



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÉLIDO SANTIAGO DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS, FATO ADMINISTRATIVO E RACIONALIDADES:
UM ESTUDO EM UMA ONG DE NATAL/RN**

Natal
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ÉLIDO SANTIAGO DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS, FATO ADMINISTRATIVO E RACIONALIDADES:
UM ESTUDO EM UMA ONG DE NATAL/RN**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: José Arimatés de Oliveira, Dr.

Natal
2010

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Silva, Éldo Santiago da.

Gestão de pessoas, fato administrativo e racionalidades: um estudo em uma ONG de Natal-RN / Éldo Santiago da Silva. - Natal, RN, 2010.
108 f.

Orientador: Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Administração - Dissertação. 2. Processos de Gestão de Pessoas - Dissertação. 3. Fato Administrativo - Dissertação. 4. Racionalidade Instrumental - Dissertação. 5. Racionalidade Substantiva - Dissertação. I. Oliveira, José Arimatés de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.310.8(043.3)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS, FATO ADMINISTRATIVO E
RACIONALIDADES: UM ESTUDO EM UMA ONG DE NATAL/RN**

Élido Santiago da Silva

Dissertação apresentada e aprovada no dia 23/07/2010 à Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr. – Orientador – UFRN

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr. – UFRN

Prof^a. Lydia Maria Pinto Brito, Dra. – UNP

Natal, 23/07/2010

Dedico esta dissertação a meus pais, pedras fundamentais do meu desenvolvimento, a minha esposa Carla Fernanda, companheira, amiga e amada.

Não tenho nada com isso nem vem falar
Eu não consigo entender sua lógica
Minha palavra cantada pode espantar
E a seus ouvidos parecer exótica.
(Caetano Veloso)

AGRADECIMENTOS

- Agradeço, primeiramente, a Deus, luz do mundo que me guiou na construção desta dissertação e deu-nos discernimento nos momentos cruciais.
- Aos meus pais, exemplos de dedicação e retidão. Obrigado pelo amor, carinho e paciência.
- A minha esposa, co-autora afetiva desta, companheira que participou dos momentos de construção, frustração, reflexão, dor, felicidade e alívio.
- Ao meu pai, acadêmico, obrigado Professor Ari, pela oportunidade, pelo acolhimento, pelo companheirismo, por nossas conversas, e acima de tudo por acreditar neste paraense louco.
- Aos irmãos que a vida me deu, Carlos Eduardo, Evandro, e Maurício. As conversas oportunas foram fundamentais para meu crescimento.
- Aos amigos feitos nestes anos que passei em Natal. Obrigado Roosevelt, Isabella, Helano, Heidi, Douglas, Allen, Ayalla, Marcelo, Sandra, Marizeth, Luiz, Juarez, Geyson, Adbon, Marcos, Thiago, Anette, Clésio e Bianca.
- Ao grande parceiro e amigo José Augusto, o Guto, por dividir o apartamento e os apertos da vida de dois paraenses que foram mudar a vida em Natal.
- A Junior, porteiro amigo, que facilitou as noites de solidão, com suas histórias sempre engraçadas.
- Aos Professores do PPGA-UFRN, pelo aprendizado, conversas, exemplos e acolhimento. Em especial, aos professores Washington, Miguel, Arlete e Mauro.
- Aos Funcionários do PPGA-UFRN, Beth, Delza e Thiago pelo apoio nos processos burocráticos.
- A todos que fazem a Associação Companhia TerrAmar pelo apoio durante a pesquisa que resultou nesta dissertação.
- Ao CNPQ pela concessão da bolsa que me sustentou em terras potiguares durante o mestrado.

RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo averiguar através do elemento estruturante do Fato Administrativo, a forma com que as racionalidades norteiam os processos de Gestão de Pessoas da Associação Companhia TerrAmar, que atua no bairro de Felipe Camarão no município de Natal/RN. Caracterizou-se por ser um estudo descritivo, pois buscou estabelecer as relações existentes na materialização do fenômeno pesquisado por meio de um aporte teórico constituído das seguintes teorias: Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983), Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1981) e modelo Gestão de Pessoas proposto Joel Dutra (2004). Como principais achados da pesquisa, podem-se destacar que o tempo, elemento constituinte do Fato Administrativo, sofre forte interferência de fatores externos, principalmente, a influência dos patrocinadores da organização pesquisada e das peças de controle burocráticas utilizadas por estes financiadores, entretanto sem relação direta com os processos de Gestão de Pessoas. Dentre estes, notou-se que não estão em conformidade com a teoria, devido a incompatibilidades com a estrutura e natureza da organização. Destacam-se, ainda, a movimentação e o desenvolvimento. São processos que são norteados por elementos da Racionalidade Substantiva, entre eles os valores pessoais, emancipatórios e solidários. Desta forma, indica-se que para próximas pesquisas, deva-se explorar, a construção de um modelo de Gestão de Pessoas que seja compatível com a natureza das organizações sem fins lucrativos. Como também, compreender, aprofundadamente, os processos em separado para entender o funcionamento isolado de cada um deles. Ou ainda, buscar compreender a fundo as formas de superação a falta de trabalhadores qualificados para exercer atividades em organizações similares.

Palavras-chave: Fato Administrativo; Racionalidade Instrumental; Racionalidade Substantiva; Processos de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This present work aimed to investigate, through the structuring element “Fato Administrativo”, the way rationality guides the processes of personnel management at the “Associação Companhia TerrAmar”, which operates in the district of Felipe Camarão in Natal/RN. This paper is characterized by a descriptive study, as it sought to establish the relationship between the materialization of the studied phenomenon - by means of a theoretical framework consisting of the following theories: Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983), Substantive and Instrumental Rationality (GUERREIRO RAMOS, 1981) and Proceedings of Personnel Management proposed by Joel Dutra (2004). As the main research findings, time – as an intrinsic element of the “Fato Administrativo” - suffers much interference from external factors, especially from the sponsors of the researched organization and also from their bureaucratic control tools; not directly relating to the processes of Personnel Management, though. Among these, it was noticed that there isn't a dialogue between the sponsors and the theory, due to incompatibilities regarding the structure and nature of each organization. Both movement and development have stood out. These are processes that are guided by elements of substantive rationality, literally speaking, including personal, emancipatory and solidarity values. Thus, it is stated that for future research a compatible model of Personnel Management should be built and explored (compatible with the nature of nonprofit organizations). Understanding, in depth, the processes separately – aiming to understand each work – is also advised. Trying to fully understand the ways of overcoming the lack of skilled workers to perform activities in similar organizations needs to be considered as well.

Key Words: Fato Administrativo; Substantive Rationality; Instrumental Rationality; Proceedings of Personnel Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos constitutivos da ação racional instrumental

Quadro 02 - Elementos Constitutivos da Ação Racional Substantiva

Quadro 03 - Processos e Práticas de Gestão de Pessoas

Quadro 04 - Características da Isonomia

Quadro 05: Questões sobre o Fato Administrativo

Quadro 06 - Questões sobre os Processos de Gestão de Pessoas

Quadro 07 - Descrição dos elementos constituintes das ações racional instrumental e substantiva.

Quadro 08 - Falas dos sujeitos sobre o Elemento Configurativo do Fato Administrativo.

Quadro 09 - Falas dos sujeitos sobre o Elemento Estruturante do Fato Administrativo

Quadro 10 - Falas dos sujeitos sobre os processos de Gestão de Pessoas (GP)

SUMÁRIO

1. Introdução	9
1.1. Problema	12
1.2. Objetivos.....	14
1.3. Justificativa.....	14
2. Referencial Teórico	16
2.1. Do ambiente da decisão ao Fato Administrativo	16
2.2. Racionalidade Instrumental.....	24
2.3. Racionalidade Substantiva	28
2.4. Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor.....	32
2.5. Conceito e Natureza do Terceiro Setor	40
3. Metodologia	46
3.1. Natureza e Tipologia da Pesquisa	46
3.2. Caracterização do Campo e Sujeitos da Pesquisa	47
3.3. Procedimentos e Técnicas da Pesquisa	51
3.4. Fundamentos da análise executada	57
4. Análise dos Dados.....	60
4.1. Questões Introdutórias	61
4.1.1. Nosso objetivo é.....	61
4.1.2. As organizações que nos apóiam são.....	64
4.1.3. Nossa maior dificuldade é... ..	66
4.1.4. O melhor nesse trabalho é... ..	68
4.2. Questões sobre o elemento estruturante do Fato Administrativo.....	72
4.2.1. Eu acho que Eficácia é.....	72
4.2.2. A comunicação ocorre da seguinte maneira.....	75
4.2.3. Nosso tempo é.....	78
4.3. Questões sobre os processos de Gestão de Pessoas.....	84
4.3.1. Para nós cada um que chega para trabalhar é... ..	84
4.3.2. Nós pensamos o desenvolvimento assim.....	88
4.3.3. Nós nos valorizamos assim.....	90
4.4. Moral da história.....	94
5. Para concluir esta dissertação... ..	98
6. Referências.....	103
7. Apêndice	107
Apêndice 01: Roteiro de entrevistas.....	107

1. Introdução

Afinal, o que motiva a associação humana que origina uma determinada organização? Esta pergunta inquietou, inquieta e inquietará gerações de pesquisadores das teorias organizacionais. Weber (2000) contribuiu com sólidas fundações para este debate, ao categorizar quatro tipos ideais de racionalidade que movem a ação humana.

Dois tipos se destacam dos demais por marcarem uma condição, que se ousa dizer, antagônica. A razão relativa aos fins, neste é vista como racionalidade instrumental, e a razão referente a valores, aqui chamada de racionalidade substantiva, que ocupam funções importantes na dinâmica ideológica na corrente sociedade humana.

A sociedade capitalista em desenvolvimento é marcada pela racionalidade instrumental. Suas instituições replicam o discurso do uso intencional e calculado de certos recursos para a consecução de um determinado fim. Este pensamento calculado atinge a natureza humana e suas relações, transformando a dinâmica social em um imenso mercado, onde tudo pode ser negociado através das leis capitalistas, cujas relações mais importantes são aquelas que se podem obter vantagens.

Para o desenvolvimento desta lógica, o sistema capitalista utiliza de instituições como a ciência e, mais precisamente, a ciência administrativa. Aktouf (2004) e Chanlat (2000) percebem que o desenvolvimento do pensamento administrativo contemporâneo, é alicerçado pela racionalidade instrumental desde os primeiros trabalhos dos seus pioneiros.

A ciência administrativa confere legitimidade às práticas calculistas das organizações, sob a justificativa de que estas são necessárias num cenário de competição. As organizações para sobreviverem a “selva” do mercado necessitam ter processos bem definidos e bem supervisionados, para que desta forma alcancem sucesso e a almejada sobrevivência. O acompanhamento que não possibilite ou reduza os eventos considerados “não conformidades” é feito por um rigoroso controle, exercido, principalmente, sobre os componentes mais instáveis e menos previsíveis da organização, os homens.

O campo administrativo, por sua vez, para justificar este controle e validar o caráter científico, batiza esta prática de controle de pessoas nas organizações de Gestão de Pessoas. Ressalva-se que os pioneiros das práticas de Gestão de Pessoas poderiam até ser movidos por valores humanistas, principalmente, por saberem das condições insalubres nas quais os trabalhadores eram obrigados a exercerem suas atividades.

Entretanto, os sucessores foram seduzidos pelo discurso do aumento de produtividade, e desde a escola das relações humanas, os estudos e mecanismos reguladores especializam-se por serem pensadas através da racionalidade instrumental, que servem para cercear a liberdade de pensar dos indivíduos, fazendo estes pensarem que os objetivos da empresa são o seu objetivo, mantendo os comportamentos dos trabalhadores dentro de um rol do que é considerável aceitável.

Este pensamento utilitário que macula as “boas intenções”, como as dos pioneiros da Gestão de Pessoas, é totalizante. Guerreiro Ramos (1981) alerta para esta característica da ciência das organizações, todas as organizações do contexto social são interpretadas através do mesmo prisma de utilidade. Caso as organizações se apresentem como antagônicas às concepções de mercado, estas são tratadas como devaneios ou são simplesmente, ignoradas pela ciência das organizações.

Esta condição pode ser exemplificada pelas organizações de terceiro setor, que são tratadas pela ciência normal como organizações de mercado, e são analisadas e diagnosticadas como empresas com fins lucrativos. Suas peculiaridades não são consideradas, uma vez que podem ser entendidas como um perigo à ordem estabelecida, já que estas são organizações em boa parte gestadas para suprir uma carência originada nas estruturas do modo de produção vigente.

Bose e Schoenmaker (2006) perceberam em sua pesquisa, o fato de que a Gestão de Pessoas em organizações de Terceiro Setor não respeitam as características natas às organizações, porque os modelos importados das empresas de mercado que sem as devidas adequações, demonstram o caráter totalizante que a racionalidade instrumental, por meio da ciência normal, penaliza as organizações não utilitárias.

Guerreiro Ramos (1981) prevê que a superação deste perspectivismo imposto pela racionalidade instrumental é a recuperação do sentido clássico de racionalidade, havendo, portanto, urgência de se recuperar o sentido substantivo da razão que motiva a ação humana.

A ação racional referente a valores, delimitada por Weber (2000), refere-se a ações que são motivadas pela valoração ética. Este valor está relacionado às características humanas de sentimento de grupo, pois a satisfação em fazer parte é a recompensa gerada por esta ação. Neste caso, não há a maximização de recursos para possibilitar o alcance da eficiência, a razão é não-utilitária.

Serva (1997) demonstrou a existência prática das organizações norteadas pela racionalidade substantiva, e destacou que estas organizações são caracterizadas por Guerreiro Ramos (1981) como isonomias.

Mas não se podem compreender as racionalidades sem saber de que formas são materializadas a partir dos atos dos sujeitos da organização. Guerreiro Ramos (1983), para satisfazer exigências propostas por Durkheim e tornar a Administração uma ciência, delimitou o Fato Administrativo.

Podendo ser sintetizado da seguinte maneira, o Fato Administrativo é a relação entre elementos *aestruturais*, estruturais e estruturantes. Onde o elemento decisão (estruturante) cumpre a função de definidor do contexto organizacional, ao aliar os elementos *aestruturais* e estruturais através de uma leitura de um prisma triangular que compreende os pressupostos da eficácia, comunicação e tempo.

Através da decisão, o Fato Administrativo se estruturaria e conferiria forma aos processos organizacionais. Desta forma, podem-se apreender quais são os elementos que norteiam os processos de Gestão de Pessoas (GP) na organização pesquisada.

As Organizações de Terceiro Setor (OTS) surgem com os traços das organizações isonômicas, uma vez que são organizações fundadas por iguais para sanar uma determinada necessidade. Nesta afirmação, reside a “alma” da presente dissertação. Por serem as Organizações de Terceiro Setor marcadas em tese pela razão substantiva, será que os processos de Gestão de Pessoas também são marcados por esta racionalidade, ou, estas organizações cedem à ideologia dominante, instrumentalizando estas ações?

Com esse questionamento, far-se-á a seguir a delimitação da problemática da presente dissertação e do estado da arte das pesquisas que envolvam Fato Administrativo, racionalidade, os processos de gestão de pessoas.

1.1. Problema

Weber (2000) a delimitar os tipos ideais de ação social subsidiou os estudos de Guerreiro Ramos (1981) sobre a primazia da racionalidade Instrumental e sobre as ações que basearam o desenvolvimento das instituições que cooperaram para a evolução da sociedade capitalista. Isso somado às inquietações de Marcuse (1967) sobre a unidimensionalização da figura humana na sociedade serviu como base para os estudos sobre as formas como a racionalidade instrumental precarizam as relações sociais e escamoteiam as organizações que são concorrentes a este modelo de vida humana associada.

Serva (1996, 1997) marcou a existência de instituições que eram descritas por Guerreiro Ramos como organizações substantivas. Este foi o marco teórico para o desenvolvimento de estudos sobre existência de elementos da racionalidade substantiva em organizações do mercado (FRAGA, 2000), o que corrobora com o pensamento de Weber sobre a complementaridade das racionalidades.

Vizeu (2006) demonstra em seu trabalho que as racionalidades coexistem no âmbito social, exemplificando, isso com o processo de reforma nas políticas de um hospital psiquiátrico, onde as práticas distanciam-se da eficiência tecno-burocrática, aproximando-se de um equilíbrio dinâmico entre as duas racionalidades. O autor lembra que este foi um processo longo e, à época da pesquisa, era tido como inacabado.

Embora alguns estudos apontem para a recuperação da racionalidade substantiva nas organizações, ou ainda, demonstrem a existência das duas racionalidades nos processos organizacionais em contextos particulares, Bose e Schoenmaker (2006) percebem que os modelos de gestão de pessoas utilizados em organizações de Terceiro Setor são similares, para não afirmar que são os mesmos utilizados em organizações que atendem às exigências do

mercado. Bernucci (2008) diz que isso é um processo necessário – um processo de profissionalização – para a gestão das organizações de terceiro setor, pois as organizações de terceiro setor não devem ser movidas apenas por paixão, e sim, baseadas em indicadores.

Bose (2004) afirma que isso, se deve em parte, a não existência de modelos adequados a esta realidade, visto que as teorias de gestão de pessoas foram forjadas no seio das ciências utilitárias, e estas não compreendem os sentimentos e razões que movem a existência de uma organização de Terceiro Setor.

Apresentam-se três contextos. Um que percebe a recuperação da racionalidade substantiva e demonstra organizações guiadas por esta racionalidade nos aspectos práticos. Outro que vê, corroborando com Weber (2000), as duas tipologias de racionalidade coexistindo em um contexto de ação humana associada, no qual, cada uma é responsável por uma esfera valorativa de ação. E por fim, um terceiro contexto que descreve que as organizações de terceiro setor são vistas ainda como organização de mercado, e reproduzem práticas dessas organizações nos seus processos de gestão de pessoas.

Destes contextos teórico-empíricos, surgem questionamentos relacionados às práticas de Gestão de Pessoas em organizações de Terceiro Setor: Quais elementos da racionalidade substantiva estão presentes nas tomadas de decisão nas ações de Gestão de Pessoas? E, havendo um entendimento que as racionalidades coexistem e não são excludentes nas ações sociais, quais elementos da racionalidade instrumental estão presentes nestes processos? Qual é o grau de influência da cada uma delas neste processo?

Chega-se a partir destes questionamentos à delimitação do seguinte problema de pesquisa: **De que forma, por meio do Fato Administrativo, as racionalidades norteiam os processos de Gestão de Pessoas da Associação Companhia TerrAmar, que atua no bairro de Felipe Camarão no município de Natal/RN.?**

1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

- Investigar através do elemento estruturante do Fato Administrativo a forma com que as racionalidades norteiam os processos de Gestão de Pessoas da Associação Companhia TerrAmar, que atua no bairro de Felipe Camarão no município de Natal/RN.

Objetivos Específicos:

- Captar a configuração do Elemento Estruturante do Fato Administrativo;
- Identificar elementos de Racionalidade Instrumental presentes nos processos de Gestão de Pessoas;
- Identificar elementos de Racionalidade Substantiva presentes nos processos de Gestão de Pessoas;
- Definir os processos de Gestão de Pessoas.

1.3. Justificativa

A presente pesquisa apresenta como justificativa, primeiramente, a relevância deste estudo para o desenvolvimento do referencial teórico acerca das organizações substantivas e seu processo de gestão. Processo este, diferenciado em relação a sua conjuntura e objetivos comparado aos processos desenvolvidos nas organizações de mercado. Serva (1997) indica que é necessário avançar com o pensamento de Guerreiro Ramos e comprovar empiricamente a existência e particularidades das organizações substantivas.

Ressalta-se a importância dos estudos sobre racionalidade em organizações de Terceiro Setor, pois estas são consideradas organizações substantivas em sua essência, mas estudos mostram que alguns de seus processos são influenciados pela racionalidade instrumental (BOSE, 2004). Deste modo, vê-se a necessidade de investigar de que forma as racionalidades são manifestas nos processos destas organizações.

A prática da gestão nestas instituições necessita de subsídios para validar uma ação que corresponda aos objetivos de surgimento enquanto

organização. Esta, portanto, é a importância prática deste estudo: possibilitar indícios para reflexão de práticas usuais nas organizações e definir se estas são condizentes com as características natas a este tipo particular de organização. Pensa-se que deste modo, haverá um avanço sobre as práticas e o conseqüente desenvolvimento de tecnologias apropriadas para este tipo de gestão.

A relevância pessoal para o desenvolvimento deste projeto vai além da obtenção do diploma do Curso de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A importância pessoal é a satisfação de exercer uma reflexão sobre os estudos de racionalidade. Analisar obras como “A Nova Ciência das Organizações” de Guerreiro Ramos, “A Ideologia da Sociedade Industrial” de Hebert Marcuse, “Economia e Sociedade” de Max Weber, entre outras, traz grande prazer ao pesquisador. Outra satisfação é poder dialogar com uma organização de Terceiro Setor, visto a nobreza de seu objetivo e as problemáticas originadas pelo emprego de metodologias não compatíveis com o contexto no qual, esta atua. Se a possibilidade de agregar algum ganho prático para organização se concretizar com este estudo, a existência deste está justificada a contento.

A presente dissertação está estruturada em Introdução; Referencial Teórico, que tratará dos construtos: Fato Administrativo, Racionalidade Instrumental; Racionalidade Substantiva; Gestão de Pessoas no Terceiro Setor; e, Natureza e conceito do Terceiro Setor. A seção seguinte será a delimitação da Metodologia, capítulo com o mesmo nome. Em seguida serão analisados os dados obtidos, na seção intitulada de Análise de Dados, seguida das considerações sobre os achados da pesquisa, na seção Algumas Considerações. E, por fim, serão listadas as referências utilizadas para elaboração desta dissertação.

2. Referencial Teórico

2.1. *Do ambiente da decisão ao Fato Administrativo*

O debate sobre qual a função do campo da administração é controverso. Os pontos e contrapontos estão sobre o objeto de estudo da área, dentro desta discussão surge uma corrente de pensamento que elenca, que a decisão em detrimento de outros conjuntos de aspectos da dinâmica organizacional, como “a chave para o entendimento do fenômeno da gestão organizacional” (PUGH; HICKSON, 2004. p.138).

