

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAROLINA WILKE MASCARENHAS

**ADMINISTRAÇÃO E RACIONALIDADE: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA ABORDAGEM SUBSTANTIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

FLORIANÓPOLIS
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAROLINA WILKE MASCARENHAS

**ADMINISTRAÇÃO E RACIONALIDADE: UMA CONTRIBUIÇÃO
PARA ABORDAGEM SUBSTANTIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração.

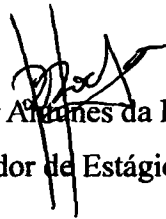
Professor Orientador: Maurício Serva, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2008

CAROLINA WILKE MASCARENHAS

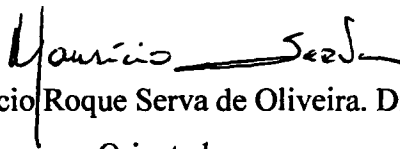
**ADMINISTRAÇÃO E RACIONALIDADE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA
ABORDAGEM SUBSTANTIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

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 01 de dezembro de 2008.

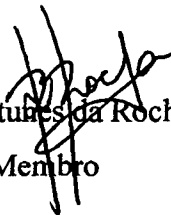


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Orientador



Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Membro

Valentina Gomes H. Schmitt, Ms.
Membro

AGRADECIMENTOS

Gostaria imensamente de agradecer aqui as pessoas mais do que especiais que estiveram ao meu lado durante a produção deste trabalho, que sem dúvida nenhuma fizeram a diferença para eu terminar esta etapa de forma mais leve e tranqüila.

Um super obrigada a minha mãe, Sonia, pelo carinho, pelo amor, pelo companheirismo e por estar sempre ao meu lado, me apoiando e me dando força para eu seguir o meu caminho.

Ao meu pai, Valmir, que nas horas mais difíceis estava sempre pronto para me auxiliar com muito amor e muita dedicação.

Ao meu irmão, Thiago, que mesmo não acompanhando muito de perto, sempre me desejou o melhor.

Ao meu namorado, Bruno, pela parceria, pela força, pelo amor e por estar sempre ao meu lado me apoiando em tudo que faço.

A minha família toda, que mesmo de longe, rezou muito e torceu para que eu finalizasse esta etapa com êxito.

E um agradecimento especial, ao meu orientador, o Prof. Maurício Serva, pela atenção, pelos ensinamentos e por me orientar na concretização de um trabalho que faz tanto sentido para mim e que com certeza me proporcionou um grande crescimento pessoal e profissional.

Muito Obrigada!

RESUMO

MASCARENHAS, Carolina Wilke. **Administração e racionalidade: uma contribuição para abordagem substantiva das organizações.** 89 f. 2008. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este trabalho de cunho exploratório teve como objetivo geral sintetizar o conhecimento gerado pelos estudos voltados para a demonstração da racionalidade substantiva na prática administrativa, visando sistematizar a sua contribuição para o avanço desse campo na ciência da administração. A partir do quadro proposto por Serva (1996) que possibilitou a verificação da racionalidade substantiva na prática organizacional, outros trabalhos foram produzidos com o fim de verificar a intensidade da racionalidade substantiva na prática administrativa. Para esta pesquisa foram escolhidas nove produções científicas para compor a base de dados, no qual foram sete dissertações de mestrado, uma tese de doutorado e um artigo científico. Para a análise dos dados, dois processos organizacionais, dos onze definidos por Serva (1996), foram escolhidos para ser o foco do estudo. O primeiro deles, controle, seguido por valores e objetivos. Neste sentido, a sistematização se deu através da análise destes dois processos em cada um dos trabalhos pesquisados. Como resultado da pesquisa foi elaborado dois quadros relativos aos dois processos foco deste estudo contendo informações sistematizadas a partir dos trabalhos pesquisados. Foram apresentados nos quadros, ao final da análise, os pontos coincidentes e os mais relevantes de cada trabalho pesquisado que contribuíram para que os processos controle, valores e objetivos fossem configurados com a predominância da racionalidade substantiva na prática administrativa. Foi considerada principalmente a maneira como os objetivos e os valores são divulgados e definidos nas empresas, como e por quem o controle é realizado nas organizações, visto que esses fatores influenciam na caracterização da racionalidade encontrada nas empresas. Por fim, foram apresentadas recomendações de trabalhos futuros que auxiliassem na continuidade desta linha de pesquisa visando o avanço da teoria proposta por Guerreiro Ramos (1981).

Palavras-chave: Administração; Racionalidade substantiva; Controle; Valores e objetivos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Racionalidade X Processos organizacionais.....	22
Quadro 2: Resumo dos trabalhos científicos	68
Quadro 3: Resumo dos trabalhos científicos do primeiro estágio.....	69
Quadro 4: Elementos-chave da rubrica valores e objetivos.....	82
Quadro 5: Elementos-chave da rubrica controle.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de pesquisa	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Estudos sobre racionalidade com vistas à emancipação humana	12
2.1.1 Guerreiro Ramos e a abordagem substantiva das organizações	12
2.1.2 Habermas e a Teoria da ação comunicativa.....	16
2.2 Estudo sobre a racionalidade nas organizações	19
2.2.1 Serva e a demonstração da racionalidade substantiva na gestão	19
2.3 Notas sobre os temas controle, valores e objetivos na teoria administrativa.....	23
2.3.1 Controle	23
2.3.2 Valores e objetivos.....	26
3 DADOS DA PESQUISA: OS ESTUDOS DO PRIMEIRO ESTÁGIO SOBRE A razão SUBSTANTIVA NAS organizações.....	29
3.1 Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas	29
3.2 Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?	36
3.3 Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni- Yôga.....	43
3.4 Sustentabilidade social: um estudo de caso no Mosteiro Monte Carmelo	45
3.5 Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta	48
3.6 Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG	51
3.7 Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais.....	53
3.8 Organizações burocratizadas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica.....	60
3.9 A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?.....	65
3.10 Quadro- Resumo dos trabalhos.....	68
3.11 Quadro- Resumo dos trabalhos do primeiro estágio.....	69
4 METODOLOGIA.....	71
4.1 Procedimentos de sistematização	72

4.2 Limitações do estudo	73
5 ANÁLISE DOS DADOS E SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DO PRIMEIRO ESTÁGIO	75
6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES.....	84
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

Estamos inseridos em um contexto no qual a ordem de mercado define os princípios das relações na sociedade. É marcante o fato de que a sociedade está sendo guiada por mecanismos de mercado, no qual alguns valores básicos relativos ao ser humano foram perdidos mediante a ascensão de valores econômicos.

Nunca uma sociedade foi tão dependente das organizações, ditando normas que contribuíssem para a padronização do comportamento humano levando os indivíduos a acreditarem e agirem como se a inserção no mercado de trabalho fosse condição única para a realização pessoal. É uma sociedade onde há exacerbação dos valores industriais desconectando os indivíduos das suas reais necessidades (SERVA, 1997a).

Atualmente vivemos em uma realidade na qual os indivíduos perseguem os objetivos das empresas que trabalham como se fossem objetivos próprios, esquecendo-se que além do papel de trabalhador, existem outros papéis, intrínsecos ao ser humano, que devem ser desempenhados para o alcance da satisfação plena.

Por este motivo, pelo fato das organizações estarem ditando as normas de comportamento do ser humano, cada vez mais, têm-se indivíduos doentes, insatisfeitos e que contribuem para a continuação desta lógica, ou desta falta de lógica da sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1981).

Chegou-se em um ponto que é necessário resgatar o papel do ser humano, como um ser de iniciativas, com motivações próprias, consciente de suas ações, que faz muito mais do que se comportar dentro de uma lógica definida por mecanismos de mercado. Faz-se importante também, perceber o papel das organizações, que atualmente encontra-se invertido.

Em uma realidade em que as organizações foram criadas para satisfazer as necessidades da sociedade, esta inverteu os papéis e colocou a sociedade a serviço das empresas. Guiadas por uma racionalidade instrumental no qual a lógica esta subjacente às ações que determinam o padrão de sucesso a ser atingido, sucesso este, orientado pelas leis do mercado, liberados das premissas ético-valorativas (SERVA, 1997a).

É neste contexto que nos anos 80 Guerreiro Ramos escreve o livro 'A Nova Ciência das Organizações', como uma crítica a esta sociedade centrada no mercado, propondo uma nova teoria relacionada à abordagem substantiva. Essa teoria apresenta um resgate ao papel do ser humano e considera que as organizações devem se reestruturar sob a ótica da racionalidade substantiva.

Ramos (1981) denominou sua teoria de “teoria da vida humana associada” em que a ética é considerada disciplina preponderante acima de qualquer outra que viesse a abordar a vida social. Ramos afirma que a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano e, por meio desta os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização e alcance da satisfação social.

Pouco tempo depois de ter publicado este livro Guerreiro Ramos falece nos Estados Unidos deixando uma lacuna em seu trabalho, no sentido de que houve a constatação de uma nova teoria, porém não foi possível demonstrá-la na prática. Nos anos que se seguiram diversos estudiosos se dedicaram a pesquisar este tema numa perspectiva crítica como Tenório (1990), Pizza Junior (1994) e Martins (1994).

Mais tarde, Maurício Serva (1996) publica em sua tese de doutorado, com base neste trabalho de Ramos e complementado pela teoria da ação comunicativa proposta por Habermas, um quadro no qual o autor define onze processos organizacionais para tentar diminuir a lacuna deixada por Ramos, no intuito de verificar na prática a demonstração da racionalidade substantiva.

A partir deste trabalho, inúmeros outros se seguiram, utilizando o quadro de Serva como ferramenta. Outros pesquisadores, escolhidos para realização deste trabalho, tentaram verificar a racionalidade substantiva nas práticas de gestão, tais como: ALMEIDA, 2002; RAMOS, 2006; FERREIRA, F. 2004; MUDREY, 2006; PINTO, 2001; SEVERO; PEDROZO, 2008; SERVA; 1996; SILVA, 2007; VALEARIANO, 2006. Totalizando assim, uma tese de doutorado, sete dissertações de mestrado e um artigo científico.

Neste sentido o presente estudo busca contribuir com o avanço da teoria proposta por Ramos, sistematizando um conhecimento gerado até então com os trabalhos científicos já publicados, com base no quadro de análise elaborado por Serva (1996), buscando a consolidação deste conhecimento. Objetivando assim, o aperfeiçoamento desta teoria sob pena destes estudos estacionarem na constatação da racionalidade substantiva e não avançarem para a prática.

Para concretização deste trabalho de cunho exploratório, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e análise dos trabalhos científicos citados acima.

Este trabalho se deu a partir da escolha de dois processos organizacionais dentre os onze propostos por Serva (1996): o controle e valores e objetivos. A escolha dos dois processos aconteceu aleatoriamente e limitou-se a esse número pela questão do tempo.

Primeiramente, serão apresentadas sínteses dos trabalhos de Guerreiro Ramos e Habermas, seguidos pela síntese do trabalho de Maurício Serva, após uma breve conceituação

dos processos escolhidos. Na seqüência, serão apresentados os trabalhos científicos escolhidos para fonte de dados deste trabalho e por último a análise destes dados, que configuram a sistematização do conhecimento proposta no objetivo geral.

Vale ressaltar que este é o primeiro trabalho realizado nestes termos, visando a síntese e a sistematização do conhecimento gerado pelos estudos voltados para a demonstração da racionalidade substantiva na prática administrativa para promover o avanço desta teoria.

Em suma, este trabalho pretende despertar o interesse por este tema tão relevante e urgente em nossa sociedade, tentando resgatar nossos valores sob uma perspectiva ética e consciente de que não podemos seguir neste caminho que está sendo traçado. É preciso fazer emergir a preocupação com a saúde dos indivíduos e do coletivo, bem como a preocupação com a preservação do meio ambiente, para que se possa almejar um futuro digno para a sociedade.

1.1 Problema de pesquisa

Qual é a contribuição que os estudos de predominância da racionalidade substantiva tem dado para a consolidação do campo de estudos da racionalidade nas organizações?

1.2 Objetivos

Nessa seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo em questão.

1.2.1 Objetivo geral

Sintetizar o conhecimento gerado pelos estudos voltados para demonstração da racionalidade substantiva na prática administrativa, visando sistematizar a sua contribuição para o avanço desse campo na ciência da administração.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Selecionar dois processos organizacionais, dentre os onze propostos por Serva (1996) no modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações, visando

empreender uma síntese das contribuições desses trabalhos.

- b) A partir dos processos selecionados, analisar e sistematizar as contribuições que demonstraram a racionalidade substantiva na prática administrativa no Brasil.

1.3 Justificativa

A teoria da racionalidade substantiva foi proposta por Ramos nos anos 80, no livro chamado “A nova ciência das organizações” (1981), após a publicação deste livro, o autor faleceu deixando uma grande lacuna entre a constatação desta teoria e sua realização prática.

Inúmeros foram os autores que se interessaram por este tema e se dedicaram a pesquisas que contribuíssem com o avanço desta teoria, entre eles Serva que publicou sua tese de doutorado em 1996 com um quadro que possibilitou a verificação prática desta teoria. A partir destes trabalhos, outras pesquisas foram feitas com base neste quadro verificando a racionalidade substantiva na prática administrativa.

O presente estudo se faz relevante pelo fato de ser o primeiro trabalho no Brasil, que sistematiza as informações geradas até então com os trabalhos que visaram constatar tal racionalidade na prática, visto que já se tem muita informação produzida, porém estas se encontram espalhadas e dispersas, o que faz necessário a produção de trabalhos como este que procuram unir essas informações para assim, tornar possível a concretização desta teoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os trabalhos que constituem a fundamentação teórica deste estudo que foram divididos em três partes, a primeira, onde serão apresentadas sínteses dos trabalhos de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (com base no artigo de Serva, 1997a), a segunda que conterà uma síntese do trabalho de Serva (1996) e na terceira parte será apresentada uma breve conceituação sobre controle, valores e objetivos.

2.1 Estudos sobre racionalidade com vistas à emancipação humana

Seguem as sínteses do trabalho de Ramos (1981) relativa a uma abordagem substantiva das organizações e de Habermas (SERVA, 1997a) sobre a teoria da ação comunicativa.

2.1.1 Guerreiro Ramos e a abordagem substantiva das organizações

Alberto Guerreiro Ramos foi um sociólogo brasileiro que dedicou grande parte da sua vida aos estudos das organizações, seu último livro foi 'A nova ciência das organizações', escrito em 1981, onde teve como objetivo contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado.

De acordo com o autor é necessário que tenhamos um modelo alternativo de pensamento, por que a sociedade centrada no mercado está mostrando agora as suas limitações e a sua influência desconfiguradora na vida humana em geral. A partir desta constatação Guerreiro Ramos procura articular esta forma de pensamento em sua última publicação.

Nesta publicação o autor faz uma análise crítica ao conceito de razão e a maneira pela qual o mercado atua como regulador e ordenador da vida humana associada. Neste sentido, Ramos busca em Hobbes (1974) o conceito de razão que corrobora com a idéia limitadora das capacidades dos indivíduos, no qual razão é definida como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequência.

No prefácio desse livro o autor afirma que o ser humano está resistindo ao

despojamento de seu atributo essencial, que é a razão, essa resistência é necessária para se viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado.

Ramos (1981, p.50), no capítulo três de seu livro conceitua a síndrome psicológica inerente a esta sociedade centrada no mercado e a chama de “Síndrome Comportamentalista”, afirma que a “teoria organizacional em voga não consegue proporcionar uma compreensão exata da complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais” visto que, de acordo com o autor “a teoria organizacional é desprovida de rigor científico”, tal pensamento considera como normas naturais os requisitos organizacionais que se sobrepõem à conduta humana, sistematizando um reducionismo psicológico da atual teoria da organização. “A síndrome comportamentalista surgiu como consequência de um esforço histórico sem precedentes para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade” (RAMOS, 1981, p.51).

Para explicar tal reducionismo Ramos propõe a distinção entre comportamento e ação, no qual ambos são formas de conduta, porém o comportamento “se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências [...] o comportamento é desprovido do conteúdo ético de validade geral [...] ditado por imperativos exteriores” enquanto que a ação “é própria de um agente que delibera sobre coisas porque esta consciente de suas finalidades intrínsecas [...] a ação constitui uma forma ética de conduta” (RAMOS, 1981, p.51).

Desta forma, pode-se perceber como o ser humano foi reduzido a um ser de comportamento desprovido de iniciativas e de ações, para se enquadrar e atender às expectativas do mercado. Ramos (1981, p. 98) faz menção ao “alegre detentor de emprego, vítima patológica da sociedade centrada no mercado” neste sentido afirma que:

Os atos que o indivíduo pratica em sua qualidade de detentor de um emprego são de importância secundária, relativamente à sua verdadeira atualização pessoal. Se uma pessoa permite que a organização se torne referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada. Os sistemas planejados, como as organizações formais, têm metas que, só acidental e secundariamente, consideram atualização pessoal (RAMOS, 1981, p.99).

Percebe-se então, que a sociedade moderna se reconhece, não mais como parte de um todo, como Guerreiro Ramos chama de uma miniatura de um cosmos maior, mas sim, como um contrato amplo entre seres humanos, onde a vida econômica define também a vida em sociedade, sendo assim, “o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência” apenas um seguidor de regras “um tolo enganado por uma fé mal colocada” (RAMOS, 1981, p.55).

A partir desta crítica, Ramos propõe uma abordagem substantiva da organização, que percebe o ser humano como um ser que não é somente um recurso a ser maximizado, nem tão

somente um ser que se comporta. Seus estudos foram influenciados pelos de Karl Polanyi (1975) responsável pela concepção substantiva da economia, ele e sua equipe defendiam que a economia deveria ser analisada como um processo social (SERVA, 1997).

É importante, neste ponto, definir racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Até agora, no que foi apresentado, constata-se uma forte presença da racionalidade instrumental, que configura os ordenamentos da sociedade moderna centrada no mercado, sendo aquela razão baseada no cálculo utilitário de conseqüências e desprovida de valores éticos como explanado anteriormente. É esta racionalidade que predomina no mercado e que rege o funcionamento das organizações modernas.

Tendo como base os valores instrumentais Ramos com vistas em Simon (1965) critica o posicionamento que define o homem como ser racionalmente limitado, e as organizações como detentoras da racionalidade predominante “como se critérios de economicidade fossem os únicos critérios de racionalidade” (RAMOS, 1981, p.122).

É clara a idéia do homem como um ser calculista que não percebe os valores éticos como valores que definem suas ações. É contra este juízo que o autor percebe alteração no significado da razão.

Ramos (1981, p.2) afirma que “no sentido antigo, a razão era mostrada como 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 sua vida pessoal e social”, o que não é mais entendido nos dias de hoje, conforme Hobbes (1974) citado anteriormente, a razão seria somente a capacidade do indivíduo de fazer o cálculo utilitário de conseqüência. Guerreiro Ramos reconheceu que

Na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica, subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, um sucesso orientado pelas leis do mercado e egocêntrico por natureza. [...] Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma sociedade centrada no mercado responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição e pelo desperdício dos recursos naturais do planeta (SERVA, 1997, p.19).

Guerreiro Ramos (1981) questiona a base sobre a qual a teoria organizacional foi constituída e apresenta uma abordagem substantiva da organização em contraponto à assunção da economia como fonte reguladora da vida humana. Ramos assinala os pontos cegos da atual teoria da organização da seguinte forma, sob os quais ele reexamina a noção de racionalidade:

- 1) O conceito de racionalidade na vigente teoria organizacional parece afetado por

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

2) A presente teoria da organização não distingue, sistematicamente, entre o significado substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado. A organização econômica formal não pode ser considerada um paradigma, segundo o qual devam ser estudadas todas as formas de organizações, passadas, presentes e emergentes.

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

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

Tais pontos fizeram com que o autor delimitasse um novo caminho a ser seguido, como forma de concretizar uma nova teoria das organizações, com base na racionalidade substantiva e não mais na instrumental proferindo que “o conceito de racionalidade classicamente, revestira-se sempre em nuances éticas e, chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos” (RAMOS, 1981, p. 122).

Para definir a conceitualização de uma abordagem substantiva da organização é necessário que haja um rompimento com o principal interesse da teoria das organizações até o presente momento que são as organizações formais convencionais propriamente ditas, tal enfoque se caracteriza pelas seguintes considerações (RAMOS, 1981, p. 134):

Os limites da organização deveriam coincidir com seus objetivos. Nessa conformidade, a delimitação organizacional está, primordialmente, interessada na delimitação das fronteiras específicas da organização econômica. É possível tentar definir a organização econômica como um sistema microsocial que produz mercadorias segundo normas contratuais objetivas, dispõe de meios operacionais para a maximização de recursos limitados e utiliza critérios quantitativos para avaliar a equivalência de bens e serviços. Isso quer dizer que as organizações econômicas, tendo exigências próprias que não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência humana em geral, devem ser consideradas como pertencentes a um enclave conceitual e pragmaticamente limitado, dentro do espaço vital humano. A conduta individual, no contexto das organizações econômicas, esta, fatalmente subordinada a compulsões operacionais, formais e impostas. Assim sendo, o comportamento administrativo é intrinsecamente vexatório e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. A organização econômica é apenas um caso particular de diversos tipos de sistemas microsociais, em que as funções econômicas são desempenhadas de acordo com diferentes escalas de prioridades. A importância do comportamento administrativo diminui, quando se parte de sistemas sociais planejados para a obtenção de lucro e se caminha no sentido de sistemas sociais mais adequados a atualização humana. Uma abordagem substantiva da teoria organizacional preocupa-se, sistematicamente, com os meios de eliminação de compulsões desnecessárias agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral. Em outras palavras, tal abordagem reconhece que, por sua própria

natureza, o comportamento administrativo constitui atividade humana submetida a compulsões operacionais. Todavia, essa abordagem está interessada em meios viáveis de redução, e mesmo eliminação, de descontentamentos e com aumento da satisfação pessoal dos membros das organizações econômicas. As situações em que os seres humanos se defrontam com tópicos relativos à própria atualização adequadamente entendidas, têm exigências sistêmicas diferentes daquelas que atendem aos contextos econômicos.

