Novas formas organizacionais: Ruptura com o modelo burocrático?** Programa de Pós-graduação em engenharia de produção. p. 106-116. Jan. 2000.
- DELLAGNELO, Eloise H. L.; DORNELLES, Simone B. Autogestão e Racionalidade Substantiva: a Bruscor - Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. - em Análise. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- DORNELLES, Simone Bochi. **Autogestão e Racionalidade Substantiva**. Dissertação de Mestrado em ciências da administração. Orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FERREIRA, Rodrigo Gomes. **Racionalidade substantiva na prática organizacional: um estudo de caso.** Trabalho de conclusão do curso de Ciências da Administração (graduação). Orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** 3a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita..** São Paulo: Pearson Education, 2002.

LEÃO, Júnior; Pacheco, F. Lopes et al. **Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre.** Disponível em: <http://www.adm.ufba.br> Acesso em: 3 mar. 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica.** 2. ed. Ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LITTERER, Joseph August. **Análise das organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.

LORSCHTEITER, Antônio A. K. **Razão substantiva e razão instrumental na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello: um estudo de caso.** Trabalho de conclusão do curso de Ciências da Administração (graduação). Orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Filosofia e administração.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento.** 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em 5 configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo. **Ética e sociabilidade.** São Paulo: Loyola, 1993.



PASSERI, Edgard Lopes. **A racionalidade substantiva na gestão empresarial.** Revista CADE-FMJ. Rio de Janeiro. Acesso em 26 de nov. 2003. Disponível em: <http://www.moraesjunior.edu.br/noticias/cade5/racionalidade.doc>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1981.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura?** São Paulo: Brasiliense, 2003.

SARKOVAS, Yacoff. **Cultura tributária.** Valor Econômico, 11 jul. 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.37, n.2, p.18-30. abr./jun.1997.

SERVA, Maurício. **O fenômeno das organizações substantivas.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.33, n.2, p. 36-43, 1993.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SIEBENEICHLER, Flavio Beno. **Jürgen Habermas: razão comunicativa e emancipação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

SILVA, Clóvis L. Machado da; Dellagnelo, Eloise H. L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações.** Organização e Sociedade, v.5. n.11. p. 77 a 84. Jan/abr 1998.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SILVA, Daniel Nascimento e; SALM, Jose Francisco. **A Razão em Weber e Habermas.** 1995. 133f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!:** Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**, São Paulo: Martin Claret, 2003.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICE

3. Exponha suas idéias sobre a organização e suas atividades?

## **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.*

1. Quais os conflitos mais comuns?
2. Como são solucionados?
3. Houve alguma situação de conflito que resultasse em problemas para o grupo?
4. Há conflitos mal resolvidos?

## **Comunicação e relações interpessoais**

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

1. Como é a comunicação dentro da organização?
2. Ela é aberta e franca? Se sim, ela é incentivada?
3. Quais os mecanismos que facilitam essa comunicação? A comunicação é formal ou informal? Exemplifique.
4. Percebem-se muitas barreiras à comunicação? Quais são elas?
5. Que outras maneiras se usam para trocar informações na organização? Entre membros, entre membros e alunos, membros e comunidade externa.
6. Todos os membros têm acesso às informações sobre a organização?
7. Como é a sua relação com os outros colegas?
8. A organização comunica alguma política de bom relacionamento humano?
9. São reconhecidos os direitos de se expressar e se fazer ouvido?
10. Há convívio fora dos domínios da organização?
11. Como ocorre a interação entre os membros da organização? Existem procedimentos que dificultam a aproximação das pessoas?
12. O ambiente físico de trabalho colabora para a interação?
13. Que tipos de relações predominam entre os membros? (amizade, profissionais, distantes, afetividade). Existe interação fora do ambiente de trabalho?
14. Existe preocupação com questões pessoais dos membros? Oportunidade para expressar sentimentos e emoções?
15. Houve alguma situação de conflito entre os membros? Como foi solucionado?

## **Satisfação Individual**

*Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização e as principais fontes dessa satisfação ou insatisfação.*

1. Você sente-se satisfeito em trabalhar no Centro Cultural Teatro Guaira?
2. O que você leva em conta para se sentir satisfeito com o seu trabalho na organização?
3. Existe preocupação da organização em deixá-lo satisfeito?
4. Há oportunidades de aprender aquilo que lhe desperta interesse no desempenho destas atividades?
5. Considera que esteja desenvolvendo o máximo do seu potencial no desempenho de suas atividades?
6. Encara suas atividade como um desafio real para o que você pensa que pode fazer
7. Vê sentido em seu trabalho?