Esta perspectiva da decisão como condutora do estudo sobre as organizações por parte do campo administrativo, ainda não é ponto pacífico, longe disso, mas cremos que a decisão ocupa sim, espaço central na gestão das organizações. Desta forma, temos que entender quais os fatores que são prioritários para o processo de tomada de decisão.

Durante o desenvolvimento da administração como campo, há forte influência das ciências duras se fez presente. As primeiras formulações são fundamentadas em um discurso sobre a racionalidade científica. Para entender um processo de forma racional é condição *a priori* delimitar os elementos que são constituintes daquele fenômeno em estudo.

Motta e Vasconcelos (2008) afirmam que o modelo Decisório Racional da Economia Clássica é fundado numa concepção absoluta de racionalidade, que defende que o tomador de decisão, para exercer sua função, precisa ter um conhecimento absoluto das alternativas disponíveis para a ação.

Este pensamento é instrumental, visto que prega a intenção e o cálculo no levantamento das situações da decisão. O modelo de planejamento estratégico, segundo Motta e Vasconcelos (2008. p. 96), é fundado por tais preceitos. Neste modelo o processo decisório é constituído por três etapas que são: Identificação dos possíveis problemas; elaboração de várias soluções; e, comparação exaustiva das conseqüências de tais soluções.

Criou-se neste momento a ilusão sobre o trabalho dos gestores. “Os grandes executivos que sabem tudo sobre um trabalho e têm a melhor decisão

para cada uma das situações enfrentadas”. Contrariando esta mística da decisão sempre certa, Chester Barnard (1979) entende que a situação da decisão é penosa e causa ansiedade no tomador, entre situações que podem ir do alívio por uma empreitada bem-sucedida à depressão de um ato equivocado.

Para Barnard (1979) os indivíduos evitam processos de tomada de decisão por ser um processo, geralmente, de respostas a condições exteriores e fora da capacidade dos homens. Segundo o autor, mesmo que desenvolvidas habilidades através de treinamento e da experiência pessoal, a capacidade dos gestores é limitada e o ambiente da decisão deve ser balizado por limites pré-definidos e dentro de um intervalo que compreenda a função do tomador de decisão.

Teoricamente correto, mas nos ambientes das organizações não há peias que resguardem uma jurisdição. A contingência não aguarda a pessoa mais apropriada para surgir. Visualizando a natureza da decisão, Tenório (2006) classifica as decisões em programadas ou rotineiras e não-programadas.

As decisões programadas são aquelas que estão inscritas nas rotinas da organização. As normas, hábitos e rotinas da organização por serem baseadas em atributos fixos do cotidiano da organização, como a compra de material, exigem pouco esforço no processo de tomada de decisão.

Já as decisões não-programadas são entendidas, segundo Tenório (2006. p. 87): “por serem eventuais, não seguem um roteiro, nem se baseiam em práticas correntes; elas lidam com o desconhecido e implicam a opção por determinada alternativa em detrimento de outras, representando sempre um risco”. Estas decisões, para o autor, são o grande motivo do desenvolvimento de esquemas racionais que intentam solucionar e criar um ambiente “estável e confiável”.

Entretanto, lembra Tenório (2006), por mais que tais iniciativas possam trazer atividades mais estruturadas para os processos organizacionais, estas não contemplam duas dimensões, a dimensão política e a dimensão das

mudanças ocorridas nos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. As disputas ou coalizões políticas existentes nas relações internas das organizações podem representar um nó para o tomador de decisão, que precisará considerar novos fatores para a deliberação de dada situação. Assim, como as constantes mudanças no ambiente externo representam em mais instabilidade, fator aversivo aos modelos racionais, tornando o trabalho do gestor ainda mais árduo.

Desde a situação dada até a decisão em si, os caminhos dos gestores são tortuosos. Como já foi dito, desde o surgimento da Administração Científica, esforços são feitos para equalizar os tramites do processo decisório, que para muitos é processo central da gestão das organizações, por representar a escolha do destino que a organização irá tomar.

Assim como também já mencionado nesta dissertação, as tentativas de transformar a decisão em objeto de estudo da Administração continuaram, e um teórico que nos é muito caro, formulou sua tentativa entendendo que a decisão é fator estruturante deste objeto de estudo das ciências administrativas. A formulação do objeto de estudo focou o que Guerreiro Ramos (1983) intitulou de Fato Administrativo.

Por entender que a administração para se tornar ciência, atendendo aos requisitos propostos por Durkheim, Guerreiro Ramos estabeleceu as bases de uma sociologia especial através da definição do fato administrativo, que se configurou como o objeto específico das ciências administrativas. Assim, saciando um dos requisitos para a consolidação do *status* de ciência segundo a visão de Durkheim, Guerreiro Ramos (1983, p. 7) define o fato administrativo por:

um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos.

O conceito definido por Guerreiro Ramos é composto por três elementos distintos e complementares entre si. Estes se apresentam desta forma: elementos *aestruturais*, estruturais e os estruturantes.

Os elementos *aestruturais* estão presentes durante todo o processo, entretanto, não operam de maneira intencional sobre a situação administrativa. Não há influência destes elementos, agindo isoladamente, sobre a forma que o fenômeno administrativo irá se manifestar. Pode-se considerar que os elementos *aestruturais* constituem-se em uma espécie de subsolo, matéria amorfa, algo extremamente mutante dentro da dinâmica administrativa. Ressalta-se que os elementos *aestruturais* incluem outros três aspectos, São eles: A morfologia material do fato administrativo, A força do trabalho, e, atitudes individuais e coletivas.

A morfologia material do fato administrativo relaciona-se aos edifícios, máquinas, ferramentas, móveis, matérias-primas, entre outros. Ou seja, são objetos inanimados que adquirem funcionalidade ao serem integrados por um determinado sistema administrativo. Guerreiro Ramos (1983) afirma que os aspectos da morfologia material do fato administrativo concorrem para instabilidade dos sistemas administrativos, uma vez que qualquer não-conformidade traz às organizações situações inusitadas que, por sua vez, culminam em situações de mudança forçada nas rotinas do empreendimento, principalmente, devido a fatores como mau funcionamento e deterioração desses componentes.

Guerreiro Ramos (1983, p.9) alegoriza a seguir, a função da morfologia material:

O economista chamaria parte desses materiais, de capital constante. Mas, na perspectiva da teoria administrativa, eles são variáveis, porque freqüentemente concorrem para a instabilidade final do empreendimento. Na perspectiva do engenheiro construtor, o edifício fabril por si só é elemento de estrutura. Não o é, na perspectiva do administrador, para o qual o edifício se subordina à sua visão dos fins do empreendimento.

A Força de Trabalho é considerada a força de um conjunto de indivíduos despojados de personalidade, simples portador da força de trabalho. Definido da seguinte forma por Guerreiro Ramos (1983, p.9):

É o rebanho de trabalhadores, a mão-de-obra, que entra nos cálculos de custo de produção e de contabilidade, os indivíduos entendidos quase como elemento material, ou como seres humanos contemplados em seus atributos mais elementares, notadamente de ordem fisiológica; [...] Teoricamente pode-se conceber o indivíduo como unidade de rebanho, isto é produto do processo biológico. A pessoa seria o homem como produto do processo cultural e social.

De outra forma, pode-se dizer que esta visão está relacionada à visão calculista sobre a força de trabalho detida por cada indivíduo, culminado com a dissociação do componente humano do trabalhador. Tanto que estas características relacionadas às personalidades são tidas como aspectos que causam incessantes problemas de ajustamento ao trabalho. Esta visão, segundo Guerreiro Ramos (1983), baseou a formulação dos estudos de tempos e movimentos de inspiração Tayloriana, em que havia o pressuposto de que o trabalhador devia apresentar condições adequadas a um determinado tipo de trabalho, ou seja, seguir o lema “o melhor homem no melhor lugar”.

Por fim, como último aspecto constituinte dos elementos *aestruturais*, as atitudes individuais e coletivas, segundo Guerreiro Ramos (1983), são o relacionamento entre os indivíduos, os objetos e aspectos do mundo material e não-material culminando, desse relacionamento, com a formação de atitudes. Sem atitudes não seria possível a formulação de personalidades, ou seja, sem estas não seria atingível a delimitação de personalidades que caracterizassem um indivíduo autônomo, ou ainda, fatores que descrevessem um determinado grupo, classe ou a sociedade em si. Cabe ressaltar, que estas características que são atribuídas aos agrupamentos humanos, apenas podem ser sentidas e exemplificadas a partir de indivíduos autônomos pertencentes a determinado agrupamento.

Há que se notar que devido às atitudes individuais e coletivas surgem nas organizações contextos favoráveis, ou não, aos objetivos do

empreendimento em si. “Nenhum empreendimento, hoje, atinge seus objetivos se, descurando os estímulos à cooperação, não logra obter a adesão mínima, abaixo da qual se desintegraria” (GUERREIRO RAMOS, 1983. p. 10). A esta problemática, o autor distingue que a competência para o desenvolvimento dos estudos para compreensão do fenômeno é dos colaboradores filiados às escolas de “relações humanas” e “dinâmicas de grupos”.

O segundo elemento do fato administrativo é caracterizado por Guerreiro Ramos (1983) assim: “Os elementos estruturais ou configurativos são os que dão forma aos elementos estruturais ou que os aglutinam ou combinam, formando com eles um sistema coerente” Tais elementos podem ser caracterizados como elementos configurativos internos, elementos configurativos externos de primeiro grau, sociedade global como elemento configurativos externos de segundo grau, e a sociedade mundial como elementos configurativos externos de terceiro grau.

Os elementos configurativos internos são caracterizados primordialmente pela definição da estrutura organizacional, esta definição é que configura a situação administrativa. São tidos como elementos configurativos externos de primeiro grau os sindicatos, associações, classes sociais. “As atitudes dos trabalhadores em relação às suas tarefas refletem pontos de vista, valores das associações a que pertencem ou a que são leais” (GUERREIRO RAMOS, 1983. p. 11).

A sociedade global é caracterizada com elemento configurativo externo de segundo grau. “É categoria qualitativa, no sentido de que todos os fenômenos que ocorrem no âmbito da sociedade global refletem uns mais, outros menos, as características que a singularizam com outras sociedades globais”. Neste elemento se observam as relações sociais que caracterizam uma determinada coletividade humana.

O último dos elementos configurativos externos, o elemento de terceiro grau, é a sociedade mundial. Guerreiro Ramos observa a consolidação do mundo enquanto categoria sociológica, fato advindo dos processos de integração da informação, garantindo, desta forma, a destacada influência que

os condicionantes mundiais operam sobre as organizações de todas as partes do globo, agindo como limitadora e orientadora das sociedades globais.

A definição dos elementos constituintes do fato administrativo culmina com a definição da decisão enquanto elemento estruturante. Pelo fato da estrutura de uma organização não ser tomada como algo imutável, nem definitivo e sim em constante transformação, a decisão torna-se fator que confere ao fato administrativo consistência. Verifica-se a importância da decisão, enquanto elemento estruturante no excerto abaixo:

A empresa não tem propriamente uma estrutura estabelecida de uma vez por todas. Encontra-se em permanente estruturação. Dentro dela, existem elementos *aestruturais*, que seriam anárquicos, desintegradores, se entregues à própria sorte. Existem elementos estruturais, que têm propriedades configurativas. Estas, porém, são latentes e só se efetivam mediante decisões (GUERREIRO RAMOS, 1983. p. 12).

As decisões articulam os elementos *aestruturais* e estruturais, através de atos intervencionistas que conferem a forma da organização em um dado momento histórico. Cabe ressaltar que:

Na história mesma de cada empreendimento o papel da decisão varia no tempo. Esse papel tende a ser mais forte na fase de criação ou inauguração, quando o projeto precede a realização concreta e orienta os esforços de combinação de meios e recursos para atingir determinados fins. Diminui à medida que as atividades se institucionalizam até o grau limite da máxima rotinização em que o papel do fato decisório aparentemente nulo. (GUERREIRO RAMOS, 1983. p. 12).

Neste momento cabe mais um alerta, pois mesmo que se alcance um período onde as organizações não necessitam de mais momentos para formulação de decisão, devido às rígidas rotinas organizacionais. Este momento, se atingido, é uma fase onde as decisões do passado encontram-se cristalizadas ou institucionalizadas pelos membros da organização.

A decisão, enquanto elemento estruturante do fato administrativo, é composta por três pressupostos sistemáticos, são eles: a eficácia, a comunicação e o tempo. É necessário, relacionar algumas considerações sobre tais pressupostos.

Primeiro, sobre a eficácia. Esta não pode ser vista com o mesmo prisma que consolidou a expressão no advento da administração científica. É sabido que as organizações são consideradas prestadoras de serviços à sociedade atual, fato que em muitas dessas organizações é acompanhado por uma noção distinta a visão de eficácia vinculada à maximização do lucro e dos resultados financeiros. Os indicadores são relacionados à qualidade e efetividade dos serviços prestados no contexto da sociedade receptora desses serviços.

Segundo, sobre a comunicação. Os fluxos de informação são incontáveis dentro de um contexto organizacional, visto isso, percebe-se a necessidade de um processo que valorize o controle retroativo ou feed-back, possibilitando o aproveitamento de diversos fluxos informacionais, fundamentando a decisão de elementos que representem fidedignamente a problemática a ser solucionada.

Terceiro, sobre o tempo. As decisões são intervenções dadas em um determinado curso de tempo ou acontecimentos. Estas intervenções são objetivos concretos e temporalizados. Entretanto, cabe assinalar que o tempo é sentido de maneira não uniforme pelos diversos agrupamentos sociais. A percepção do “valor” tempo é alterada pelos meios sociais e culturais, ou seja, sua significação é socialmente construída.

Com função de resumo, podemos dizer que o fato administrativo é a relação entre elementos *aestruturais*, estruturais e estruturantes. Onde o elemento decisão (estruturante) cumpre a função de definidor do contexto organizacional, ao aliar os elementos *aestruturais* e estruturais através de uma leitura de um prisma triangular que compreende os pressupostos da eficácia, comunicação e tempo.

2.2. Racionalidade Instrumental

A ação humana é mediada por uma série de sentimentos, valores, crenças e desejos que imprimem características próprias do indivíduo e do grupo social que esse faz parte. As sociedades humanas que se articularam sob uma cultura, possuíram valores e crenças bem definidos que marcaram a presença e garantiram a sua sobrevivência em respectivos cenários históricos. No contexto da sociedade ocidental não é diferente, aprimorou-se o modo de produção gerado nas revoluções burguesas do século XVII.

O entendimento de Marcuse (1967, p. 143) sobre as crenças e valores que moldam o desenvolvimento desta sociedade é:

Nascemos e morremos racional e produtivamente. Sabemos que a destruição é o preço do progresso, como a morte é o preço da vida, que a renúncia e a labuta são requisitos para a satisfação e o prazer, que os negócios devem prosseguir e que as alternativas são utópicas. Essa ideologia pertence ao aparato social estabelecido; é um requisito para seu funcionamento contínuo e parte de sua racionalidade.

Atento a função da racionalidade no desenvolvimento e na história humana, Weber (2000) delimita quatro tipos de racionalidades que norteiam as ações sociais nas sociedades humanas, e são caracterizadas da seguinte maneira:

1)de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2)de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3)de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4)de modo tradicional: por costume arraigado.

Weber assinala que as ações sociais não são e não podem ser caracterizadas por um tipo isolado de racionalidade, e que outros tipos de razão, não incluídos na tipologia, podem pautar as ações dos indivíduos no contexto social. Entretanto, na atual etapa de desenvolvimento da sociedade capitalista, a primeira racionalidade descrita na tipologia de Weber (2000), é

utilizada exacerbadamente, eclipsa as demais e é difundida através de um forte aparato ideológico. A sociedade contemporânea é conduzida pelo modo racional referente a fins ou razão instrumental igualmente, uma igreja é por seu dogma. Fraga (2000, p. 20-21) caracteriza a racionalidade instrumental da seguinte maneira:

A racionalidade instrumental refere-se ao exercício de uma racionalidade científica, típica do positivismo, que visa a dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital.

O entendimento de Tenório (2004, p. 33) é complementar e destaca que:

A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro de sistemas sociais organizados

Ambas as concepções revelam o caráter calculista deste tipo de racionalidade, tanto no desenvolvimento da ciência quanto na gestão das organizações. A apropriação e o uso de um determinado recurso são intencionais e possuem a expectativa de um determinado resultado que na conjuntura capitalista, há a urgência deste resultado ser uma quantificação com o sinal positivo e crescente.

Esta racionalidade induz à visão de que os componentes da organização são vistos com a mesma lógica utilitária, sendo assim, as pessoas que integram o contexto organizacional são “utilizadas” da mesma maneira que os ativos – sendo que estes últimos são considerados mais “úteis” que os próprios indivíduos que animam a organização.

Importante ressaltar que a significação de razão foi deturpada durante o processo histórico. Segundo Marcuse (1967) a razão à época de sua ascensão

na antiguidade clássica, era tida como uma ação reflexiva de negação da realidade proveniente do espírito e exercida em conjunto com a matéria. Através da abstração realizada pelos intelectuais da ciência formal que consolidaram tal pensamento, o conceito de razão perdeu a carga reflexiva e ética, e reduziu-se à arquitetura da relação causal e das generalizações cunhadas no interior do campo científico. O conhecimento advindo do espírito foi sacado do processo racional e considerado como explicação não-palpável e não-observável e, por isso, não se poderia efetuar o exercício de generalizações utilizando esse conhecimento como base.

As considerações de Fraga (2000), Marcuse (1967) e Tenório (2004) sobre a razão, identificam os traços da tipologia de racionalidade que rege a manutenção e o desenvolvimento da sociedade ocidental contemporânea. Com a finalidade de definir claramente os elementos que constituem a racionalidade instrumental, Serva (1997), apoiado na teoria da Ação Comunicativa de Habermas, caracteriza a ação racional instrumental através de oito elementos constitutivos (quadro 01)

Elementos constitutivos da ação racional instrumental.
A) Cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
B) Fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
C) Maximização dos recursos – busca da eficiência máximas sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
D) Êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
E) Desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
F) Utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
G) Rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
H) 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.

Quadro 01- Elementos constitutivos da ação racional instrumental

Fonte: Serva (1997, p.22.)

Por meio destes elementos constitutivos da ação racional instrumental, o aparato ideológico da sociedade capitalista tenta cercear a imaginação de outra maneira de associação que não seja intermediada pelas forças do mercado e, nessa associação, as ações são valoradas através da probabilidade e da quantificação de retorno que possam possibilitar ao seu executor. Este pensamento utilitário almeja reproduzir-se de tal maneira a não sofrer concorrência de outra forma de se ver e pensar a realidade.

Motta (2003, p. 100), ciente da dinâmica exercida pela massificação do pensamento instrumental, afirma que:

“A hegemonia da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva. A ciência substitui o pensamento não utilitário. Essa ciência está primordialmente colocada a serviço da produção. A lógica da produção, paulatinamente, subordina a educação, a política, o lazer”.

A visão de hegemonia da razão instrumental se reflete nas organizações. Ainda segundo Motta (2003), a instituição escolar reproduz a razão utilitária julgando todo ato político como indisciplina e avaliando através das notas obtidas nos exames e exercícios. Fazendo-se prevalecer, portanto, o ganho quantitativo em detrimento ao qualitativo. O prazer de conhecer é substituído pela obrigação de produzir e atingir metas estabelecidas como ideais para o desenvolvimento (domesticação) do pensamento. O autor complementa essa visão considerando que:

No plano pedagógico, as técnicas centradas em iniciativa e na auto-organização dão lugar ao modernismo de técnicas baseadas na automação que, ignorando a realidade psicológica e social dos estudantes, buscam enquadrá-los num circuito fechado de controle (MOTTA, 2003. p. 101).

A lógica da razão instrumental é caracterizada pela busca do controle das mentes e almas dos homens. E o desenvolvimento da ciência moderna fertilizou o terreno onde as bases para o controle germinaram, respaldando e validando os símbolos desta forma de pensamento. Visualizando a função da ciência para o desenvolvimento da racionalidade instrumental, Guerreiro Ramos (1981. p. 22) afirma que:

Deve ser dito que, a fim de salvar o que na moderna ciência social é correto, é necessário compreender o caráter precário de seus principais pressupostos, a saber, que o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de conseqüências e o mercado o modelo de acordo com o qual a sua vida associada deveria organizar-se. Na verdade, a ciência social moderna foi articulada com o propósito de liberar o mercado das peias que, através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites definidos.

Com isso, Guerreiro Ramos aponta que a importância da ciência social para a liberação do mercado é tanta que a ciência moderna deveria ser reconhecida como um credo e não como uma verdadeira ciência. Porém, o autor não vê que este pensamento utilitário ainda conseguirá se reproduzir e encontrar novos adeptos durante um longo período de tempo.

Diante dos fracassos da racionalidade instrumental, este é o momento, segundo Guerreiro Ramos, de se articular uma nova forma de se pensar as organizações. “Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular” (GUERREIRO RAMOS, 1981. p.23). Esta nova forma de ciência das organizações é fundada em outro tipo de racionalidade, a racionalidade substantiva. E que desembocará em um outro tipo de organização, a organização substantiva.

2.3. Racionalidade Substantiva

Para Guerreiro Ramos (1981. p. 23): “A razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar a sua vida pessoal e social”. Através de uma nova leitura do conceito de razão e por conseqüência de se pensar a vida humana associada, Guerreiro Ramos (1981) identifica a necessidade de se organizar a sociedade além das sociedades de mercado, ou melhor, desvelar as organizações não-econômicas escamoteadas pelas forças exercidas pela sociedade de mercado. A razão substantiva emerge do ostracismo, o qual os

defensores da razão instrumental lhe impuseram, ocupando a função de assinalar novas possibilidades para a vida humana associada.

A racionalidade substantiva fundamentaria, segundo Guerreiro Ramos, a ação que levaria a superação do comportamento instrumental, possibilitando ao indivíduo atingir a autorealização e o auto-desenvolvimento. Em consequência disso, nas palavras de Fraga (2000, p. 29): “engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social e, no âmbito da teoria administrativa, no processo de desenvolvimento da própria organização”, ao invés de engajar-se (forçosamente) às alternativas que a sociedade regida pelas organizações de mercado indica como possíveis ou verdadeiras ou coerentes. Serva (1996) destaca que Guerreiro Ramos defendia que através da racionalidade substantiva o homem, além de atingir o desenvolvimento pessoal e auto-realização, poderia ordenar suas relações por meio de valores éticos que gerariam ações que concretizariam um equilíbrio dinâmico entre a satisfação do indivíduo e a satisfação social.