Perante o exposto, fica claro a idéia de reformulação da teoria das organizações proposta por Guerreiro Ramos que deixa claro que “a teoria da organização precisa ser reformulada sobre novos fundamentos epistemológicos” que tal teoria só sobreviverá “se for transformada numa teoria realmente viável, fazendo-se sensível aos pontos cegos de sua conceitualização e redefinindo-se sobre bases substantivas” (RAMOS, 1981, p.136).

Sendo assim, faz-se imprescindível separar o papel do homem bem como seus objetivos aos das organizações formais. Tendo por base a idéia de que o mercado não é o regulador da vida humana associada e nem mesmo as organizações são as diretrizes de funcionamento do ser humano para que se possa fazer avançar a teoria da racionalidade substantiva nas organizações, proposta por Guerreiro Ramos.

Neste sentido, Ramos iniciou a construção de um novo campo de estudos relativo à gestão das organizações. Sob a ótica da racionalidade substantiva, com a valorização do ser humano, como um ser que “possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia” (RAMOS, 1981, p.7). Ficou claro que este trabalho foi interrompido com sua morte, pouco tempo depois da publicação de seu livro, deixando uma lacuna na construção desta nova teoria. Mais tarde, inúmeros pesquisadores se interessaram pelo que foi proposto e se inclinaram a contribuir para a evolução desta teoria, como veremos no decorrer deste trabalho, muito já foi feito após a morte de Guerreiro Ramos, mas ainda há muito que fazer para consolidar efetivamente a teoria da racionalidade substantiva na vida humana associada e nas organizações produtivas modernas.

2.1.2 Habermas e a Teoria da ação comunicativa

Este item tem como objetivo, informar os pontos principais da teoria da ação comunicativa desenvolvida por Habermas, que posteriormente será citada como complementaridade à teoria de Guerreiro Ramos. Para tal, este texto está seguramente embasado no artigo “Abordagem Substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para teoria das organizações” de Serva (1997a).

Em 1923 inicia-se a fundação do Instituto de Pesquisas Sociais (Institut fuer Sozialforschung), pelo intelectual Felix Weill, vinculado à Universidade de Frankfurt. Este movimento produziu um conjunto de obras que influenciou, decididamente, a filosofia e as ciências sociais neste século.

Associa-se o nome de Habermas ao que se convencionou chamar de escola de Frankfurt, como produto deste movimento, considerando-o herdeiro desta escola.

Este momento foi conhecido também como a teoria crítica (Horkheimer e Adorno), uma produção do grupo de Frankfurt, que se tornou passagem obrigatória para os intelectuais contemporâneos que se dedicavam a estudar diversos temas como a racionalidade na sociedade moderna e as relações entre a ciência e o desenvolvimento social (SERVA, 1997a).

Três temas principais permearam este momento: a dialética da razão iluminista e a crítica à ciência; a dupla face da cultura e a discussão da indústria cultural; a questão do Estado e suas formas de legitimação na moderna sociedade de consumo (SERVA, 1997a).

Porém, Habermas esboça uma crítica à própria teoria crítica (anos 70) e volta-se declaradamente contra a *dialética do esclarecimento*, aclamando o fim da filosofia da consciência. É nos anos 80 que esta crítica se sistematiza e faz avançar o conhecimento da primeira fase do antigo instituto. Nesta etapa, coincidentemente, são lançados os dois volumes sobre a Teoria da Ação Comunicativa. Passa a existir, desde então, a necessidade de uma mudança de paradigma na abordagem da racionalidade.

A contribuição de Habermas, portanto, constitui um estudo profundo sobre a racionalidade, incluindo as áreas da filosofia e ciências sociais, ancorado à teoria da ação. A partir da publicação da teoria da ação comunicativa, vários autores em todo o mundo vêm sendo influenciados e suas críticas e comentários fazem com que se amplie a compreensão da ação racional na sociedade industrial contemporânea. Um dos aspectos da sua teoria que mais suscita interesse, do ponto de vista do desenvolvimento do conceito de racionalidade, se refere à orientação das ações humanas, seguido pelo conceito de ações comunicativas.

No que se refere à orientação das ações humanas, assim como ao conceito de ação comunicativa, a ação se apóia em dois eixos: para o êxito e para o entendimento.

Por êxito, Habermas entende a implantação, no mundo, de um estado de coisas desejado, que em uma dada situação possa ser gerado causadamente através de uma ação ou omissão calculada. Por entendimento, o autor define um processo de obtenção de acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Assim, os processos de entendimento têm como meta um acordo que satisfaça as condições de aceitação, racionalmente motivada, do conteúdo de uma omissão (SERVA, 1997a, p. 112).

A partir daí a conceituação de ação comunicativa é definida:

falo de ações *comunicativas* quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados, e sim mediante atos de entendimento. Na ação comunicativa os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito; antes perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição compartilhada da situação (HABERMAS, 1987, p.367 *apud* SERVA, 1997a).

Torna-se importante ressaltar que, todo acordo realizado a partir de ações comunicativas tem que ter uma base racional, jamais podendo ser imposto por nenhuma das partes, “o acordo se baseia em convicções comuns” (HABERMAS, 1987, p.369 *apud* SERVA, 1997a).

A ação comunicativa não pode ser confundida ou limitada apenas a palavras, ou ser reduzida a um mero exercício discursivo. É fundamental a inclusão do discurso no plano da interação, cuja linguagem é o instrumento de comunicação essencial para o entendimento. A teoria de Habermas não diz respeito somente ao entendimento, vai além, buscando a interação entre as partes, onde jamais é permitida a imposição ou questões da instrumentalidade.

A interação através do entendimento visa coordenar ações posteriores que se dirigem a objetivos. Habermas considera sujeitos capazes e autônomos aqueles que apresentam os requisitos básicos como: plena capacidade de comunicação, autonomia para agir e responsabilidade, que são fundamentais para a concretização da ação comunicativa.

Seguem alguns conceitos desenvolvidos por Habermas, os quais foram considerados para a complementaridade com a teoria de Ramos (1981), para melhor compreensão da teoria da ação comunicativa.

Habermas considera em sua teoria o indivíduo como um sujeito capaz e autônomo, ou seja, um sujeito com plena capacidade de comunicação, autonomia para agir e responsável, afirma que, para que o indivíduo possa participar de um processo comunicativo é levado em consideração suas convicções, valores e normas e tal comunicação é posicionada em um espaço social e em um dado tempo histórico, tendo em vista sempre uma finalidade ética (SERVA, 1997a).

Neste sentido, esta teoria da ação é derivada *do* e *no* processo de realidade onde se compreende a essência da atividade comunicativa de cunho emancipatório. E a orientação racional desta ação comunicativa reside, acima de tudo, no alcance do entendimento entre os homens. No qual os grupos humanos se auto-interpretam e se entendem moldando a identidade grupal e individual (SERVA, 1997a).

As interpretações da realidade e das emissões comunicativas precisam ser pautadas através dos valores, são estes que condicionam o consenso e possibilitam o entendimento.

A partir da apresentação da teoria da ação comunicativa, torna-se significativo salientar que, Barreto (1993) foi o primeiro pesquisador que sinalizou a possibilidade de complementaridade entre a teoria de Ramos e de Habermas, pouco mais tarde Maurício Serva (1996) realiza um trabalho com base nesta complementaridade, no qual ele visa contribuir para o avanço da teoria proposta por Ramos (1981). Serva (1996) apresenta em sua tese de doutorado uma síntese do que é a teoria da ação comunicativa de Habermas e com base no trabalho de Barreto segue a linha da complementaridade.

Serva (1997a, p. 133) conclui seu artigo dizendo quão importante foi a contribuição desta complementaridade para o preenchimento da lacuna que se tem nesta teoria, ele afirma que:

A complementaridade entre a abordagem substantiva da organização e a teoria da ação comunicativa revelou-se fundamental. Através desta, encontramos uma estrutura conceitual de base que pode conduzir a célebre proposta de Guerreiro Ramos ao campo da ação propriamente dita.

Percebe-se, portanto, através desta exposição que, a partir dessa complementaridade foi possível avançar um pouco mais na teoria da racionalidade substantiva, a qual auxiliou a construção do quadro com os onze processos organizacionais. Esse processo resultou na averiguação da racionalidade substantiva na prática organizacional.

2.2 Estudo sobre a racionalidade nas organizações

A seguir será apresentada uma síntese da tese de doutorado de Maurício Serva (1996), no qual o autor utilizou os estudos apresentados anteriormente para fundamentação de seu estudo, que tornou possível a verificação da racionalidade substantiva na prática administrativa. E, que inspirou inúmeros outros trabalhos que constituíram a base de dados da presente pesquisa.

2.2.1 Serva e a demonstração da racionalidade substantiva na gestão

Maurício Serva (1996) em sua tese de doutorado procura dar continuidade ao trabalho iniciado por Guerreiro Ramos sobre a teoria da racionalidade substantiva nas organizações. Serva analisa a obra de Ramos e a complementa com a obra de Habermas relativa à teoria da ação comunicativa, elaborando um quadro de análise com o intuito de demonstrar como a razão substantiva se concretiza na prática, onde ele define onze processos organizacionais que serão explicados mais adiante. O autor analisa três empresas localizadas na cidade de

Salvador, com base em seu quadro e define através de um *continuum* o grau de racionalidade instrumental e substantiva encontrada nas mesmas.

Serva realiza um trabalho que enfatiza a importância da emancipação humana como fator de desenvolvimento, neste sentido se torna fundamental “ter o trabalho como fonte de auto-realização humana” (SERVA, 1996, p. 12). O autor traz o contexto histórico à tona, o que torna possível a verificação da importância que deve ser dada ao tema que, ao continuar no caminho em que segue, em pouco tempo será possível perceber a ação que desconfigura a vida humana conforme apresenta Guerreiro Ramos (1981).

“O desenvolvimento das forças produtivas que poderiam contribuir para emancipação humana avança no enclausuramento do indivíduo como instrumento de dominação e infelicidade” (SERVA, 1996, p. 12). Desencadeando inúmeras patologias sociais, e dando ao tema um tom de urgência. Serva (1996, p.13) explana sobre o importante papel das organizações produtivas, que são:

sistemas construídos para atender as necessidades econômicas e administrativas da sociedade e funcionam também como uma segunda instância no processo de socialização de indivíduos implementada pela submissão dos mesmos aos procedimentos organizacionais de reprodução cultural e de integração social.

Neste sentido, percebe-se o importante papel que as organizações formais têm no processo de desenvolvimento humano, porém, da forma como as organizações vêm realizando seu papel, tornou a vida nas mesmas um empecilho à auto-realização individual (SERVA, 1996).

Serva constata que as práticas de gestão não atribuem valor humano aos indivíduos e critica “o caráter ultrapassado das teorias e modelos gerenciais de forte inspiração funcionalista que ainda circulam nos meios acadêmicos e de divulgação. Críticas que vão desde a desumanização da administração até a denúncia ao caráter ideológico da gerência” (SERVA, 1996, p. 19).

Tal gestão é fundamentada na racionalidade instrumental baseada no cálculo, que possui como elementos constitutivos, de acordo Serva (1997, p. 37):

- 1) cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos
- 2) fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)
- 3) maximização de recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo
- 4) êxito, resultado – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis estágios, situações que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista
- 5) desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade
- 6) utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado

- 7) rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados
- 8) estratégia interpessoal – aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações visando, atingir seus pontos fracos.

Essa ação racional instrumental é “orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social através de recursos disponíveis” (SERVA, 1996, p.340).

Por outro lado, tem-se a razão substantiva que é um atributo natural do sujeito, que reside na psiquê humana, por meio dela os indivíduos poderiam ordenar a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando sua própria busca de emancipação com o alcance da satisfação social levando em conta o direito de outros indivíduos de buscá-la através de debates racionais e do julgamento ético valorativo permanente das ações (RAMOS, 1981).

De acordo com Serva (1997, p.37), esta ação racional substantiva tem os seguintes elementos constitutivos:

- 1) auto realização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação
- 2) entendimento – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.
- 3) julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valores (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- 4) autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos das interações.
- 5) valores emancipatórios – aqui de destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo
- 6) autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

A partir deste conceito pode-se definir organizações substantivas como “organizações produtivas nas quais predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contém o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas” (SERVA, 1996, p.276).

Assim sendo, Serva define onze processos organizacionais para tornar possível a verificação desta racionalidade substantiva na prática de gestão. Esses processos são divididos, pelo autor, em essenciais e complementares conforme descrito no quadro abaixo, os sete primeiros são os essenciais e os quatro últimos os complementares.

Tipo de racionalidade X Processos organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Auto realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/ resultados Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/ resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculos Fins Estratégia Interpessoal
Satisfação individual	Auto realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Auto realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/ resultados Desempenho

Quadro 1: Racionalidade X Processos organizacionais
Fonte: Serva (1997)

A partir deste quadro, Serva observa todos os processos em organizações de serviço na cidade de Salvador/BA e através do *continuum*, como uma escala de intensidade, ele consegue demonstrar o grau de racionalidade encontrado nas empresas pesquisadas. O *continuum* ao lado direito considera a organização totalmente substantiva, passando por grau muito elevado desta racionalidade, grau elevado, médio, baixo, mínimo e no extremo esquerdo totalmente instrumental, o autor deixa claro que as extremidades são apenas para fator didático visto que, não existe exclusividade de racionalidade.

A análise das três organizações realizadas pelo autor serão descritas no capítulo

seguinte, juntamente com os outros trabalhos coletados para a realização desta pesquisa. Esta pesquisa teve duração de oito meses de observações ininterruptas. Interessante apresentar neste ponto, um resumo do resultado atingido na pesquisa de Serva. O autor analisou as seguintes organizações: Casa Via Magia, Espaço Lumiar e Espaço Aquarius.

Na empresa Casa Via Magia a intensidade da racionalidade substantiva constatada foi elevada, dos onze processos organizacionais apenas um teve a predominância da racionalidade instrumental sobre a substantiva, que foi o processo referente a conflitos. Com relação aos analisados nesta monografia, valores e objetivos estavam ligados a valores emancipatórios e o controle ao entendimento.

A segunda organização chamada de Espaço Lumiar teve como intensidade de racionalidade substantiva o grau muito elevado, todos os processos organizacionais tinham a presença de valores da racionalidade substantiva. Valores e objetivos configurados por valores emancipatórios e o controle pelo entendimento.

A última organização analisada chamada Espaço Aquarius foi a única com baixa intensidade de racionalidade substantiva. Dos onze processos organizacionais analisados, apenas em quatro predominavam elementos da racionalidade substantiva: valores e objetivos, tomada de decisão, controle e dimensão simbólica. Neste caso, os dois processos foco deste trabalho, possuem características da racionalidade substantiva, valores e objetivos predominantemente com valores emancipatórios e o controle, pelo entendimento.

Maiores detalhes destes estudos de caso serão apresentados no decorrer deste trabalho, no capítulo referente à apresentação dos dados da pesquisa.

2.3 Notas sobre os temas controle, valores e objetivos na teoria administrativa

A seguir serão tratados com mais profundidade os dois processos alvo das análises desse estudo: Controle e Valores e objetivos.

2.3.1 Controle

No presente estudo se faz necessária uma breve conceituação do processo de controle dentro das organizações, visto que em todos os trabalhos analisados, este foi um dos pontos de relevância para o desenvolvimento desta pesquisa. Os conceitos são apresentados com base na racionalidade instrumental, buscando atingir as metas com base no desempenho.

Neste sentido, busca-se neste capítulo conceituar controle de acordo com alguns autores da administração. Para Bateman e Snell (1998, p. 430)

Define-se tipicamente o controle como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção de metas organizacionais. Se deixarmos por conta própria, as pessoas podem, consciente ou inconscientemente agir do modo que consideram benéfico, mas podem operar em detrimento de toda a organização. Neste sentido, o controle é uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Sem algum meio de regular o que as pessoas fazem, a organização literalmente desmoronaria.

Na visão de Robbins (2000, p. 141), o controle é:

O processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes. Os gerentes realmente não podem saber se suas unidades estão desempenhando corretamente suas tarefas até que tenham avaliado quais atividades foram concluídas e comparando o desempenho real com o padrão desejado.

Bateman e Snell (1998) estabelecem quatro passos principais para o funcionamento de um sistema eficaz de controle: estabelecimento de parâmetros de desempenho; medição do desempenho; comparação do desempenho com o parâmetro; medidas corretivas.

1. Estabelecimento de parâmetros de desempenho:

Para os autores, toda organização tem metas e, neste contexto, um parâmetro é o nível de desempenho esperado para uma meta. Ele serve como ponto de referência em relação aos quais é possível avaliar o desempenho real. Os parâmetros podem ser estabelecidos para qualquer tipo de atividade; eles devem ser desafiadores, ensejando avanços em comparação ao que foi alcançado anteriormente. Os parâmetros de desempenho podem ser estabelecidos tendo como base:

- c) Volume de produção (quantidade);
- d) Parâmetros de tolerância de desvios (qualidade);
- e) Especificações (qualidade);
- f) Utilização do tempo;
- g) Gastos e economias;
- h) Qualidade dos serviços.

2. Medição do desempenho:

Em geral, os dados de desempenho são coletados de três fontes: relatórios escritos, relatórios verbais e observações diretas. Os relatórios escritos são as fontes mais utilizadas, devido à natureza burocrática das organizações formais. Na atualidade, tais relatórios provêm, na grande maioria dos casos, de sistemas de informação computadorizados.

Os relatórios verbais são fontes regulares de informação para medição de desempenho quando membros da organização mantêm a rotina de contatos diretos com as situações fatos geradores dos resultados das operações, tal como o caso de vendedores que estão em contato freqüente com os clientes.

Já a observação direta, implica a ida pessoalmente à área onde ocorrem as operações, por parte de quem tem a autoridade para exercer o controle.

3. Comparação do desempenho com o parâmetro:

Nesta etapa técnica, Bateman e Snell (1998) chamam a atenção para o princípio da exceção. Segundo os autores, o processo do controle deve sofrer um incremento por meio da utilização deste princípio; deve-se dar atenção especial aos desvios significativos, às exceções. *Comparando o desempenho real com o parâmetro, os gerentes devem se concentrar nos casos excepcionais. Tais casos vão requerer uma maior intensidade e desdobramento do processo de controle. A aplicação do princípio da exceção guia o planejamento de ação para a implementação imediata das medidas corretivas.*

4. Medidas corretivas:

Essa etapa assegura o ajuste das operações de modo que os resultados e as metas planejados sejam alcançados. Nos dias atuais, onde a aceleração do mundo dos negócios e da ação pública é a regra, a rapidez que as medidas corretivas são tomadas é, praticamente, um imperativo. Segundo Bateman e Snell (1998), “o controle eficaz não pode tolerar demoras desnecessárias, desculpas ou exceções”.

Tipos de controle:

Bateman e Snell (1998) reproduzem a distinção clássica dos três tipos principais de controle: o preliminar, o simultâneo e o controle por *feedback*.

1. Controle preliminar:

Este tipo de controle é basicamente orientado para o futuro. O maior objetivo é evitar que as disfunções, desvios de rota, distanciamento das metas e demais problemas ocorram. Trata-se de uma espécie de controle preventivo e se conecta diretamente à atividade de planejamento, uma vez que não espera a implementação da ação para comparar seus resultados com as metas e sim toma medidas antecipadas. Determinadas regras e procedimentos formais, por exemplo, podem evitar erros antes que eles surjam.

2. Controle simultâneo:

Trata-se do controle que é realizado concomitante à implementação dos planos. Há que

se ressaltar aqui o extraordinário avanço promovido pela tecnologia de processamento de dados nas diversas aplicações do controle simultâneo de operações. As fronteiras e limites das variáveis tempo e espaço foram dramaticamente alargadas e, em alguns casos, até eliminadas por essa tecnologia acoplada à transmissão de dados em tempo real.

3. Controle por *feedback*:

Para Bateman e Snell (1998, p.434) “o controle por *feedback* implica que os dados de desempenho foram reunidos e analisados e os resultados retornados para alguém (ou algo), no processo para que sejam efetuadas correções”. Neste tipo de controle, a temporização é um importante aspecto. Muitas vezes, passam-se grandes intervalos de tempo entre o desempenho e o *feedback*, no caso do tempo gasto atualmente é comparado com a projeção feita no ano anterior. Se o *feedback* sobre o desempenho não for feito em tempo hábil, os gestores provavelmente não conseguirão identificar ou eliminar os entraves e problemas e evitar prejuízos mais graves.

2.3.2 Valores e objetivos

Os objetivos nas organizações são imprescindíveis para seu funcionamento, pois é a partir deles que as empresas se direcionam para saber qual caminho seguir. Etzioni (1976) já dizia que o objetivo de uma organização é uma situação desejada, uma imagem que a mesma tenta atingir no futuro.

Não se pode deixar de lado a importância dos objetivos para as organizações como mecanismos direcionadores de suas ações, segundo Sills (1967, p.146) “as organizações são unidades sociais, orientadas para consecução de objetivos”. Ou seja, a partir da concepção de uma empresa, esta já deve apresentar seus objetivos, neste sentido, Sills (1967, p.146), diz que as organizações “podem ser concebidas como instrumentos que conquistam seu significado e direção diretamente por sua função”.

Maximiano (2004, p. 27) também conceitua objetivo e afirma que

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços.

Objetivos são considerados palavras-chave na definição de administração e também de organização, visto que a organização nada mais é do que um sistema de recursos que procura realizar um ou mais objetivos (MAXIMIANO, 2004).

Neste contexto pode-se perceber como os objetivos influenciam na “maneira de ser”

da organização, visto que, é a partir deles que todos os outros fatores da organização são definidos.

Já Chiavenato (2001, p. 227) define objetivos como sendo “resultados futuros que se pretende atingir” trazendo novamente a idéia do caminho a ser seguido pela organização, o autor conceitua ainda três tipos de objetivos: estratégicos, objetivos táticos e operacionais. Esses objetivos são classificados desta maneira em relação a sua abrangência e tempo de duração.

Os objetivos estratégicos são os objetivos globais da organização e situados no longo prazo, estes servem para orientar o planejamento estratégico das organizações. Já os objetivos táticos são aqueles departamentais de médio prazo e servem para orientar os planos das unidades da organização. E, por último, os operacionais, que são os objetivos da operação de cada atividade, estes são de curto prazo e servem para orientar os vários planos operacionais relacionados com as atividades do cotidiano das organizações (CHIAVENATO, 2001).