### **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.*

1. O que a Organização significa para você?
2. Se a Organização fechasse suas portas o que representaria?
3. Quais símbolos, imagens do teatro você identifica que expressam fortemente o seu significado, para você? Para o público?

### **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; as redes, conexões e integração interorganizacional.*

1. Em sua análise a organização vem desempenhando algum papel na comunidade? Qual seria este papel?
2. A comunidade tem influência nos rumos, projetos da organização? Possui conhecimento da suas atividades por membros de liderança desta comunidade? Estes mesmos representantes da comunidade participam de reuniões da organização, apresentam as sugestões de melhoria da comunidade?
3. Qual a forma básica de captação de recursos que sustentam as atividades da organização? Recebe doações, verbas públicas governamentais, patrocínio da iniciativa privada? Cobra por suas atividades?
4. Busca-se parcerias com outras organizações?

3. Existem decisões tomadas em conjunto? Que tipos de decisões são estas?
4. Participa de reuniões? Como se caracterizam essas reuniões: debates de idéias, ou simples exposição de decisões antecipadamente tomadas por alguns membros da organização?
5. No caso do debate há consenso estabelecido ao final? Há muita divergência quanto à visão que cada um tem da organização?

## **Controle**

*Formas e finalidades do controle, indivíduos responsáveis pelo controle e aos instrumentos utilizados para o mesmo.*

1. Existe acompanhamento dos procedimentos de trabalho?
2. Como é feito o acompanhamento?
3. Ele é formal ou informal?
4. Existe acompanhamento dos resultados?
5. Como é feito esse acompanhamento?
6. Ele é formal ou informal?
7. O desempenho das atividades dos membros da organização é acompanhado e avaliado? Como é feito?
8. Que tipos de condutas são estimulados pelo grupo e como são incentivadas?
9. Existe algum tipo de gratificação pelo comportamento que atende as expectativas?
10. Existe algum tipo de punição para um comportamento que não atende as expectativas?

## **Divisão do Trabalho**

*Formas utilizadas para a divisão do trabalho, a intensidade de especialização, a flexibilidade e multifuncionalidade, e a departamentalização.*

1. Qual a carga horária/ semana de suas atividades?
2. Quais atividades que desempenha? Que tipo, ensino e instrução e/ou administrativas?
3. As pessoas podem assumir a função de outros membros? Com que frequência isso ocorre?
4. Existem diferenças de qualificação entre membros da organização? Ela influencia no prestígio dos membros?
5. Os processos de trabalho são de conhecimento de todos os membros da organização?

## **Reflexão sobre a organização**

*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; nível da organização no qual a reflexão é efetuada*

1. Como é feita a reflexão sobre as atividades oferecidas pela organização? Quem participa?
2. Como é feita a reflexão crítica sobre o funcionamento interno da organização? Quem participa?

## **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **Hierarquia e Normas**

*formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influenciar 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. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade*

1. Existem normas previamente estabelecidas, como procedimentos de execução de tarefas, comportamento, punições, entre outros?
2. Se existem como são definidas estas normas? São escritas?
3. As normas são obedecidas por todos?
4. Quais as consequências para a infração?
5. Quando precisam ser alteradas como é o encaminhado o processo?
6. Qual o cargo que ocupa na organização?
7. Quais os critérios para ocupação de seu cargo na organização?
8. Há hierarquia entre os cargos existentes?
9. Se sim, como funciona?
10. Qual o motivo da adoção dessa estrutura hierárquica?
11. Como as pessoas aprendem sobre o funcionamento da hierarquia?

### **Valores e Objetivos**

*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.*

1. Saber, em poucas palavras expor um breve histórico da organização e definir qual é ou qual deveria ser a finalidade da organização?
2. O que a organização valoriza?
3. De onde esses valores se originam?
4. Como são difundidos na organização?
5. Quais são os objetivos da organização?
6. Como eles são difundidos na organização?
7. Qual a origem dos objetivos? quem participa da elaboração dos objetivos? quais os critérios para a escolha?
8. Existe algum mecanismo que garanta a preservação dos valores coletivos do grupo?

### **Tomada de Decisão**

*Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório.*

1. Como se dá o processo de tomada de decisão na organização?
2. Existem decisões tomadas somente pelos diretores?