Pensando na superação da ciência formal, que privilegia as relações sociais e históricas como forjadoras da realidade na qual o indivíduo está inserido ou como este percebe tal realidade, Guerreiro Ramos (1981. p.29), fundamentado na racionalidade substantiva, destaca cinco pontos essenciais para a delimitação da nova ciência social – “a teoria substantiva da vida humana associada”, que atenta para a importância do indivíduo enquanto ser político e contestador de sua realidade. E os pontos são:

- 1) Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isso é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização;
- 2) Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia;
- 3) O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva;
- 4) A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento;
- 5) O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

O fundamento no qual se alicerça a construção teórica dessa nova ciência social é, justamente, a desconstrução do embasamento teórico da ciência formal que tende a massificar o pensamento coletivo e transformá-lo em única explicação real, dicotomizando os valores éticos do fazer científico, além de categorizar as explicações ou visões de mundo, criando classes que podem ser: estratificações de países, trabalhadores, sociedades, entre outros agrupamentos diferenciados que conferem um acento à competição pela hegemonia dos referidos grupos aos quais esses pertencem. Pautado por tais pontos, percebe-se que a percepção da constituição das organizações e seu consecutivo estudo são permeados por um valor ou conjunto de valores que, segundo Marcuse (1967), apenas denotam uma única dimensão da condição humana e conseqüentemente da realidade social.

Guerreiro Ramos (1981. p.134-135) ainda delimita os cinco pontos fundamentais para o desenvolvimento de uma teoria organizacional fundamentada na racionalidade substantiva – a “abordagem substantiva das organizações”. São estes os pontos:

- 1) Uma vez que as necessidades humanas são variadas e portanto atendidas por múltiplos cenários sociais, é possível categorizar e formular as condições operacionais singulares de cada cenário social;
- 2) Apenas limitadas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, o qual determina um tipo próprio de cenário social, marcado pela comunicação operacional e critérios instrumentais. O *comportamento administrativo* é uma conduta humana condicionada por imperativos econômicos;
- 3) Diferentes categorias de tempo e espaço vital são correlacionadas a diferentes cenários organizacionais, assim a categoria de tempo e espaço vital dos cenários econômicos é um caso particular entre outros;
- 4) Diferentes sistemas cognitivos referem-se a diferentes cenários organizacionais. Portanto, as regras de cognição pertencentes ao *comportamento administrativo* constituem também um caso particular de uma epistemologia multidisciplinar face aos diversos cenários organizacionais;
- 5) Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no tecido social, ainda que hajam vínculos que os inter-relacionem. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais.

A superação do modelo vigente, ou pelo menos a visualização de outros modos de organização, fundamentam-se nos pontos citados anteriormente por Guerreiro Ramos, passando pelo entendimento de que as organizações de mercado são capazes de satisfazer algumas necessidades humanas e que estas são as mais diversas, como são diversas as representações e simbolismos relativos ao tempo e espaço social. Estes últimos são sentidos e validados por um grupo social que é regido por um determinado sistema cognitivo que é particular a esse grupo. Com isso, é possível fugir do perspectivismo da análise das organizações e identificar os enclaves existentes na tessitura da sociedade de mercado. Alguns desses enclaves ou formas alternativas de associação foram demonstrados por Serva (1993) que identificou doze organizações com configurações diferentes daquelas que se apresentavam de acordo com os ditos da sociedade de mercado. E afirma:

“O fenômeno da multiplicação de organizações alternativas ou coletivas (aqui denominadas substantivas) tem tido um forte incremento desde os anos sessenta e já é observado em todos os continentes, demonstrando uma curiosa espontaneidade à medida que a autonomia é um dos seus fatores marcantes, pois nele não se observa o caráter orgânico que determina a natureza das organizações burocráticas ao conferi-las um sentido integrativo e sistêmico”. (SERVA, 1993. p. 38)

Estas organizações são orientadas por uma série de valores que caracterizam a ação racional substantiva. O quadro 2 delimita estas características demonstrando uma perspectiva não utilitária para ação social que contradiz o modelo de mercado.

Elementos Constitutivos da Ação Racional Substantiva
A) Autorrealização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, completados pela satisfação;
B) 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;
C) Julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
D) Autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
E) Valores emancipatórios – aqui se destacam os valores de mudança e

aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e contexto normativo do grupo;
F) Autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

Quadro 02- **Elementos Constitutivos da Ação Racional Substantiva**

Fonte: Serva (1997. p.22)

Serva (1997) prega que o campo dos estudos organizacionais carece de maior exercício para o entendimento das organizações que se estruturam de forma dessemelhante às organizações de mercado. E assinala que:

“Crítico a racionalidade instrumental e chamar a atenção para a existência da racionalidade substantiva, apenas supondo a possibilidade de aplicação desta última nas organizações, ao nosso ver não é o bastante. Se quisermos que o pensamento de Guerreiro Ramos dê frutos, temos que fazer avançar a teoria e impulsionar a prática” (SERVA, 1997. p.30).

Sensível a esse anseio, crê-se na importância que possui o estudo de organizações perante a consolidação das bases da nova ciência das organizações proposta por Guerreiro Ramos. A estrutura social escamoteada pela ideologia da sociedade capitalista precisa ser validada por uma nova geração de cientistas que comunguem da crença de Guerreiro Ramos na existência de outras formas de associação humana, além daquela já generalizada e que as ações humanas são também mediadas por valores éticos e não somente pelos desumanos cálculos utilitários, desvelando, assim, as outras dimensões que constituem a vida humana em sociedade.

2.4. *Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor*

Neste mundo pós-moderno e global, as estruturas do capitalismo se reformam para atingir novas metas, criando valores ou adequando antigos conceitos à transformação em curso. Com efeito, nota-se a ascensão de uma corrente revisionista sobre os sentidos e significados da Gestão de Pessoas

nas organizações que visam à inserção no mercado neste novo milênio. Ulrich (2003) dá uma mostra disso ao indicar que os gestores de Recursos Humanos precisam superar oito desafios para somente, assim, modernizar a atividade de gestão e alcançar uma produtividade efetiva.

A saber, sinteticamente, os oitos desafios dos gestores de Recursos Humanos são a globalização, a cadeia de valor para a competitividade empresarial e serviços de Recursos Humanos, lucratividade entre custo e crescimento, foco na capacidade, mudança de parâmetros, tecnologia, atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual, e reversão não é transformação.

Ao analisar os desafios propostos por Ulrich (2003) percebemos que estão situados em duas esferas: das transformações ambientais e das transformações de percepção. Podemos apontar que a primeira vincula-se às mudanças de cenários ocorridas nos últimos trinta anos, decorridas dos avanços decorrentes da integração dos mercados mundiais impulsionada pela Globalização.

No passo que o ambiente se transforma, é necessária a consecutiva mutação da percepção sobre conceitos e valores desta sociedade em transição. Os conceitos consagrados em outros estágios de desenvolvimento da sociedade humana são questionados no seio da “sociedade da informação”, é imprescindível o surgimento de um indivíduo mais apto e sensível no trato dos imperativos do contexto organizacional.

Atenta a conjuntura contemporânea, Vergara (2007) advoga o surgimento de um novo paradigma para a Gestão de Pessoas, visto que as transformações oriundas na “Era da Informação” e nas ações da globalização, aliadas ao papel dual, o qual, a tecnologia possui neste cenário, ao mesmo tempo em que agrega e integra territórios geograficamente distantes, também cria um fosso entre os detentores e os não detentores, dentre os que se apropriaram da sua linguagem e meios e os que permanecem sem o entendimento e acesso às novas tecnologias.

Vergara e Ulrich convergem na forma de entendimento sobre as formas de inserção e enfrentamento, que os dirigentes e pensadores da Gestão de Pessoas devem se posicionar perante este impasse originado na reforma imposta pela nova etapa de desenvolvimento do modo de produção vigente. Verificam-se avanços na forma de pensar e tratar o homem no interior das organizações, porém, eles esquecem ou omitem a necessidade de impedir certas questões perversas que esse processo trouxe para o interior das organizações, que as transpõem e culminam na sociedade em si.

Apesar do progresso que podem representar no discurso sobre os processos e as práticas em GP, as modificações propostas ainda são apenas uma reforma do antigo modelo, objetivando o mesmo fim: a maximização da produtividade, baseada na maior inserção do indivíduo na organização, através de meios de dominação psicológica que atinge tanto um trabalhador isolado quanto uma coletividade. Visto que esta reformulação ocorreu para atender a necessidade de inserção competitiva das organizações com fins lucrativos nas esferas de mercado e por isso, estes avanços são estratégias calculadas de forma instrumental para a consecução do objetivo das organizações capitalistas: A sobrevivência, que pode ser entendida com a busca por lucro crescente através da maximização de custos.

Seguindo o movimento revisionista dos fundamentos teóricos da Gestão de Pessoas, Dutra (2004), com finalidade de construir uma proposta estratégica e integrada de GP que atendesse as organizações de mercado, mas que por seus pressupostos pode se adequar a uma gama vasta de organizações, que formula um modelo baseado em competências, onde todas as esferas da organização são consultadas e participam do processo de construção no modelo de GP da organização.

Este processo consiste em quatro etapas que salvaguardam a identidade da organização e o contexto na qual está inserida. O processo começa (Etapa 01) pelo alinhamento de parâmetros para o sistema de gestão de pessoas, como objetivos, abrangência do sistema de gestão de pessoas, metodologia do sistema e indicadores de sucesso.

Após este passo, segue-se com a modelagem do sistema (Etapa 02), em que serão definidos, juntamente, com os gestores, os princípios e diretrizes do sistema, o sistema de carreiras, sistema de remuneração, indicadores de resultados, e, estratégias para a Gestão de Pessoas. Na etapa seguinte (03), para evitar o estranhamento dos funcionários da organização com o novo processo de gestão de pessoas, há uma vasta discussão com os gestores e funcionários visando esclarecer sobre as mudanças. Criam-se vários canais para divulgação e instrumentos de avaliação, realizam-se formações com os gestores e com os trabalhadores, e, estabelece-se um prazo para a implementação total do sistema. Por fim (Etapa 04), o sistema está implantado e há monitoramento das mudanças provocadas por este processo de mudança.

Dutra (2004) afirma que há uma distinção entre processos e práticas de GP. Sendo que: “Processos de gestão são interações de partes com um objeto e dentro de parâmetros previamente definidos” (p.55). Já: “As práticas de gestão são Conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (p.55-56).

São processos de Gestão: Movimentação, Desenvolvimento e Valorização. Por movimentação entende-se todo o processo de movimentação que um indivíduo terá antes de incorporar a organização, interior dela e em seu desligamento. O Desenvolvimento é o processo onde estão inscritas as capacitações que o trabalhador pode passar o processo de encareiramento deste e o desempenho que este possui no âmbito da organização, o qual está inserido. A valorização pode ser percebida na forma como as pessoas são retribuídas pela organização por seu trabalho despendido (Ver quadro 03 sobre os processos e práticas de GP).

PROCESSOS	PRÁTICAS
Movimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Captação; • Internalização; • Transferência; • Promoções;

	<ul style="list-style-type: none"> • Expatriação; • Relocação.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação; • Carreira; • Desempenho.
Valorização	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração; • Premiação; • Serviços e facilidades.

Quadro 03: Processos e Práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Dutra, 2004.

É importante destacar que o modelo de Dutra (2004) propõe uma discussão interna dos aspectos que nortearão a tomada de decisão nos processos e práticas de GP. Esta é mais uma proposta que representa avanço nas relações interpessoais no ambiente de trabalho nas organizações de mercado, entretanto que pode em cair na ambigüidade ou mesmo representar a distorção dos princípios dessa formulação quando esta for adaptada às organizações que buscam simplesmente resultados financeiros sem respeitar os pressupostos democráticos que baseiam esta formulação. Por ser tratar de um modelo que foi forjado para organizações de mercado, mas que pode abranger organizações das mais variadas naturezas, ele também pode trazer o risco de ser impreciso quando aplicado em uma determinada tipologia de organização.

O discurso que é ecoado na literatura da gestão de pessoas no terceiro setor tem sido sintonizado na lógica que rege as organizações de mercado. Isso pode ser evidenciado pela assertiva de Bernucci (2008. p. 286):

As organizações do Terceiro Setor precisam encarar a gestão de recursos humanos da mesma forma que uma moderna empresa privada ou pública. Por um lado, o desafio é maior porque ainda é preciso vender a idéia do Terceiro Setor e assim atrair talentos vocacionados.

Este pensamento descolado do contexto das Organizações de Terceiro Setor, e que aponta por um profissionalismo, que às vezes pode significar burocratização dos processos dessas instituições, reflete os poucos estudos

sobre a Gestão de Pessoas em organizações de Terceiro Setor. Por ser um tema pouco explorado, o desenvolvimento desta área precisa considerar as características natas das organizações, para dessa forma empregar um verdadeiro sentido de Gestão de Pessoas e não tentar adaptar cegamente as diretrizes e práticas defendidas pelos teóricos de GP para as organizações que buscam inserção competitiva no mercado, desta forma, evita uma visão homogeneizante.

Em seu estudo sobre a Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor, Bose (2004) entende que a função da Gestão de Pessoas, que está em sincronia com a natureza e valores de uma organização, é:

[...] de facilitar um processo contínuo de troca de competências, estimulando e provendo condições para que as pessoas possam se desenvolver, se sintam valorizadas e tenham a autonomia necessária para agregar valor à organização, contribuindo para que ela alcance os resultados esperados (p. 184).

No mesmo trabalho ficou evidenciado que as Organizações do Terceiro Setor carecem de formalização dos mecanismos que atendem às demandas de desenvolvimento e valorização (processos de GP do modelo formulado por Dutra, 2004). Bose (2004) observou empiricamente que tais demandas são resolvidas de forma individualizada e regidas pelos costumes e valores da organização, onde a conciliação entre os objetivos do indivíduo e da organização são fator primordial para a resolução do impasse.

Através de canais conciliadores a organização pode disponibilizar a possibilidade de um desenvolvimento que seja coerente com as aspirações de seu membro, desta forma, o desenvolvimento do membro significará o desenvolvimento da organização. Com efeito, o membro poderá assumir novas atribuições e responsabilidades.

Fischer (2004) entende que a Gestão de Pessoas, quando impactada em suas formulações e práticas pelas transformações promovidas no processo de globalização e de adoção de novas tecnologias, consolidou o papel do ser humano no desempenho organizacional, através da aceção do termo

competência, que neste caso, se refere ao valor que o trabalho do membro agrega ao resultado da organização. Soma-se a estas transformações a assunção de modelos de gestão atentos a diversidade. O trabalhador, nesta forma de pensar a GP, não é tratado como recurso, a unidade necessária para executar um determinado trabalho, e sim, visto como indivíduo complexo e integral.

A supracitada autora acredita que a gestão, conceito da administração científica, ainda é pouco praticado nas OTS, entretanto vê que há um movimento ou uma conscientização sobre a necessidade de “profissionalizar” a gestão dessas organizações. Porém, este movimento não avançou sobre a área de Gestão de Pessoas, todavia, a autora nutre a esperança que quando as OTS profissionalizarem seus processos e por serem guiados por valores distintos das organizações de mercado, estas organizações encarem os seus membros como “recursos de mais alto valor”.

Fischer cita três fatores que podem ser significativos para a alteração do modo de gestão das OTS: Escassez de recursos, aumento de visibilidade e necessidade de ter trabalhadores qualificados.

Segundo a autora, o contexto das OTS é de escassez de recursos, visto que estes são captados através de parcerias entre estas organizações e organizações governamentais, ou Organizações do Segundo Setor, ou mesmo com outras OTS. Devido a condicionantes para a consagração da parceria se exige rigoroso controle sobre os recursos empregados, inclusive com indicadores de eficiência e efetividade.

Como decorrente dessas parcerias, há o aumento da visibilidade sobre o trabalho das OTS, estas por inserirem-se, por vezes, em lacunas que deveriam ser sanadas pelo Estado recebem olhar atento de outras organizações que compõem a tessitura social, e devido a isso, precisam apresentar um trabalho condizente com tal função.

Concomitante aos dois fatores apresentados anteriormente e decorrente deles, há a urgência em possuir membros capacitados para atender as exigências que o contexto atual impera. Pedem-se desta forma, trabalhadores

especializados e focados na tarefa a ser desenvolvida. Sobre eles recai a responsabilidade de conferir os atributos que manterão a sobrevivência daquela organização em questão. Pela exigência de trabalhadores especializados, Rosa Fischer crê que o trabalho voluntário, que antes caracterizava as OTS, tenha ficado para segundo plano nas organizações que profissionalizaram seus modelos de gestão.

Fischer (2004) indica que a formulação de uma política de GP em Organizações do Terceiro Setor deve ser norteadas por dois pressupostos fundamentais: “os procedimentos devem expressar as políticas estabelecidas” e deve haver um alto grau de coerência interna nos procedimentos e decisões.

Percebe-se que os desafios para o Terceiro Setor vão além da garantia de recursos para a continuidade de suas atividades, atrelado a esse há a necessidade de estruturar a organização para assegurar que seus funcionários sejam capazes de responder tais desafios.

Entretanto ficam as perguntas como atrair profissionais que possuam visão para o trabalho em organizações que lidam com as demandas sociais, quando nossas escolas não formam pessoas que possuam este perfil. Onde encontrar pessoas capacitadas e que aceitem trabalhar em uma área que é mais suscetível aos cortes orçamentários do governo e das empresas, uma área onde a garantia de trabalho bem feito e de resultados a mostra não garantem a renovação do financiamento e conseqüentemente a manutenção do emprego.

Os desafios de pensar uma gestão de pessoas para as organizações do Terceiro Setor vão além das mudanças de valores ou mudanças de contextos, como, exemplo, as mudanças operadas nas empresas com fins lucrativos. Neste setor em especial, não é a cartela de benefícios que atrai os novos funcionários, não é à roda de clientes em jantares elegantes, não é o nome da empresa no mercado.

Nestas organizações os valores individuais confundem-se com os valores da organização. A clientela não está em lugares elegantes, ao contrário encontram-se nos lugares marginalizados das cidades, e a organização

convive com dificuldade de se manter ativa, mas isso não acontece por falha de gestão. Como fazer gestão de pessoas onde o resultado não é palpável? E possui uma lógica distinta das organizações de mercado, mas é cobrada como se o trabalho pudesse ser controlado com em uma indústria.

Pretendemos com esses questionamentos mostrar que não é o simples estabelecimento de normas e condutas que formulará uma política efetiva de Gestão de Pessoas para as organizações do Terceiro Setor. Existem interfaces que são obscuras na própria definição deste setor, tais dificuldades conceituais atravancam ainda mais a formulação de práticas condizentes com a natureza destas organizações.

Desta forma, antes de traçarmos as características da pesquisa realizada, formularemos sobre as interfaces e conflitos conceituais que atingem a formulação teórica e até mesmo a inserção ideológica dessas organizações no contexto social.

2.5. *Conceito e Natureza do Terceiro Setor*

Antes de tudo, é sabido que o conceito de Terceiro Setor é impreciso e controverso. Os impasses oriundos da indefinição do conceito e da aplicação permeada por ideologias ou falsas ideologias. Soares-Baptista (2006) destaca que a confusão conceitual produz imprecisão na classificação das Organizações do Terceiro Setor (OTS) e, com efeito, as associações de bairros, clubes de mães, associações políticas e cooperativas, apesar de finalidades diversas, são caracterizadas com OTS.

Em seu texto, com a finalidade de clarificar e objetivar suas análises a cerca das Organizações do Terceiro Setor, Arndt e Oliveira (2006, p. 66) apresentam:

[...] como definição de Terceiro Setor, o conjunto das organizações caracterizadas por não-lucratividade e que orientam seus esforços para a busca de melhorias, seja para a comunidade em seu todo,

seja para grupos específicos de população. Assim, são consideradas Terceiro Setor organizações as mais diversas, desde fundações mais estruturadas, que atuam em estreita proximidade com o Estado e/ou grandes empresas, até movimentos informais, como grupos religiosos ou associações de moradores de bairro.

Embora haja ocorrido à delimitação do conceito de Terceiro Setor, ainda se tem a imprecisão conceitual destacada por Soares-Baptista, Guerreiro Ramos (1981), em sua delimitação dos sistemas sociais, caracteriza que organizações sem fins lucrativos são tipos ideais de Isonomias.

A Isonomia “pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais” (GUERREIRO RAMOS, 1981. p. 150). As principais características das Isonomias constam no quadro 04.

CARACTERÍSTICAS DA ISONOMIA
1. Seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas (p.150).
2. É amplamente autograticante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas (p.150).
3. Suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos (p.150).
4. Seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre liderança ou a gerência e os subordinados (p.150).
5. Sua eficácia exige que prevaleçam entre os seus membros relações interpessoais primárias (p. 151).

Quadro 04: Características da Isonomia

Fonte: elaborado a partir de Guerreiro Ramos, 1981 (p. 150-151).

Guerreiro Ramos (1981. p.151) afirma que:

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

Guerreiro Ramos marca as OTS, por meio do conceito de Isonomia, com uma série de princípios que atribuem a estas organizações uma lógica diferente e por vezes antagônica à lógica que rege as organizações de mercado. Vistas dessa forma, estas são tidas como enclaves na sociedade capitalista, por não representarem em seus objetivos as aspirações demarcadas por organizações de mercado.

Podemos completar o conceito de Terceiro Setor posto por Arndt e Oliveira (2006) com os princípios de isonomia destacados por Guerreiro Ramos (1981), assim, teríamos o seguinte enunciado: Terceiro Setor é o conjunto das organizações caracterizadas por não-lucratividade, num contexto em que todos os membros são iguais e que orientam seus esforços para a busca de melhorias para a sociedade.

Embora tenhamos ampliado o conceito de Terceiro Setor, ainda não alcançamos a complexidade que o conceito carrega. Para termos uma noção ampliada não podemos nos esquecer do contexto social em que estas organizações se desenvolvem e desempenham suas funções, sem a noção de Sociedade Civil não teríamos uma definição que representasse a complexidade necessária para as análises propostas neste.