Definido objetivo, faz-se importante a definição de valores, neste caso, não existe uma literatura tão vasta quanto ao assunto anterior mas, Maximiano (2004, p. 400) fala na criação de sistema de valores, de acordo com o autor, “os valores formam a base dos códigos de ética, são eles que orientam o comportamento ético, e que permitem classificar os comportamentos dentro de qualquer escala de desenvolvimento moral”.

Neste sentido, os valores compreendem crenças, preconceitos, ideologias e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo. Crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, e influenciam inúmeros aspectos do comportamento das pessoas nas organizações. O autor oferece como ilustrações a maneira como os chefes tratam seus subordinados, a forma pela qual os funcionários tratam os clientes e de modo geral como as pessoas se relacionam (MAXIMIANO, 2002).

Outra definição apresentada por autores tradicionais da administração é o que diz que

os valores correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, a capacidade de inovação; a lealdade; a hierarquia; as maneiras de resolver conflitos e problemas, entre outros. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade (LACOMBE, HEILBORN, 2003, p. 355).

Com base no exposto, percebe-se o quanto os valores influenciam o restante da organização, seja na atitude e relacionamento entre equipes, na maneira de resolução de conflitos e até mesmo nos mecanismos para o exercício da autoridade. Neste sentido, torna-se imprescindível que a organização tenha claro e definido seus valores, para que as empresas

caminhem nos conformes desejados.

Pode-se trazer também o conceito de valores apresentados no Dicionário Aurélio, no qual é definido como sendo “as normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduos, classe, sociedade, etc” (FERREIRA, 1988, p. 663).

Nos trabalhos pesquisados para realização deste estudo, algumas vezes dentro de valores, foi trazido o conceito de crenças, por este motivo, cabe aqui, apresentar também, o significado desta palavra definida no Dicionário Aurélio como “convicção íntima; opinião adotada com fé e convicção” (FERREIRA, 1988, p. 186).

Pode-se relacionar a definição de valores dos indivíduos com suas crenças pessoais, no sentido de que, a crença pode influenciar a criação de valores, tanto no âmbito da vida pessoal, como nos valores a serem definidos dentro das organizações.

3 DADOS DA PESQUISA: OS ESTUDOS DO PRIMEIRO ESTÁGIO SOBRE A RAZÃO SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção serão apresentados nove trabalhos científicos que deram suporte para o alcance do objetivo geral deste estudo. Uma tese de doutorado, sete dissertações de mestrado e um artigo científico (ALMEIDA, 2002; RAMOS, 2006; FERREIRA, 2004; MUDREY, 2006; PINTO, 2001; SEVERO; PEDROZO, 2008; SERVA; 1996; SILVA, 2007; VALEARIANO, 2006).

Em todos os trabalhos foram apresentados o autor, o objetivo geral, o método de coleta de dados bem como a análise de cada um referente aos processos foco deste estudo, controle, valores e objetivos, nas organizações estudadas. Tais trabalhos constituem-se os dados desta pesquisa que possibilitaram a análise apresentada na seção cinco.

Estes trabalhos foram chamados de estudos do primeiro estágio visto que constataram a racionalidade substantiva na prática administrativa e com base neles é que se pretende sistematizar o conhecimento produzido para fazer avançar a teoria para um segundo estágio, após a sistematização de parte que se tem produzido até então. O presente estudo visa contribuir com este avanço. Vale salientar mais uma vez, que este é o primeiro estudo estruturado em tais termos, buscando a sistematização de estudos da racionalidade substantiva na gestão.

Ao final desta seção será elaborado um quadro resumo com as informações gerais de todas as pesquisas utilizadas como fonte de dados deste trabalho.

3.1 Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas

Neste item do trabalho serão apresentadas somente as análises práticas das três organizações pesquisadas por Maurício Serva (1996) em sua tese de doutorado, visto que a compreensão teórica foi apresentada em capítulo anterior. Para atingir os resultados obtidos Serva (1996) realizou a observação participante, entrevistas e análise de documentos.

A primeira empresa analisada foi a Casa via Magia. Esta empresa foi fundada em Salvador em 1984 e tem grande prestígio na região, a empresa é privada e possui dois sócios, ambos com ensino superior completo e há vários anos vem trabalhando simultaneamente nas áreas de artes e educação.

A empresa é composta por três unidades sub-autônomas: uma escola infantil (trezentos

alunos), uma produtora de arte voltada para a produção de peças de teatro e apresentações de dança moderna e uma clínica (um centro congregando quinze profissionais que prestam serviços de psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal entre outros).

Serva analisou os onze processos nesta organização, porém, iremos nos ater, principalmente aos processos controle, valores e objetivos por serem objetos de análise mais profunda desta pesquisa.

No processo valores e objetivos, Serva (1996) utilizou como instrumentos para realização da pesquisa observações e entrevistas. A partir das observações e entrevistas ficou ressaltado a presença de valores emancipatórios elementos da razão substantiva predominante. Quanto aos fins de natureza técnica estes são superados em predominância dos valores emancipatórios.

De acordo com o autor foi possível encontrar alguns valores emancipatórios como solidariedade, respeito, individualidade, liberdade e o comprometimento. Alguns fins de natureza técnica também foram constatados e estavam ligados a concretização de seus eventos, por exemplo, peças de teatro. Presença também de valores de cunho místico ligado à nova era. Entre os valores professados pela organização está o fato de acreditar que a mudança e aperfeiçoamento da sociedade se dão através da mudança do indivíduo. A organização possui grupos de meditação, onde não é obrigatória a presença, e existe um respeito mútuo pela decisão do outro.

Na produtora de arte os técnicos possuem alto grau de liberdade e comprometimento, trabalham em um ritmo acelerado e com autonomia na realização de suas atividades. Em um caso relatado na pesquisa um dos técnicos comete um erro, no envio de um fax, a chefia da produtora tomou as devidas providências para corrigir o erro sem prejudicar a individualidade e a dignidade do técnico, nota-se uma forte presença de valores emancipatórios nesta situação.

Percebe-se claramente em entrevistas respondidas pelos funcionários a existência de valores como solidariedade, comprometimento, humanismo e também a preocupação com o meio ambiente.

Alguns depoimentos valem a pena serem reescritos aqui, pois expressam claramente o objetivo de concepção do empreendimento, que não foi a rentabilidade e o lucro, de acordo um dos proprietários:

A casa do meio não nos retorna nada. Somente a sua cantina. A casa do meio é um canal de energia, tem modalidades diversas de cura. Isso é um benefício enorme para a escola e para a casa Via Magia como um todo. Há um retorno de energia que não é monetário. (SERVA, 1996, p.404).

Com um depoimento de uma terapeuta do grupo foi possível perceber claramente a visão de valores e objetivos desta empresa:

Eu já vim com meu projeto particular pronto, um projeto de trabalho, de vida: educação, arte e saúde, podendo conviver e se ajudar pacificamente. É um ideal de muitos anos. Não houve longos planejamentos, a escola já existia, os donos tinham sonhos como o meu, então nos agregamos e chamamos outros profissionais. Os valores que norteiam nosso trabalho são: o ser humano visto de uma forma mais ampla que uma determinada linha psicológica, sociológica ou médica; o processo de cura, de emergência do que ele é em essência e, isso implica percebê-lo de muitos pontos de vista. Aqui existe uma complementaridade, até a homeopatia é assim, não eliminar o sintoma mas, trazer à consciência a causa e, eliminá-la. O processo terapêutico é assim. E desse mesmo jeito agimos na escola. Para mim, o processo é um só, da Casa Via Magia a Casa do Meio: educação, arte e saúde. Embora cada um faça o seu trabalho, todos buscam a integração do ser humano com a sua essência última, nós temos a mesma visão de mundo (SERVA, 1996, p.404).

Os valores do grupo decorrem diretamente dos valores mencionados no relato acima. Outro fator em que fica claro os valores e objetivos presentes nesta organização é em relação ao processo de seleção, onde a seletora analisa a “postura do indivíduo perante a vida. O seu estilo de vida e trabalho, ou seja uma visão mais abrangente” (SERVA, 1996, p.405). Neste elemento foi constatado um elevado grau de racionalidade substantiva na Casa Via Magia.

O controle na Casa Via Magia é realizado parte pelo entendimento, mas também com base no desempenho. Devido ao grande número de atividades realizadas fora da sede, a produtora de arte tem um instrumento de registro de despesas que transmite informações ao setor financeiro, a responsabilidade do controle das despesas é da chefia. No entanto, foi presenciado uma ação da chefia delegando controle aos próprios técnicos, delegando responsabilidade aos mesmos, fruto de ações de entendimento.

Mais tarde foi implantado um sistema de controle particular a cada uma das três unidades, com autonomia deste controle, ressaltando a idéia de desempenho. Em geral, o controle das atividades é realizado em grupo e viabilizado pela intensidade de comunicação. O entendimento prevalece nos processos de controle da Casa Via Magia. Mas essa predominância é acompanhada de perto pelo desempenho, elemento da razão instrumental, por este motivo a intensidade de racionalidade substantiva é média. No entanto, o grau de racionalidade na organização como um todo, com base na análise de todos os processos organizacionais, é elevada. Serva conclui com algumas colocações que deixam claro a substantividade encontrada na organização (1996, p. 455):

Os valores emancipatórios são os elementos mais predominantes na organização como um todo, seguidos de perto pelo entendimento. Uma organização fortemente calcada em valores fundada pelo voluntarismo de seus donos, os quais foram agregando pessoas que, nas mesmas áreas de atuação profissional, acreditassem nos mesmos valores em geral. Os valores emancipatórios são a base dos valores dominantes na organização, bem como a fonte dos objetivos da empresa. Tais

valores são referenciais primordiais nos processos de reflexão sobre a organização, quase sempre empreendidos coletivamente. Povoam acima de qualquer outro aspecto, a dimensão simbólica do grupo orientando o rumo da ação social e as relações da empresa com outras organizações. Uma tal configuração ao nosso ver, naturalmente necessita de intensos esforços de comunicação para que pudesse concretizar valores professados e desejados. Não é por outra razão que o entendimento é o tipo de ação imediatamente predominante, após a discussão e expressão dos valores. A natureza de tais valores exige um elevado investimento de acordos, em consensos, para que possa prevalecer. As ações orientadas ao entendimento são a ponte para afirmação dos valores numa práxis cotidiana. Sem a presença maciça de ações deste tipo supomos que a tão falada “distancia entre o discurso e a prática” se verificaria e, os efeitos poderiam ser bem outros.

A segunda organização analisada por Serva chama-se Espaço Lumiar. Esta organização também congrega três subunidades, é fundação de direito privado, e possui em torno de 30 pessoas participando do empreendimento, entre membros fixos e colaboradores eventuais.

Fundada em 1992 e localizada na cidade de Salvador sua unidade principal é uma clínica que oferece serviços de psicoterapia, medicina naturista, ajustamento corporal e tarô de autoconhecimento. Esta clínica é o coração da organização e é onde se encontram a maior parte de seus membros.

A administração desta organização é desempenhada pelos profissionais que trabalham nas atividades fins. Dez pessoas trabalham na clínica e os custos são rateados igualmente por todos, as duas recepcionistas são empregadas e recebem salários relativos ao mercado em Salvador.

A segunda unidade é a Editora Deva dedicada a divulgação da alimentação e medicina natural, filosofia e análise social. Um dos produtos é uma revista trimestral distribuída em vários estados do país e em alguns outros países. Nesta unidade trabalham como membros fixos, duas pessoas, o seu editor e o auxiliar e conta com quinze colaboradores responsáveis por seções da revista e prestadores de serviços gráficos e jornalísticos à revista, estes são remunerados por tarefa, a cada edição. O editor da Deva participa dos rateios das despesas da clínica, das reuniões e das tarefas de manutenção do empreendimento.

A terceira unidade chamada de Terra Mirim situa-se a setenta quilômetros de Salvador, e se constitui em um espaço adequado para prática de rituais de fundos Xamânicos. Tais eventos atraem grupos crescentes de interessados em conhecer e participar de tais rituais. No entanto, esta organização não pode ser definida como eminentemente religiosa, pois sua atividade principal não é a difusão de uma religião, nem todos os membros da organização participam destes rituais, mas respeitam os que o fazem. Cinco pessoas habitam e trabalham no sítio Terra Mirim, que é de propriedade de dois membros do grupo.

Ao todo o espaço Lumiar conta com dezessete membros permanentes, e cerca de quinze a vinte colaboradores eventuais. Apenas um membro, o editor da revista é do sexo masculino os restantes são do sexo feminino. A análise desta empresa foi realizada na sede principal localizada em Salvador, pois lá é que se tomam as decisões e também onde 90% das atividades globais são desenvolvidas.

Em relação aos elementos valores e objetivos tem-se claro que “os valores de transformação social, respeito ao indivíduo, solidariedade e liberdade são a mola mestra da organização. O caminho para a concretização da mudança social passa pela mudança individual – a cura” (SERVA, 1996, p.466). Neste contexto, a clínica existe para ajudar o processo de cura, os profissionais lá se reúnem para ganhar a vida prestando um serviço ao todo.

Foi constatado também que o grupo é profundamente ligado aos valores do movimento Nova Era. Há um fundo espiritualista permeando as principais ações dos membros da organização. Todos os profissionais que prestam serviços na clínica parecem compartilhar o mesmo conjunto de crenças, embora foi percebido pelo pesquisador que alguns praticavam cultos enquanto outros não.

Em relação ao objetivo da organização foi averiguado como objetivo básico: “Trabalhar para integração harmoniosa das pessoas ao todo universal, daí viriam as mudanças necessárias no plano social, econômico, etc. Nessa ação conjunta integra-se ciência e crenças” (SERVA, 1996, p. 467). Um ponto importante é que o resultado econômico é visto como uma consequência da capacidade de bem concretizar os valores citados acima. Neste relato percebe-se visivelmente a presença de valores emancipatórios.

Foi constatado, na nova fase da revista trimestral da editora, tomada de medidas visando claramente atingir fins de natureza econômica, como o aumento da renda e remunerações decorrentes, caracterizando um direcionamento ao alcance de objetivos econômicos na reformulação da revista. Embora não comprometendo a prevalência dos outros valores citados anteriormente (SERVA, 1996).

Já a função de recepcionista tinha alta rotatividade e o perfil buscado pelos profissionais da clínica, para alguém executar tal função não se assemelhava em nada com o perfil dos próprios membros do grupo, o “perfil da recepcionista deveria se assemelhar ao descrito por Ramos como alegre detentor de emprego. Presente neste ato a relação de trabalho baseada na utilidade e manifestada pelas características de sub valorização social do ser humano” (SERVA, 1996, p.468).

Serva constatou neste elemento valores e objetivos na organização Espaço Lumiar um

grau elevado de racionalidade substantiva, houve predominância dos valores emancipatórios.

Em relação ao controle, este praticamente não é formalizado, há poucos instrumentos formais que são utilizados para o controle das atividades: a agenda da recepcionista, o livro de ata das reuniões e os balancetes mensais preparados pelo responsável pela parte financeira.

Com exceção da agenda, os outros instrumentos não são freqüentemente consultados como talvez pudessem sê-lo no tocante ao controle. A palavra é o seu meio e instrumento. “O controle se transfigura em acordos, acordos sucessivos, surgidos da narração, questionamento e respostas, argumentações e assunção de compromissos” (SERVA, 1996, p. 474).

Das fontes de dados, observações, entrevistas e verificação de documentos, resultou a análise do pesquisador constatando que o controle, compreendido coletivamente e mediatizado pela palavra é caracterizado pelas ações de entendimento. Em menor grau, pode-se constatar a presença do elemento desempenho de cada membro, à frente de sua área de responsabilidade no bojo das tarefas comuns.

No elemento controle constatou-se um grau muito elevado de racionalidade substantiva, pela presença marcante do fator entendimento.

Os valores emancipatórios são predominantes em aproximadamente metade das rubricas sendo o elemento constitutivo de racionalidade mais forte na organização. Elas emergem marcadamente na conjunção dos valores organizacionais e são a base dos objetivos perseguidos pelo grupo. Em situações de reflexão sobre a organização, os valores são o grande referencial, servindo como pontos de apoio a reflexão, que é sempre coletiva. Uma organização movida a valores, portanto (SERVA, 1996, p. 515).

Serva constata também que o entendimento, concretizado pela utilização massiva da palavra, da comunicação verbal face a face, sustentados pela autonomia significando o direito à livre expressão, é o recurso privilegiado pelo grupo e o entendimento foi o segundo elemento racional em ordem de predominância.

A opção feita, conscientemente, foi por uma gestão aberta, sem chefias ou organização hierárquica, exigindo assim, largos processos de entendimento, principalmente em áreas como tomada de decisão e controle, dimensões nas quais a análise do Espaço Lumiar também revelou a predominância das ações de entendimento. O grau de racionalidade substantiva encontrado na organização Espaço Lumiar foi muito elevado.

E por último, a terceira organização que compreendeu a pesquisa de Serva foi a Espaço Aquarius. É a menor organização das que foram estudadas e está localizada em Salvador, é uma empresa privada registrada como associação de profissionais liberais, fundada em 1991. A empresa constitui-se em uma pequena clínica psicológica composta por sete profissionais liberais e três empregados (duas recepcionistas e um vigia – com salários

pagos a preço de mercado), além de psicoterapia a clínica oferece também serviços de medicina homeopática e serviços de lazer organizado (como excursões ecológicas).

A clínica é considerada um empreendimento de sucesso no mercado de Salvador atestado por uma crescente demanda de seus serviços e ótima imagem no mercado, conhecida por prestar serviços de alta qualidade. Isso explica talvez o fato da empresa não sofrer problemas de ordem financeira mesmo em tempos de crise.

A organização é composta por mulheres, com exceção do vigia. E o sistema de atendimento obedece a autonomia de cada profissional, os empregados prestam serviços de apoio logístico a todos os profissionais.

As atividades de administração geral, gestão financeira e manutenção são desempenhadas pelas próprias profissionais, mediante a um sistema de rodízio de responsabilidades.

Em relação aos valores e objetivos o grupo é ligado ao movimento nova era. A mudança social a partir da mudança do indivíduo, “a integração do ser humano a uma totalidade integradora universal, a busca da harmonia, denotam um holismo dominante no grupo” (SERVA, 1996, p. 524). Serva constata que a proposta do grupo traduz os valores emancipatórios, porquanto há dificuldades na sua concretização.

Os fins econômicos também transpareceram principalmente no tocante aos objetivos. Manter o alcance dos fins econômicos se constituiu também numa dimensão importante dos seus objetivos.

Em entrevistas com profissionais, estes destacaram em relação aos valores e objetivos da organização: respeito e individualidade do outro, buscam criar condições para as pessoas desenvolverem um equilíbrio.

Constatou-se a predominância do elemento de racionalidade substantiva, valores emancipatórios e também outro elemento, os fins, indicador de razão instrumental. Sendo assim, o grau de racionalidade substantiva deste elemento na organização Espaço Aquarius é médio.

Já o processo de controle é realizado em grupo, através de ações de entendimento, os acordos são obtidos sem muitos problemas. Não há instrumentos materiais de controle, durante as reuniões é discutido o andamento das tarefas, avalia-se e são feitas sugestões.

O desempenho individual é levado em consideração, embora não seja o elemento mais forte no controle. Observou-se uma predominância clara do elemento entendimento. E, neste elemento, a organização em questão possui elevado grau de intensidade de racionalidade substantiva.

Não se pode considerar Espaço Aquarius uma organização substantiva. De fato, há uma contradição permanente no seio desse grupo. “Contradição não resolvida, sequer talvez verdadeiramente assumida, no que tange ao seu enfrentamento” (SERVA, 1996, p.553).

A contradição entre os valores que os membros defendem e suas práticas é a fonte de quase todos os conflitos que marcaram o cotidiano da organização no período em que a pesquisa foi realizada. A contradição entre querer ser diferente, e sendo uma empresa nos moldes semi tradicionais, dilacera e divide o grupo (SERVA, 1996). Neste sentido a organização foi considerada um sucesso econômico e fracasso substantivo. O grau de racionalidade substantiva nesta organização foi considerado baixo.

3.2 Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?

A dissertação “Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?”, foi escrita em 2002, no Rio de Janeiro pelo estudante Marcelo Afonso Almeida, com o objetivo de identificar a racionalidade presente em três empresas pertencentes ao projeto de economia de comunhão, procurando qualificar a presença da instrumentalidade ou substantividade nos seus processos administrativos.

Para realizar tal estudo de caso foi necessário coletar dados nas três empresas do estudo por meio da observação, entrevistas e análise documental seguida da análise e qualificação de seus processos, o autor procurou evidências entre a filiação ao Projeto de Economia de comunhão e a presença de substantividade na ação empresarial.

Para o entendimento desta pesquisa, faz-se necessária a apresentação do que é o Projeto de Economia de comunhão, como surgiu e na seqüência serão apresentadas as três empresas em estudo bem como a análise dos processos organizacionais: controle e valores e objetivos em cada uma delas.

A economia de comunhão é um projeto originado no Movimento dos Focolares, este movimento é um movimento religioso católico fundado em 1943 na Itália com a necessidade de uma nova forma de viver, concretizada na partilha dos bens materiais e inspirada nos atos dos apóstolos, para os que precisavam sobreviver escondidos em abrigos e ruínas na Segunda Guerra (ALMEIDA, 2002).

Membros deste movimento começaram a chegar ao Brasil em 1958, para dar

testemunho a essa nova forma de viver, fundaram pequenas cidades chamadas cidadelas onde as pessoas cultivavam o espírito de fraternidade, dividindo seus bens materiais, culturais e espirituais. Essas pessoas eram chamadas pelo movimento de Homem Novo, que é o sujeito da ação, motivado pelo amor ao próximo e pela unidade da humanidade (ALMEIDA, 2002).

A fundadora deste movimento, em 1991, propõe o projeto de economia de comunhão no Brasil, incentivando as pessoas a se tornarem mais ativas, a participar, a colocar a disposição seus bens, sua capacidade de trabalho e sua criatividade, ela afirma que ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do ter, tal movimento é baseado na cultura do dar.

De acordo com o pesquisador, as empresas, por sua importância na sociedade atual, detêm a oportunidade de iniciar a formação dos chamados homens novos, que constituirão uma sociedade mais desenvolvida com ênfase no respeito ao planeta, sem futilidades de consumo, sem diferenças sociais tão marcantes e estimulando o desenvolvimento de capacidades individuais (ALMEIDA, 2002).

Neste sentido “a linha mestra do Projeto de economia de comunhão é a participação da empresa por meio da disposição de partilhar seu lucro com a sociedade, em quantos níveis forem. Não é considerado filantropia, mas humanismo, representado pelo amor e a felicidade na teoria econômica” (ALMEIDA, 2002, p. 14). Tal ideal refere-se a consciência das empresas que estão inseridas em um determinado ambiente e interagem com ele, positivamente ou negativamente, devem contribuir para o desenvolvimento do entorno, da comunidade, através da prática da cidadania, do comportamento ético, da política, da justiça e da saúde.

Com base no exposto, seguem os princípios para a gestão no projeto (ALMEIDA, 2002, p.14):

- Investimentos apropriados a geração de empregos e valorização do funcionário, com qualidade de vida, formação escolar, harmonia dentro da empresa, e comunicação transparente, propiciando bem estar físico, mental e social.
- Base em valores éticos, impedindo que qualquer ação destruidora do ambiente, das leis ou da fraternidade humana possam ser levadas adiante. A honestidade é a chave do relacionamento com os clientes, fornecedores, comunidade e governos, buscando sempre um negócio sem desvantagem para ninguém e a transparência é a base no trato com funcionários.
- Crescimento espiritual de seus membros, por meio da vivência ética. A espiritualidade é uma característica presente nos que se envolvem com o projeto.

E, em relação ao capital, “o que mais importa é a certeza de estar contribuindo para o desenvolvimento humano de todos” (ALMEIDA, 2002, p. 15), tendo no resultado financeiro um sentido diferente da maioria das empresas atuais, visto que este deve ter um significado social e que os lucros são distribuídos para (ALMEIDA, 2002, p.15):

- uso da empresa sob forma de reinvestimento na produção, salários justos e respeito as leis vigentes, principalmente as tributárias, não existindo a sonegação fiscal;
- Ajuda aos necessitados e criação de novos empregos;
- Sustento de estruturas formadoras de pessoas abertas a partilha, chamados de “homens novos”.

Neste ponto é interessante apresentar um estudo de caso, citado pelo pesquisador, da Empresa Femaq S.A, empresa de fundição, engenharia e máquinas, localizada em Piracicaba, São Paulo. Esta empresa teve significativo crescimento sustentável e melhora no desempenho econômico com a aplicação dos conceitos do projeto de economia de comunhão, em dez anos seu faturamento dobrou “basicamente pela concentração de esforços no gerenciamento de pessoal”.

Nesta empresa são destacados sete pontos pelos quais ela se orienta (ALMEIDA, 2002, p. 18):

- Gerar ambiente de mudança, por meio de aumento da comunicação, de aperfeiçoamento e intercâmbio profissional, reestruturação visando das aos empregados uma visão de conjunto da empresa e a circulação de funcionários por diferentes funções
- Colocar a organização a serviço do homem – com a formação de um ambiente de trabalho propício tanto ao crescimento humano como à produção, mediado pela direção.
- Criar sistemas de incentivo para aumentar a participação – envolve participação nos lucros, saúde familiar, formação escolar e universitária, aquisição de casa própria e ainda mecanismos de votação e discussão para transformar a empresa.
- Buscar o equilíbrio entre intuição e lógica com uso de decisões coletivas – significa rejeitar a exclusividade da razão econômica e aceitar outras expressões racionais e também a subjetividade.
- Enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas.
- Criar sistemas de parcerias, por meio de terceirização
- Ter um comportamento ético - valorização do homem incute na cultura organizacional valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo, transmitidos em cursos e reuniões com adesão voluntária.

Alguns pensamentos que demonstram o posicionamento da diretoria foram apresentados neste trabalho, como por exemplo “Não podemos usar técnicas que venham a desvalorizar o indivíduo”, “Desenvolver a inteligência do trabalhador através de estudos, pesquisas e sugestões”. Estas frases intensificam o objetivo do desenvolvimento humano sobreposto a finalidade exclusiva do lucro, e como citado anteriormente, sem a tornar excluída, visto que a empresa, também cresce economicamente.

Segue agora a apresentação das três empresas pesquisadas por Almeida, bem como suas constatações tocantes aos processos organizacionais controle e valores e objetivos bem como uma visão geral de cada uma delas, chamadas pelo autor de Empresa Alfa, Beta e Gama.

A Empresa Alfa é do setor metal mecânico e situa-se na região do ABC paulista

possuindo três áreas produtivas e a administrativa. Fundada em 1989 por pessoas que já participavam do movimento dos focolares, 10 a 20 anos antes da abertura desta empresa. Eles quiseram abrir uma empresa com uma proposta diferente que não buscasse o lucro a qualquer custo, mas sim que tivesse o homem no centro e fizesse a coisa certa se referindo à honestidade e retidão. A empresa vende peças usinadas sob encomenda e presta serviços de manutenção de maquinário, obras de expansão e serviços correlatos diretamente no local de trabalho do cliente. Segundo a pesquisa do autor esta empresa se destaca pela qualidade das peças executadas e pelo prazo de entrega. Recentemente começou a executar obras de instalação de gás natural.

No processo organizacional controle, constatou-se que a empresa é sensivelmente precária. Foi observado que a informatização é mínima e a maioria das atividades administrativas é realizada manualmente.

Almeida (2002, p. 51) concluiu que:

O modelo de negócio molda-se a aridez imposta pela conjuntura, não tendo sido possível, até o momento escapar do padrão distante, desconfiado, centralizador, mais característico da instrumentalidade do pensamento de mercado. O elemento de racionalidade dominante neste processo é a maximização de recursos, seguido de perto pelos fins econômicos, políticos e técnicos, identificados na excessiva centralização. Em menor intensidade também foram identificados desempenho, cálculo utilitário, estratégia inter pessoal. (...) Por outro lado, a acessibilidade reconhecidamente maior à direção e a liberdade de expressão levam ao destaque de entendimento como maior elemento de racionalidade substantiva presente. O menor controle sobre as pessoas e algumas práticas, restrita aos poucos funcionários da área administrativa, mas que podem ser o germe de uma modernização das relações de trabalho também em outros níveis, levam a identificação de autonomia em pequena escala.

A partir de tal análise o pesquisador classificou a intensidade da racionalidade substantiva no processo controle na empresa Alfa como entre baixo e mínimo.

Na análise dos valores e objetivos desta empresa, o autor separa valores de objetivos. Tem-se então, em relação aos valores uma forte influência do movimento dos focolares, os dois sócios mais ligados a empresa fazem parte deste movimento, levando para a empresa valores cristão e da cultura da partilha.

Neste contexto “a visão é de que a empresa pode e deve ser um instrumento de formação de pessoas e de vivência de valores humanistas(...) a finalidade e as pessoas são a maior riqueza de uma empresa, sendo responsabilidade do empresário cuidar para que mantenham o seu propósito no caminho dos valores substantivos, entre eles, a solidariedade a partilha, o engajamento na sociedade, o voluntariado.” (ALMEIDA, 2002, p.52), fica clara a importância dada ao desenvolvimento da sociedade e ao crescimento individual de cada um, existindo a presença de valores ligados a racionalidade substantiva.

Quanto à formulação de objetivos ocorre anualmente por meio de metas numéricas, não possuindo uma ligação com uma estratégia explícita, existem divergências entre os administradores em relação ao conteúdo dos objetivos da empresa. A participação na formulação de tais objetivos restringe-se a membros da cúpula da empresa, sendo somente comunicado aos seus supervisores o que é relativo aos seus setores, o restante da empresa é comunicada de maneira informal, percebe-se então a presença de busca por resultados e fins econômicos e políticos em sua formulação.

A partir do exposto o autor concluiu que:

Os valores professados na empresa são bastante ricos em substantividade. Sua visão de homem e de mundo contempla o sagrado no dia-a-dia, a solidariedade como objetivo do trabalho, a igualdade e a consideração ao próximo, enfim, a cultura da partilha. Entretanto, a presença de dúvidas importantes sobre a verdadeira natureza deste discurso, já que nem sempre, pode ser identificado nas ações, ou pelo contrário, identifica-se por vezes a ausência ou o oposto de valores pregados, deixa marcas na classificação deste tópico. Assim o elemento predominante de racionalidade identificado neste constructo é o de valores emancipatórios, pela preocupação com o crescimento humano, sua formação, a vivência fraternal e a formação da economia de comunhão. Como elementos da racionalidade instrumental foram identificados fins econômicos, (...), preocupação com resultados na formulação de objetivos e o cálculo utilitário (ALMEIDA, 2002, p. 59).

Concluindo que a intensidade de racionalidade substantiva no processo organizacional valores e objetivos na empresa alfa está entre média e elevada.

Com relação à Empresa Beta, é uma empresa do setor de construção civil e sua sede administrativa situa-se em São Paulo. Foi fundada em 1990 por dois sócios o atual diretor de produção e comercial e um outro que se desligou da empresa em 1992 assumindo seu lugar a esposa daquele. A empresa realiza projetos de construção e obra, responsabilizando-se do planejamento à execução. “Ambos os sócios faziam parte do movimento focolares desde jovem e entendem que seus pontos de vista se complementam na empresa, pés no chão combinados com coração” (ALMEIDA, 2002, p. 75).

O principal instrumento de controle usado para as obras é o cronograma, para verificar principalmente a pontualidade. Para a direção, o papel do controle é ajudar a corrigir os rumos, uma lembrança e não vigilância, a autonomia deve ser alta. A confiança no escritório é alta, o que diminui a necessidade de controle, de acordo com a auxiliar administrativa. Entre o encarregado e os operários há um exercício maior do controle e o grau de confiança é menor, apesar de existir lealdade. A intensidade de controle é maior devido à falta de formação técnica dos operários e não por opressão.

Verifica-se, portanto, neste processo

a presença do elemento utilidade e fins econômicos, principalmente devido à visão sobre o descarte dos operários após as obras. Por outro lado, uma vez contratados, a

empresa procura estabelecer um relacionamento pautado por julgamento ético com os funcionários. As formas de racionalidade resultam numa tendência instrumental, levando em conta outros elementos de racionalidade substantiva encontrados em menor escala, como entendimento no processo decisório, autonomia e alguma auto-realização na execução das tarefas (ALMEIDA, 2002, p. 83).

Caracterizando a intensidade de racionalidade substantiva encontrada neste processo entre baixa e média.

Com relação aos valores:

A empresa é vista pela direção como sendo responsabilidade de todos, a resolução dos problemas, a sobrevivência e o crescimento, dependem do esforço de cada um. O crescimento só tem sentido se for em conjunto com os funcionários, a empresa também tem que ser deles. O patrimônio de recursos humanos (direção) é a maior riqueza que uma empresa pode ter, aliada a um ambiente de confiança, à obtenção de lucro para ser partilhado a um quadro de funcionário estável (ALMEIDA, 2002, p.84).

Fica clara a valorização do ser humano na empresa Beta, o pesquisador aponta valores como justiça, nesta organização, a demissão dos funcionários após a concretização de uma obra, é necessária, desta forma a direção procura fazer de uma maneira menos prejudicial, mantendo na empresa, os funcionários com mais necessidade no sustento da família. Outros valores como honestidade, respeito total ao cliente, melhora contínua do serviço E a formação de um sentimento de família, são encontrados nesta organização.

Em relação à formulação de objetivos, ocorre de seis em seis meses somente na esfera da direção. Em projetos específicos as pessoas do nível administrativo podem participar e opinar, gerando maior motivação. Os outros funcionários podem vir a saber informalmente, mas por declarações dadas, o pesquisador notou que eles não fazem questão de sabê-los.

O desempenho da empresa é medido por critérios de custo “muito caseiros”, no qual o autor constatou a presença exclusiva do elemento ‘fins econômicos’. O autor conclui que,

O julgamento ético é o elemento predominante neste constructo em geral, com uma intensidade elevada, devido a justiça com que procura tratar os funcionários e no exemplo que procura passar (...). Fins econômicos e cálculo também foram identificados com intensidade média. (...) Outro elemento identificado foi a auto-realização, em menor escala (ALMEIDA, 2002, p. 90).

Neste processo o autor constatou um nível entre médio e elevado de racionalidade substantiva.

Por último, a empresa Gama, do setor agropecuário, executa atividades de engorda de frango para abate. Situa-se na cidade de Salto, interior de São Paulo, com áreas produtivas e administrativas no mesmo local. Seu presidente é formado em medicina veterinária e fundou a empresa com sua esposa com o a intenção de dar vazão ao seu espírito empreendedor. Ambos já participantes do movimento de focolares.

O controle é voltado para as atividades adaptando-se às necessidades dos animais. O objetivo não é vigiar os trabalhadores, entretanto a confiança não é suficiente para crer que os funcionários têm sempre o conhecimento necessário para resolver os problemas. Há flexibilização do horário de trabalho e o cartão ponto só cumpre exigências legais. A informatização não é extensiva, mas existem algumas formas de controle e relatórios gerenciais calculados manualmente, não existem normas escritas.

Neste processo o elemento de racionalidade predominante é o de valores emancipatórios, os resultados procuram ser atingidos por forma de entendimento. Encontrou-se também elementos como autonomia, autenticidade e auto-realização.

O autor concluiu neste processo que:

A proximidade que a direção procura demonstrar aos operários, diminuindo o distanciamento que normalmente existe no mercado, fortalece o relacionamento humano e a ligação com a empresa, podendo inclusive trazer amizades. Dessa forma o elemento de racionalidade predominante identificado neste constructo é o de julgamento ético, seguido de perto pela autenticidade, com uma alta intensidade. Ambos os elementos de racionalidade substantiva mediam o elemento cálculo, também encontrado no tratamento com os funcionários, mas em menor escala. Outros elementos de menor presença são os valores emancipatórios, na disseminação de uma visão ética, e entendimento, na visão de conflito (ALMEIDA, 2002, p.95).

Pelo exposto, o autor classifica a intensidade de racionalidade substantiva neste processo em elevada.

Com relação aos valores a religiosidade é marcante entre os sócios, a maior riqueza da organização, na opinião da direção, é um bom quadro de funcionários conscientes, capazes e responsáveis.

Há também a divisão de lucro como incentivo e como forma de reconhecer o trabalho executado pela equipe. Mesmo sem ter o lucro como objetivo final da empresa é preciso ter sempre em mente a viabilidade.

É preciso que o resultado técnico seja sempre bom, pois o manejo da produção seria a única variável que está nas mãos da empresa. O crescimento deve ser conjunto com os funcionários, o ganho material é uma consequência do trabalho bom e honesto, que se verifica até mesmo no pagamento de todos os impostos, mesmo com dificuldades, é preciso ser muito competente e se superar (Declaração da Direção *apud* ALMEIDA, 2002, p. 113).

Quanto aos objetivos, a empresa não formula objetivos e estratégias explicitamente. De acordo com a direção, metas e resultados dependem de dezenas de variáveis, das quais algumas poucas são controláveis. A empresa opta pelo controle diário das atividades, da situação dos animais e das instalações, o que determina o desempenho a ser medido. Por este motivo, o autor diz que não foi possível constatar elementos de racionalidade neste tópico.

3.3 Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni- Yôga

Danielle Mudrey concluiu sua dissertação de mestrado no ano de 2006 na Universidade do Vale do Itajaí, campus de Biguaçu em Santa Catarina, com um estudo sobre racionalidade em duas unidades da rede Uni- Yôga.

Com o objetivo de compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura, foram analisadas duas unidades da rede Uni- Yôga situadas na cidade de Ponta Grossa/PR e São José/SC. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso múltiplo, exploratório, com base em dados qualitativos e quantitativos (aplicação de questionários, observação direta, e entrevistas em profundidade, semi- estruturadas), levando em consideração os trabalhos de Guerreiro Ramos, Maurício Serva e Edgar Morim.

Mudrey (2006) ateuve sua análise com base no quadro elaborado por Maurício Serva, dos onze processos organizacionais definidos pelo autor, a pesquisadora analisou os seguintes: hierarquia e normas, valores e objetivos, ação social e relações ambientais. E nesta pesquisa serão analisados os valores e objetivos juntamente com uma visão geral da conclusão de Mudrey.

Uni- Yôga começou a surgir quando DeRose (seu fundador), fundou uma organização para unir as pessoas em torno de um ideal único e tentar conciliar as pessoas que seguissem filosofias diferentes. Em 1966 DeRose registra o Instituto Brasileiro de Yôga e em 1995 surge a primeira Universidade de Yôga no Brasil, que ficou conhecida como Uni- Yôga, uma marca registrada para designar qualquer instituição afiliada (Universidades internacionais de Yôga) pelo mundo (MUDREY, 2006).

Esta universidade possui sua missão, metas e princípios bem definidos, retiradas do livro *Escala Evolutiva* (SANTOS, 2004 *apud* MUDREY, 2006, p.75).

Missão: “Preparar o maior numero possível de excelentes instrutores de Yôga, a fim de perpetuar nossa herança cultural”.

Visão: “Continuar sendo a mais esforçada, atuante e competente rede de Yôga técnico no mundo”.

Meta: “Cada unidade deve gerar uma nova unidade por ano”.

Princípios: “Ética, profissionalismo, compromisso social, estilo de vida saudável, tradição cultural”.

Para verificar a intensidade de racionalidade substantiva e instrumental no processo organizacional valores e objetivos, a autora aplicou questionários com os praticantes de ambas as unidades, totalizando vinte e um respondentes na unidade do Kobrasol e apenas sete na Unidade de Ponta Grossa, responderam apenas os que já apresentavam mais de um ano de prática.

Com relação aos resultados da aplicação deste questionário na unidade do Kobrasol tem-se que a auto-realização, os valores emancipatórios e o julgamento ético são mais valorizados (43%) do que os valores instrumentais (48%). Assim como na unidade de Ponta Grossa onde os valores e objetivos associados à racionalidade substantiva se sobrepuseram (71%) enquanto os valores e objetivos associados à racionalidade instrumental ficaram com 29% do total.

Mudrey (2006, p. 86) destaca que “quanto à satisfação individual ocorre forte predominância de ações racionais substantivas. De fato, a auto-realização, os valores emancipatórios e o julgamento ético, independem da função que exerce o pesquisado, sendo possivelmente um dos motivos que levam a essa satisfação”.

A autora, através de relatos, percebeu a mudança que ocorreu na vida das pessoas após iniciarem a prática de Yôga na Uni- Yôga, acredita-se que tal fato se dá pela forte influência dos valores culturais que são passados aos praticantes, Mudrey (2006, p. 97) afirma que “Depois da prática de Yôga, percebe-se nos relatos que houve grandes mudanças de atitudes e hábitos na vida dos praticantes”.

Quanto aos valores e objetivos, a grande maioria dos entrevistados avalia que passou de um patamar instrumentalizado, condicionante, para outro de liberdade, com uma visão ampla do que os rodeia, ou seja, aquilo que lhes era imposto pela sociedade como regra – forma de agir, de se alimentar, de se divertir, de se relacionar, comunicar, trabalhar e outros tantos – não vigora mais. Outros valores foram percebidos, adicionados, aprendidos ou substituídos. Tais referências sugerem uma superação de valores instrumentais do senso comum ocidental (mercantis), porem com o risco de fechamento ideológico sobre outros valores opostos ao senso comum (MUDREY, 2006, p.97).

Percebe-se um contraponto com a colocação da autora, entre a mudança de hábitos em relação aos impostos pela sociedade, mas também uma forte inclusão nos valores difundidos pela prática de Yôga, que como a autora apresenta, tem-se o risco de fechamento ideológico, descaracterizando a liberdade, apresentada como um ganho entre os praticantes. Mesmo assim, “percebe-se a prática de yôga, no sentido substantivo, propicia abertura a mudanças em vários aspectos: qualidade de vida, relacionamentos, alimentação, introspecção, autoconhecimento, enfim, abre as portas para um novo modo de encarar a vida, de olhar o outro, aceitá-lo e valorizá-lo pelo que é.” (MUDREY, 2006, p. 97). E tais mudanças são

encaradas por todos de forma positiva, como uma mudança no estilo de vida para melhor.

Foi constatado através dos depoimentos a presença da auto realização dentre os entrevistados, tanto em participar da Uni yôga quanto das mudanças que a prática os levou na vida pessoal. Senso de coletividade e manifestação de valores em comum bastante evidenciados. Todos os entrevistados demonstram estabelecer laços de afetividade e respeito com os demais participantes e apesar de existirem reuniões semanais e mensais, a principal forma de comunicação estabelecida dentro da unidade são as conversas informais (MUDREY, 2006, p.101).

Neste sentido, a autora afirma que existem processos nesta organização regidos pela instrumentalidade, mas que estes, estão delineados por condicionantes substantivos implícitos em todos os procedimentos. Ela não classifica pontualmente a intensidade da racionalidade substantiva relativa aos valores e objetivos da Uni- Yôga, mas pode-se perceber que esta predomina sobre a racionalidade instrumental.

3.4 Sustentabilidade social: um estudo de caso no Mosteiro Monte Carmelo

Esta dissertação de mestrado foi concretizada em 2007, na cidade de Curitiba, pelo estudante Paulo Gracilio da Silva, com o objetivo de analisar como uma organização não governamental, no caso o Mosteiro Monte Carmelo, viabiliza sua sustentabilidade a partir dos princípios da concepção substantiva da economia. Este trabalho procura entender a dinâmica e funcionamento de uma organização que atua no campo social e que possui em seu entorno diversos atores que interagem para garantir a sua sustentabilidade.

Tal trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso e para atingir os objetivos propostos o autor realizou entrevistas, de grupo focal e de observação direta, que permitiu a verificação do funcionamento da organização em estudo.

O Mosteiro Monte Carmelo, é uma entidade de caráter religioso e filantrópico localizado em Curitiba/PR, visa o tratamento, recuperação e reinserção de pessoas que desenvolveram dependência química e alcoólica.

A instituição foi constituída em 1994, o projeto é fruto da reflexão realizada pelos religiosos carmelitas e pela comunidade local, que tiveram como objetivo atender a um grupo de pessoas que permaneciam em frente a igreja matriz e ao Convento, constituído por, aproximadamente, dez mendigos e alcoolistas. Essas pessoas buscavam auxílio constante dos Carmelitas principalmente no que se referia a sua alimentação. Ou seja, eles buscaram sistematizar uma ajuda a essas pessoas que viviam no entorno da Igreja e do convento e que já sobreviviam de doações, os religiosos procuraram realizar algo que fosse mais do que simplesmente dar alimentos, eles queriam algo que pudesse ajudar na recuperação dessas

peessoas (SILVA, 2007).