Desta forma, Gohn (2008, p. 62) versa sobre a Sociedade Civil da seguinte maneira:

Temos desde aqueles que utilizam o termo como processo de privatização, implicando a expansão do mercado e a limitação do Estado, até liberais da corrente humanista, que atribuem como espaço da sociedade civil o processo de aprofundamento da participação comunitária em projetos públicos, aumentando a performance do governo e sua aceitação pública. Outros advogam como sinônimo de civilidade. Recentemente observa-se, no ocidente, o crescimento da interpretação da sociedade civil como aperfeiçoamento dos processos deliberativos democráticos, para criar mais espaço público.

A definição de Gohn sobre a Sociedade Civil é feita por uma delimitação ideológica entre os diversos projetos de sociedade. Desde os liberais aos antiliberais, todos possuem uma compreensão sobre o que seria e o que faria esta entidade denominada de Sociedade Civil. Porém, se fizermos uma análise sobre a delimitação apresentada pela autora, observaremos um fator comum

em todas as definições; como a participação da sociedade através de seus cidadãos nas questões que atingem às respectivas comunidades.

Dagnino (2004) percebe a distorção de termos como sociedade civil, cidadania e participação, tiveram quando incorporados no projeto neoliberal. Tais termos são construções históricas dos movimentos sociais que foram incorporados na Constituição de 1988 - considerada como constituição cidadã. Sendo que as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela luta para restituição das instituições democráticas que estavam cerceadas desde o golpe militar de 1964. A autora entende que o que ocorreu na década de 1990, e que afetou os movimentos populares, foi a confluência de dois movimentos contemporâneos, entretanto, antagônicos em seu princípios.

Eles requeriam uma participação ativa e propositiva da Sociedade Civil na gestão do Estado, o que Dagnino (2004, p.99) entende como uma “confluência perversa”. Concluindo que: “Assim, o que essa ‘confluência perversa’ determina é um obscurecimento das distinções e divergências, por meio de vocabulário comum e de procedimentos e mecanismos institucionais que guardam uma similaridade significativa”.

Este é um processo simbólico que se apropria de conquistas populares históricas. Corrêa e Pimenta (2006, p.3) entendem que o contexto que está em curso é caracterizado por: “um processo de não-caracterização recíproca, clandestina e incontrolável, pela qual o pólo mais poderoso ‘coloniza’ seu oposto e o transforma em seu duplo”. Neste jogo, as OTS que não são cientes de sua finalidade, acabam se tornando no pólo mais fraco e por isso, mais suscetível a deformações.

Portanto o conceito de Terceiro Setor é impreciso e cercado de contradições sobre sua “função social”. Mas acreditamos que, devido o processo caracterizado por Corrêa e Pimenta (2006), as organizações sem fins lucrativos estão inscritas em dois times no mesmo jogo. Assim, como as conquistas dos movimentos sociais foram postas na agenda neo-liberal, as organizações do terceiro setor também sofrem manipulação das estruturas do capital e fazem o jogo para o enxugamento do Estado, conforme denuncia Montaño (2008).

Entretanto podemos constatar empiricamente que muitas organizações do terceiro setor militam para a consolidação e ampliação de direitos conquistados durante o processo histórico. Muitas organizações, vide a organização pesquisada nesta dissertação, lutam por formulação de políticas públicas em diversas áreas e não agindo como simples executor de demandas delegadas pelo Estado para estas organizações. Elas são o pólo mais forte, mas a força não é econômica, é ideológica.

Estas organizações que militam pela conservação de culturas orais, cujas resistem ao processo de massificação da cultura da globalização, resistem à homogeneização das culturas tradicionais, em troca de uma única “cultura humana” como se fossemos todos iguais.

Ambas também pregam reformas no sistema educacional, que este não seja um mero reprodutor de conhecimento interessante para o mercado de trabalho e que a escola se torne espaço de prazer e atualização pessoal.

A compreensão dessas organizações é importante devido a pluralidade de projetos sociais que norteiam seus objetivos e atividades. Elas não são a representação do bem puro como dizem os liberais, mas também não são organizações malévolas como dizem os antiliberais.

Elas são instituições que representam a natureza humana, são contraditórias e interessadas na satisfação de seu fim, e só nele. Elas são seus próprios projetos políticos e se associarão àqueles que lhes possibilitarem o maior ganho ou levar ao objetivo de forma mais rápida. Como na vida as pessoas são taxadas como pessoas do “bem” ou do “mal”, estas organizações carregam o mesmo estigma, mas aqueles que as marcam esquecem que como em determinadas ocasiões, muitas vezes, os países em guerra costumam alianças com seus opositores, em troca de um bem comum.

As Organizações do Terceiro Setor se vinculam em uma busca por um objetivo, utilizam a metodologia que couber a situação, inclui-se até mesmo conseguir financiamento de organizações que exploram o trabalho infantil no continente asiático, mas usam como marketing social, o incentivo de programas de alfabetização ou da prática de esportes em comunidades

carentes em outra parte do globo. É a aliança de guerra, conseguida através de uma prática suja na busca de objetivos nobres ou não.

Este é o Terceiro Setor, impreciso em seus fins, destrutado em seus meios e vulgarizado em sua imagem, mas acima de tudo componente importante da constituição social e importante palco para os debates políticos e ideológicos.

Após a delimitação do Referencial Teórico, passamos a seção que caracteriza a metodologia utilizada para efetivação desta dissertação.

3. Metodologia

Nesta seção são abordados os elementos que compuseram a metodologia da pesquisa executada. Começa-se pela natureza e tipologia da presente dissertação. Após este tópico serão caracterizados o campo e os sujeitos da pesquisa. As técnicas utilizadas para a coleta de dados serão descritas em “Técnicas de Pesquisa”, e, por fim, o método de análise efetivado para o tratamento dos dados coletados será discriminado no item “Análise”.

3.1. *Natureza e Tipologia da Pesquisa*

O este trabalho possui natureza qualitativa devido, de acordo com a definição de Vieira (2006), fundamentar as análises a serem realizadas em métodos não-estatísticos, entretanto, como ressalva o próprio autor as formulações advindas de uma pesquisa qualitativa não são especulações subjetivas, pois são baseadas em argumentos teórico-empíricos que lhe conferem cientificidade.

Fez-se a opção pela abordagem qualitativa por compactuar com o posicionamento de Richardson (1985) que considera ser, a pesquisa qualitativa, uma forma adequada de compreender os fenômenos sociais em sua natureza. Godoy (1995a, p.62) complementa expondo que “Nesta abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. A caracterização do pesquisador merece destaque da autora, Godoy (1995a) define o pesquisador qualitativo por ser preocupado com o processo e estar interessado em averiguar fenômenos originados no contexto da dinâmica social.

Inclui-se na caracterização da natureza deste trabalho, a interface descritiva que o mesmo apresentou, por possuir: “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p. 44). Neste trabalho, averiguou-se através do Elemento Estruturante do Fato Administrativo de que forma as racionalidades instrumental e substantiva estruturam os processos de Gestão de Pessoas, vislumbrando o objetivo, justificou-se a natureza descritiva da pesquisa, pois se intenta entender de que forma, ou formas, o Elemento Estruturante do Fato Administrativo confere forma aos processos de GP e

quais elementos de cada tipo de racionalidade (instrumental e substantiva) presentes na organização são relacionados com os processos de Gestão de Pessoas.

Sobre a tipologia, a pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso. Justifica-se defini-la como estudo de caso devido seu objeto de estudo ser uma única instituição do terceiro setor. E segundo Godoy (1995b) a definição de estudo de caso é: “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. A autora também afirma que o estudo de caso é uma análise intensiva de uma determinada unidade social.

Yin (2005, p.20) acentua que o estudo de caso aplica-se quando há a necessidade de “compreender fenômenos sociais complexos” preservando traços holísticos e significativos do fenômeno na vida real. Desta forma, observando traços contextuais importantes para a revelação do objeto de estudo e suas interfaces.

Apresentadas a natureza e tipologia desta dissertação, passa-se para a caracterização do campo e dos sujeitos da pesquisa.

3.2. Caracterização do Campo e Sujeitos da Pesquisa

Como campo da pesquisa, restringe-se a Associação Companhia TerrAmar, uma organização não-governamental que desenvolve ações sócio-educativas desde o ano de 2000 e, em 2003 realiza o Conexão Felipe Camarão, no bairro de Felipe Camarão, município de Natal/RN. Antes da caracterização das ações executadas pela organização pesquisada é necessário tecermos um panorama sobre a realidade do bairro de Felipe Camarão.

Segundo a SEMURB (2009) o bairro de Felipe Camarão já foi conhecido como Peixe-boi, devido à quantidade de peixes de tamanho avantajado que existia na região. Entre os anos de 1960 e 1970 a área que correspondente a maior parte do bairro era propriedade da viúva Machado que ao perceber o crescimento da população, vinda principalmente, dos municípios do interior do Rio Grande do Norte, e a ocupação de áreas consideradas distantes do centro da cidade, decidiu vender suas terras e assim surgiu o bairro que homenageia

o líder dos Potiguara, aliado português na resposta as ofensivas holandesas a região nordeste do Brasil.

Criado pelo decreto municipal de número 4.330/93, o bairro de Felipe Camarão está situado na região administrativa oeste do município de Natal, possui cerca de 54 mil habitantes, que ocupam mais de 13 mil domicílios particulares permanentes (SEMURB, 2009).

O bairro de Felipe Camarão é tido como um lugar carente de políticas públicas, pelos dados veiculados no site do Conexão Felipe Camarão (2006), no ano de 2000, o Índice de Qualidade de Vida (IQV) do bairro era de 0,27, o terceiro pior do Município do Natal. Este índice é medido de zero, menor índice, a um, maior medida possível.

Por apresentar um IQV baixo, não se estranha a comunidade conviver com problemas de saneamento básico, falta de infra-estrutura urbana e segurança pública. Os aparelhos de prestação de serviços por parte do Estado se restringem a seis escolas, cinco de Ensino Fundamental e uma de Ensino Médio, um posto de saúde e maternidade, e os Programas Saúde da Família e Agentes Comunitários de Saúde.

Durante a pesquisa relatos informais dos mais diversos tipos de violência ocorridos no bairro não foram raros. O tráfico de drogas, a falta de oportunidades de geração de renda, a ação escassa do Estado como garantidor de serviços a comunidade, são fatores que aumentam a criminalidade e outros problemas apresentados em outras áreas com as mesmas características, pondo, principalmente, a juventude em situação de risco.

Foi com essa problemática em vista que a Associação Companhia TerrAmar criou o Conexão Felipe Camarão que atende aproximadamente quatrocentas crianças, adolescentes e jovens de idades que variam de três a vinte e dois anos. O objetivo da TerrAmar com o Conexão Felipe Camarão é realizar um processo sócio-educativo, no qual, se pretende formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres e de sua cultura local, a valorizando e preservando. Os jovens que integram o projeto participam de oficinas de Bois de Reis, de musicalização de Rabeca, de musicalização de Flauta Doce, Luteria de Rabeca e de artes circenses.

Além das oficinas do Conexão Felipe Camarão, a TerrAmar executa o Ponto de Cultura – Programa do Cultura Viva dos Ministérios de Educação e Cultura que visa a preservação e divulgação de manifestações da cultura popular através de registros audiovisuais. No bairro de Felipe Camarão, a TerrAmar produziu material a partir das manifestações de Mestre Manoel Marinheiro (Boi de Reis), Mestre Cícero da Rabeca (Música) e Chico de Daniel (encenação de bonecos). Este material é utilizado como recurso didático nas oficinas como forma de preservar a cultura oral manifesta naquele bairro.

A Associação Companhia TerrAmar também realiza um trabalho que objetiva a aumento da auto-estima e a geração de renda para as mães das crianças atendidas no Conexão Felipe Camarão. Na oficina de Estilos e Costumes, as mães são incentivadas pela ONG a aproveitarem o tempo ocioso para aprenderem, criarem e confeccionarem de forma artesanal peças de roupas com aspectos ligados a cultura local. A idéia é comercializar as roupas através de uma grife a ser criada, para isso a TerrAmar firmou parceria técnica com o Sebrae que ministrou cursos de design e moda e outros relacionados com a gestão do futuro empreendimento para as mulheres envolvidas neste projeto.

Para executar seus projetos, a TerrAmar desenvolve parcerias com organizações públicas, privadas e com outras organizações do Terceiro Setor. Para firmar parcerias com organizações públicas ou privadas, há a necessidade, *a priori*, de concorrer com outras ONGs em um edital para financiamento de projeto. Nesta modalidade a TerrAmar já firmou parcerias com o Ministério da Educação e da Cultura, com a Petrobrás, BNDES, Unicef, Fundação BNB, Fundação Votorantim, entre outras.

Existe uma forma de parceria entre a TerrAmar e as escolas públicas da comunidade de Felipe Camarão. Esta parceria está relacionada com a concessão de espaços para algumas atividades como, por exemplo, capoeira e com a formulação de atividades em conjunto, que é o caso do evento Conexão Brasil, onde são discutidos temas relacionados ao bairro e há a participação de professores e técnicos das escolas nas discussões e em outros momentos da programação do evento.

Um tipo de parceria que é desenvolvida pela ONG pesquisada é o relacionamento com outras organizações do Terceiro Setor. Como informa em

seu site, a organização integra o Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente, Fórum do Combate e Erradicação do Trabalho Infantil, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, a Rede ANDI Brasil (Agência de Notícias dos Direitos da Infância), o Fórum de entidades que participam do Ponto de Cultura e foi uma das organizações fundadoras da Rede Nordeste de Cultura.

Dentro dessa conjuntura foram definidos os sujeitos da pesquisa. Por termos como objetivo averiguar através do Elemento Estruturante do Fato Administrativo qual racionalidade é manifesta nos processos de Gestão de Pessoas, buscou-se ouvir os depoimentos dos tomadores de decisão da TerrAmar. A organização pesquisada possui um Conselho de Gestão com oito membros, destes oito foram entrevistados quatro, mais a contadora da organização.

A impossibilidade de entrevistarmos todos os componentes do Conselho de Gestão deveu-se a três fatos. O Primeiro é que dois dos membros encontravam-se afastados da rotina da ONG e podiam não refletir condizentemente o processo decisório. Seguido a isso, o terceiro membro não foi entrevistado por não residir em Natal e somado a isso, por também não estar a par dos fatos recentes da organização. O terceiro fato que impossibilitou a entrevista de um membro foi a dificuldade de contatar o conselheiro no período no qual ocorreram as entrevistas. Mesmo com a dificuldade relatada, com o andar das entrevistas, percebeu-se que os entrevistados garantiriam os dados necessários para a elaboração do presente trabalho.

Foram ouvidos os membros Gestor 01, Gestor 02, Gestor 03, Gestor 04 e Gestor 05. O primeiro ocupa a função de Coordenador Geral, é formado em Estudos Sociais e História pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e tido como a principal figura dentro da Associação Companhia TerrAmar, devido sua experiência com movimentos sociais nas favelas do Rio de Janeiro - RJ durante seu mestrado em História pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). É o articulador político uma espécie de “maestro” das ações de todos os projetos.

Gestor 02 é Coordenador e instrutor de capoeira, foi um dos fundadores da TerrAmar e divide as responsabilidades como figura da proa com Gestor 01.

É educador físico e professor de educação física em escolas do Município do Natal – RN.

Gestor 03 é sociólogo e mestre em sociologia. Atua na TerrAmar nas coordenações de projetos e pedagógica. É figura estratégica para a ONG, pois tem a responsabilidade de elaborar os projetos que concorrem aos editais de financiamento. É figura de confiança dos dois diretores.

Gestor 04 é jornalista, responsável pela comunicação institucional da TerrAmar. É quem produz os textos enviados para os meios de comunicação que divulgam as atividades do Projeto Conexão Felipe Camarão.

Por último, Gestor 05 que começou na ONG na função de estagiário durante seu ensino médio e após entrar para o Curso de Contabilidade na UFRN, assumiu a responsabilidade pelo Departamento Financeiro da organização.

Após a apresentação da Organização e suas atividades, identificação dos sujeitos da pesquisa. Detalharemos os procedimentos e técnicas de pesquisa utilizadas para a consecução desta dissertação.

3.3. *Procedimentos e Técnicas da Pesquisa*

As técnicas para a coleta de dados são fundamentais para o alcance dos objetivos aos quais se propõem em trabalho científico. Desta feita, arquitetou-se um processo de coleta de dados que possibilitasse uma rigorosa análise para fins de embasar coerentemente os achados advindos da pesquisa.

Utilizou-se a entrevista em profundidade como método de coleta de dados por observar que seu objetivo: “é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 1996. p. 150). E Gil (1999) aponta vantagens da utilização deste método em pesquisas sociais. Segundo o autor, a entrevista possibilita a obtenção de uma rica gama de dados relativos aos mais variados traços do contexto pesquisado. Além disso, a profundidade que pode ser extraída de cada evento é considerável.

Gil (1999) destaca que a entrevista possui vantagens frente à aplicação de questionários fechados, por permitir acesso a pessoas analfabetas, maior

interação entre entrevistado e entrevistador, possibilitando a explicação de questionamentos mal formulados, por ser mais flexível, uma vez que a sensibilidade do entrevistador pode mudar o curso e o teor dos questionamentos, e, por fim, por possibilitar a percepção de sinais não orais por parte dos entrevistados como também, a tonalidade das respostas.

Mattos (2006, p.348) relata que as entrevistas servem àquelas pesquisas "voltadas para o desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles". E destaca a importância de se considerar na análise o fato criado na interação entrevistador-entrevistado, pois não raro há a possibilidade das respostas sofrerem a interferência da presença e da forma da articulação efetuadas pelo mediador.

Mattos (2006) ressalva que é de responsabilidade do pesquisador, visualizando a problemática em estudo, empreender de forma criativa e estabelecer novos recursos para o conjunto de técnicas, assim, aperfeiçoando os procedimentos da pesquisa em questão.

Atentos às proposições acima, foi elaborado um roteiro (Ver apêndice 01) que possibilitasse a maior interação entre entrevistado e entrevistador, na forma que os dados de uma questão pudessem ser aproveitados em questionamentos seguintes. Com efeito, o roteiro foi estruturado a partir de três blocos temáticos. O primeiro bloco de perguntas está relacionado à percepção dos trabalhadores sobre os objetivos da organização, as dificuldades encontradas, os parceiros que auxiliam na consecução dos objetivos e o que há de melhor na execução do trabalho.

As questões da segunda parte da entrevista versavam sobre o Elemento Estruturante do Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983). Através desta incursão buscamos compreender como os tomadores de decisão da Associação Companhia TerrAmar entendiam os conceitos de Eficácia, Comunicação e Tempo, e como essa percepção afetava e era afetada por uma determinada racionalidade. Por isso, segundo bloco de perguntas possui uma sistemática diferente do primeiro. No primeiro as questões eram diretas e mais abrangentes, havia a intenção de ouvir o entrevistado sem restringir suas respostas a um ponto específico. O segundo bloco (Ver quadro 05) foi executado através de uma questão norteadora, dito melhor, havia um

enunciado ao qual o sujeito deveria apresentar concordância ou não e seus motivos para aquela determinada opinião. Desta forma, a partir da resposta encadeavam-se as perguntas seguintes, porém é necessário ressaltar que as perguntas secundárias variavam e não eram necessariamente idênticas às contidas no roteiro.

Fato Administrativo	Questões Norteadoras	Questões secundárias
Eficácia	1. Há uma idéia que as organizações representam, também, serviços a comunidade. Visto dessa forma, seus objetivos transcendem a mera maximização dos lucros.	1.1. Qual o seu conceito de organização eficaz? 1.2. Você considera esta organização eficaz? 1.3. Nas decisões, busca-se a maximização de recursos ou a qualidade da ação ou serviço?
Comunicação	2. Para que a decisão logre a estabilidade ou equilíbrio entre membros da organização, é necessária a comunicação entre suas partes. A comunicação é, assim, inseparável da decisão.	2.1. Existe algum canal de comunicação sistematizado? Qual? 2.2. Como é veiculado? 2.3. Quem são os responsáveis por seu conteúdo? 2.4. São coletadas informações de maneira informal? Como?
Tempo	3. O tempo não despendido com as atividades da organização, ou não controlado pelas forças do mercado, é considerado perdido.	3.1. Como são determinados os prazos nas atividades da organização? 3.2. Existem indicadores para essa determinação? 3.3. Fatores externos influenciam no tempo disponível para as atividades? 3.4. O tempo de realização das atividades é indicador de desempenho? 3.5. Tempo é dinheiro?

Quadro 05: Questões sobre o Fato Administrativo

Com sistemática parecida com o bloco dois, a terceira parte do roteiro de entrevista foi formulada (Ver quadro 06) para versar sobre os processos e práticas em Gestão de Pessoas, segundo o modelo de Dutra (2004). Nesta

parte da entrevista o objetivo era entender a estrutura dos Processos de Gestão de Pessoas e, como são postos em prática. Assim, seria possível estabelecer se havia ou não congruência entre o discurso e a prática organizacional. Devido à natureza da organização, utilizou-se o modelo de Dutra (2004) que baseia-se na busca pela determinação de competências para formulação do modelo mais apropriado para cada organização.

Porém cabe aqui mais uma ressalva, apesar de ser um modelo de GP mais flexível, ainda é um modelo formulado para as organizações de mercado e com a racionalidade instrumental mais acentuada. Isso, explica alguns enunciados presentes no roteiro, como a questão norteadora que versa sobre a valorização da pessoa no ambiente de trabalho, apesar de ser aparentemente contraditório é proposital, pois esta é uma das formas que podemos averiguar a distância entre discurso e prática.