Então, para colocar tal idéia em prática, em uma das reuniões, os religiosos decidiram comprar uma casa com a finalidade de acolher as pessoas dependentes e excluídas da sociedade e dar início a este projeto de inserção social.

A aquisição da primeira casa ocorreu com uma campanha realizada na Alemanha e os móveis foram obtidos através de doações junto à comunidade local. Na inauguração todos os mendigos e alcoolistas que moravam em frente da matriz foram pra lá e três exigências foram feitas: não chegar embriagado em casa, tomar banho todos os dias e participar ativamente dos serviços de manutenção e limpeza da casa. A todos foi concedida a liberdade de entrar e sair quando desejassem. Com o tempo foi estabelecido o trabalho hospitalar de recuperação aos dependentes e o incentivo a busca por trabalho (SILVA, 2007).

Mais tarde, quando alguns moradores já estavam estabelecidos no trabalho e sem o consumo de drogas, os organizadores conseguiram através de doações comprar a segunda casa, destinada aos que já haviam passado pela primeira, já tinham trabalho fixo, mas não tinham para onde ir (SILVA, 2007).

E em 1999, com o crescimento do projeto foi adquirida a área do mosteiro que foi chamada de Mosteiro Monte Carmelo, considerado o ponto de referência e destinado às atividades administrativas. Atualmente, a manutenção da entidade se faz a partir de seus colaboradores e voluntários associados, que não possuem vínculo empregatício ou remuneração, conforme estabelecido no estatuto da associação (SILVA, 2007).

De acordo com o autor a finalidade do Mosteiro é a assistência social, da seguinte maneira (SILVA, 2007, p. 93):

- a) Acolher as pessoas a partir dos dezoito anos de idade que perderam o convívio social devido a dependência do álcool e outras drogas, bem como, andarrilhos que vivem desligados da família, sem distinção de sexo, raça nacionalidade, posição social, estado civil e convicção política, religiosa ou filosófica;
- b) Incrementar as virtudes do humanismo, promoção da ética, da paz, da caridade, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- c) Apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e no meio ambiente, através das atividades de educação profissional, especial e ambiental.

É importante apresentar um pouco do funcionamento desta instituição, que é dividida em duas etapas. A primeira delas consiste na acolhida, acompanhamento médico, psiquiátrico e humano, a segunda consiste na experiência de convivência, trabalho remunerado e continuação do acompanhamento por aqueles que desejam permanecer na instituição. O fator fundamental para um indivíduo entrar nesta instituição é o fato de ele querer, sob livre e espontânea vontade e inteira disposição, se submeter ao tratamento proposto.

No decorrer do processo existem inúmeras atividades e reuniões que vão aos poucos auxiliando no tratamento dessas pessoas, visando sempre a reinserção social, o controle sobre o vício, a busca por uma vida independente e saudável.

Sobre os participantes deste projeto, é possível verificar a forte presença da reciprocidade e a vontade de ajudar ao próximo, que pode ser evidenciado por um depoimento retirado de uma das entrevistas realizadas pelo autor (SILVA, 2007, p. 101) “Você se vê motivado a dar, por que você vê o resultado”. Esta instituição conta com um grupo de cinco voluntários permanentes e dezessete voluntários eventuais. Cada um ajuda com o que pode e todos os recursos recebidos tem um direcionamento bem definido.

Os acolhidos pelo projeto realizam também a produção de bens que são colocados a venda, de acordo com o Frei do Mosteiro, o objetivo não é ganhar dinheiro, mas sim, disponibilizar no mercado bens mais baratos para a população e também, para que as pessoas percebam que por traz daqueles bens produzidos, existem pessoas que estão trabalhando e se reintegrando à vida.

Em relação aos valores e objetivos, estes não estão expressos formalmente, mas estão consolidados pela vivência em comunidade que é possibilitada no cotidiano da instituição. No Mosteiro, há um processo de divisão de responsabilidade em que se respeita o interesse, a motivação e as habilidades das pessoas em recuperação. Segundo um dos responsáveis pelo projeto, “Além de ocupar a pessoa em algo que ela se sente satisfeita como ser humano, nós queremos também aproveitar a satisfação da pessoa a para prestar serviços a comunidade tanto interna e externa e ir além da sua satisfação”. O autor destaca a presença dos seguintes valores percebidos pelos dirigentes da instituição: seriedade, atenção dedicação, espiritualidade, fraternidade e acolhimento.

Ficou evidente a questão da responsabilidade e da consciência social. Outro valor expresso na instituição é a partilha de tudo aquilo que se recebe e se tem. A valorização dessa partilha passa pelo entendimento de que quando se procede desta forma as pessoas se abrem para a recuperação, por estarem desapegadas e assim podem avançar no tratamento e no convívio social. A liberdade de escolha e a autonomia são valores expressos na instituição, não se admite no Mosteiro pessoas que são simplesmente conduzidas pela família ou por terceiros.

Percebe-se nesta instituição que todos os participantes voluntários tem o prazer de ajudar, pois conseguem enxergar o resultado desta doação, no crescimento pessoal e social daqueles que foram encontrados perdidos e no fundo do poço. Os valores de solidariedade e fraternidade são imprescindíveis para quem quer participar deste projeto, o qual, não existiria

se não fosse pela ação destes seres humanos que se envolvem nesta causa buscando apenas ajudar ao próximo e encontrando nesta participação a auto-realização e o sentimento de prazer no fazer o bem.

3.5 Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta

Wagner de Siqueira Pinto defendeu sua dissertação de mestrado no Rio de Janeiro, na Fundação Getúlio Vargas no ano de 2001 realizando uma pesquisa que visou contribuir para a análise crítica da racionalidade que fundamenta as ações dos membros de organizações produtivas, a partir de uma perspectiva de emancipação do homem no âmbito do trabalho.

Tal trabalho foi realizado em uma das maiores fundações empresariais abertas do país, (chamada pelo autor de Fundação A), analisada a partir da distinção entre racionalidade instrumental e substantiva e da teoria da ação comunicativa.

O autor buscou neste trabalho analisar a lógica interna de funcionamento e seus efeitos sobre o cotidiano organizacional para que, se constatado a predominância da racionalidade instrumental, verificar se haveria espaço para o uso de uma racionalidade substantiva nas práticas administrativas da Fundação (PINTO, 2001)

Pinto (2001, p.2) salienta que,

as fundações, a partir da natureza jurídica de que se revestem, têm sua finalidade compulsoriamente voltadas ao interesse público. Em tese, uma vez que essas organizações estão envolvidas em ações voltadas para o bem comum e não estão premidas pela obrigação de buscar, acima de tudo, a maximização dos seus resultados econômicos, não deveria ser estranho afirmar que sua prática administrativa deveria estar próxima ao modelo de organizações substantivas.

Porém, de acordo com o autor, os resultados obtidos levaram a conclusões que alertam os administradores de fundações empresariais abertas a rever os referenciais adotados na gestão destas organizações.

O método de coleta de dado utilizado foi o da observação participante que permitiu ao autor verificar *in loco* a racionalidade que permeia as práticas administrativas da fundação pesquisada. Como o tempo de pesquisa foi apresentado como um fator limitante ao estudo, o autor procurou adotar outros métodos como realização de conversas informais e entrevistas com representantes de cada área da fundação, como forma de contornar o fator limitante.

A fundação A é uma fundação empresarial aberta de direito privado com prazo indeterminado de duração. Foi constituída com o objetivo de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações em áreas como: educação, cultura, saúde e assistência social. Foram fatores motivadores de sua criação: a ampliação da atuação social de seu instituidor, a consolidação

da imagem do instituidor perante a sociedade e o benefício tributário. Atualmente a fundação conta com 64 funcionários (um presidente, dois diretores executivos, seis diretores de áreas e cinquenta e cinco assessores).

De acordo com o pesquisador, a organização em estudo está entre as dez maiores fundações empresariais do país. Atua tanto como agente financiador (patrocinando a aquisição de equipamentos, financiando a melhoria da infra-estrutura e o desenvolvimento de cursos de capacitação de campanhas educativas) como executor (desenvolvendo os programas) ou como mobilizadora da comunidade, com vistas a garantir a sustentabilidade de programas mesmo após o término de seu apoio. Outro papel exercido pela fundação é a de agente operacional de outras entidades financiadoras de projetos sociais e do próprio Governo Federal.

Pinto (2001) para a realização de seu estudo de caso baseou-se no método proposto por Serva (1996) para verificação do grau de racionalidade, instrumental ou substantiva, encontrado na organização e utilizou um instrumento de pesquisa elaborado por Tamayo e Gondim (1996 *apud* PINTO, 2001) que permite verificar qual a percepção dos funcionários acerca da hierarquia de valores de uma organização. Para tabulação do instrumento de escala de valores organizacionais o autor aplicou um questionário com 63,6% dos funcionários da Fundação A que não exerciam cargos de diretor ou presidente.

Para proceder a análise das práticas administrativas, o pesquisador analisou separadamente os onze processos organizacionais propostos por Serva (1996), para possibilitar a identificação em cada um deles da intensidade da racionalidade substantiva.

Com base nos objetivos deste trabalho, será dada ênfase aos dois processos organizacionais concernentes a esta pesquisa (valores e objetivos e controle), apresentando uma visão geral da intensidade de racionalidade substantiva encontrada na organização como um todo.

Pinto (2001) verificou em sua pesquisa na Fundação A que a racionalidade instrumental predomina em cinco dos sete processos essenciais (hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, divisão do trabalho e comunicação interpessoal). Sendo assim, ele conclui que não se pode considerar a organização em estudo como uma organização substantiva, nos moldes propostos por Serva (1996).

Será apresentado, com mais detalhe, a análise do pesquisador nos processos organizacionais valores e objetivos e controle.

Com relação aos valores e objetivos da Fundação A, esta não possui código de ética ou normas de conduta própria, ou mesmo uma relação de quais seriam os valores prezados pela organização. Os funcionários, quando indagados sobre o assunto, tiveram dificuldade em

informar mesmo quais seriam os valores que a organização implicitamente enaltece. Os poucos que apresentaram alguma colaboração a respeito mencionaram valores como honestidade, integridade, ética, e espírito de equipe. Fizeram conexão entre esses valores e os de seu instituidor. Essa dificuldade, de acordo com o pesquisador, pode representar uma ausência de reflexão a respeito do assunto (PINTO, 2001).

Pinto (2001) conseguiu evidenciar com maior clareza os valores da organização após a aplicação do instrumento “escala de valores organizacionais”, no qual constatou ser de natureza instrumental visto que, os valores emergentes foram os relativos à “gestão” e “eficiência/ eficácia”.

Fica claro o conflito entre o que é encontrado na prática com o que a fundação se propõe na teoria, Pinto (2001) percebe essa contradição quando analisa a proposta de atuação da organização retirado do manual de normas da mesma: “Contribuir para que todo brasileiro seja, antes de tudo um cidadão [...] permitir que os excluídos se percebam e se afirmem como sujeitos do processo histórico dotado de voz e de projetos próprios”.

Esta percepção de incoerência entre o praticado externamente e sua práxis interna é corroborada pelos funcionários que defendem como ideal o alinhamento da postura interna à externa, ou seja, deveriam ter uma maior importância relativa na prática administrativa da Fundação os fatores relacionados com a racionalidade substantiva: “respeito ao servidor” e “interação” (PINTO, 2001, p. 119).

Pinto (2001, p. 120) verifica também a existência de valores emancipatórios na fundação tanto em suas finalidades quanto na formatação de seus programas.

No entanto, a prática administrativa parece enfatizar o atingimento de fins de natureza técnica, tendo em vista o destaque para os fatores gestão, eficiência e eficácia. Não foi possível evidenciar maiores preocupações com relação a auto realização e satisfação social de seus membros neste processo.

Neste sentido, conclui-se que o grau de intensidade da racionalidade substantiva relativa ao processo organizacional valores e objetivos é baixa nessa instituição.

Com relação ao controle, Pinto (2001, p. 122) ressalta que:

O fato de ser vinculada a uma sociedade de economia mista, submete a fundação tanto a legislação e a fiscalização própria dos entes fundacionais quanto àquelas inerentes aos órgãos governamentais. Desta forma, não há como atuar de forma participativa sobre os controles definidos como decorrentes dessa condição. No que diz respeito aos controles relacionados ao acompanhamento das atividades demandadas, cada área define quais são e em que nível os controles serão realizados. Pelos depoimentos coletados, os controles são definidos de forma participativa.

Interessante perceber que, mesmo a Fundação sendo submetida às legislações inerentes aos órgãos governamentais, o processo de controle quando relacionado ao acompanhamento das atividades se dá de forma participativa, o controle do trabalho nas diretorias é através de reuniões de equipes, onde são definidas metas qualitativas (que são

controladas através dos prazos de cumprimento) e há espaço para questionamentos e reposicionamentos, os próprios funcionários estão aptos a realizar o controle em determinadas atividades, mesmo na ausência do responsável.

Pinto (2001, p. 123) constata que:

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

A análise deste processo indicou a presença dos elementos constitutivos de ação racional entendimento e maximização de recurso, com predominância do primeiro, configurando a intensidade de racionalidade substantiva do processo organizacional controle na Fundação A, como elevado.

No entanto, a partir da análise dos outros processos a Fundação A ficou avaliada com baixo grau de racionalidade substantiva, neste ponto o autor considera ter chegado ao ponto fundamental da pesquisa, ou seja, verificar o motivo pelo qual

[...] uma organização cuja atuação na sociedade é relacionada ao resgate da dignidade humana não tenha como contrapartida, uma prática administrativa em que predomine a ação racional substantiva, cujas ações considerem o potencial e as singularidades dos seus funcionários de um lado (racionalidade substantiva) e a riqueza da interação social de outro (racionalidade comunicativa) (PINTO, p. 141, 2001).

O pesquisador constata, com base em Tenório (1999), a grande influência do instituidor nas fundações empresariais, visto que, são herdados dele valores como, ética integridade e honestidade, como também os componentes de uma estrutura burocratizada, por exemplo, a rigidez, a centralização decisória, os processos administrativos excessivamente normatizados, a divisão do trabalho, entre outros.

A fundação também possui uma excessiva preocupação com o desempenho e o alcance dos objetivos (presentes na cultura do instituidor) que foi verificado através da aplicação do instrumento de escala de valores organizacionais deixando claro a incongruência entre os valores presentes na proposta de atuação social daqueles predominantes nas práticas administrativas, sendo fonte de insatisfação para os funcionários, afetando negativamente o clima organizacional (PINTO, 2001).

3.6 Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG

Esta dissertação de mestrado foi desenvolvida em 2006, na cidade de Belo Horizonte/MG pelo estudante José Carlos Silva Valeriano com o objetivo de analisar a

racionalidade na *práxis* administrativa de uma cooperativa de consumo, localizada na cidade de Itabira/MG. Foram analisados dois tipos de racionalidade, usuais em gestão administrativa: a instrumental ou funcional e a substantiva.

Foi realizada uma pesquisa descritiva, numa abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, que foi útil na compreensão do fenômeno estudado e possibilitou expandir e generalizar proposições teóricas (generalização analítica). Os meios de coleta de dados utilizados foram: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação não-participante. A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo. Utilizou-se do modelo desenvolvido por Serva (1996) para as verificações empíricas, os resultados foram sintetizados num *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva.

Os resultados da pesquisa apontaram para uma intensidade de racionalidade substantiva média, nos onze processos organizacionais analisados na cooperativa. Mas, os resultados dos processos analisados não se concentram em torno da média.

Neste trabalho será dado destaque para os processos de valores e objetivos e controle por ser o foco desta monografia e serão apresentadas as conclusões gerais do autor.

A presente tese foi produto de pesquisa realizada em uma cooperativa de consumo na cidade de Itabira/MG, a Coopervale – Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo Companhia Vale do Rio Doce e Entidades Vinculadas.

A Coopervale foi fundada no ano de 1984, quando vinte e cinco empregados da Companhia da Vale do Rio Doce se reuniram para constituir uma cooperativa com o objetivo de “defender os interesses econômicos dos seus associados por meio de ajuda mútua, libertando-os do comércio intermediarista” (Ata de fundação da COOPERVALE) (VALERIANO, 2006, p.80).

Para análise dos valores e objetivos desta Cooperativa o autor procurou verificar os projetos que estavam em andamento na época da realização da pesquisa. Um dos projetos que estavam para ser implantados era o cartão fidelidade, que busca trazer vantagens para o cooperado, ou seja, através da acumulação de pontos, pela utilização deste cartão, quanto mais compra o associado faz, mais pontos ele ganha e com isso ele tem mais chances de ganhar prêmios. Outro projeto da Coopervale, que já havia sido instituído, foi a bolsa-escola.

Um projeto relativo a saúde também estava em andamento, uma farmácia que vendia remédios com preços mais baratos. E ainda, o projeto chamado “Vida com mais saúde”, onde acontecia o controle da hipertensão, nessa própria farmácia. A Cooperativa oferecia também exercícios de alongamento na praça, três vezes por semana, atendendo uma demanda de, em média, noventa associados.

De acordo com o exposto, o autor da pesquisa salienta que todos estes projetos dizem respeito aos “valores de mudança e aperfeiçoamento do social, nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade [...]”. Estão, portanto, conforme a definição de *valores emancipatórios* (VALERIANO, 2006, p. 97).

Verificou-se também a ocorrência dos elementos *utilidade, rentabilidade*. O ambiente em que a Coopervale opera, com as influências de tributação, de práticas nocivas ao empreendimento, bem como influências da concorrência.

Em resumo, na rubrica *valores e objetivos organizacionais*, foi apresentada uma série de projetos da diretoria executiva, cujo principal elemento é *valores emancipatórios*, da racionalidade substantiva. Entretanto, esses projetos, necessariamente, não refletem o desejo dos cooperados e clientes, que não têm o perfil conhecido pela diretoria executiva. Figuraram, também, os elementos julgamento ético e autenticidade, da racionalidade substantiva. Já em relação à racionalidade instrumental, estão presentes: *utilidade, rentabilidade e êxito/resultados*. Por isto, a variável *valores e objetivos organizacionais* teve sua intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa avaliada como média.

Com relação ao processo de controle, os assuntos são tratados em grupo, e a deliberação ocorre a partir de consenso, portanto, *entendimento*. Contudo, o grande diferencial nessa rubrica é que ela trata de assuntos de mercado e, portanto, com fortes características da racionalidade instrumental. A diretoria lida com relatórios, gráficos de tendência, justificativas, comparações, avaliações de números, etc. O que deixa implícita a existência dos elementos: *fins, maximização de recursos, êxito/resultados, utilidade e rentabilidade*.

Existe uma sistematização e análise de controles pela diretoria, que são trazidos à reunião pelo gerente, é feita a delegação da confecção dos controles e relatórios para empregados. Desta forma, a análise da rubrica controle a caracteriza como sendo de baixa intensidade de racionalidade substantiva.

3.7 Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais

O presente estudo foi elaborado pelo estudante Marcos Fadanelli Ramos no ano de 2006 em Brasília/DF e explora a questão da racionalidade em três organizações do terceiro setor, especialmente a tensão existente entre racionalidade instrumental e substantiva e os seus reflexos para a avaliação de programas sociais.

A análise é realizada a partir da concepção de racionalidade discutida por Guerreiro Ramos e das categorias formuladas por Maurício Serva, de que forma a racionalidade se manifesta nas práticas de avaliação, sua intensidade e implicações para avaliação de programas sociais nestas organizações.

Das onze categorias desenvolvidas por Serva o autor escolheu cinco, que foram consideradas como mais aplicáveis nesta pesquisa: valores e objetivos, tomada de decisão, controle, comunicação e reflexão sobre a organização.

Foi realizado um trabalho de campo com entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes, grupos focais e técnicos de análise de conteúdo pra alcançar o objetivo proposto, além da análise dos documentos disponibilizados pelas organizações em estudo.

Faz-se importante apresentar a definição que o autor apresentou sobre o que são as organizações do terceiro setor. Em sua pesquisa ele afirma que “o campo de atuação destas organizações está relacionado a necessidades sociais não satisfeitas (...) nas áreas de saúde, educação, habitação e meio ambiente” (RAMOS, 2006, p. 2). O pesquisador, baseado em Caillé (2003), afirma que essas necessidades são aquelas que não foram atendidas pelo Estado, por necessitarem de estrutura que este não possui e também não são atendidas pela iniciativa privada por estarem associadas a empreendimentos que não seriam lucrativos.

Neste ponto, o autor apresenta o conflito entre as racionalidades encontradas neste tipo de organização, ele afirma que a racionalidade instrumental estaria “penetrando e começando a predominar em organizações originalmente pautadas por princípios como solidariedade e justiça, em algumas situações podendo dar até um caráter mercantil às ações sociais.” (RAMOS, 2006, p.4). O que sugere uma contraposição de idéias inicialmente propostas por organizações que visam suprir necessidades básicas da sociedade e não atender a princípios de mercado.

Sobre a questão do desempenho nas organizações de terceiro setor, com o crescimento do número de organizações não governamentais e sua importância para sociedade, faz-se necessário a elaboração de sistemas para avaliação de desempenho que contribuem para a transparência e prestação de contas sobre suas ações à sociedade geral (RAMOS, 2006). Um fator importante relativo à avaliação desses programas sociais é o estabelecimento de indicadores para determinar a qualidade do serviço prestado e o valor da contribuição destas organizações.

As três organizações estudadas foram chamadas respectivamente de OA, OB e OC. Dos cinco aspectos verificados em cada uma delas nos ateremos apenas nos dois que são focos deste estudo: valores e objetivos e controle.

A primeira organização a OA foi criada por ocasião da mobilização da sociedade brasileira contra a fome e a miséria, a partir de uma campanha em âmbito nacional resultou a criação de comitês de cidadania em todo país e muitos destes comitês culminaram no surgimento de entidades ligadas ao terceiro setor, legalmente registradas que atuam até os dias de hoje.

Na Organização A, suas atividades surgiram a partir de um projeto na área cultural e seu custeio inicial era baseado em doações de pessoas físicas, houve inúmeras mudanças em sua configuração até chegar a configuração atual. A “OA” se localiza em quatro municípios e atua em mais de sessenta, possui quarenta e cinco pessoas em seu quadro de pessoal fixo e aproximadamente cento e oitenta pessoas contando o pessoal alocado de forma temporária em todos os projetos sociais. Em suas parcerias possui uma composição de recursos que conta com 40% provenientes de contribuições e parcerias ligadas a iniciativa privada e 60% são originados em convênios firmados com organizações ligadas ao Estado.

A presente organização tem todas as suas contas submetidas anualmente à auditoria independente, publicadas em jornal de grande circulação, registradas em cartório e entregues ao Ministério Público, Ministério da Justiça e Instituto Nacional de Seguridade Social, uma atitude de transparência na prestação de contas ao Estado e à comunidade.

Com relação aos valores e objetivos da “OA”, os propósitos da organização podem ser traduzidos por expressões como “elevação da consciência”, “melhoria da qualidade de vida das comunidades”, “busca da cidadania plena”, “difusão de valores humanos da paz, não violência, amor e verdade”.

De acordo com Ramos (2006), a organização se posiciona pelo compromisso público com a inclusão social dos seus públicos e transformação das comunidades onde atua, assim sendo, a maioria dos seus programas sociais estão direcionados para o fim de promover o desenvolvimento social.

Para a realização da presente pesquisa foi disponibilizado um relatório de avaliação (RAMOS, 2006, p. 87),

Trata-se de um programa que visa o desenvolvimento e a educação de jovens para o mundo do trabalho, implantado mediante diversas ações educativas com caráter de conscientização para a cidadania, informação e instrumentalização para o mundo do trabalho. Ao que se pode notar, os objetivos do programa e sua forma de estruturação estão coerentes com os propósitos divulgados pela organização e possuem em sua essência valores de caráter emancipatório, na medida em sua concepção e as informações geradas pela avaliação estão orientadas para a idéia de transformação e inclusão social e melhoria das condições de vida do seu público, em geral jovens em situação de risco e exclusão social. Portanto, numa análise preliminar do relatório de avaliação já são visíveis os elementos do indicador valores emancipatórios.

Um fator interessante mostrado pelo pesquisador foi relativo às possíveis influências que as parcerias exercem sobre as práticas de avaliação, é que eles estão muito mais preocupados com a aplicação dos recursos financeiros do que com o resultado da transformação alcançado, entretanto, essas avaliações são muito importantes para aqueles que têm como objetivo prestar um bom serviço, atender bem e ajudar os que estão à margem da sociedade. Mas por outro lado, este posicionamento do governo e de outras parcerias pode fazer com que se rompa a relação, visto que, algumas empresas ou entidades do governo que se propõem a serem parceiras, focam mais na parte burocrática e na aplicação de recursos que não garante a boa prática da ação social, criando um choque de valores que impossibilita o trabalho em conjunto.

Com relação à auto-realização, está fortemente presente nas pessoas que trabalham na “OA”, a paixão, a crença de que vai dar certo e ver dar certo com outros, motivam os que trabalham ali a fazerem seu trabalho.

O julgamento ético foi visível “ao discorrerem sobre o caráter desafiador que é lidar com a crítica sobre o trabalho de cada um, bem como na reflexão que fizeram sobre a importância de diferentes olhares na avaliação, algo que usam na construção de consensos explícitos em seus relatórios finais” (RAMOS, 2006, p. 89).

Percebe-se que todos os indicadores da racionalidade substantiva estão fortemente presentes nas ações do projeto realizado por esta organização, demonstrados através de depoimentos de técnicos e diretores.

Já os indicadores de racionalidade instrumental foram fragilmente identificados, um pouco relativo aos fins, quando se fala nos propósitos de realizar as avaliações de certo programa, mas que não comprometem a substantividade presente nos valores e objetivos da “OA”, sendo sua intensidade classificada como muito elevada.

Com relação ao controle, o pesquisador afirma ser orientado pelo entendimento, elemento da racionalidade substantiva. Em termos de indicador o controle assume a característica do entendimento em duas situações, quando surgem problemas no andamento do trabalho e no que diz respeito à rotina de observação do trabalho que faz parte da avaliação.

O controle é feito com a finalidade de registrar informações que garantam o andamento do processo, com planos definidos, os grupos realizam reuniões semanais para discutir se o que está no plano está dando certo, se vai ou não atingir o objetivo.

A conversa e o diálogo estão muito presentes nas ações dos grupos que realizam o projeto, nessas reuniões a prática da conversa precede aos registros formais, é sempre pelas

conversas que se superam as dificuldades encontradas ao longo do caminho, caracterizando o predomínio da racionalidade substantiva (RAMOS, 2006).

A organização “OB” foi criada por iniciativa da empresa que é sua atual instituidora, ela está ligada a movimentos de responsabilidade social e ambiental desta empresa.

A empresa instituidora explora e industrializa minério, foi criada como uma estatal e atua com forte compromisso de desenvolvimento do município onde esta localizada, mais tarde passou por um processo de privatização que foi quando ocorreram algumas mudanças na gestão e a criação de uma fundação, objeto do presente estudo chamada de OB. A OB, na sua criação, teve como compromisso definido “satisfazer de maneira duradoura e equilibrada [...] as comunidades que acolhem nossas atividades” (RAMOS, 2006, p 96).

A localidade em que ambas estão inseridas sofre sérios problemas ambientais, causados justamente pela extração de minério.

A organização B tem doze anos de existência e conta com três diretores (cedidos pela empresa instituidora) e trinta e três colaboradores, que realizam atividades ligadas a coordenação, técnica e de apoio.

O foco de atuação da OB são programas sociais na área de educação, meio ambiente, cultura, geração de renda e ação comunitária. Entretanto, a partir de uma reflexão para avaliar o direcionamento de suas atividades foi constatado a necessidade de diminuir a amplitude de suas áreas de atuação, tendo como objetivo, realizar ações que contribuam para a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano das comunidades onde atua.

Quanto aos valores e objetivos da OB, de acordo com documentos verificados pelo pesquisador na internet, em relatórios de gestão e de avaliação de um dos programas sociais, os propósitos da organização destacam expressões como “desenvolvimento sustentável de comunidades”, “melhoria da qualidade de vida”, “transformação social” e “co-responsabilidade”. São esses os valores divulgados e professados visando sempre auxiliar na promoção do desenvolvimento comunitário regional.

Um dos programas desenvolvidos pela OB e que teve seu relatório de avaliação disponibilizado para a análise do estudo foi o programa que tem como objetivos essenciais fortalecer as organizações do terceiro setor na região além de organizar e capacitar sua força de voluntários para trabalhos sociais.

O pesquisador percebeu que os objetivos do programa e sua forma de estruturação estavam alinhados com os propósitos da organização e são claramente marcados por valores de cunho emancipatório, na medida em que visa a mudança social pretendendo a melhora da condição de vida da população do entorno.

Ademais, foram constatados ainda, o indicador fim, relativo a racionalidade instrumental e julgamento ético e valores emancipatórios ligados a racionalidade substantiva.

Foi interessante ter esta organização na análise, visto que, a mesma teve como organização instituidora uma empresa privada com fins lucrativos, altamente competitiva em termos de mercado, por este motivo, havia uma expectativa de que este relacionamento pudesse influenciar no sentido de deixar mais visíveis valores e objetivos de cunho instrumental, algo que não se confirmou, de acordo com a análise.

Com relação ao indicador de racionalidade instrumental ligada a fins, o pesquisador identificou alguns traços, mas todos ligados a preocupações técnicas sem denotar preocupações ligadas a fins de poder ou fins econômicos, a preocupação geral é relativa ao alcance dos objetivos e aperfeiçoamento dos programas e das práticas de avaliação.

Neste projeto, o processo de avaliação se dá pela verificação de meios e fins, para auxiliar posteriormente o processo de gestão e de tomada de decisão, configurando um processo de avaliação formativa. Esse tipo de avaliação permite o redirecionamento das ações.

Constatou-se também uma valorização da avaliação pautada em objetivos e indicadores, decorrentes da influência do ambiente externo, na medida em que a organização busca integração com outras organizações de setor.

O autor deixa claras então, características da racionalidade substantiva que prevalecem sobre as de cunho instrumental, principalmente os valores emancipatórios, caracterizando assim, a intensidade de racionalidade substantiva como elevado.

Sobre o controle, constataram-se duas possibilidades: o controle utilizado para o entendimento, comunicação e consensos orientados para a idéia de mudança e responsabilidade social e o controle a serviço da melhoria do desempenho de pessoas, áreas ou programas sociais.

No caso da OB o controle pareceu orientado, em geral, ao entendimento. Apenas em um momento configurou a presença do indicador de racionalidade instrumental desempenho, quando um dos entrevistados respondeu que o controle serviria também para o crescimento profissional de quem executa. No entanto, o entendimento predominou na categoria de análise, ao se notar que o controle está a serviço da avaliação. Ficou claro também que os instrumentos de controle são vistos como uma necessidade da ação que auxilia nos processos sem subordinar a ação social a ele.

Por fim, percebe-se que “ter a avaliação como parte integrante de um programa, fazendo dela um instrumento de controle numa perspectiva de entendimento, chega a ser um

critério determinante no planejamento da organização” (RAMOS, 2006, p. 106).

Sendo assim, a intensidade da racionalidade substantiva no controle da OB foi elevada.

Por último, a organização OC constituída como uma fundação empresarial aberta foi criada em 1985, por decisão de seu instituidor, um conglomerado que atua no setor financeiro com mais de setenta mil empregados.

A OC teve uma concepção institucional para atuar como agência financiadora de projetos com foco em ciência e tecnologia formuladas por instituições sem fins lucrativos, sendo ampliada para atuar também em projetos de áreas como cultura, geração de trabalho e renda, assistência social, saúde e educação. Seu órgão máximo é chamado de Conselho Curador e é composto por membros do instituidor, do governo, e pessoas de notável experiência nas áreas de atuação da OC.

Passou por diversas mudanças e atualmente possui parcerias e alianças com organizações sem fins lucrativos ligadas ao terceiro setor e as diversas instâncias do Estado. Possui cerca de quinze programas estruturados, apóia financeiramente mais de trezentos projetos sociais e atua em mais de novecentos municípios em todas as regiões do país.

A composição de seus recursos é de aproximadamente 25% próprios, 38% repasses do instituidor e 37% recursos do governo federal. Seu quadro técnico é originário da empresa instituidora, com oitenta e uma pessoas, além de quarenta e quatro funcionários contratados para funções de apoio administrativo, todos são remunerados pela empresa instituidora.

Quanto aos valores e objetivos os propósitos da organização estão relacionados com “transformação social”, “inclusão social”, “sustentabilidade”, “qualidade de vida para todos” e “promoção da cidadania”. Estes guardam coerência com os valores que se pode identificar na formulação de objetivos dos diversos programas sociais geridos pela organização. Por estarem relacionados a mudança social, solidariedade e bem estar coletivo, pode-se dizer que são indicadores de valores emancipatórios.

No que tange ao processo de avaliação, o autor percebeu a existência de conflitos relativos aos propósitos professados pela organização (racionalidade substantiva) e a visão e práticas de avaliação (racionalidade instrumental) e também no discurso dos participantes que ora parecem estar ligados a uma racionalidade substantiva e ora ligados a racionalidade instrumental.

De acordo com o pesquisador:

Foram identificados elementos ligados aos indicadores de julgamento ético e emancipatórios, mas as discussões revelaram múltiplas manifestações relativas a fins econômicos e fins ligados a obtenção ou manutenção de poder, bem como elementos

que se pode relacionar com o indicador de utilidade (RAMOS, 2006, p.114).

Neste sentido, o autor concluiu que os elementos da racionalidade instrumental se sobrepõem aos elementos da racionalidade substantiva, caracterizando assim como baixa a intensidade de racionalidade substantiva nos valores e objetivos da OC.

Com relação ao controle na organização OC pode-se perceber a forte valorização dos controles formais, por meio de documentos e sistema que se valem de tecnologia de informação, tamanha valorização termina por assumir demasiada importância nos processos de avaliação.

Por meio de depoimentos o autor avalia que,

Controle é um processo que cumpre o papel de prestação de contas sobre a utilização de recursos, seja no que diz respeito a informar sobre a dimensão econômica de eficiência ou mesmo no que diz respeito aos resultados pretendidos em relação a cada programa. Pelo atual estágio de desenvolvimento da avaliação de programas na organização, não sistemática e mais pontual em certas áreas, o controle está mais ligado ao indicador de desempenho dos programas e realmente não tem qualquer relação com o indicador entendimento (RAMOS, 2006, p. 126).

Pelo exposto, o autor diz ainda que a avaliação chega a ser confundida com o controle. E, de fato, há uma excessiva preocupação com o controle na dimensão administrativa, muito maior do que com o caráter de cunho emancipatório relativo aos próprios objetivos dos programas. Nesse sentido, a intensidade de racionalidade substantiva na OC relativa ao controle é baixa.

3.8 Organizações burocratizadas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica

O presente estudo foi desenvolvido pelo estudante Fabio Vizeu Ferreira em Curitiba/PR no ano de 2004. O autor teve como objetivo geral

verificar em que medida os procedimentos da reforma psiquiátrica aplicados em organizações de tratamento psiquiátrico contribuem para que se estabeleça uma lógica de ação baseada na racionalidade comunicativa, e até que ponto tal lógica comunicativa representa uma contraposição satisfatória para o caso da burocratização do comportamento que é comumente compreendida nas instituições psiquiátricas (FERREIRA, F., 2004, p. 8).

Tal estudo foi definido como um estudo de caso e como técnicas de coleta de dado o autor realizou a observação participante, a entrevista e a análise documental. Utilizou como base teórica o trabalho de Habermas (1987) com a teoria da ação comunicativa.

A organização foco deste estudo é uma instituição para tratamento psiquiátrico que, de acordo com o autor, foi devido a dois tópicos principais que a fizeram ser escolhida como

foco de estudo, o primeiro é o fato de que tal organização deveria ser sem fins lucrativos, o que intensifica os aspectos contraditórios de uma orientação racional- instrumental e favorece a presente investigação. E, o segundo tópico, esta organização deveria estar ou já ter participado de algum processo de transformação caracterizado pela chamada reforma psiquiátrica. Com base no exposto o autor escolheu o Hospital Espírita de Psiquiatria Bom Retiro situado na cidade de Curitiba/PR, chamado no trabalho apenas de Hospital Bom Retiro.

Inaugurado em 1946, o Hospital Bom Retiro é uma organização sem fins lucrativos, pois se configura juridicamente como Federação Espírita do Paraná. Sua principal atividade é o atendimento especializado em psiquiatria, porém, envolve também outras especialidades de fins terapêuticos, lidando principalmente com os problemas de transtornos mentais, alcoolismo, viciados em drogas e psicogeriatrics.

O sistema de trabalho da organização é dado através do processo de internamento. Este internamento se dá de suas maneiras: o internamento voluntário ou o involuntário, onde o paciente é internado por ordem da família ou ordem judicial. Entretanto, no que diz respeito ao processo de alta dos pacientes, este pode ocorrer de forma imediata, por pedido do próprio internado ou da família.

O Hospital Bom Retiro conta com uma estrutura operacional de divisões por unidades funcionais: pelo problema focado, por gênero (feminino ou masculino), pela forma de financiamento e pelo regime de internamento (total ou parcial).

Esta instituição também desenvolve atividades relacionadas à pesquisa na sua área de atuação e pesquisas e estudos que envolvem o conhecimento espírita no qual existe um grupo responsável chamado de “Centro de Estudos”.

Os profissionais atuantes são psicólogos, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, entre outros, totalizando um quadro de duzentas e dez pessoas e funcionários dos serviços auxiliares (manutenção, lavanderia, cozinha, limpeza, recepção).

A direção do hospital é composta por quatro membros, uma diretora geral, um diretor clínico, um assessor geral e um assessor técnico e para cada unidade funcional existe um coordenador.

A organização define como filosofia institucional o tratamento interdisciplinar, baseada na perspectiva terapêutica holística dada pela premissa de que o ser humano é um complexo bio-psico-cultura/sócio-espírita (retirado de documentos do hospital).

Desta forma, cada unidade funcional conta com uma equipe multidisciplinar que atua de forma integrada alocadas nas já apresentadas unidades funcionais de tratamento. O

tratamento dos pacientes é feito a partir do desenvolvimento de psicoterapias de grupo, que de acordo com o autor, visa reduzir o uso de medicamentos e é complementada por atividades ocupacionais de caráter sócio-terapêutico. Todas essas atividades são realizadas no interior da unidade ou nas áreas ao ar livre destinadas para recreações, atividades esportivas e trabalhos manuais.

Quanto aos aspectos evidenciados pelo autor em sua análise ele destaca o processo decisório, o processo de comunicação, o sistema de normas e regras, o sistema moral da instituição, os centros de estudo, os sistemas de níveis e os conflitos (FERREIRA, F., 2004). Para fins deste trabalho foram analisados o sistema de regras e normas visando o controle e o sistema moral da instituição visando analisar seus valores e objetivos. O autor não trabalha para verificação da intensidade de racionalidade encontrada nestes processos, portanto, a apresentação dos dados não será dada da mesma forma em que foram apresentadas nos trabalhos anteriores. Será dada ênfase a maneira como funciona e é estabelecido o sistema de normas e regras e como se apresenta o sistema moral da instituição, visando enriquecer a análise final desta monografia.

Quanto ao sistema de normas e regras do Hospital Bom Retiro, o autor constatou alguns pontos dignos de destaque. Primeiramente, deve-se deixar claro que as normas funcionais são determinadas por imperativos técnicos e imposições de legislação, mas além destes, foi desenvolvido no hospital um sistema de normatização próprio, denominado “combinado”. Este combinado é o que orienta todas as questões relativas à coordenação do funcionamento interno, como horários, escalas de plantões, permissões e proibições.

De acordo com o autor, o combinado não tem caráter definitivo, visto que pode ser questionado e revisto. Com depoimentos de funcionários do hospital o pesquisador enaltece a idéia de que este combinado deve ser útil e, que as regras existem sim, mas existem também as exceções, sempre buscando a utilidade.

São definidas três categorias de combinados: os gerais – aplicados todas as unidades e departamentos definidos pela direção-, os combinados das unidades de serviço – restritos aos grupos - e os combinados especiais caracterizado pelo caráter excepcional ou passageiro.

Apesar de o discurso parecer configurar uma flexibilização presente na definição deste combinado, o que se verifica na prática é contraditório, a norma assume um severo rigor na sua aplicação. Os membros da equipe terapêutica explicam que esse fato se dá porque na instituição muitas atividades envolvem riscos graves (risco de suicídio, de agressão, de contaminação, de fuga, entre outros). Assim, o discurso de que não se deve ser rígido na aplicação dos combinados, pois se não estes perderam sua essência, se contradiz com a idéia

que pressupõe uma maior rigidez na aplicação dos mesmos.

Outro fator contraditório constatado por Ferreira, (2004) diz respeito aos combinados mais antigos, a dificuldade em questionar os mesmos, neste sentido, o autor alega que o combinado se transformou em uma tradição e se desconfigura como norma sujeita a questionamentos.

Ademais o autor explana sobre a transgressão destas normas, seja ela feita por um paciente ou por um membro da equipe é entendida sob três aspectos: como uma questão de segurança e deve ser inibida, a transgressão pode ser interpretada como uma espécie de agressão, pois esta pode estar encobrindo conflitos internos do transgressor e, por fim, a transgressão pode ser entendida pela comunidade do hospital como um indicativo de que a norma deve ser questionada. Neste último ponto, a reflexão sobre o problema prevalece, visto que quando ocorre uma transgressão, de acordo com uma coordenadora, este fato pode ser entendido como inadequação da norma ao funcionamento, e deve ser modificado ou, deve fazer um trabalho com o transgressor para que ele entenda o por que desta regra (FERREIRA, F., 2004).

Ferreira, (2004, p. 138) afirma que

o sistema de normas e regras do hospital Bom Retiro é constituído a partir do acordo. Porém, o seu rigor na aplicação e a dificuldade no questionamento das regras mais antigas indicam haver ainda uma forte dependência por um sistema rígido de controle e disciplina [...] em relação ao controle da vida organizacional, é necessário considerar que também existe um intenso controle externo, empreendido por diversos grupos governamentais e de interesse [...] a pressão dos familiares e da opinião pública é outro tipo de pressão externa que, aliada às pressões dos órgãos governamentais, condiciona as ações no hospital Bom Retiro para que exista em certas questões um controle mais acurado. Todavia, tendo em conta o sentido humanista pretendido nesta instituição, busca-se condicionar todas as formas de controle externo aos valores compartilhados pelos membros da equipe técnica do hospital. Por isso, o sistema de normas é sempre adaptado as novas contingências e aos casos particulares (definidos quase sempre através dos combinados especiais).

Outro ponto que deve ser apresentado é o fato de que o controle relativo ao tratamento dos internos no hospital Bom Retiro não é feito pelo confinamento, os pacientes recebem vistas diárias, acesso as áreas externas, licenças de fim de semana e formas alternativas de regime de não internação.

Sobre o controle da ordem interna, deve ser relacionado também a um senso de responsabilidade, possível pela valorização da compreensão da norma, no qual, os internos vão ganhando liberdade na medida em que compreendem e são capazes de assumir responsabilidades relativas à rotina diária, conquistando assim um grau maior de autonomia.

Com relação ao sistema moral da instituição Ferreira, (2004. p. 143) faz uma colocação importante:

De modo geral, foi observado nas categorias analisadas um mesmo padrão de pressupostos, que, no presente estudo, se configuram como indicando uma orientação racional comunicativa. Como já foi observado na base teórico empírica, de acordo com o paradigma comunicativo de ação social, a reciprocidade entre as pessoas e a orientação das interações para o entendimento são as diretrizes balizadoras do estabelecimento da ação comunicativa.

A partir do exposto, o autor apresenta um conjunto de valores tais como a confiança, a sinceridade, a tolerância, o companheirismo, entre outros. E afirma que a partir deste sistema de valores,

surge uma moral que é compartilhada pela comunidade em questão dentro da esfera do mundo da vida. (...) Com tudo isso, chega-se a um sistema decisório e reflexivo democrático, constituído pelo paradigma da filosofia da linguagem, onde o consenso é obtido pelo uso de argumentos legítimos em relação aos valores compartilhados pelo grupo. (FERREIRA, 2004, p.144)

O autor verifica a importância que certos valores tem para a consolidação do projeto realizado pelo hospital Bom Retiro, pode ser avaliada pelo entendimento da diretora geral sobre a importância que tem para ela a questão do respeito ao ser humano (FERREIRA, 2004).