Processos de Gestão de Pessoas	Questões norteadoras	Questões secundárias
Movimentação	1. A captação de pessoas pressupõe a consciência da organização em relação às suas necessidades; somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecida entre a pessoa e a empresa.	1.1. Como ocorre a socialização de um novo membro na equipe de trabalho? 1.2. Há chance de promoções na estrutura da organização? Como se dá? Quais são os critérios? 1.3. No caso de uma demissão, quem decide que ela ocorra ou não? 1.4. Quais são os critérios para um desligamento? Como ocorre a demissão?
Desenvolvimento	2. No presente, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.	2.1. Existe algum programa de educação continuada? De que forma é feito o levantamento das necessidades? Quem participa das ações e das decisões? 2.2. Existem critérios para avaliação de desempenho? Quais são? Como ocorre a avaliação? Quem participa da AD? Há a comunicação sobre a avaliação?
Valorização das pessoas	3. A valorização das pessoas é a medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu	3.1. Como são definidas as remunerações? São baseadas em quem? Do que são

	trabalho para a organização.	compostas? São justas? 3.2. Há alguma premiação? Quais critérios? 3.3. São ofertados alguns benefícios aos funcionários? Quais? O funcionário que apresenta um bom desempenho é agraciado com algum bônus? 3.4. Existe alguma iniciativa que vise a qualidade de vida no trabalho ou fora dele? Quais são os objetivos? Quais princípios? De que forma é executado? Quais são os responsáveis pela execução?
--	------------------------------	---

Quadro 06: Questões sobre os Processos de Gestão de Pessoas

Articulando os três blocos, no nosso entendimento, podemos entender as interfaces da problemática levantada por este trabalho. Esclarecida a formulação do instrumento podemos destacar o procedimento de incursão ao campo.

As entrevistas foram realizadas em dois momentos. O primeiro foi uma fase de prospecção onde coletamos dados a cerca dos objetivos e das atividades desenvolvidas pela organização. Realizamos essa prospecção nos meses de outubro e novembro de 2009 e como resultado desta, tivemos duas entrevistas, uma com Gestor 01 e outra com Gestor 03, sendo que apenas a entrevista com Gestor 3 teve o áudio registrado.

Durante este período tivemos acesso aos anuários que são entregues aos financiadores das atividades da ONG, como também, pudemos ouvir ao CD “Canta Meu Boi” do Mestre Manoel Marinheiro, gravado durante as atividades do Programa “Cultura Viva” dos Ministérios da Educação e Cultura. Presenciamos o evento Conexão Brasil, nos dias 12 e 13 de novembro de 2009, realizado em Felipe Camarão. Neste evento podemos vivenciar uma metodologia educativa que a organização denomina de “Roda de Prosa”. A Roda aconteceu no dia 12 de novembro e teve a presença de instituições como o Ibama – Instituto Chico Mendes, da Professora Maria Aparecida Perez que trabalhou na Secretária de Educação de São Paulo na Administração Marta Suplicy e de Lia de Itamaracá, cirandeira reconhecida nacionalmente. Na “Roda de Prosa”, integrantes da TerrAmar, professores das escolas parceiras e

alunos atendidos pelo projeto Conexão Felipe Camarão debatem temas como preservação do meio-ambiente e preservação cultural.

O segundo dia do evento teve a apresentação de todos os trabalhos desenvolvidos pela ONG. A apresentação ocorreu às portas da Casa do Mestre Manoel Marinheiro, hoje um centro cultural. Foi um momento de manifestação da arte desenvolvida pela comunidade de Felipe Camarão, pudemos apreciar os trabalhos dos meninos do “Conexão Capoeira”, do “Conexão Rabeca”, “Conexão Pífaro”, o trabalho das mulheres que fazem parte da oficina de Estilos e Costumes. Porém, a nota triste foi a chuva que insistia em cair, num chuveiro fraco mas persistente que trouxe risco de choque elétrico, devido aos equipamentos de luz e som presentes no local da apresentação, e acabou que cancelando a apresentação dos meninos do “Auto do Boi de Reis”. Destaca-se que a estrutura montada no local por ocasião do evento era de excelente qualidade, havia até uma arquibancada com capacidade aproximada para quinhentas pessoas. A qualidade do equipamento, digno de grandes eventos, é um ponto que discutiremos com mais profundidade na análise dos resultados desta dissertação.

O segundo momento de coleta de dados foi realizado no período de 15 a 29 de abril de 2010. Registram-se todas as entrevistas realizadas neste período. O momento ficou caracterizado pela aplicação da entrevista pré-estruturada que versava sobre os objetivos do trabalho, instrumento que será apresentado mais à frente. Registra-se que estas entrevistas foram realizadas no lócus de atuação dos sujeitos, com exceção de Gestor 02 e Gestor 04. O primeiro foi entrevistado em sua loja de produtos de Capoeira no Mercado da Avenida 6, no Bairro do Alecrim e o segundo foi entrevistado na Emissora de televisão onde trabalha, situada no bairro da Candelária.

Foram ao todo registradas seis entrevistas que somadas totalizaram aproximadamente oito horas de gravação, que foram transcritas no período de 1º de maio a 28 de maio de 2010 e resultaram em 116 páginas. Apesar da perda de algumas falas devido a problemas na audibilidade das gravações, acreditamos que não representou ameaça para a confecção deste trabalho. A qualidade dos registros, também, foi o responsável pelo alongamento do período de transcrição. Visando o melhor aproveitamento dos dados, cada entrevista foi revisada duas vezes.

3.4. Fundamentos da análise executada

Analisaram-se os dados coletados através da análise de conteúdo. Pensamos que desta forma garantiríamos o êxito na consecução dos objetivos propostos à época da formulação do embrionário projeto de pesquisa que hoje se apresenta como uma dissertação.

Bardin (1977) afirma que Análise de Conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ao atentar para a definição formal realizada por Bardin, crê-se que esta técnica é adequada para os objetivos da pesquisa, vez que a própria autora elenca as utilidades que a Análise de Conteúdo exerce nas pesquisas. A primeira é a função *Heurística*, em que a técnica exerce o papel de exploração, no qual é um contexto de descoberta, “para ver o que dá”. E, a segunda utilidade, possui uma função de “administração de provas”, onde haverá uma pesquisa fundamentada em afirmações ou questões de pesquisa que serão feitas através da Análise de Conteúdo, confirmadas ou não, “para servir de prova”. A pesquisa enquadrou-se no contexto apresentado pela segunda utilidade, vez que se tem o apoio teórico de Weber (2000) que afirma que as ações sociais são mediadas por mais de um tipo de racionalidade, e de Guerreiro Ramos (1983) que postula que o fato administrativo é estruturado pelo processo decisório. Esta informação somada à curiosidade científica de se entender como o Elemento Estruturante do Fato Administrativo atua sobre a racionalidade que determina os processos e prática de Gestão de Pessoas na Companhia Associação TerrAmar.

É importante ressaltar que Bardin (1977) considera que esta técnica de análise não está acabada e precisa de constante reformulação, principalmente, para se adequar aos objetivos propostos para a pesquisa e ao contexto a ser aplicada.

Após delimitarmos quais técnicas de análises seriam utilizadas, passamos a restringir os elementos que foram constituintes das Categorias de Análise. Em suma, focamos nosso embasamento em primeiro plano nos construtos constituintes do Elemento Estruturante do Fato Administrativo, são eles: Eficácia, Comunicação e Tempo. A partir da delimitação dos conceitos estabelecidos pelos sujeitos da pesquisa sobre os elementos da Decisão, podemos identificar quais elementos constitutivos das ações racional instrumental e substantiva (ver quadro 07), de Serva (1997), estavam presentes nas formulações feitas pelos entrevistados. No quadro abaixo estão presentes todos os elementos delimitados por Serva, mas em nossos resultados não serão apresentados integralmente, visto que uns conceitos são incompatíveis com a natureza da organização pesquisada que, segundo a concepção de Guerreiro Ramos, é tida como uma Isonomia, ou seja, uma organização que possui traços proeminentes de Racionalidade Substantiva.

Elementos Constituintes	
Ação Racional Instrumental	Ação Racional Substantiva
<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorealização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, completados pela satisfação;
<ul style="list-style-type: none"> • Fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder); 	<ul style="list-style-type: none"> • 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;
<ul style="list-style-type: none"> • Maximização dos recursos – busca da eficiência máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações;
<ul style="list-style-type: none"> • Êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista; 	<ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores emancipatórios – aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à

	individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e contexto normativo do grupo;
<ul style="list-style-type: none"> • Utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados; 	
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	

Quadro 07 - Descrição dos elementos constituintes das ações racional instrumental e substantiva.

Fonte: Serva (1997, p. 22)

Nosso processo de Análise foi operacionalizado, como foi afirmado antes pela delimitação dos conceitos constituintes do Elemento Estruturante do Fato Administrativo. Desta feita, foi possível relacionar o processo de decisão com a racionalidade manifesta e com os processos de GP estruturados na organização pesquisada.

Com a função de síntese das falas de cada um dos sujeitos ouvidos, elaboramos um quadro com uma fala que destaca o pensamento daquele entrevistado sobre o item em debate. Aconteceram de algumas vezes o quadro não ser totalmente preenchido, devido ao rumo inesperado que a entrevista tomou.

4. Análise dos Dados

A apresentação da análise dos dados obtidos em nossas conversas com os sujeitos da pesquisa, será realizada nesta seção do trabalho para melhor compreensão da metodologia adotada para tal tarefa, é necessário que relembremos a estrutura adotada no roteiro de entrevistas, seguiremos a mesma seqüência, por considerarmos possuir uma lógica que responde aos objetivos propostos nesta dissertação.

O primeiro tópico da análise versará sobre as questões introdutórias. Com essas, pretendemos construir uma delimitação sobre os objetivos da Associação Companhia TerrAmar, a partir da ótica daqueles sujeitos apresentados anteriormente. Estes objetivos representarão a razão pela qual a TerrAmar justifica sua existência e sua inserção na comunidade de Felipe Camarão. Seguido a isso, tentaremos estabelecer ou definir quais são as organizações que são consideradas parceiras para a consecução dos objetivos delimitados anteriormente, com isso, saberemos se a organização pesquisada insere-se em algum tipo de arranjo, ou dialoga com outras ONG's, ou ainda, com quais as organizações há dialogo, quais são suas naturezas e qual a importância desses laços para a execução das atividades, fim da TerrAmar.

Ainda neste primeiro momento de análise, buscaremos saber a visão sobre os pontos negativos, desafios ou dificuldades encontradas na execução das tarefas, qual a visão sobre estes entraves, se são positivos ou negativos, de fato para a organização. Como a vida também é feita de momentos positivos, momentos de prazer, buscou-se, também, identificar quais são os melhores momentos na visão dos membros do Comitê Gestor da execução do trabalho na ONG, o que eles tomam como fator motivacional para prosseguir executando aquela determinada função.

Este primeiro tópico de análise possui a função de caracterizar o contexto ao qual a organização está inserida e a fundamentação teórica utilizada são os Elementos Estruturais ou Configurativos do Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983). A partir dos dados analisados podemos traçar quais influências desse contexto sobre a decisão nos processos de Gestão de Pessoas.

O segundo tópico de análise executa a função de esmiuçar o construto decisão e seus pressupostos sistemáticos: os conceitos e eficácia, comunicação e tempo serão delimitados, mais uma vez, a partir da visão dos sujeitos entrevistados. Nesta delimitação pretende-se localizar na fala dos sujeitos elementos que caracterizem uma determinada racionalidade que guie aquela determinada formulação.

Procurou-se aqui qual a influência das formulações apresentadas com os processos de GP, de que forma estes três elementos caracterizam as relações dentro da organização, quais valores pautam o processo de arquitetura da decisão, e de que forma essa decisão é tomada, quais são suas instâncias e seus participantes.

Por fim, o último tópico de análise caracterizará de que forma ocorrem os processos de Gestão de Pessoas, segundo o modelo de Joel Dutra (2004). Ao final dessa análise, veremos quais são os processos praticados na organização, quais são suas intencionalidades, a quem atinge, qual a razão pela qual são feitos, quais valores os guiam. Com isso, poderemos observar como as racionalidades co-existem no contexto desses processos.

Com isso feito, passamos para a apresentação dos dados obtidos em cada um dos tópicos estruturados.

4.1. Questões Introdutórias

4.1.1. Nosso objetivo é...

Como já demonstrado em seções anteriores, a primeira questão do nosso roteiro versou sobre qual é o objetivo da Associação Companhia TerrAmar na percepção dos sujeitos entrevistados. Neste quesito houve uma pequena variância em relação à resposta, variância explicada pela interferência da própria percepção do sujeito em relação aos objetivos da organização e em relação ao seu próprio trabalho ou função naquela instituição. Vamos destacar algumas falas sobre o objetivo da TerrAmar e ao final tentar construir um conceito amplo, com a finalidade de fundamentar nossa discussão mais a frente.

Começamos com a definição sobre o objetivo da organização a partir do entendimento de Gestor 02. Para ele a função da TerrAmar na comunidade de Felipe Camarão é colaborar com a formação das crianças e jovens que participam do projeto em cidadãos que entendam suas particularidades e que sejam conscientes de que podem alterar o quadro no qual aquela comunidade se encontra. Gestor 02, no momento que ainda conversávamos sobre os objetivos daquela entrevista e sua função para a presente dissertação, disse:

Porque é a missão, é justamente essa, não é o ensino da cultura, da manifestação cultural pela manifestação cultural, mas é nessa vivência de tocar tambor, de jogar capoeira, de fazer rabeça, de tocar rabeça e a flauta que a gente encontra uma forma de interagir com essa comunidade, com esses elementos do meio social que eles vivem e tentar cooperar na melhoria da vida desses jovens, né? Ou educá-los para que tenham um olhar na questão, tenham um olhar nas possibilidades de melhorar a própria vida, a vida da comunidade.

Mesmo na informalidade Gestor 02 nos forneceu um conceito amplo sobre o objetivo da organização pesquisada, mas ainda era necessário um conceito, digamos, formal. Que foi construído por Gestor 02 da seguinte maneira: “Se for resumir em uma palavra, é cidadania. Ter um cidadão consciente da vida, das questões culturais, das suas origens, dos seus valores, dos seus direitos de cidadão. É cidadania”.

No entendimento de Gestor 01 o objetivo da TerrAmar é focado num diálogo com a comunidade para alterar percepções equivocadas e melhorar a auto-estima das pessoas que participam do projeto. Disse ele:

Onde tem ser humano, há possibilidade de mudança, de vida melhor. Basta que isso, seja feito um reconhecimento disso através dos próprios e se não é feito e se os próprios moradores não conseguem se reconhecer por uma urgência de políticas governamentais e a própria sociedade civil que não consegue chegar a se organizar dentro desse espaço. “O que a gente faz?” – a ação de interagir no intuito de possibilitar esse diálogo comunitário, ou do bairro, ou de cidade, para que essas pessoas não se sintam como elas já são, já se sentem, né? Separadas das áreas que tem todos os serviços como, por exemplo, mora em Felipe Camarão, mora em Petrópolis que é uma diferença absurda.

E continua dizendo que:

Então, quando a gente criou a ONG, a gente criou pensando em ver quais eram os cenários quais eram as áreas onde a população precisava mais de um, não é ajuda, mas de um trabalho que fizesse com que elas se organizassem e conseguissem buscar seus direitos

e nós encontramos em Felipe Camarão o primeiro passo, onde está sendo feito esse trabalho há oito anos, que começou com uma organização meio de bate-papo, de conversa com os moradores. Foram dois anos na casa do Mestre Manuel Marinheiro dialogando com todos os moradores e representado desde quadrilha junina até associação de moradores.

Falando sobre o individualismo pregado pelo sistema econômico mundial, Gestor 01 afirma:

Acho que a gente tá na contramão disso aí. Acho que estamos tentando, e fazendo um projeto, uma ação aqui na TerrAmar, que busque que o ser humano, que veja como ser humano e que ele não é só o mesmo. E aí, a gente criou esse projeto educacional através da cultura local, como deve ser qualquer projeto educacional, mas para fazer gestão disso é preciso envolver, mover os moinhos, como em Dom Quixote, porque é como se nós estivéssemos na contramão, inclusive da própria gestão do sistema educacional [...] aqui nós interagimos com o sistema educacional, o sistema do governo federal, estamos num espaço municipal/estadual, para você ver como isso interage, e o social, que é o necessário. Agora para fazer, para provocar uma mudança de costume, uma mudança de pensamento, uma mudança de ideologia de saber e de fazer, é esse nosso trabalho.

Nestes excertos da fala de Gestor 01, vemos um discurso forte contra a realidade de injustiça social que marca o cotidiano do Bairro de Felipe Camarão e a crença que a transformação daquela realidade apenas se tornará possível a partir de uma conscientização dos próprios sujeitos, Gestor 01 ainda destaca que a função da TerrAmar é provocar a mudança através da interação com os moradores daquela região de Natal.

Já Gestor 05, responsável pela administração financeira, afirmou que a importância da ONG é transformar a realidade de Felipe Camarão através de uma forma de auxílio à educação formal, na valorização da cultura local e na construção de uma percepção que valorize o papel dos habitantes do local na transformação daquela realidade.

No caso de Gestor 03 ficou evidente uma visão sobre o objetivo da Companhia Associação TerrAmar mais focada na valorização cultural da comunidade e no desenvolvimento das crianças e jovens atendidos pelo projeto Conexão Felipe Camarão.

A última delimitação dada para o objetivo da organização foi fornecida por Gestor 04. No entendimento dele, tanto a ONG quanto o projeto Conexão Felipe Camarão foram criados para trabalhar junto à comunidade e, neste trabalho, favorecer a valorização da cultura existente no local.

De todos os conceitos apresentados podemos destacar que os mais completos ou mais complexos são dos dois fundadores da ONG, os conceitos de Gestor 02 e Gestor 01 caminham na mesma direção. Com a leitura dos conceitos deles podemos formular um conceito de objetivo para a TerrAmar que seria: **Favorecer a formação dos cidadãos conscientes e ativos, através da valorização, preservação da cultura local e da interação com todos os envolvidos, possibilitando assim a transformação da realidade encontrada naquele bairro.**

4.1.2. As organizações que nos apóiam são...

Sobre as organizações que prestam apoio as atividades da Associação Companhia TerrAmar, houve um consenso sobre o maior colaborador. Os patrocinadores são vistos como as organizações que são mais decisivas para a efetivação das atividades desenvolvidas pela ONG. Os exemplos mais destacados foram a Petrobrás, A fundação Votorantim, os Ministérios de Educação e da Cultura. Este apoio é tão significativo que desdobra em questões mais radicais para o funcionamento da organização, estes desdobramentos serão aprofundados mais a frente.

Para Gestor 01, o maior parceiro das ONGs é o Governo Federal que através dos programas dos Ministérios da Educação e da Cultura, incentiva ações como o ponto de cultura que cria uma rede de comunicação entre mais de duas mil organizações e movimentos culturais, possibilitando trocas de experiência e ampliando o debate sobre as políticas para a cultura no Brasil.

Também houve uma variação das respostas que levantaram pontos importantes para a compreensão da realidade do trabalho da ONG. Tanto Gestor 02, como Gestor 05 citaram a participação da TerrAmar em uma rede social chamada de “Caminhos e Trilhas” que conta com outras cinquenta e duas instituições, esta rede é financiada pelo Instituto IBI, braço do Banco IBI. Gestor 02 destaca que nas discussões do “Caminhos e Trilhas” são implantadas ações de cooperação, colaboração e formação.

Para Gestor 03, uma importante inserção que a ONG possui acontece nos Fóruns. Através do trabalho de Gestor 01, a TerrAmar insere-se em redes

de discussão de formulação e implementação de políticas públicas para as áreas dos direitos de crianças e adolescentes, preservação das culturas tradicionais e da educação, principalmente, de políticas públicas para efetivação dos projetos de educação integral. A atuação da TerrAmar e do trabalho de Gestor 01 acontece, também, perante as instituições do Governo Federal na discussões de geração de políticas públicas.

Porém destacamos a fala de Gestor 05 que destacou a comunidade e os educadores das escolas da comunidade como maiores parceiros das atividades da organização. Segue a fala:

Como financiadores como a Petrobrás, Votorantim, da comunidade também, que com certeza participa do projeto. É, os educadores das escolas também são parceiros. Eu acho a cidade também, assim como os representantes da cidade também. Mas que eu acho, é mais a comunidade mesmo, os educadores, o Ministério da Cultura também com certeza.

A visão de Gestor 05 é interessante e levanta pontos importantes para discussão, visto que ele considera como parceiros as pessoas que são atendidas e animam as atividades do Conexão e, não somente aqueles que investem recursos ou dão visibilidade para as ações desenvolvidas ou que são considerados como organizações iguais.

Com as considerações acima percebemos que a rede colaborativa na qual a Associação Companhia TerrAmar está inserida é intrincada, sendo traçada desde a esfera local, no diálogo com outras organizações do bairro até a esfera do Governo Federal e seus Ministérios. Tal inserção representa forte influência na definição de prioridades e de ações que a ONG articula e efetiva.

Cabe aqui, o acento sobre a influência dos patrocinadores sobre as ações da TerrAmar. Os recursos vindos desses patrocinadores influenciam a forma, quando e onde devem ocorrer as atividades e, caso fôssemos indicar através das falas dos sujeitos tal influência tornaríamos a presente dissertação maçante e enfadonha devido à frequência de relatos com este teor, mas vamos destacar a fala de Gestor 03 durante a entrevista de prospecção realizada em novembro de 2009. Segundo ele:

A gente tem uma dificuldade muito grande com os indicadores, e os patrocinadores querem indicadores. Ai como é que a gente vai calcular isso? E assim, para o patrocinador o que vai importar é o resultado final, se a roupa está bonita, se a apresentação estava

legal. O processo todinho é o que nos interessa. Agora a gente tem que dar o resultado para que o patrocinador continue patrocinando, então essa é nossa discussão aqui, o tempo todo. Como é que agente vai atender essa qualidade e ao mesmo tempo como fazer o que agente realmente deseja que é o processo. A gente não quer formar bons músicos, a gente quer formar bons cidadãos que sejam capazes de identificar sua cultura, valorizar seu espaço social, mas os patrocinadores estão interessados em mostrar o produto final bom, de qualidade. Essa pressão a gente vive o tempo todo.

Esta pressão externada será ainda fonte de mais influências nos processos de tomada de decisão e nas praticas de Gestão de Pessoas. Nos próximos tópicos de análise veremos tais influências em seus determinados contextos. Passemos para a terceira parte do primeiro tópico de análise.