Fica claro o enaltecimento do valor respeito sob qualquer aspecto relacionado ao ser humano, a partir de depoimentos, ficou constatado este valor, acima de qualquer outra coisa, devendo o respeito ser mútuo entre todos os funcionários, colegas de trabalhos e os pacientes. O autor, com sua pesquisa, percebeu que esse valor permeia toda a comunidade do hospital, graças a conduta pessoal dos diretores, que fizeram transparecer os seus valores pessoais com os valores da organização.

Ferreira, (2004) salienta alguns pontos importantes ao funcionamento do hospital, não se utiliza o termo chefe e sim supervisor, a norma, como falado anteriormente é tratada como combinado, isso se faz perceber com a idéia de igualitarismo existente e permeado na organização, onde todo ser humano é igual e digno de respeito.

Faz importante apresentar também, o processo de seleção de novos funcionários, com exceção de auxiliar de enfermagem, serviços de manutenção e limpeza existe uma baixa rotatividade de funcionários verificado pelo fato de existir um contingente de profissionais bem determinados e de pouca mobilidade, entretanto, a dificuldade de ingresso se deve a postura da direção quanto a nova admissões. Tendo forte importância os valores apresentados pelo novo funcionário, que devem, necessariamente, coincidir com os da organização, ou pelo menos, que seja os valores permeados na organização sejam de fácil incorporação pelo mesmo.

Percebe-se a estimação de valores como respeito e tolerância para o bom

funcionamento das rotinas desta instituição e como estes valores são aqueles pertencentes aos diretores da empresa, que fazem suas crenças permearem as atividades do hospital Bom Retiro como um todo.

3.9 A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?

O presente artigo foi publicado no ano de 2008, na Revista de Administração da Mackenzie. Os autores, Lessandra Severo e Eugênio Pedrozo, tiveram como objetivo principal verificar se os agricultores orgânicos cooperados da EcoCitrus, ao decidirem pelo produto orgânico estavam mais inclinados a uma motivação substantiva ou instrumental e, por conseguinte, se a Cooperativa pode ser considerada hoje uma organização substantiva ou não.

Para tanto, este trabalho foi baseado no modelo de aplicação teórico sobre racionalidade de Maurício Serva (1996) e na proposta de organizações substantivas de Ramos (1981).

A pesquisa caracterizou-se por ser exploratório-descritiva e foi realizada no período de julho e agosto no ano de 2005 com os produtores de bergamota orgânica, cooperados da EcoCitrus. Como meios de obtenção dos dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e questionários fechados.

O consumo de produtos orgânicos vem crescendo nos últimos anos, a partir da conscientização de grupos consumidores que se preocupam com a segurança daquilo que comem, buscando certificações como a de alimentos orgânico. A produção agrícola sustentável é aquela que trabalha respeitando os limites do meio ambiente e buscando o equilíbrio com as necessidades sociais e econômicas, que é caracterizada pela não utilização de fertilizantes químicos e pelo uso racional do solo e dos demais recursos naturais. Já a agricultura convencional, que vem sendo apontada como responsável por problemas ambientais devido à exploração intensiva da terra, uso de fertilizantes, herbicidas, pesticidas e agrotóxicos.

A prática de cultivos orgânicos propõe uma retomada de antigos procedimentos atrelados às tecnologias recentes. Para a mudança desta prática é necessário não só a mudança e adaptação à tecnologia, mas também a mudança de percepção. Os produtores que estão acostumados a perceber a tecnologia química agrícola como meio de aumentar a qualidade, a produtividade e a rentabilidade de seus cultivos, devem na prática orgânica, acreditar

exatamente no inverso e compreender esse processo.

A Ecocitrus, empresa foco deste estudo, é uma cooperativa de citricultura localizada na região do Vale do Caí no Rio Grande do Sul e produz principalmente laranja e bergamota. Tem como objetivo principal desenvolver uma agricultura sustentável que viabilize a produção do pequeno agricultor sem impactos negativos para o meio ambiente. Esta é responsável pela compra do insumo, pela fabricação do composto orgânico, pelo contato e parceria com o Instituto Biodinâmico, processamento e comercialização das frutas.

A Cooperativa iniciou suas atividades a partir do descontentamento de alguns agricultores com a prática convencional em virtude de danos causados a saúde deles próprios, dos consumidores e danos ao meio ambiente.

A EcoCitrus vem desenvolvendo um forte projeto de pesquisa e extensão com parceria com universidades no Rio Grande do Sul em agro-ecologia e investindo pesado na comercialização e industrialização do produto de seus cooperados. Atualmente são quarenta e três cooperados, envolvendo sessenta e quatro famílias totalizando quinhentos hectares de terra com manejo sustentável. E já comercializa em supermercados da região de Porto Alegre, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

Os autores constataram que a maior dificuldade para a implantação e desenvolvimento da cooperativa foi esclarecer sua importância para os agricultores, em particular a dificuldade de organização das pessoas para participarem de um projeto coletivo colocando os interesses do grupo acima dos interesses individuais.

Com relação a caracterização desta Cooperativa nos moldes da racionalidade substantiva, esta foi caracterizada como tendo elevada intensidade devido a algumas constatações como o fato de os citricultores estarem extremamente satisfeitos com a opção do cultivo orgânico e que os fatores motivadores foram os incentivos de colegas, formação da cooperativa, maior cuidado com o meio ambiente e com a saúde do produtor, qualidade do produto e saúde do consumidor, menores custo e melhor retorno. Foi verificada a predominância da racionalidade substantiva em sete dos onze processos analisados.

No que tange aos valores e objetivos nesta cooperativa observou-se a influência de aspectos relacionados a utilidade, fins e rentabilidade e forte intensidade de aspectos ligados a auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético. A produção orgânica significa alcançar menor custo, maior renda e oportunidade de mercado, no entanto, também significa a melhora na qualidade de vida, mais saúde tanto para os produtores como para os consumidores e autonomia por causa da cooperativa pela independência em relação às transações com terceiros fatores da racionalidade substantiva. Percebe-se então a auto-

realização, por meio da satisfação dos citricultores. Apesar da preocupação com a utilidade, fins e rentabilidade, não se constatou um efetivo controle e sistematização de dados para o alcance desse objetivo. A intensidade de racionalidade substantiva nos valores e objetivos da EcoCitrus é elevada.

Tratando do processo controle, este é caracterizado pela razão instrumental, pois a cooperativa por meio de parâmetros de utilização de recursos (insumos) e de desempenho deve garantir a qualidade de seus pomares e frutas vendidas, tendo assim, um forte controle pela necessidade de manter a certificação nos produtos, uma exigência de mercado. Sendo assim, a intensidade de racionalidade substantiva no controle da EcoCitrus é baixa.

3.10 Quadro- Resumo dos trabalhos

TIPO DE TRABALHO	LOCAL DA DEFESA	TÍTULO	ANO	AUTOR	MÉTODO
Tese de Doutorado	EAESP/ FGV	Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas	1996	Mauricio Roque Serva de Oliveira	Observação participante; entrevistas e análise documental.
Dissertação de Mestrado	PUC/ RJ	Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica	2002	Marcelo Afonso Almeida	Observação, entrevistas e análise documental.
Dissertação de Mestrado	UNIVALI	Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga	2006	Daniele Mudrey	Aplicação de questionários, observação direta, entrevistas semi-estruturadas
Dissertação de Mestrado	PUC/PR	Sustentabilidade social: um estudo de caso no Mosteiro Monte Carmelo	2007	Paulo Gracilio da Silva	Entrevistas e observação direta
Dissertação de Mestrado	FGV	Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta	2001	Wagner S. Pinto	Observação participante, conversas informais e entrevistas
Dissertação de Mestrado	FEAD - MINAS	Racionalidade nas práticas administrativas de uma cooperativa em Itabira-MG	2006	José Carlos S. Valeriano	Entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação não participante
Dissertação de Mestrado	Faculdade de economia, administração, contabilidade e ciência da informação e	Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais	2006	Marcos Fadanelli Ramos	Entrevistas semi-estruturadas e análise documental
Dissertação de Mestrado	UFPR	Organizações burocratizadas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica	2004	Fabio V. Ferreira	Observação participante, entrevistas e análise documental
Artigo científico	Revista de Administração Mackenzie	A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?	2008	Lessandra Severo; Eugênio Pedrozo	Entrevistas semi-estruturadas e questionário fechado.

Quadro 2: Resumo dos trabalhos científicos

Fonte: Da autora (2008)

3.11 Quadro- Resumo dos trabalhos do primeiro estágio

O quadro que segue apresenta o resumo de todos os trabalhos produzidos no Brasil até então, que buscaram verificar a racionalidade substantiva na prática administrativa, foi a partir deste quadro, que foram escolhidos os trabalhos que serviram como base de dados para análise desta pesquisa.

TÍTULO	AUTOR	TIPO	LOCAL/ANO
Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas	Maurício Roque Serva de Oliveira	Tese Doutorado	EAESP-FGV - 1996
Pesquisa sobre racionalidade no sistema Unimed na Bahia	Wilson da Matta	Dissertação de mestrado em administração	UFBA/1998
A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos	Liliane Reis	Dissertação de mestrado em administração	EBAPE-FGV/2001
Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais	Marcos Ramos	Dissertação de mestrado em administração	UNB/2006
Sustentabilidade social: um estudo de caso no Mosteiro Monte Carmelo	Paulo da Silva	Dissertação de mestrado em administração	PUC-PR/2007
Fenômenos, economia plural e desenvolvimento local: um estudo na Feira de Artesanato do Largo da Ordem em Curitiba	Rogério Tonet	Dissertação de mestrado em administração	UFPR/2004
Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica	Fábio Ferreira	Dissertação de mestrado em administração	UFPR/2004
Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?	Marcelo Almeida	Dissertação de mestrado em administração	PUC-RJ/2002
Racionalidades e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga	Daniele Mudrey	Dissertação de mestrado em administração	UNIVALI/2006
Racionalidade nas práticas administrativas de uma cooperativa em Itabira/MG	José Valeriano	Dissertação de mestrado em administração	FEAD-MG/2006
Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta	Wagner Pinto	Dissertação de mestrado em administração	EBAPE-FGV/2001
A empresa produtiva e a racionalidade substantiva a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional	Marcelo Fraga	Dissertação de mestrado em administração	UFRGS/2000

integrativo: de Mary Parker Follett a Collins e Porras			
A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica	Debora Hoff	Tese de doutorado em administração	UFRGS/2008
Autogestão e racionalidade substantiva.	Simone Dorneles	Dissertação de mestrado em administração	UFSC/2003
Citricultura Orgânica na região do Vale do Café (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?	Lessandra Severo e Eugênio Pedrozo	Pesquisa e artigo publicado	Revista de administração Mackenzie/2008
Viver da arte ou viver com arte? um estudo sobre a possibilidade de auto-realização dos indivíduos em grupos folclóricos, bandas e grupos teatrais de Florianópolis	Rubia Silva	TCC em administração	UFSC/2008

Quadro 3: Resumo dos trabalhos científicos do primeiro estágio

Fonte: Da autora (2008)

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo geral sintetizar o conhecimento gerado pelos estudos voltados para a demonstração da racionalidade substantiva na prática administrativa, visando sistematizar a sua contribuição para o avanço desse campo na ciência da administração. Para tanto, fez-se uma seleção de sete dissertações de mestrado, um artigo científico juntamente com a análise prática da tese de doutorado de Serva (1996) para verificar o que foi produzido e sistematizar esse aprendizado visando o avanço da teoria proposta por Guerreiro Ramos (1981) relativa à racionalidade nas organizações.

Esta etapa de produção foi chamada neste trabalho de primeiro estágio de estudos sobre racionalidade substantiva nas organizações, que se configura na base de dados para esta pesquisa.

Neste contexto, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2007, p. 41) é aquela que “tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Este trabalho é caracterizado também como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, como define Gil (2007). Sendo realizada a análise de dados secundários, aqueles já produzidos no momento em que a pesquisa foi realizada.

Para sua concretização, como meio de identificar suas fontes, que de acordo com Gil (2007, p. 64) consiste na “identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto”, foi realizada a leitura de livros correntes, assim como obras que objetivam proporcionar conhecimentos científico e técnico, como o atual estudo e, as teses e dissertações, que são consideradas muito importantes para a pesquisa científica, pois muitas delas são constituídas por relatórios de investigações originais (GIL, 2007).

Após a leitura da obra de Guerreiro Ramos e da tese de doutorado de Maurício Serva, foram considerados oito trabalhos científicos que buscavam compreender como a racionalidade substantiva se apresentava na prática organizacional. Todos os trabalhos utilizados, de maneira diferenciada, utilizaram o método proposto por Maurício Serva (1996) para tentar medir a intensidade da racionalidade substantiva nas organizações por meio de onze processos organizacionais definidos pelo autor.

Esses onze processos são divididos em: essenciais e complementares. Os sete processos considerados essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de

decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. E os quatro complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica (SERVA, 1996).

Para a concretização desta pesquisa, a autora optou por analisar apenas dois processos, para obter maior profundidade na análise e pela limitação do tempo da pesquisa.

Os processos escolhidos pela autora foram dois processos essenciais: valores e objetivos e, controle. Tais processos são fundamentais em todo o processo de gestão sendo necessários em toda e qualquer organização.

A fundamentação teórica deste trabalho consiste na síntese dos trabalhos de Guerreiro Ramos (1981), do trabalho de Habermas apresentados por Serva em seu artigo sobre ação comunicativa (1997a) e da tese de doutorado de Serva (1996), seguidos por uma breve definição dos processos administrativos controle, valores e objetivos.

Para concretização desta pesquisa, foi necessária a escolha dos nove trabalhos científicos em questão, a partir dos quais, a autora realizou a leitura, procurando sintetizar cada um deles, com informações como: objetivo geral, método de coleta de dados, contextualizando cada organização em estudo para, na seqüência, realizar a análise de dados.

Neste sentido, cada trabalho está separado em itens contendo tais informações e na análise dos processos buscou-se compreender de que maneira o controle, valores e objetivos se apresentam na prática organizacional, quais eram os procedimentos, práticas e atitudes verificados pelos pesquisadores na prática administrativa. Por fim, fez-se necessário a elaboração de um quadro resumo, contendo as informações básicas como tipo de trabalho, autor, ano, local de apresentação, título e o método de coleta de dados para organização e melhor visualização dos dados da pesquisa.

4.1 Procedimentos de sistematização

Em sua análise a autora procura basicamente sistematizar o que já havia sido produzido, relativo a valores e objetivos e controle, ou seja, perceber:

- quais os pontos coincidentes e quais os que diferem;
- quais são os elementos-chave percebidos com estas pesquisas e em que eles interferem e como são apresentados na empresa.

Essa análise tentará sistematizar o conhecimento até então produzido nesta área, que foi chamado, neste trabalho, como primeiro estágio de estudos sobre racionalidade

substantiva nas organizações.

Valores e objetivos em uma organização são fundamentais para orientar o caminho a ser traçado pela mesma, desta forma, a autora procura analisar nos trabalhos estudados, quais são os principais objetivos de cada empresa e quais são os valores definidos pela empresa, para tentar perceber até que ponto, a definição deste item interfere no funcionamento da empresa como um todo. Da mesma forma, procurou-se identificar quais os pontos coincidentes dentre os apresentados nas empresas que tiveram este processo avaliado entre médio e elevado grau de racionalidade substantiva.

Da mesma forma, a escolha do processo controle, foi para verificar como um ponto, comumente rígido nas organizações, pode acontecer por meio de ações de entendimento, sem ficar configurado uma “falta de controle” pelo fato de não se ter os mesmos instrumentos tipicamente utilizados em organizações fundamentalmente instrumentais, neste sentido a análise foi feita também em cima dos trabalhos que tiveram a intensidade de racionalidade substantiva na rubrica controle configurada entre média e elevada.

Ao final da análise dos dados dois quadros foram elaborados, contendo os elementos chaves que espelham a racionalidade substantiva na gestão referente aos processos de controle, valores e objetivos percebidos nos trabalhos estudados.

Esta sistematização do conhecimento concernente a racionalidade substantiva na prática administrativa visa contribuir para o avanço da teoria proposta por Guerreiro Ramos (1981) para um segundo estágio, no qual para ser desenvolvido, necessita de uma base consistente de informações e conhecimentos.

Ao término desta pesquisa, a autora procura levantar questões que estimulem outros trabalhos a dar continuidade a esta pesquisa considerada, pela autora, como fundamental para a manutenção e desenvolvimento das relações humanas.

4.2 Limitações do estudo

Foram considerados fatores limitantes deste trabalho, em primeiro lugar o fator tempo, visto que pelo tempo de execução desta pesquisa, não foi possível utilizar todos os trabalhos produzidos até então que objetivavam a verificação da racionalidade substantiva na prática administrativa, por este motivo foram escolhidos nove, dos dezesseis existentes.

Outro fator limitante foi o fato desta pesquisa se basear somente em dados secundários, não tendo nenhuma verificação prática e também analisar os dados pós- fato, tal

ocorrência fez com que a análise fosse baseada somente na visão dos pesquisadores limitando a interpretação dos fatos.

5 ANÁLISE DOS DADOS E SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DO PRIMEIRO ESTÁGIO

Este capítulo é destinado à análise dos trabalhos científicos escolhidos como fonte de dados para esta pesquisa. Pretende-se aqui apresentar uma síntese de tais trabalhos dando ênfase aos pontos que emergiram referentes à constatação da racionalidade substantiva na prática administrativa. Ou seja, dentre os casos apresentados, serão considerados os que tiveram a intensidade de racionalidade substantiva nos processos de controle, valores e objetivos como média à muito elevada, para tornar possível a sistematização deste conhecimento e conseqüentemente contribuir para o avanço desta teoria.

Vale ressaltar aqui, mais uma vez, que as pesquisas utilizadas como fonte de dados, foram chamadas nesta monografia como estudos do primeiro estágio e este capítulo, visa à sistematização dos resultados encontrados por estes estudos. Neste sentido, primeiro será realizada uma análise do processo controle seguido de valores e objetivos e, na seqüência, uma relação entre ambos.

Com relação ao controle, a partir da definição de Serva (1996), a análise parte das formas e finalidades de controle, dos indivíduos responsáveis pelo mesmo e os instrumentos utilizados. Analisado sob a ótica da racionalidade substantiva este deve se dar por meio de ações de entendimento, no qual se constituem de “ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidades e satisfações sociais” (SERVA, 1996, p. 339).

Visando o entendimento alcançado por via da comunicação, tem-se o trabalho sobre a Fundação A, no qual a intensidade de racionalidade substantiva na rubrica controle foi elevada. Mesmo a Fundação sendo submetida à legislações inerentes aos órgãos governamentais, o controle quando relacionado ao acompanhamento das atividades se dá de forma participativa, o controle do trabalho das diretorias é feito através da reunião de equipes onde há espaço para questionamentos e reposicionamentos. Foi citado também, neste trabalho, que na ausência dos responsáveis, os próprios funcionários estão aptos a realizar o controle, demonstrando certo grau de autonomia e confiança.

O Espaço Lumiar foi outra organização classificada com elevado grau de racionalidade substantiva no processo controle, configurado desta maneira, de acordo com o autor deste trabalho, devido ao fato de a palavra ser o meio e o instrumento de controle, no qual se buscava sempre o acordo, alcançado por intermédio de questionamentos e

argumentações.

Outro caso que pode ilustrar a comunicação como instrumento de controle é a organização do terceiro setor chamada de “OA”. Na “OA” o controle é realizado com a finalidade de registrar informações que garantam o andamento do processo e a partir destes registros são realizadas reuniões semanais para discutir se o plano traçado está funcionando, se o objetivo será alcançado, ou se será necessário a mudança de planos para atingir tal objetivo, neste caso, há grande participação dos indivíduos envolvidos no projeto e a comunicação é a chave para o desenvolvimento dos processos.

A Espaço Aquarius, mesmo não tendo em todos os seus processos a presença marcante da racionalidade substantiva, na rubrica controle, a intensidade foi elevada e, da mesma forma que nas organizações anteriores o controle é realizado em grupo, por meios de ações de entendimento, possibilitados por reuniões, onde se discutem o andamento das tarefas, avaliando-as e apresentando novas sugestões.

Com os exemplos apresentados acima, percebe-se que a comunicação aberta contribui para o que processo de controle seja realizado pelas vias do entendimento. Em todos esses casos, esta rubrica foi configurada com elevada intensidade da racionalidade substantiva, demonstrada pela participação dos funcionários envolvidos em reuniões periódicas e pela aberta comunicação entre as equipes.

Outro fator que contribuiu para as organizações terem o controle configurado com elevado grau da racionalidade substantiva foi a participação de todos neste processo. Na Fundação A, quando na ausência dos responsáveis os funcionários realizam o controle. No Espaço Lumiar, no qual o controle é empreendido coletivamente, sustentado pela autonomia e configurado como uma gestão aberta (sem chefias) e na Casa Via Magia, que mesmo o controle tendo sido configurado com média intensidade de racionalidade substantiva, o que contribuiu para tal foi a delegação da responsabilidade de controle aos técnicos pelas chefias.

Considera-se também o caso da Empresa Gama, no qual o processo controle foi configurado com média intensidade de racionalidade substantiva. Devido ao fato de ser considerado um instrumento de auxílio e não de vigilância, da flexibilização do horário de trabalho e da relação próxima entre os subordinados e a direção da empresa.

Na organização “OB” do trabalho sobre o terceiro setor o processo de controle se dá pelas vias de entendimento, nas constatações feitas pelo autor, o controle está a serviço da avaliação dos projetos no sentido de auxiliá-lo. Mais uma vez, o controle é apresentado como forma de auxiliar o andamento dos processos nas ONGs sem subordinar a ação social a ele.

Percebe-se então, que a presença de alguns elementos tornou possível estas

organizações terem a intensidade de racionalidade substantiva na rubrica controle configurada entre média e elevada. Pode-se levar em conta principalmente ao fato de o controle não estar nas mãos de poucos, na realidade, o que se vê nestes casos, é a participação dos funcionários neste processo, trazendo a idéia novamente de autonomia e também de responsabilidade.