4.1.3. Nossa maior dificuldade é...

Sobre quais as dificuldades que a TerrAmar encontra para efetivar suas atividades, identificamos que a mais relatada foi a finitude dos recursos, ou dos recursos escassos para a crescente demanda. Gestor 04, Gestor 05 e Gestor 03 destacaram que os recursos não estão na mesma proporção das demandas que surgem em Felipe Camarão. Com um demanda crescente, mas com patrocínios que são estabelecidos no ano anterior a sua implementação, o recurso não é suficiente para as atividades as quais o projeto “Conexão Felipe Camarão” se propõe a desenvolver, desta forma não atendendo a totalidade da demanda.

Para Gestor 04, configura-se em um desafio tornar o projeto ininterrupto por conta dos indicadores ou outras peças burocráticas que os patrocinadores exigem para a renovação dos contratos de patrocínio. Segundo ele:

Eu acho que de cem ONGs que você for pesquisar, eu acho que nem 70% fazem esse trabalho realmente que é proposto. Então o desafio é mostrar que o trabalho é feito, e bem feito e que precisa de cada vez mais dinheiro porque é cada vez maior o número de crianças e jovens que querem estar participando do projeto

Já Gestor 03 destaca que além do problema acima, há ainda dois outros. O primeiro é a falta de profissionais que tenham formação para dialogar com o contexto no qual atua a TerrAmar. Disse ele:

Já que estamos falando de problemas, diz respeito, acho que assim, a essa, essa formação de profissionais com essa visão, né? A gente

tem uma equipe qualificada e não tem nada a ver com isso, mas assim, quando outra, quando agente precisa contar com determinado serviço, que vai contratar, que vai. Aí a gente vê como a formação está distante, daquilo que seria o ideal para atuar nessa área. Como a gente trabalha com música, com cultura e tal, a formação cultural, a formação musical, ela é muito, é... tem essa visão de uma música erudita, entendeu? E sempre se trabalha na perspectiva de que aquilo ali é uma outra coisa diferente da música universal e não tem nada a ver, né?

A dificuldade de contar com outros profissionais faz com que a TerrAmar busque valorizar e qualificar aqueles que já estão imersos no processo e compreendem a lógica que norteia as atividades da organização. Caso de alunos que foram “promovidos” a formadores são freqüentes.

Gestor 03 destaca como o segundo problema enfrentado é o próprio contexto da comunidade. “Há uma rotatividade dos meninos, há uma... problemas relacionados a família, a violência. Este contexto mesmo da... problemas sociais que são revelados ali” disse ele. Segundo Gestor 03, essa dificuldade advinda do contexto é tida como natural, pois faz parte da comunidade, das dificuldades enfrentadas pela própria no cotidiano.

No entendimento de Gestor 01 o maior problema para as ações da ONG é a concepção de política que os gestores públicos possuem. Segundo ele, a concepção de política restringe-se a partidária, noção que por vezes atrapalha o andamento das ações da organização.

Ele diz sobre política: “A gente tá falando de uma evolução humana, porque política só serve, partidária ou não, só serve pra fazer o ser humano evoluir como ser humano”. Analisando esta fala percebemos que os valores humanos, sobre tudo valores emancipatórios, em que o indivíduo é tido como um ser em transformação que está em constante aprimoramento.

Para Gestor 02, o maior problema é a educação formal que, segundo ele, não utiliza a riqueza imaterial do local nos seus conteúdos e programas de ensino. Mas Gestor 02 não se esquece das dificuldades que a falta de infraestrutura traz para a comunidade e para a formação dos jovens de Felipe Camarão. Ele diz que no bairro existem três focos de lixões, mas não tem um sistema de saúde que atenda dignamente aos habitantes do local.

Não é fácil, a gente não tem uma praça em Felipe Camarão, os jovens não tem uma praça de referencial, que eles vão num momento de lazer, praticar um esporte, caminhada, onde se encontrar para conversar, se encontram nas esquinas, nos bares, se encontram nas

lan houses... não é? Usam aí uma ferramenta de tecnologia digital que invés de cooperar para a construção da vida deles, às vezes até destrói, nesses vídeo games da vida, que tem por aí, cheio de violência, numa comunidade que já é super violenta. Felipe Camarão tem uma história pesada de tráfico, de mortandade de jovens, de prostituição infantil, de trabalho infantil. Você percebe, inclusive, na comunidade de Felipe Camarão, as crianças que andam na favela e saem nas carroças, de saco nas costas para catar lixo, papel, garrafa pet... (GESTOR 02).

O desabafo de Gestor 02 representa a intensidade das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da organização. As dificuldades são desde locais, por meio dos problemas enfrentados no seio de uma comunidade marginalizada pelas autoridades do Estado como provedor até as dificuldades oriundas na relação com os patrocinadores e suas exigências. Não podemos ao analisar os fenômenos que são o foco deste trabalho sem significar devidamente, a influência que estes problemas colaboram para esta explicação das relações verificadas.

4.1.4. O melhor nesse trabalho é...

Genericamente nesta pesquisa, podemos dizer que o fator mais valorizado e que mais traz satisfação para os sujeitos entrevistados é o resultado ou resultados que o trabalho gera. Dizemos os resultados porque os entrevistados citaram aspectos diferentes para exemplificar este resultado, mas por se tratar do resultado significado por uma percepção compreendemos a diferença na aceção de que é um resultado.

Para Gestor 03 o resultado é ver o desenvolvimento dos meninos, é vê-los aprender a tocar, depois compondo e, quem sabe, chegar a professor de determinado instrumento e assumindo mais responsabilidades perante aquela comunidade. Ele destaca que a evolução que as crianças passam é significativa e “é o que dá gás”. Pode-se resumir com a seguinte fala:

Então a gente sempre acompanha. Tem jovens que estão com a gente a muito tempo, e a gente visualiza o crescimento deles, né? E no depoimento deles, também, está presente essa contribuição que o projeto dá para a formação deles, enquanto cidadão, enquanto ser humano, né? Enquanto gente.

Já para Gestor 05 o resultado é representado pelo impacto que o projeto “Conexão Felipe Camarão” exerce sobre a comunidade local. Segundo ele,

todo o trabalho desenvolvido é para gerar reflexos na comunidade e nas pessoas atendidas por ele. É impactar positivamente os “meninos”, as senhoras que estão bordando, a modificação das histórias do bairro, as relações das famílias da comunidade e o resgate da cultura do local.

Gestor 04 acredita que o mais gratificante é ver que a TerrAmar, com o Conexão Felipe Camarão estão alterando uma certa realidade. Sente-se motivado por desenvolver um trabalho que não tem retorno financeiro, mas que contribui para um projeto social que atua em uma comunidade carente. Segundo ele:

Mas você acaba tendo a possibilidade de influenciar naquela família, que tem um pai que é alcoólatra, que tem uma mãe que não está nem aí, mas que o filho, coitado, está ali perdido naquela comunidade, e acaba encontrando no projeto uma maneira de até focar, ter um foco na maneira de estudar, mas também aprender música, capoeira, através do esporte e ter ações que tenha educação que vai além do que os pais proporcionam para ele dentro de casa.

Parafraseando Caetano (1986): “cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é”. É dessa maneira que as ações dos sujeitos estão em relação às coisas boas que aquela atividade lhes possibilita. Mesmo num contexto adverso, numa comunidade marginalizada, eles ainda encontram as coisas boas existentes no ambiente hostil.

Essa significação positiva do resultado mostra que mesmo que o resultado seja ínfimo em relação à condição social da comunidade atendida, este ainda impacta positivamente em várias escalas. Desde a melhoria da auto-estima de um aluno que aprende um instrumento novo, até a melhoria de auto-estima da comunidade que se vê agora em programas de exibição nacional, como o programa “Ação” e desta vez não se está mostrando os crimes e suas vítimas, e sim, a alegria da manifestação cultural emanada no bairro.

Com função de resumo dos dados apresentados aqui, podemos afirmar que cada uma dessas partes é determinante para a definição dos processos organizacionais. Sem a compreensão destes elementos não poderíamos entender como o processo de decisão é estruturado ou como a organização lida com a comunicação ou formação dos envolvidos em suas atividades. Este tópico mostra a utilidade teórica dos Elementos Estruturais ou Configurativos do Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983) que valorizam o ambiente

e as formas de relação que a organização realiza neste e como ela se estrutura para poder se inserir e atuar em determinado cenário.

Entrevistado/E. Configurativo.	Objetivo	Parceiros	Dificuldade	O Melhor (mais satisfação)
Gestor 01	A nossa meta é instigar as pessoas a pensar que elas podem viver melhores e mais felizes, organizando-se, sendo servidores dos seus direitos e não deixando que os outros se apropriem desses direitos.	As ONGs são subsidiadas, são patrocinadas pelo governo.	A gente tá junto, trabalhando junto; mas como tem uma relação de poder, político-partidário no meio, isso tem atrapalhado.	
Gestor 03	Contribuir com o processo de desenvolvimento cultural integral das crianças	essa área aí, ela é conduzida por Gestor 01	essa formação de profissionais com essa visão	E no depoimento deles também tá presente essa contribuição que o projeto dá na formação deles
Gestor 02	Ter um cidadão consciente da vida.	Então dentro dessa rede social a gente implanta a cooperação, discussão, colaboração, formação	Nós fazemos hoje em Felipe Camarão, o que a educação formal deveria fazer	
Gestor 04	ver que aquela cultura local pode ser valorizada pelos próprios integrantes	A gente conta com, justamente, o reconhecimento de outras ONGs	Então o desafio é mostrar que o trabalho é feito, e bem feito	é quando vemos que pessoas carente que estão tendo a auto-estima elevada
Gestor 05	É, o meio de transformação, de ideologia mesmo, de abrir mesmo o entendimento o que é a importância do bairro, da importância do papel deles na sociedade	eu acho é mais a comunidade mesmo	eu falei das parcerias mas não são parcerias suficientes	por que tudo aqui gera em torno do trabalho da comunidade, né?

Quadro 08: Falas dos sujeitos sobre o Elemento Configurativo do Fato Administrativo.

4.2. Questões sobre o elemento estruturante do Fato Administrativo.

4.2.1. Eu acho que Eficácia é...

Um dos achados interessantes de nossa pesquisa é a concepção sobre o conceito de eficácia abordado pelos gestores da organização pesquisada, o qual é tido como a capacidade de chegar em resultado proposto. Gestor 02 acredita que o resultado obtido é refletido na alteração da visão sobre a comunidade, para ele:

A própria cidade já começa a ver de forma diferente os meninos do Filipe Camarão, então basta dizer que setenta mil fossem dez que tivessem fazendo isso aí, pra que a gente com certeza, já que a gente não pode mensurar que tamanho esse volume, que impacto social realmente causa, mas tenho certeza que causa, porque se olhar nas mídias que já foram provocadas com relação a esse absurdo de crimes do Felipe Camarão foram muitas, a gente eu acho que já, que já tem uma competição muito, igual pra igual com a mídia de crimes

E por isso, ele considera que a organização é eficaz por ter colaborado com essa mudança de visão, mas vê um esforço em adequar a utilização dos recursos conseguidos através dos editais às contingências das demandas do trabalho social. Segundo Gestor 02:

Aí a planilha é formatada, é presa, você não pode gastar com outros fins, e aqueles fins que você tem, que você elegeu naquela rubrica, já não tem muito sentido fazer agora, nesse momento de ação, o legal mesmo era comprar, investir, contratando agora um professor extra, que tem aí, um mestre da rabeca que vai vir e vai fazer essa formação, aí a planilha fica, você não pode usar esse dinheiro pra isso por que você disse que ia comprar a tinta pra pintar as rabeca, o verniz pra pintar a rabeca, aí você não pode pagar com o recurso pra material, pagar o pessoal, e aí? Complicado né? Complicado...

Este sentimento em relação ao conceito de organização eficaz é compartilhado pelo Gestor 04 que aponta que a TerrAmar é eficaz por estar conseguindo alcançar os resultados planejado, ter seu trabalho reconhecido e estar renovando os patrocínios obtidos. Para ele não se pode ter a noção de lucro ou de uma visão de maximizar o recurso para retirar a sobra como uma forma de ganho pessoal ou contribuição financeira por um trabalho executado. Diz ele:

Então a partir daí a gente não tem uma visão de lucro, porque lucro é quando você vai e vai para a família e pega e faz as contas e vê, poxa a gente conseguiu captar tanto e vai ser dividido entre aqueles que estão fazendo a ONG. Não! [...] Porque a idéia de criação e de aumentar o trabalho, tá sempre em foco e o dinheiro que entra é justamente para bancar isso e aí a gente não tem essa parte de lucro e de quanto é que a gente vai lucrar, eu acho que o lucro que a gente vê é em cada novo participante, o número de participantes que tá crescendo, de crianças que procuram o projeto, a valorização que o projeto tem lá fora, que é bom deixar bem claro que o conexão tem uma valorização muito grande de pessoas que conhecem, que vem a Natal, que conhecem e vai lá fora e diz: - poxa eu vi um projeto lá no RN que realmente funciona. Eu acho que o lucro da gente tá aí, em mostrar para as pessoas que funciona e enfim obter o reconhecimento. Esse é o nosso maior lucro.

Gestor 04 entende que um fator que merece cuidados no momento de concorrer a um edital para patrocínio de uma ação é a estrutura que a ONG dispõe, uma vez que é necessário ter pessoal capacitado para alcançar o novo objetivo e responder às exigências feitas pelo financiador. Para ele:

Então eu acho que o que pesa é justamente você mostrar que tem resultados, que ela é uma ONG organizada, que tem em dias suas certidões, que você paga os impostos em dia, que não existe desvio de dinheiro, porque hoje ao contrario do que muitos pensam, você fazer uso de uma máquina que funciona porque há desvios de dinheiro, é muito complicado porque você pode até fazer, mas lá na frente você vai ter que comprovar e aí é quando, hoje em dia, nem o imposto de renda você pode burlar tanto, né? [...] Você não pode chegar lá dizendo, olha, mostrando fotos, um catálogo bonito, dizendo que faz isso em Natal, numa comunidade carente e que precisa de apoio, não é só isso que faz você ganhar um patrocínio. É uma série de exigências que a gente tem que estar apresentando os resultados.

Já Gestor 03 advoga que não se pode falar de maximização do recurso sem aliar a isso, um conceito de qualidade. Esta preocupação é reflexo da visão sobre a realidade social da comunidade de Felipe Camarão. Segundo Gestor 03, por se tratar de uma comunidade segregada e economicamente carente, o entendimento que os prestadores de serviço de Natal constroem sobre o produto ofertado para aquela comunidade é de um produto de baixa qualidade e sem a necessidade de cuidados com atributos como a estética. Mas Gestor 03 afirma que a visão sobre os processos ou serviços que a ONG presta a comunidade é de ofertar algo com qualidade, pois a comunidade merece por sua riqueza cultural, o melhor disponível. Isso fica explícito na fala a seguir:

Quando a gente vai pensar na estrutura de um evento, como aquele que você viu, e aí a gente pensa, né quando coloca que é, pra, pra comunidade, a visão que se tem geral da cidade é que lá pode mandar qualquer som e agente diz: não, a gente quer o melhor som... e não é por que vai lá fulano ou sicrano é porque tá lá a comunidade de Felipe Camarão, que merece o melhor como qualquer outra comunidade, que mereceria o melhor, serviço, a melhor iluminação, a melhor música, a melhor... entendeu?!. Nesse sentido. Então, nesse sentido não há um gerenciamento de recurso, digamos assim, vamos pagar qualquer coisa que esse dinheiro dura mais, né esse sentido não, acho que há uma preocupação com a gerência do recurso pra que ele dure pra um número maior de atendimento, uma qualidade maior de trabalho. Mas é, é não pra gente, em função do recurso, né de guardar mais recurso, a gente usar um serviço que não seja de qualidade, tem essa perspectiva que lá tem que ter o melhor.

As falas postas representam uma visão sobre eficácia relacionada com a consecução do objetivo proposto. A realização do trabalho está vinculada ao fator externo mais proeminente, a relação com o patrocinador. Caso não se apresente em conformidade com os requisitos da instituição financiadora, a ONG corre o risco de perder recursos para o ano seguinte e, como afirmou Gestor 04, fechar as portas e dizer para a comunidade que há algo de errado na gestão da organização.

Um fator interessante na gestão dos recursos conseguidos através de editais é a preocupação de utilizar tais recursos para ofertar o melhor serviço para a comunidade. Esta preocupação ficou a mostra nas falas de Gestor 03, mas cabe ressaltar uma preocupação descrita por Gestor 02. Ele entende que a qualidade do serviço ofertado é primordial, visto que o trabalho tem gerado reflexos positivos na imagem da comunidade, ajudando a melhorar a auto-estima de seus habitantes, entretanto, a gestão da ONG é engessada pelas peças de controle de gastos utilizadas pelos financiadores.

Somado a isso, vimos na fala de Gestor 04 que essas exigências aumentam a responsabilidade dos resultados alcançados pela organização. Não basta apenas ter um trabalho social impactante, é necessário ter uma estrutura que possa responder à altura as demandas do patrocinador.

Então, podemos delimitar o conceito de eficácia da Associação Companhia TerrAmar da seguinte maneira: **ser eficaz é atingir o resultado impactando positivamente sobre a comunidade e respondendo as exigências das peças de controle das organizações financiadoras da ação.**

4.2.2. A comunicação ocorre da seguinte maneira...

A comunicação na organização ainda não é estruturada formalmente, possui uma sistemática onde diversos canais são utilizados e não uma pessoa que pense os processos de comunicação interna de forma intencional, apenas a comunicação externa tem este privilégio, é pensada por Gestor 04 que exerce a função de elo entre diversos tipos de mídia e a TerrAmar.

A informalidade do processo de comunicação é exemplificada pela fala de Gestor 01, que disse: “e-mail, telefone; e-mail e telefone, o dia-a-dia, dialogando. Pra lá e pra cá, pra lá e pra cá”. Vê-se que não é preocupação da coordenação do projeto a instituição de um canal formal de comunicação, devido até mesmo o tamanho da organização.

Mas pudemos ver que o setor financeiro, responsabilidade de Gestor 05, possui uma sistemática própria para se comunicar e ao mesmo tempo ter um controle dos recursos necessários para a execução das atividades da ONG. Quando questionada sobre a relação existente entre a comunicação e a tomada de decisão, ele sintetizou na seguinte fala:

Com certeza, com certeza a comunicação é inseparável. Aí é como você tava dizendo que eu dependo para escrever a questão das planilhas ver o financeiro, né? Na parte do financeiro, eu preciso do pessoal do projeto, eu preciso da coordenação, eu preciso do pessoal do campo, da comunicação para ver o que eles necessitam, da diretoria com o todo pra ver quais são as necessidades. Então eu acho que a comunicação é o primordial assim, para se conseguir o objetivo.

Gestor 05 entende que na falta de uma pessoa responsável pela coordenação de um canal de comunicação interno, as informações devem ocorrer diretamente entre os interessados na ação ou no fato a ser informado.

Gestor 03, destaca a iniciativa do setor financeiro de ter um controle sobre o processo de comunicação focado na gestão dos materiais e recursos utilizados, mas considera que esta forma tem recebido certa resistência devido à diversidade do público que é foco desse tipo de comunicação. Segundo ele:

Agora o setor financeiro ele tem estipulado algumas coisas meio cumpridas. É os pedidos do campo, eles têm registrado, no início da semana, na segunda feira você manda pedido, pra providenciar a compra, então esse setor financeiro ele tem estruturada essa

comunicação, digamos assim mais oficializada, escrita, tem redigido isso, até por que se não tiver esse mínimo a gente não tem como desenvolver um trabalho. [...] Embora exista uma resistência ao uso desses instrumentos, no campo que são mestres, educadores, até os formandos tem problema com relatório, imagine pessoas que estão distanciadas dessa linguagem. E assim tem sido um desafio pra gente por que a gente tem necessidade de prestar contas, de fazer relatórios, de colocar a questão do conteúdo que tão sendo trabalhados, e a gente não tem condição de saber a não ser que o professor expresse isso de alguma forma. Então a gente tem também esses instrumentos que ajudam a, na comunicação, não ter que tá ligando pra cada professor pra saber o que ele tá... tem também esse controle.

O processo de comunicação da TerrAmar é focado nas reuniões semanais que a equipe realiza todas as segundas-feiras. Gestor 03 diz que é uma metodologia que estabelece que todos tem voz num processo circular, ou seja, que possui início, meio e fim, mas a própria denomina que é um processo longo, nas palavras dela: “reuniões imensas”. Já para o Gestor 02, o processo de comunicação depende de contingências como, por exemplo, uma viagem. Nota-se também, no início da fala um tom de desconforto com a realização das reuniões. Segue a fala:

Em reuniões, reuniões, reuniões. Semanalmente nós fazemos reuniões, aí sempre se vê fatos novos que tem que fazer uma ação na comunidade, tem que preparar os meninos que eles vão pra uma viagem, tem que modificar, tem que ver uma aula extra. Aí a gente tem uma reunião e toca o trabalho em si, mas normalmente é segunda-feira o dia de reunião. (pausa) E quando a gente acha necessário daí a gente convoca também reuniões que pra reajustar as ações.

Esse desconforto é mais aflorado em uma resposta sobre o desperdício de tempo, embora seja objeto de análise da próxima parte deste tópico, entendemos que cabe aqui por se tratar de uma fala sobre as reuniões. Segue a fala de Gestor 02:

Mas a gente perde muito tempo quando a gente senta pra reunião com diversos dados, a reunião vira, é, divã de, de psicólogo, de terapeuta, a reunião vira gabinete de secretaria de saúde, é, delegacia de polícia, vira delegacia de polícia a reunião. “Porra, perai” e onde é que estão a ação das oficinas, a cultura e como tá projeto, a rabeça e a nota musical e num sei o que. Rapaz, vira tudo junto, aí acaba sendo muito tempo, ocorre muito, muito tempo perdido no sentido de alcançar os objetivos muito tarde. É difícil, é difícil...

Nesta fala, percebemos que o processo de diálogo, apesar de ser tido em outros momentos como salutar, representa um nó para a celeridade do processo administrativo. Este é um dos efeitos perversos de uma organização que não apresenta processos rigidamente delimitados através de regimentos ou códigos de normas.

Mas destacamos entre o processo de comunicação da ONG pesquisada, o cuidado com a comunicação externa, que para alguns é uma característica importante para a construção da identidade ou da imagem da organização para a opinião pública. O cuidado é maior com esse processo porque ele representa dentre outras coisas, a divulgação das atividades da instituição e por conseqüência disto, a valorização da marca da própria organização e de seu patrocinador.