Com relação aos valores e objetivos de uma organização, Serva (1996) define como pressupostos da análise desta rubrica o conjunto de valores que predominam na organização, sua origem e sua forma de difusão. Quais são os objetivos do grupo e qual é o processo de estabelecimento dos objetivos formal ou não e, por último, como se dá a comunicação desses objetivos.

Neste sentido, relacionados à racionalidade substantiva, estes devem estar ligados a auto-realização definida pelo autor como “processo de concretização do potencial inato do indivíduo complementado pela satisfação”, valores emancipatórios “valores de mudança e aperfeiçoamento do social, do bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo” e julgamento ético “de liberação baseada em juízo de valor (bom mal verdadeiro falso correto incorreto, etc.) que se dá através de debate racional das pretensões de validade emitidas” (SERVA, 1996, p. 339).

Pelos trabalhos analisados, constataram-se alguns elementos-chave presentes nos trabalhos que contribuíram para que a intensidade de racionalidade substantiva fosse configurada entre média e elevada na rubrica valores e objetivos. O valor do instituidor ou os valores da alta direção das empresas apareceram como fatores de forte influência nos valores das organizações como um todo, neste sentido, o valor do instituidor pode contribuir para a presença de valores relacionados a racionalidade substantiva na prática de gestão.

O objetivo da concepção das empresas em geral, apareceu também, como fator que pode determinar a presença desta racionalidade na prática, em alguns casos, que serão apresentados a seguir, o resultado econômico não foi apontado como objetivo principal para a criação das empresas o que configurou também a elevada intensidade da racionalidade substantiva.

Em relação aos objetivos, para a constatação desta racionalidade na prática, a empresa precisa ter definido também objetivos com vistas ao desenvolvimento humano e social, com a preocupação no que tange à satisfação do funcionário dentro da organização.

Segue agora os trabalhos nos quais foi possível a constatação destes elementos-chave através das pesquisas desenvolvidas nesses ambientes.

No caso da Uni- Yôga, o ato de sua concepção se deu basicamente para concretizar

algo no qual o seu fundador acreditava, ele queria conciliar pessoas com diferentes filosofias em torno de um único ideal, que era também o seu ideal. Neste sentido, através da prática de Yôga, concretizou-se uma organização com valores extremamente elencados aos valores do seu fundador.

No caso dos citricultores, a mudança da prática convencional para a prática de cultivo orgânica, surgiu a partir de um descontentamento dos mesmos com os danos causados a saúde pela prática convencional, no qual a preocupação inicial foi a melhora na qualidade de vida, ligada a valores emancipatórios da racionalidade substantiva.

A EcoCitrus (Cooperativa) surgiu para dar suporte a esses agricultores, buscando auxiliá-los na produção de forma a reduzir os impactos negativos, ou provocar o menor impacto possível no meio ambiente, considerado também valores emancipatórios da racionalidade substantiva, visando o bem estar coletivo.

Neste caso, o lucro ou o aumento da produtividade não foram as questões norteadoras para a criação da Cooperativa e nem para a mudança da prática de cultivo, o que caracteriza elevada intensidade da racionalidade substantiva.

Com relação ao trabalho realizado na Casa Via Magia, o fim pelo qual a empresa foi concebida não está diretamente relacionado a fins econômicos, no sentido de a empresa ter sido concebida para servir a comunidade, com projetos de educação e arte, mesmo caso do Espaço Lumiar, onde sua concepção estava ligada a valores de transformação social. Ambas tem retorno lucrativo, mas não foram concebidas com este fim exclusivo o que caracteriza racionalidade substantiva elevada.

E, relativo à organização “OA”, esta tem um compromisso com o público, no que diz respeito a melhora da qualidade de vida e transformação da comunidade em seu entorno. Neste caso, trata-se de uma organização do terceiro setor, onde a auto-realização é um forte valor presente nos que lá trabalham.

No caso do Hospital do Bom Retiro, o respeito e a idéia de igualdade é fortemente presente, de acordo com o que foi apresentado, esses valores são os professados pela diretora da instituição, que os passa a todos os outros funcionários e para os pacientes em tratamento. No Mosteiro Monte Carmelo ocorre o mesmo, a solidariedade se concretiza na prática, mediante os princípios passados pelos religiosos que iniciaram o projeto.

Outro caso que ilustra a importância dos valores do fundador da empresa é o caso da empresa Gama, do trabalho das empresas de economia de comunhão. Esta empresa que atua no setor agropecuário e executa atividades de engorda de frango para abate, foi concebida para realização pessoal do proprietário, ele acredita que os funcionários são a maior riqueza

da empresa e por este motivo ele declara a idéia de proximidade entre todos, sem distanciamento entre direção e os operários, para fortalecer o relacionamento humano.

Neste trabalho sobre economia de comunhão, as outras duas organizações também tinham seus fundadores participantes do movimento de focolares, em ambos os casos foi demonstrado o quanto os valores dos fundadores eram passados para os indivíduos na organização, valores esses trazidos do movimento de focolares.

Percebe-se então a importância que os diretores, alta cúpula e os fundadores das empresas têm com relação a difundir os valores dentro das organizações. São eles que irão determinar os valores predominantes e que irão nortear as ações nas mesmas.

Da mesma forma os objetivos organizacionais, estes podem ser definidos por poucos, mas, de acordo com os trabalhos o fato de ser divulgados para todos, de maneira clara e objetiva, auxilia para tornar realidade o que foi falado anteriormente. Em relação à participação efetiva de todos os funcionários nos processos e atividades das organizações, o comprometimento pode ser influenciado, acredita-se que quando um indivíduo está ciente dos objetivos de suas atividades e da empresa em geral e sabe da importância dos mesmos, este estará mais inclinado a realizá-los do que se não tivesse esta informação.

Dentre esses objetivos, faz-se importante que pelo menos alguns estejam relacionados a princípios da racionalidade substantiva em uma empresa, podem se colocar inúmeros objetivos com diferentes prazos, mas acima de tudo, a questão da satisfação dos funcionários, o bem estar coletivo, a utilização comedida de recursos deve ser um objetivo definido e divulgado para todos, caso contrário, os objetivos de ordem instrumental poderão ser privilegiados em relação aos substantivos, não possibilitando que a organização realize suas atividades com foco também no desenvolvimento humano.

Neste contexto, cabe apresentar uma relação entre os dois processos analisados nesta pesquisa, controle e valores e objetivos. A questão da definição dos valores e objetivos é fundamental para nortear as ações da organização, neste sentido se tornam imprescindíveis para a prática da racionalidade substantiva. Serva (1997a, p. 120) confirma esta idéia quando afirma que “a interpretação dos fatos sociais e organizacionais deve ser guiada por valores que apontem para a boa regulação da vida social”.

Na medida em que os valores e a prática são incoerentes, no sentido de que o que está se objetivando realizar não condiz com os valores intrínsecos aos responsáveis pela organização, surge uma contradição, no qual Guerreiro Ramos (1981, p. 118) afirma que “a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva”.

Ou seja, os ideais da racionalidade substantiva devem estar presentes na filosofia da organização para permitir que tais ideais sejam difundidos na prática organizacional de maneira efetiva, não deixando apenas valores escritos sem nenhuma ação concreta que os torne real. Vale ressaltar aqui que ambas as racionalidades sempre estarão presentes em todos os processos organizacionais, que estas não são excludentes, mas sim complementares.

O que se pretende com essa análise é resgatar alguns princípios básicos do ser humano, que foram perdidos em meio a ordem de funcionamento do mercado, que posiciona a organização, em termos de importância e valoração, acima dos indivíduos.

Retomando a relação entre as rubricas deste estudo, o processo de controle pode estar diretamente ligado com os princípios estabelecidos pelos valores e objetivos dentro da organização. No sentido de que um deve contribuir para que o outro se realize na prática. O controle deve contribuir, através de ações de entendimento, para garantir que os valores de cunho substantivo se efetivem na prática, ou seja, é fundamental conhecer a satisfação dos funcionários na execução de suas funções. Isso pode acontecer por meio de instrumentos que consigam investigar a satisfação pessoal dos funcionários e até mesmo pelas conversas, constatando insatisfações que devem ser corrigidas, para garantir que todos os funcionários da empresa, estejam satisfeitos e se auto-realizem com a sua responsabilidade na organização.

Sendo assim, o controle deve ser realizado através de medidas que consigam auxiliar na garantia de que os valores e os objetivos da organização estão se realizando na prática. Pelos estudos apresentados e com base no trabalho de Maurício Serva (1996) no qual ele relaciona Ramos e Habermas, percebe-se que a comunicação pode ser a chave destes processos.

Outro ponto de relacionamento, seria os valores e objetivos com relação ao controle, na medida que os funcionários se identificam com os valores professados pela organização, acreditam no que fazem, têm conhecimento do objetivo de suas atividades e da empresa em que trabalham, facilita e permite que o controle seja realizado pelas vias de entendimento, visto que isso auxiliaria no aumento do comprometimento, diminuindo a necessidade de instrumentos rígidos de controle.

Com base no exposto, surge a necessidade de se apresentar instrumentos que auxiliem na concretização da racionalidade substantiva na prática, visto que até o presente momento, todos os trabalhos realizados seguem a idéia apenas da constatação da mesma na realidade organizacional (ALMEIDA, 2002; RAMOS, 2006; FERREIRA, F., 2004; MUDREY, 2006; PINTO, 2001; SEVERO, PEDROZO, 2008; SERVA, 1996; SILVA, 2007; VALEARIANO, 2006).

Alguns pontos foram percebidos com os trabalhos lidos, que podem auxiliar a trazer a teoria da racionalidade substantiva para a prática organizacional, como algo palpável e objetivo. A prática das reuniões periódicas, nas quais se discutem questões relacionadas a satisfação pessoal, que possa verificar se as diretrizes definidas estão sob o julgamento ético, se as ações da empresa correspondem com os valores professados pela mesma, podem auxiliar no processo de contribuição para o desenvolvimento humano nas organizações, mais do que simplesmente se preocupar com o fato de se atingir metas numéricas buscando simplesmente o retorno financeiro.

Um fator digno de destaque, que fica claro no trabalho sobre o Hospital do Bom Retiro é a questão da contratação de novos funcionários, no qual a diretora afirma que é fundamental que os valores do indivíduo sejam compatíveis com os da organização. Presume-se a importância desta atitude para garantir a manutenção dos valores dentro das organizações. Da mesma maneira, na Casa Via Magia, no qual a seletora analisa a postura do indivíduo perante a vida, e a maneira como o candidato “encara a vida” é um requisito para a contratação do mesmo.

Com base no que foi exposto, segue agora a elaboração de dois quadros contendo os elementos chave percebidos até então nos processos de controle e valores e objetivos visando a sistematização deste conhecimento. A partir da síntese dos trabalhos foi possível constatar alguns elementos referentes a práticas e atitudes que foram coincidentes nas empresas com os processos considerados com médio e elevado grau de racionalidade substantiva que puderam contribuir com a elaboração destes quadros.

Da mesma forma, a relação feita pela autora nos dois processos foi considerada pela mesma como elemento-chave para a concretização da racionalidade substantiva na prática. Seguem, então, dois quadros, referente a cada processo, bem como a descrição de cada elemento considerado chave após esta análise.

Elementos-chave – Valores e Objetivos	Descrição
Valores do instituidor	Os valores do instituidor e da direção da empresa, têm grande influência nos valores que serão professados pela organização como um todo.
Transmissão de valores para todos os funcionários	É importante que todos os funcionários estejam cientes dos valores da organização em que trabalham e que estes se realizem na prática.
Funcionários que se identificam com os valores da organização	Para manutenção dos valores dentro da organização, é importante que os funcionários da empresa se identifiquem com tais valores.
Objetivos relacionados ao desenvolvimento humano	Dentre os objetivos definidos na organização, um deles deve ser relativo ao desenvolvimento humano, para tornar possível a concretização dos valores professados com relação a este desenvolvimento.
Compartilhar os objetivos com todos	Para aumentar o grau de comprometimento e auxiliar no processo de controle via entendimento é importante compartilhar os objetivos da organização com todos os funcionários.
Objetivos que visem à satisfação dos funcionários	Dentre os objetivos definidos na organização, é importante que um deles seja referente à satisfação dos funcionários.
Objetivos relacionados ao desenvolvimento social	É fundamental que a organização defina um objetivo relacionado do desenvolvimento social do seu entorno para contribuir com a comunidade que sofre impactos com suas atividades e que este objetivo inclua também os funcionários da empresa
Resultado econômico como objetivo secundário	É importante ter clareza que o resultado econômico é consequência da boa execução da atividade principal da empresa

Quadro 4: Elementos-chave da rubrica valores e objetivos

Fonte: Da autora (2008)

Elementos-chave – Controle	Descrição
Comunicação aberta	Possibilitar que os funcionários tenham espaço para se posicionarem, questionarem a realidade e contribuïrem efetivamente por meios de conversas, para se atingir um consenso, viabilizado por reuniões periódicas.
Clareza dos objetivos da organização	Ter conhecimento dos objetivos da organização e das suas atividades, auxilia o aumento do comprometimento e no controle por vias do entendimento.
Identificação dos valores da organização pelos funcionários	No sentido de possibilitar que os valores professados se concretizem na prática o controle pode auxiliar na manutenção destes valores
Controle exercido por todos	Que o processo de controle não fique sob responsabilidade de apenas uma pessoa, que seja possível transferir esta responsabilidade para outros membros da equipe com relação a atividade executada.
Controle como instrumento de auxílio	Que o controle auxilie no andamento das atividades no sentido de facilitar a percepção relativa ao alcance dos objetivos e não regule a atividade limitando sua execução

Quadro 5: Elementos-chave da rubrica controle

Fonte: Da autora (2008)

Os quadros apresentados acima são o resultado desta pesquisa, no qual foram construídos com base na análise dos dados. Ambos os quadros retratam de forma sintetizada quais foram os pontos mais relevantes encontrados nos trabalhos analisados. Tais quadros, são de fundamental importância para a contribuição do avanço da teoria da racionalidade substantiva, pois são neles, que se encontram as informações do que se tem produzido até então neste campo de estudo de forma clara, objetiva e pontual.

Os pontos apresentados referem-se a como a racionalidade substantiva se apresenta na prática administrativa, ou seja, nas empresas pesquisadas, como os autores perceberam que os processos de controle e os valores e objetivos da empresa se davam na prática. Tais pontos foram extremamente relevantes para que a racionalidade substantiva fosse concretizada na prática, sendo em algumas empresas até mesmo coincidentes, essa análise levou em conta as empresas cujo controle ou valores e objetivos foram caracterizados com média ou elevada intensidade de racionalidade substantiva.

Neste sentido, após a elaboração destes quadros e a verificação do resultado pontual, faz-se necessário fazer algumas considerações complementares que finalizaram esta etapa de estudo, buscando incentivar também, outras pesquisas que sigam esta linha da sistematização visando o avanço da teoria da racionalidade substantiva nas organizações.

6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

A partir do que foi definido na introdução como trajetória desta monografia chega-se aqui as considerações finais, no qual se resgata os objetivos específicos, demonstrando separadamente a concretização de cada um mediante sua contribuição para o alcance do objetivo geral, o resultado da análise, as limitações do trabalho bem como sugestões para trabalhos futuros.

Considerou-se de grande importância este estudo, pelo fato de se tentar contribuir com o avanço de uma teoria, que se encontrava em um estado estacionário da sua constatação prática. Teoria esta, que propõe uma reformulação da teoria atual de gestão administrativa ditada por uma ordem embasada em mecanismos de mercado e concretizada mediante uma abordagem instrumental das relações humanas e que está mostrando seus efeitos nefastos na vida humana associada.

Neste sentido, foram escolhidos nove trabalhos científicos a partir de uma listagem apresentada pelo professor Maurício Serva, estes trabalhos foram escolhidos pela autora devido a grande diversificação das organizações apresentadas nestas pesquisas. Foram escolhidos nove pela questão limitadora do tempo para execução da pesquisa.

Após escolher os trabalhos que foram utilizados como base de dados para esta pesquisa, fez-se necessário selecionar dois processos organizacionais, dentre os onze propostos por Serva (1996) no modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações, visando empreender uma síntese das contribuições desses trabalhos. Sendo assim, dois elementos essenciais foram escolhidos pela autora, controle e valores e objetivos, que tornaram possível a limitação relativa à análise dos dados, tendo tais processos como foco do estudo.

A partir dos dois processos selecionados, foi realizada uma análise dos trabalhos científicos que compõem a base de dados deste estudo, buscando compreender como o controle, os valores e os objetivos se concretizavam na prática organizacional nas empresas que tiveram estas rubricas classificadas com a predominância da racionalidade substantiva, o que permitiu a sistematização deste conhecimento.

Sendo assim, considera-se que os objetivos específicos propostos foram alcançados e auxiliaram de maneira fundamental a concretização do objetivo geral deste trabalho, que consistia em sintetizar o conhecimento gerado pelos estudos voltados para demonstração da racionalidade substantiva na prática administrativa, visando sistematizar a sua contribuição

para o avanço desse campo na ciência da administração.

A grande contribuição deste trabalho foi sem dúvida nenhuma, os quadros em que os elementos-chave das rubricas deste estudo foram apresentados de forma sintética e sistematizada, que caracterizam o primeiro passo para se fazer avançar para um segundo estágio da teoria de Ramos (1981).

Estes quadros apresentaram relações importantes entre ambos os processos analisados e também constatações confirmadas pelos trabalhos, da concretização através de diferentes atitudes e procedimentos, da racionalidade substantiva na prática administrativa. No qual o controle pode sim, ser desenvolvido por vias do entendimento e os valores e objetivos de uma empresa podem se concretizar mediados pela auto-realização, pelo julgamento ético e por valores emancipatórios.

A partir da análise dos trabalhos pesquisados, percebeu-se uma forte ligação entre ambos os processos selecionados para este estudo, como o controle, os valores e os objetivos estão interligados e podem funcionar de maneira a efetivar a racionalidade substantiva na prática, no sentido de que o controle pode ser utilizado como mecanismo que garanta a manutenção dos valores e o alcance dos objetivos. Da mesma forma, a divulgação dos valores e dos objetivos da organização pode facilitar que o controle se dê por vias de entendimento.

Quanto aos valores da organização, faz-se importante que os funcionários se identifiquem com os mesmos, no sentido de garantir que os valores não estejam somente no papel, mas que estejam sim, no dia-a-dia da empresa, expressos pelas atitudes de todos os membros da empresa.

Dentre as constatações relativas aos objetivos, salienta-se a idéia de que o desenvolvimento humano e a satisfação dos funcionários sejam apresentados como um objetivo da organização e não somente em segundo plano.

A importância de se colocar o resultado econômico como consequência da atividade principal da empresa, bem executada, também foi um fator que contribuiu para as organizações conseguirem efetivar a racionalidade substantiva na prática administrativa.

A comunicação foi apresentada como um ponto imprescindível para organizações substantivas, no qual permite a participação mais efetiva nas atividades dentro da empresa. Relativo aos valores do instituidor, verificou-se uma forte importância destes valores, visto que estes influenciam de maneira direta os valores da empresa como um todo, no qual podem definir o andamento de todos os outros processos na empresa, influenciando na racionalidade que predominará na organização.

A participação de todos os funcionários no processo de controle marcou as empresas

que tiveram nesta rubrica elevada intensidade de racionalidade substantiva, sendo considerado, um fator de grande contribuição para o controle por vias do entendimento, na medida em que os funcionários se tornam parte deste processo e não só submetidos aos seus mecanismos.

Como fator limitante deste estudo destaca-se basicamente a questão do tempo, que não possibilitou que se fossem coletados os dados de pesquisa na sua totalidade de produções científicas, o que não invalida o presente estudo, mas faz surgir sugestões de continuidade de trabalhos que sigam esta mesma linha, que procurem sistematizar o conhecimento já gerado sobre racionalidade substantiva.

Neste sentido, percebeu-se a validade deste modelo de sistematização, pois se conseguiu de maneira clara e objetiva apresentar pontualmente informações que estavam espalhadas dentro de trabalhos científicos e que se não fossem sistematizadas não possibilitariam esta visão clara do quanto já se tem produzido sobre racionalidade substantiva. O importante agora é unir as informações para continuar na construção desta teoria em seu segundo estágio.

Como sugestões de trabalhos futuros, acredita-se que seja importante uma sistematização, como feita neste trabalho, de todas as outras rubricas que constam no modelo de Serva (1996), no entanto, sugere-se que esta sistematização seja feita primeiramente entre duas ou três rubricas por vez, mas que no futuro, outros trabalhos surjam visando sistematizar todas as relações entre todas as rubricas existentes.

Outra sugestão seriam trabalhos que buscassem a verificação da racionalidade substantiva na prática organizacional a partir das sistematizações e da interação dos onze processos organizacionais, nos quais já foram analisados separadamente.

Por fim, este trabalho que foi o primeiro realizado nestas configurações no Brasil, contribuiu dando o passo inicial para o avanço da teoria da racionalidade substantiva nas organizações para seu segundo estágio. Espera-se então, que outros pesquisadores sigam esta linha de pesquisa, para que num futuro próximo tenhamos esta teoria apresentada de maneira formalizada e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** 152 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 2002.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v.1

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 5 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1976.

FERREIRA, A. B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA, F. V. **Organizações burocratizadas rumo a razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica.** 182 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração, princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, W. **Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana.** 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EASEP/ FGV, 1994.

MAXIMIANO, A. **A Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUDREY, D. **Racionalidade e valores: um estudo de caso em duas unidades da rede Uni-**

Yôga. 138 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu: Univali, 2006.

PINTO, W. S. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta.** 182 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PIZZA JUNIOR, W. Razão substantiva. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.7-14, abr./ jun. 1994.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais.** 156 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília: Unb, 2006.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SEVERO, L.; PEDROZO, E. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental? **Revista de Administração da Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 58-81, 2008.

SERVA, M. R. O. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** 633 f. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

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

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-133, 1997a.

SILLS, D. L. Objetivo das organizações. In.: ETZIONI, A. (Organizador). **Organizações complexas.** São Paulo: Atlas, 1967. p.146.

SILVA, P. G. Sustentabilidade social: um estudo no Mosteiro Monte Carmelo. 142f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Curitiba: PUC/PR, 2007.

TENÓRIO, F. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 5-9, fev./ abr. 1990.

VALERIANO, J. C. S. Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG. 180f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD. Belo Horizonte: FEAD- MINAS, 2006.