Gestor 04 diz que a comunicação externa é estratégica para a formalização da imagem da organização. Nas palavras dele:

porque o assessor de comunicação funciona como? Ela é a mediadora daquele órgão com a imprensa e é a imprensa que vai passar para sociedade. A sociedade vai saber dessas atividades através desse trabalho que é feito pela assessoria e aí a imprensa vai divulgar seja na televisão, no rádio, no jornal impresso [...]outra coisa eu, é importante dizer essa comunicação externa, e falo da parte de comunicação com a imprensa é um trabalho que ele é feito, digamos gratuitamente, entre aspas, porque o Conexão, ele não paga a publicidade é espontâneo o que eu, a gente chama, a mídia é espontânea, a partir do momento que a gente faz conexão aqui no Conexão Brasil no final do ano para debater, chamando os órgãos como Secretaria de Educação do Estado, do município pra debater a, a educação e juntar a comunidade em foco, é uma mídia espontânea.

Com isto posto, podemos dizer que o processo de comunicação interna da Associação Companhia TerrAmar não é formal em sua totalidade, visto que são poucos meios de comunicação institucionalizados, entre eles estão a reunião e o *e-mail*. Mas devemos atentar para o fato que a reunião pode estar desgastada, apesar de possuir uma metodologia participativa, ela também gera a perda de foco nos processos administrativos ou na atividade fim da organização, e abrange problemas das pessoas atendidas pela organização e pelas outras nuances, mas aqui concordaremos com Gestor 02, “trabalho social é coisa de louco”, muitas vezes, não está prescrita sua amplitude e sua lógica desafia o pensamento científico funcionalista.

4.2.3. Nosso tempo é...

No mundo direcionado para o mercado, a noção de tempo é meticulosamente medida e relacionada com a complexidade da tarefa e com a produção. A noção sobre o tempo na TerrAmar quando relacionada à carga horária de seus funcionários é norteadada pela noção de responsabilidade que cada um possui perante sua função e atribuições, a exceção são os professores ou formadores que precisam cumprir uma determinada carga horária. Esta diferença é oriunda da diferenciação das tarefas e até uma relação espacial.

Os funcionários que possuem horários flexíveis possuem tarefas administrativas, no chamado escritório da ONG. São as funções de, por exemplo, Gestor 03 – coordenador de projetos, Gestor 05 – coordenação financeira. Gestor 03 externou a dificuldade de possuir um horário flexível em decorrência de possuir outros vínculos empregatícios fora da organização. Disse ele:

Então,... é por que esse é um dos meus maiores problemas hoje, eu e Gestor 01, né? é tempo, porque eu tô em três instituições, as vezes fica muito complicado de você pensar no tempo. E é muito ruim pra você trabalhar com o tempo do outro, né, o outro tá gerindo seu tempo, tá cobrando de você uma tarefa dentro de seu tempo que não é o tempo dele, mas assim, eu entendo que a gente tem algumas áreas de projeto, e ela tem uma tensão maior em torno do tempo. E a minha área é uma das principais, porque eu tô na coordenação de projetos e todos os projetos têm prazo.

O trabalho de Gestor 03 é orientado pela quantidade de tarefas que ele possui em determinados períodos. Valemo-nos aqui dos dados coletados informalmente, certa vez, o Gestor 03 nos disse que muitas vezes precisava passar o final de semana no escritório para poder submeter uma proposta para um determinado edital e que também, por vezes, passava dois ou três dias sem ir a ONG. O fluxo de editais é o balizador da intensidade de trabalho, o trabalho no escritório é ditado pelo fator externo.

Este fluxo leva a algumas questões sobre a estrutura da organização para absorver o fluxo. Disse Gestor 03 que:

Então tem momentos que eu tô com uma pilha de editais, e chego pra Gestor 01 e digo: não Gestor 01 vamos ver aqui que eu não tenho condições de fazer, não, de fazer tudo,... e aí a gente vai definir dentro daquela listagem quais são os projetos que realmente a gente pode investir em tempo, que vá trazer um retorno pra gente em detrimento de outros, que as vezes exigem um tempo enorme pra ser elaborados... o número de solicitações e que a gente vá, digamos assim, não ter um retorno muito grande. Então, eu entendo assim, a gente tem essa preocupação com a gerencia do tempo, esse tempo, essa cobrança, essa, ela é externa, mas ela tem um limite, entendeu?!

Percebe-se uma relação de calculo utilitário na relação de Gestor 03 com o seu tempo e a materialização de seu trabalho. Pensa-se que é melhor conseguir entrar em um processo que dê retorno para instituição em detrimento de outros que segundo Gestor 03 “às vezes um tempo enorme para ser elaborados”.

No outro lado da relação, os professores ou formadores precisam ter uma continuidade e regularidade temporal, por isso, trabalham em horários pré-estabelecidos, correspondendo a uma determinada carga horária mensal. Gestor 03 considera que essa carga horária representa um indicador de desempenho na forma que o professor colabore com o desenvolvimento do aluno, mesmo o patrocinador entendendo que é mais interessante ter um grupo bem formado e esteticamente atraente. Sobre as expectativas do patrocinador em relação ao resultado do trabalho, apresentado geralmente em eventos que o Conexão é convidado a participar, ele fala o seguinte:

Mas pro patrocinador é, é... Muito mais viável pra ele a quantidade de meninos que tão no grupo conexão rabeca, que tocam bem, que viajam o Brasil, que apresentam uma boa música, né, um grupo cultural harmônico, com arranjos muito bonitos, Entendeu?! E a gente idealiza isso também. Claro, esteticamente é ótimo pra gente, quando eles conseguem fazer arranjos, lógico que é, mas esse não é o nosso foco principal. O processo é mais importante do que o resultado final, e às vezes, o resultado não é ele tocar bem, é ele aprender a se sociabilizar na comunidade.

Fala acima representa um pouco do objetivo que é defendido pelos gestores. Aprender a tocar um determinado instrumento não é o fundamental, e sim, de estimular a socialização da criança ou adolescente no seu meio social. A expectativa é gerar valores e autonomia.

Apesar do sentimento dos gestores da organização, o que prevalece é a determinação do fator externo (exigências do patrocinador) sobre a relação da

instituição com o tempo das atividades dela. Gestor 02 percebe que os eventos, mesmo aqueles que são planejados com bastante antecedência ditam o ritmo das atividades. Segundo ele:

É os eventos. A gente tá trabalhando as oficinas, em maio vai ter uma visita da Petrobrás, e nós temos que preparar um determinado trabalho pra mostrar como resultado do que eles tão investindo, temos que reunir os meninos da Conexão rabeca de acordo com a temática musical daquele período e ensaiar, estar apresentável pra uma viagem, um espetáculo. Nós temos que construir, produzir tantas rabecas, então a gente se programa... e as vezes é “atropelado” por que as vezes vem um evento de repente, foi convidado pra participar de um encontro dos mestres no Cariri, no Ceará, aí corre, corre, corre, vamos redirecionar, vamos botar aqui dentro das aulas o repertório que vai ser trabalhado, sabe?

Visão da influência do fator externo é ponto pacífico na ótica dos componentes do colegiado de gestão da TerrAmar, Gestor 04 vê que os prazos e as peças de controle dos patrocinadores são rígidos e sem o cumprimento destes o financiamento de uma atividade é posta em risco. Para ele:

O prazo é uma questão muito importante, por que? Por que como a gente trabalha com patrocínio, e a gente trabalha com recursos também do governo federal através do ministério da cultura, a gente tem que ter prazos e todos na organização de que, por exemplo, durante tantos meses o trabalho deve ser feito nessa carga horária, com tantas aulas, isso tudo é projetado e a gente tem que seguir, por que temos que prestar contas de que o dinheiro veio pra cá e foi usado para isso, isso e aquilo. Então a gente tem prazo para cumprir, por que a gente só vai receber um próximo patrocínio se a gente tiver entregue todas as declarações, certificados, certidões naquele prazo. Então, ai a gente tem que cumprir, por isso que tem uma organização, um plano de metas, para poder prestar contas disso.

Gestor 01 sobre a noção de tempo e essa interferência do fator externo. Diz que os prazos são amarrados pela determinação da existência de recursos. Segundo ele: “ele é assim, porque é ligado também ao recurso, né? Se eu tenho dinheiro para trabalhar, para assinar um contrato que vai ate o fim do ano, que vai até Dezembro, então a gente organiza o trabalho até dezembro”.

Com uma visão sobre a interferência dos fatores externos sobre o trabalho, fica bem claro, que o trabalho deve apresentar-se em conformidade para responder tais exigências, há o entendimento de Gestor 02 não vê o tempo como indicador de desempenho, mais uma vez, o discurso é fundamentado pela geração de valores e por um preceito ético.

Não, não, não necessariamente, porque é um produto que lida com o humano, né, com pessoas, de informação é conhecimento que se passa então, não tem também uma avaliação pra avaliar se ele sabe quantas partes tem uma rabeca e também não é pretensão assim nossa fazer avaliações somativas, somativa, mas a gente vai diagnosticando o processo que tá sendo utilizado, se tá, vai implementando, mas não tem assim uma linha de produção, eu tenho que fazer tantas rabecas, aí, corre, corre pra fazer essas rabeca. Entendeu? Nós temos que fazer dez meninos com o nível de consciência política x, aí não...

Com um discurso parecido, evocando a natureza da atividade realizada, Gestor 04 também crê que a otimização do tempo em uma determinada tarefa não representa um indicador de desempenho. A pressão que o tempo exerce é de natureza administrativa e motivada pela relação de interesses com um determinado patrocinador. Segue a fala:

Não, por que na verdade não é uma meta de produção, não é uma questão de ah... Vendemos tantos produtos, fabricamos, não! É uma meta por conta da burocracia. Você hoje está organizando uma ONG, como a Terra Mar, você está dentro, fazendo parte da direção e controle, você tem que ter preocupação de estar em dia com a burocracia.

Percebe-se que há uma tensão que está estabelecida na relação entre a organização e o patrocinador. A lógica do patrocinador reside em maximização do recurso que gere um resultado esteticamente atraente e que atenda um número considerável de jovens. Desta forma, sua marca estará vinculada a uma organização social ou a um trabalho que altera a realidade de uma comunidade carente. Este interesse a nosso ver, é tanto de uma organização que seja financiada por uma organização com fins lucrativos, uma empresa de mercado, como de um dos níveis de Estado.

Estas instituições apresentam forte prescrição de normas e procedimentos, característicos de organizações burocráticas, suas noções de tempo estão atreladas aos prazos, sendo assim, passam sua noção de tempo para as outras organizações as quais elas se relacionam. Com isso, organizações que não possuem a mesma lógica sobre a apreensão do tempo são forçadas a aderir àquele conceito de tempo instrumental para manter uma relação que é de seu interesse.

Com isso a TerrAmar, apesar de tentar manter sua atuação condizente com seus objetivos substantivos, não resiste e compactua com a noção de

tempo instrumental das organizações burocráticas, tornando-se duas organizações, uma que defende a formação ética e a preservação da cultura oral, onde o processo de formação é constituído por valores para a emancipação do sujeito perante a dominação e homegenização ideológica. A segunda organização é aquela apegada aos tramites burocráticos onde o tempo é valor capitalista e representa dinheiro e não pode ser desperdiçado. É a organização sedenta por editais e estes representam a continuidade de um trabalho, estabelecendo uma relação de interesse com os patrocinadores.

Podemos aqui traçar uma alegoria em relação a essas duas organizações em uma. A divisão espacial que existe na estrutura da TerrAmar é a divisão dessas duas organizações. O escritório representa a noção de organização burocrática, atenta aos prazos e normas e o campo é o lugar da atualização pessoal, onde os valores são o que mais importa. Esta relação não era objeto deste trabalho, configura-se em um dos nossos achados da pesquisa, mas gera discussões sobre a *homeostase* deste relacionamento que pode ser novos caminhos para pesquisas. Em nossas considerações sobre este trabalho retornaremos ao assunto.

Por fim, o tempo é dual dentro das tarefas da organização, sendo ponto de conflito entre o objetivo da organização e sua necessária inserção na sociedade de mercado para adquirir o capital necessário para se manter na dita sociedade de consumo.

Entrevistado/E.Estruturante	Eficácia	Comunicação	Tempo
Gestor 01	Porque quando você possibilita que as pessoas dentro de seus bairros se organizem e pensem que elas podem viver os seus direitos, já fortalece agente e é esse o objetivo	e-mail, telefone; e-mail e telefone, o dia-a-dia, dialogando. Pra lá e pra cá, pra lá e pra cá.	Ele é assim, porque é ligado também ao recurso, né? Se eu tenho dinheiro para trabalhar, para assinar um contrato que vai até o fim do ano, que vai até Dezembro, então a gente organiza o trabalho até dezembro.
Gestor 03	É porque tá lá a comunidade de Felipe Camarão, que merece o melhor como qualquer outra comunidade.	A gente trabalha com a idéia do círculo, todo mundo tem a palavra, tem lá um começo, meio e fim.	A gente tem essa preocupação com a gerencia do tempo, esse tempo, essa cobrança, essa, ela é externa, mas ela tem um limite, entendeu?!,
Gestor 02	Tendo resultado, já tem uma mídia cultural voltada pra aquela comunidade.	E quando a gente acha necessário daí a gente convoca também reuniões que pra reajustar as ações.	Nós temos que fazer dez meninos com o nível de consciência política x, aí não... Não dá.
Gestor 04	No caso da gente, o conceito de qualidade tá em saber se tudo aquilo que a gente tá se propondo a fazer tá se alcançando o objetivo da criança, do adolescente de ter a satisfação.	A sociedade vai saber dessas atividades através desse trabalho que é feito pela assessoria.	O prazo é uma questão muito importante, por quê? Porque como a gente trabalha com patrocínio
Gestor 05	Eu acredito que ela tem alcançado resultados e tem feito o possível para fazer esse trabalho com qualidade	Sempre acontece isso aí, de ter essa comunicação informal	É flexível. Eu sei que tenho que dar conta do trabalho.

Quadro 09: Falas dos sujeitos sobre o Elemento Estruturante do Fato Administrativo

4.3. Questões sobre os processos de Gestão de Pessoas.

4.3.1. Para nós cada um que chega para trabalhar é...

No modelo de Dutra (2004), o processo de movimentação do indivíduo na organização é composto por diversas práticas, entre elas, o recrutamento, a seleção, a socialização, a promoção e o desligamento do indivíduo da organização. Na Associação Companhia TerrAmar, o processo movimentação foi marcado pela influência de Gestor 01 coordenador geral. Em diversas vezes, os demais entrevistados atribuíram a ele a responsabilidade de selecionar os novos funcionários.

Notamos que o processo de movimentação não está regularmente definido. Não há procedimentos pré-estabelecidos que norteiem determinada ação, como por exemplo, a promoção de um aluno a monitor de uma das oficinas. Esta apenas acontece devido ao contato e a percepção de valores desejáveis para o aluno ser promovido à nova função. Neste processo, o que mais importa é a aderência ao objetivo da organização e aos valores condizentes com a lógica que norteia as atividades da organização pesquisada.

Podemos entender este processo de movimentação através das falas dos sujeitos. Gestor 04 falando sobre as características necessárias para executar o trabalho que a TerrAmar presta, são precisos alguns atributos. Diz ele:

Projeto, porque vai lidar com a criança, porque existe a questão do fator psicológico, da onde é que você vem, qual o trabalho que você faz, se você gosta de fazer aquele trabalho, porque você vai lidar com crianças, adolescentes, e o mais importante, com crianças, adolescentes que às vezes, é de uma realidade muito diferente da que a pessoa, que está vindo trabalhar, se propõe.

Gestor 02 tem uma visão semelhante. Ele acredita que apenas o perfil profissional não dá garantias de adaptação ao trabalho. É preciso ter valores que sejam compatíveis com os objetivos do trabalho desenvolvido. Diz ele:

Rapaz, é melhor levar uma pessoa lá pra uma função lá dentro da instituição, que queira aprender, que tenha tendência mesmo pra essa convivência com o social, pra comunidade e começa a executar, do que achar que uma pessoa que tenha experiência, uma universidade, com problemas sociais não sei aonde, que tenha uma tese de mestrado e tal, e tal , e tal. Mas quando chega na

comunidade, ele tem todo o perfil curricular para o trabalho, mas quando chega na ação e ele entra em parafuso, não agüenta, não consegue...

Uma fala de Gestor 03 endossa o dito por seus companheiros sobre a capacitação do postulante a um emprego na TerrAmar. Segundo ele: “Tem muito essa preocupação, porque de repente o cara é ótimo, é muito bom, mas não pra desempenhar essa função ali naquele espaço, num contexto que a gente tem”.

Neste contexto de recrutamento e seleção, os sujeitos ouvidos afirmam que Gestor 01 assume uma posição central, tanto que um dos sujeitos disse que sem Gestor 01, A TerrAmar e o Conexão Felipe Camarão não funcionariam, apenas a presença dele que estaria de “peito aberto” para poder comandar os trabalhos, garante o funcionamento da instituição. É um fato que merece assento e mais discussões, por isso, voltaremos a comentar mais sobre função de Gestor 01 na coordenação da TerrAmar em outra parte dessa análise.

Voltando ao processo de movimentação, mais precisamente no tangente a socialização do indivíduo, neste ponto a organização pesquisada também carece de uma sistemática intencional e estruturada para receber seus novos funcionários. As ações ainda são informais, acabam sobrecarregando uma metodologia interessante da organização que são os círculos de cultura, que também foram indicados pelos entrevistados como a forma de socialização dos objetivos da organização e seus procedimentos.

Gestor 02 foi um dos que apresentou uma visão mais ampla sobre a socialização e citou outros mecanismos para que os recém-chegados a TerrAmar pudessem conhecer melhor o trabalho da ONG. Diz ele que:

Aí daí são muitas, a gente passa filme, matéria, reportagem sobre o projeto, mostra o que a gente tem feito, mostra a diferença cultural que a gente tem na comunidade, o que a gente quer, porque a gente atua, por que a escola não faz, o que a gente tenta fazer... A realidade da comunidade, tenta... Isso leva um tempinho, pra que a pessoa, perceba, a linha de produção, e como é que ocorre, nesse terceiro setor

Outro ponto de destaque entre os achados da pesquisa foi a forma como a promoção é encarada dentro da ONG. Por se tratar de uma estrutura enxuta

com poucos funcionários e com apenas um nível de comando, a organização não conta com o tradicional processo de encarecimento. Os únicos casos que tivemos conhecimento de uma promoção foi o caso de Gestor 05 que antes de se tornar coordenador financeira, ele exercia a função de estagiário no escritório. Gestor 05 cita também os casos de professores que assumiram a função de coordenador musical.

Mas o caso mais destacado é da promoção dos alunos atendidos no projeto Conexão Felipe Camarão, Gestor 04 nos falou sobre o processo de maneira precisa e que merece destaque. Segue a fala:

A promoção lá, porque na verdade a gente até agora durante esse tempo todo, a gente não se preocupou em fazer, mas é porque não comporta, porque não é tanta gente, mas existe sim uma promoção, por exemplo, a gente, é interessante uma promoção não dos funcionários, mas de crianças e adolescentes que trabalham no projeto.

Esta fala justifica a predileção por absorver mão de obra dentre aqueles atendidos nos projeto, visto que estes já fazem parte e entendem sua lógica e seu objetivo e não cairiam nos exemplos dados sobre a dificuldade de encontrar a mão de obra que se adapte ao contexto e ao perfil da tarefa utilizada. Além de servir como um modelo para as outras crianças e jovens atendidos pelo projeto, funciona como um elemento que saiu do meio dos alunos e teve sua capacidade reconhecida e tornou-se professor de um determinado instrumento.

Outra ação que encontrou uma lógica diferente da lógica das organizações de mercado foi o desligamento de um funcionário. A demissão não foi representada por ser uma constante na organização, mesmo havendo relatos de não raros problemas de adaptação de alguns funcionários que não conseguiam dialogar com o contexto ou que não tinham seus objetivos pareados com os objetivos da instituição.

O processo de desligamento é relatado como um processo de diálogo entre as partes, mais uma vez o trabalho de Gestor 01 é destacado como mediador da ação. Gestor 03 relata que quando um funcionário apresenta problemas na execução de uma determinada tarefa, Gestor 01 intervém e assume a interlocução com o funcionário apresenta problemas. Gestor 03

destaca que Gestor 01, por sua experiência em gestão de empreendimentos sociais, possui um trato especial, dizendo o que é preciso sem gerar desconforto para o funcionário. Sobre o trabalho de Gestor 01, Gestor 03 diz que:

Então eu acho que essa qualidade pra o trabalho que ele desenvolve, eu acho que é, que é importante e às vezes é isso que acontece mesmo. Ele conseguir fazer com que a pessoa se perceba, como não, não tem como, né?! Quando ele coloca que a gente nunca despediu ninguém, nunca chegou mesmo de fato, chegar uma pessoa aqui e dizer: olha você... vou lhe dispensar, porque eu não preciso mais.

Sobre o desligamento, os outros sujeitos da pesquisa possuem falas parecidas que reforçam a idéia de que o indivíduo no momento que se insere na Associação Companhia TerrAmar, este é tratado como um “colaborador”, não há a visão de que o indivíduo é descartável e pode ser facilmente substituído. Essa preocupação é justificada pela dificuldade de recrutamento de pessoas com uma visão compatível com os objetivos da organização. Sobre a perda de um membro que está incorporado com a lógica da organização, Gestor 02 fala sobre a possível perda de uma figura como Gestor 03. Ele diz: “e a gente faz um exercício enorme, todo dia, quem a gente vai encontrar pra colocar junto com Gestor 03 pra que ele, na saída de Gestor 03, a gente não sofra uma queda, um impacto pra baixo aí”.

Vimos com essas falas que em um mundo onde a escola nos forma instrumentalmente, que precisamos seguir regras pré-estabelecidas, onde somos treinados para não compreender o “diferente” e seguir um modelo homogeneizante. Trabalhar com uma lógica de valorização de uma cultura própria ao invés de seguir o processo de globalização, entender que o saber popular não é inferior ao conhecimento científico ou erudito e, sim, é a raiz destes dois últimos. Torna-se uma tarefa inglória e angustiante.

Por isso, a TerrAmar conduz o processo de movimentação da forma apresentada. Cada profissional que se vai, realmente é menos um. Fará falta e impactará negativamente. Afinal, nossas escolas e universidades não formam pessoas que dialogam com a tecnologia ou a linguagem que os mestres de boi de reis se baseiam. Por isso, é difícil encontrar pessoas para desenvolver as

atividades, assim, os alunos atendidos são absorvidos e se tornam formadores, por isso, é tão difícil.

4.3.2. Nós pensamos o desenvolvimento assim...

O processo de desenvolvimento segue a lógica apresentada na parte anterior deste tópico de análise. A formação é uma atividade cara à organização, justamente, pela escassez de pessoas que agreguem e dialoguem com o contexto de atuação da organização. Gestor 02 mostrou que a formação é constante, acontece dentro das próprias atividades da organização. As reuniões semanais da equipe, círculos de cultura, são o momento que além de possibilitar o debate para a tomada de decisões administrativas, servem para construção do conhecimento. Agregado às reuniões, Gestor 02 afirma que as parcerias também possibilitam outros meios para a formação, segundo ele:

Essa, a agente social oferece alguns cursos, a participação em algum encontro de pontos de cultura, aparecem muitas palestras, muitas falas e nessa vivência, nessa caminhada a gente vai assimilando mais conhecimento sobre o terceiro setor

Gestor 03 vê que esse processo é tanto individual quanto para a equipe de trabalho. Segundo ele, muitas vezes surge uma oportunidade de formação e há uma conversa para saber qual pessoa seria mais beneficiada, gerando mais conhecimento para os demais, dessa discussão elege-se a pessoa mais indicada. Segue a fala de Gestor 03:

Com certeza, temos, com certeza. É tanto como equipe, como individualmente, né?! Como equipe a gente tem... a gente chama de Formação Continuada, até pelo menos arrumar outro nome, mas a gente tenta fazer uma, uma, um diálogo nessa formação de como que cada um pode desempenhar sua função melhor, dentro daquilo que a gente faz, né?! [...] Até eu entendo que isso é uma preocupação da instituição em estabelecer esse diálogo da equipe dela com essas pessoas que é uma porta aberta enorme pra sustentar o trabalho que a gente faz. [...] Então, eu entendo que isso é uma amostra de como a instituição ela se preocupa com a formação das pessoas que estão, como também a gente vai, é, é... de acordo com as oportunidades que a gente tem, a gente vai distribuindo essas oportunidades dentro da equipe com as pessoas que tem o perfil pra ter aquela coisa.

Já Gestor 05, vê que as formações oferecidas, beneficiam também os alunos atendidos pela ONG. Diz ele: “também acontece o círculo de cultura, roda de prosa, que é também uma forma de fazer com que não só os profissionais que estão no projeto, mas que os alunos também, monitores, é debatam né?”. Em nossas observações, durante o evento “Conexão Brasil”, a fala de Gestor 05 procede, visto que durante os debates sobre a educação integral com uma ex-secretaria de educação do município de São Paulo, os alunos interagiram de forma significativa, ao lado dos professores da escola deles e dos professores e outros funcionários da TerrAmar.

O processo de seleção dos cursos ou formações necessárias também obedece ao preceito democrático. São discutidos nas reuniões, mas após a delimitação do tema a Coordenação Geral assume a negociação. Gestor 01 negocia quem serão os formadores que virão. Segundo Gestor 02, teve o exemplo da oficina de moda, estilos e costumes, no qual, o Gestor 01 foi ao Sebrae e conseguiu o contato de uma figurinista que vinha de fora de Natal e agendou com esta as palestras e oficinas que os membros da organização precisavam.

A formação continuada do corpo de funcionários parece bem estabelecida e tem uma estrutura formal, com periodicidade e métodos definidos. Entretanto, a avaliação do desempenho ainda carece de estruturação, apesar de possuir indicadores claros para a organização. Segundo Gestor 03, o principal empecilho é a falta de uma pessoa no “campo” que execute o papel de coordenador pedagógico, função que hoje é dividida por duas outras pessoas, mas estas já executam atividades específicas, impossibilitando o acúmulo de uma função tão complexa.

Vislumbrando o exposto nas falas, vemos forte relação do processo de desenvolvimento com o processo de movimentação. A lógica focada na pessoa, na construção de saberes que gerem autorealização e valores emancipatórios, conduzidos por preceitos de entendimento. Mas vemos também uma lógica utilitarista devido a manutenção do corpo de funcionários que possui um perfil escasso no “mercado de trabalho”.

4.3.3. Nós nos valorizamos assim...

Na Associação Companhia TerrAmar, a valorização não obedece aos preceitos capitalistas. O *Homo* não é *economicus*. Quando perguntamos sobre as premiações, a resposta foi um sonoro não, seguido vezes por risadas. Todos os entrevistados disseram que não há nenhum tipo de premiação ou recompensa financeira para um funcionário que desempenhe seu trabalho melhor que os outros. Gestor 02, aos risos, disse: “Um incentivo né? Se eu atingi um número assim, é, eu consegui cativar trinta alunos pra capoeira, aí, você vai receber uma bonificação, não... seria bom...”

Gestor 03 foi mais contundente, principalmente, quando intervimos sobre a partilha do ônus e do bônus coletivamente. Disse ele:

Não! Não. Não, e eu entendo assim que quando um trabalho vai, vai, né, quando a gente consegue sucesso numa empreitada que a gente passa. Eu entendo que há um compartilhamento muito grande enquanto equipe, dessa coisa positiva, entendeu?! [...] é os ônus e os bônus, eles são compartilhados coletivamente. A gente não trabalha com essa idéia de premiação.

Gestor 01 entende que a contribuição que cada um dá para o projeto não pode ser caracterizada por premiações financeiras. Segundo ele: “Porque um capital não é ético e a recompensa não é por aí”. A visão que a premiação não está no ganho financeiro, e sim em recompensas intangíveis leva a discussão sobre a constituição de um discurso que pede uma ação baseada em valores pessoais e solidários.

Se falássemos da ausência de premiação em uma organização de inserção no mercado, isso seria condenável por uns, mas como é uma instituição que podemos dizer que possui traços de uma isonomia, isso é natural. O objetivo do trabalho não é a maximização do resultado financeiro para o aumento do lucro da empresa, e sim de um trabalho cooperado que constrói um bem coletivo, intangível e dificilmente mensurável. Por isso, não há a necessidade de se medir a produtividade ou competir por mais resultado.

Mas o Gestor 04 diz que há o reconhecimento do trabalho de todos os que participam da ONG na forma de homenagens nos eventos, principalmente,

em eventos de encerramento como o “Conexão Brasil” que acontece geralmente em novembro.

Mais um dos achados é a compreensão sobre a remuneração dos funcionários da organização pesquisada. Aqui o discurso uniforme manifestou-se mais uma vez, quando perguntados se a TerrAmar retribuía justamente seus funcionários, as respostas seguiram uma direção, mas o valor foi contestado.

Gestor 04 disse que acredita que a remuneração paga é justa, e não é maior por se tratar de uma organização não-governamental que gere suas finanças através de planilhas de custo. Mas acredita que o salário poderia ser melhor e beneficiar certas funções mais específicas.

Gestor 02 indica que há uma pesquisa de mercado para formular os salários pagos. Segundo ele:

Não a gente, a gente, a gente pesquisa, pesquisa no mercado, né. Quanto é que um professor formado tá ganhando numa escola pública, é x, “puta” a gente tá pagando quase o que um professor formado ganha por hora/aula numa escola pública pra uma pessoa que não tem assim, uma formação acadêmica, ele tem uma formação daquela linguagem, da tradição oral, e assim, tá legal, as vezes até mais, até mais

Gestor 03 concorda com Gestor 02 e inclui os Mestres de Tradição Oral, que são beneficiados por um programa do Ministério da Cultura chamado Ação Griô, para justificar que as remunerações, segundo ele “Tá acima”. Em outra fala ele reforça a idéia, segue a fala:

Eles enquanto mestres da Ação Griô, eles recebem uma remuneração por mês e o reconhecimento como mestre, na comunidade, pelo papel que eles tiveram na vida toda , né, quando se fala num Mestre não á dez nem quinze anos é a vida toda, sem remuneração nenhuma numa tradição como a do Boi de Reis.

Gestor 03, ainda faz questão de dizer que a remuneração funciona com aspecto com o qual a organização valoriza seus trabalhadores. Por pagar um salário justo a organização está respeitando a contribuição que cada um faz para o sucesso da organização.

Visualizando as falas destacadas, percebemos que o processo de valorização do indivíduo na organização não está relacionada ao ganho que cada um pode representar. Mas em um processo de construção coletiva que

busca sua prática em valores pessoais, emancipatórios e solidários. O processo de valorização de forma alguma está estruturado de acordo com a literatura. Apenas alguns benefícios estão presentes como vale transportes, devido adequação a legislação trabalhista vigente.

Entrevistado/Processo de GP.	Movimentação	Desenvolvimento	Valorização
Gestor 01	Um diretor musical que passou três meses e mandou uma carta dizendo que o lugar dele não era lá não.	Qualquer profissional que entra ali vai ter que pensar de outra forma, fazer de outra forma. E nós estamos trabalhamos juntos dessa maneira.	Porque um capital não é ético e a recompensa não é por ai.
Gestor 03	Não, assim. Além da gente tentar enquanto grupo inserir essa pessoa nesse contexto, mas há momentos em que as vezes não tem como	a gente tenta fazer uma, uma, um dialogo nessa formação de como que cada um pode desempenhar sua função melhor, dentro daquilo que a gente faz, né?!.	Eu entendo que há um compartilhamento muito grande enquanto equipe, dessa coisa positiva, entendeu?!. Nenhuma gratificação pra A ou pra B quando há possibilidade de alguma coisa isso é construído coletivamente
Gestor 02	É melhor levar uma pessoa lá pra uma função lá dentro da instituição, que queira aprender, que tenha tendência mesmo pra essa convivência com o social	É, sim, claro, claro, claro, encontrar o que é que tá faltando pra gente aprender.	Um incentivo né? Se eu atingi um número assim, é, eu consegui cativar trinta alunos pra capoeira, aí, você vai receber uma bonificação, não... seria bom
Gestor 04	A promoção lá, porque na verdade a gente ate agora durante esse tempo todo a gente não se preocupou em fazer, mas é porque não comporta, porque não é tanta gente, mas existe sim uma promoção [...]de crianças e adolescentes q trabalham no projeto, que conhecem o projeto	Por exemplo, quando acontece um grande evento desses, é hora da gente perceber se a coisa está sendo feita corretamente ou não.	Essa pergunta ta mais difícil. Talvez Gestor 01 quem respondesse melhor. Porque é ele quem faz a planilha de custos e é ele quem vê essa remuneração.
Gestor 05	Eu acho que Gestor 01 poderia dizer bem melhor isso, mas eu acho que primeiro tem que ter a vontade de realmente trabalhar é num projeto	E também acontece o círculo de cultura, roda de prosa, que é também uma forma de fazer com que não só os profissionais que estão no projeto, mas que os alunos também, monitores, é debatam né?	Premiação? Não

Quadro 10: Falas dos sujeitos sobre os processos de Gestão de Pessoas (GP).

4.4. Moral da história...

Podemos fechar esta seção, visualizando que os processos de Gestão de Pessoas da Associação Companhia TerrAmar, estão baseado em sua maior parte em elementos substantivos, como valores pessoais, emancipatórios, e Solidariedade. Mesmo havendo uma forte pressão das exigências dos patrocinadores para burocratização dos processos, para fortalecimento do controle. O objetivo final da organização fala mais alto.

Analisando os constituintes do elemento estrutural do Fato Administrativo, percebemos a presença da influência dos patrocinadores, principalmente, na noção sobre o tempo. Que mesmo que a organização defendesse que o processo é mais importante que os indicadores de eficácia do patrocinador, as atividades da ONG são baseadas nos tempos disponíveis nos editais de financiamento, fechando a atividade em um dos indicadores temporais do investidor, Gestor 01 e Gestor 03 nos disseram isso de forma clara.

Também, Gestor 03 nos disse que muitas vezes o tempo é construído sobre a relação calculista, sobre o resultado de uma ação. Concorrer a um edital que é trabalhoso e pode não representar ganho para a organização é tido como inútil, mas ressalva-se que ele, também, entende que tem a ver com o foco que a ONG trabalha. Mas consideramos, aqui, em nossa análise que esta é uma atitude calculista, porém não condenamos, pois sabemos que para conseguir o recurso para a manutenção das atividades, deve-se agir com base no cálculo, visto que o esforço potencializado garante a sobrevivência da organização e de suas atividades.

Até a eficácia que é tida pelos membros como sendo o resultado que é alcançado na comunidade, passa sofrer a influência dos indicadores quando serve também de amostra para o patrocinador nas apresentações que os meninos do “Conexão” realizam Brasil a fora. Gestor 04 e Gestor 03 nos disseram que para os financiadores o que interessa é a roupa bonita, o conjunto afinado e o espetáculo bem feito, o impacto obtido na vida dos jovens e da comunidade é relegado ao segundo plano. Então, a responsabilidade do trabalho, além de atender ao objetivo substantivo da organização, é realizar

apresentações que possam ser utilizadas pelo patrocinador com peça de marketing social.

A comunicação segue o ritmo das atividades e da estrutura organizacional, os fluxos de comunicação interna beiram a informalidade, sendo caracterizados como o contato do dia-a-dia, da vivência e do diálogo. Apenas os setores que possuem inferência para a construção de indicadores para os patrocinadores são estruturadas formalmente.

A coordenação financeira e a comunicação externa operam em canais de comunicação estruturados e pensados para atender às demandas do patrocinador e das suas peças de controle.

A comunicação do financeiro com os demais setores é pensada para a documentação e arquivamento das demandas diárias. É uma comunicação mais direta, forjada para resguardar o orçamento que a organização dispõem. Neste vemos que a influência instrumental se faz presente, mas mais uma vez está vinculada a manutenção das atividades da organização. Não se pode condenar que zela pela existência da organização sem atentar contra os valores morais.

Na execução da comunicação externa, vimos que está é o canal de construção simbólica da identidade da organização, mas opera também como canal de divulgação do incentivo realizado pelos patrocinadores para aquela atividade. É aquela lógica, mostramos o bem que outrem está operando em minha vida, isso garante a boa imagem do benfeitor. Vemos instrumentalidade nessa ação, visto que calcula a ação para extrair benefício.

Através do elemento estrutural do Fato Administrativo, a decisão, chegamos a influência desse elemento sobre os processos de GP. Através do Modelo utilizado, Dutra (2004), caracterizamos que os processos de Movimentação, Desenvolvimento e Valorização não são representados de acordo com a formulação teórica utilizada.

As práticas de Movimentação não acontecem com a formalidade do modelo de competências, mas deve-se ao fato da estrutura esguia da organização que não permite tal nível de estruturação dos procedimentos. As promoções não são a tônica do processo de encarreiramento, elas ocorrem de forma espaça e atingem, principalmente, os alunos integrantes do projeto.

Já o recrutamento e seleção são trabalhados a partir de valores éticos desejáveis. Para nós, mesmo com valores instrumentais presentes, como o cálculo e utilidade, vemos que estas práticas são fundamentadas pela escolha de pessoas com valores apropriados para “dialogar” com o contexto da organização.

Neste processo, entendemos que a maior influência é do conceito de Eficácia do Fato Administrativo, visto que o conceito de eficácia está vinculado, para os membros da organização, com a transformação da realidade da comunidade. Os elementos que integram a organização devem ter o perfil para sustentar o impacto positivo.

Sendo assim, a demissão não poderia ser entendida de outra forma, se não através da idéia de que qualquer membro, que dialogue com a comunidade, é insubstituível. A dificuldade de encontrar pessoas alinhadas aos objetivos da organização é uma das causas para os diálogos da coordenação geral com o funcionário que apresente problemas, é melhor recuperar que substituir. Quando o desligamento acontece é um ato de consentimento.

Já no processo desenvolvimento, vemos o reflexo da visão sobre a função de cada um para objetivo da organização. Sendo caracterizado por ser um processo dialógico, o desenvolvimento é realizado em formações semanais que contam com a participação de todos os envolvidos, inclusive os alunos atendidos. Não existem indicadores formais para avaliação de uma nova demanda de formação, mas conta através das reuniões, com a participação dos envolvidos.

Já as praticas sobre avaliação de desempenho estão esquematizadas, mas ainda falta a pessoa que a executará. Os indicadores são claros e acabam sendo efetivados informalmente pelos próprios membros do comitê gestor.

A valorização é um processo importante, visto que na teoria é vinculado a ganhos pessoais em detrimento do coletivo, e na organização pesquisada acontece o inverso. O reconhecimento do trabalho individual acontece, mas em forma de homenagem aos serviços prestados, cabendo a valorização maior para a coletividade envolvida na ação.

Não existem bônus ou premiações financeiras, o ganho é sobre a consciência de dever cumprido. Mas dizem alguns membros que uma das

formas de reconhecer o trabalho de todos é retribuir com um salário compatível com o mercado, às vezes até acima, dizem.

A valorização apesar de possuir característica instrumental intrínseca, é um processo substantivo, influenciado pelo objetivo da organização e pelo conceito de eficácia que os membros da organização formaram. É um processo que é socialmente constituído e que prega o reconhecimento do ganho e aceitação da perda de maneira coletiva.

Vislumbrando o exposto, entendemos que os processos de GP da organização não estão em conformidade com a formulação teórica, fundamentalmente, pela natureza da organização pesquisada, e pelo fato de o modelo ser proposto para organizações de mercado.

As facetas da Gestão de Pessoas que se encontram em conformidade com o modelo teórico representam a influência de fatores externos à organização, como por exemplo, a legislação vigente e as peças burocráticas do patrocinador.

Sobre estas influências do patrocinador sobre a organização, apesar de constatadas, não impactam diretamente a Gestão de Pessoas da organização, visto que esta é permeada por valores substantivos que minimizam os traços instrumentais geralmente representados pelas peças de controle burocrático dos financiadores.

Desta forma na seção seguinte, formularemos nossas considerações sobre os achados desta pesquisa.

5. Algumas considerações...

Bem, por nosso entendimento e filiação paradigmática não é possível intitularmos esta seção como considerações finais. Visto que nosso processo de estranhamento do fenômeno e busca para conhecê-lo não põe fim às tensões existentes que concorrem para a materialização de sua forma atual, nem nossas explicações ou entendimentos são suficientes para entender de fato a complexidade e pluralidade de suas causas.

A presente dissertação teve por objetivo investigar, através do elemento estruturante do Fato Administrativo, a forma com que as racionalidades norteiam os processos de Gestão de Pessoas da Associação Companhia TerrAmar, que atua no bairro de Felipe Camarão no município de Natal/RN. Caracterizou-se por ser um estudo descritivo, pois buscou estabelecer as relações existentes na materialização do fenômeno pesquisado por meio de um aporte teórico constituído das seguintes teorias: Fato Administrativo (GUERREIRO RAMOS, 1983), Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1981) e modelo Gestão de Pessoas proposto Joel Dutra (2004).

Em resposta aos objetivos desta dissertação, podemos destacar que dentre os processos de Gestão de Pessoas, notou-se que não estão em conformidade com a teoria, devido a incompatibilidades com a estrutura e natureza da organização. Destacam-se, ainda, a movimentação e o desenvolvimento. São processos que são norteados por elementos da Racionalidade Substantiva, entre eles os valores pessoais, emancipatórios e solidários. Já o tempo, na forma do elemento Estruturante do Fato Administrativo, sofre forte interferência de fatores externos, principalmente, a influência dos patrocinadores da organização pesquisada e das peças de controle burocráticas utilizadas por estes financiadores, entretanto sem relação direta com os processos de Gestão de Pessoas.

Consideramos como limites do presente estudo, a análise exclusiva das falas dos gestores da organização pesquisada. Para aprofundar o estudo seria necessário ouvir os outros componentes da organização e/ou pessoas atendidas e organizações parceiras, para assim compreender os processos de

Gestão de Pessoas em sua totalidade. Destacamos, também, como limite deste estudo a falta de um modelo de Gestão de Pessoas que seja compatível com a natureza e objetivos de organizações similares a estudada aqui.

Desta forma indica-se que para novas pesquisas, deva-se explorar a construção de um modelo de Gestão de Pessoas que seja compatível com a natureza das organizações sem fins lucrativos. Como também, compreender, aprofundadamente, os processos em separado para entender o funcionamento isolado de cada um deles. Ou ainda, buscar compreender a fundo as formas de superação da falta de trabalhadores qualificados para exercer atividades em organizações similares.

Vislumbrando os achados da pesquisa, são necessárias algumas considerações. Faremos nosso texto dividido em duas partes. A primeira falará sobre a natureza da organização estudada e a abordagem teórica utilizada, e a segunda será sobre a Gestão de Pessoas em organizações substantivas. Desta feita, começaremos as nossas considerações.

Enquanto construímos a abordagem desse trabalho percebemos que o discurso da literatura sobre as organizações do Terceiro Setor era difusa. Muitos estudiosos procuravam taxá-las como sendo a alternativa para o modelo injusto da sociedade de capital, outros a viam como vilões responsáveis pelo enxugamento do Estado provedor. Poucos autores as viam, em nosso entendimento, em sua real natureza.

Poucos as viam como organizações que são naturais à constituição social humana. Nem vilões, nem mocinhas, apenas naturais. Este fato transformou nossa atividade em um fardo pesado demais para ser carregado solitariamente. Mas o pior que dificilmente, encontrávamos com vozes que entendiam o processo da forma que víamos.

Então fizemos escolhas, escolhas para adequar nosso estudo a uma teoria, ou uma teoria a nosso estudo. O que ocorresse primeiro. Partimos para a delimitação de uma teoria que pudesse retratar melhor o fenômeno da GP em ONGs. O leitor atento se pergunta: como usar uma construção tão instrumental como o discurso de Gestão de Pessoas para compreender a gestão em organizações do Terceiro Setor? Nós respondemos, essa foi nossa primeira escolha, tentamos encontrar um modelo de GP que se adaptasse a

natureza da organização pesquisada. No início do trabalho não encontramos nenhum modelo que aderisse a tal fim.

Nosso trabalho mais uma vez ficava mais pesado, até que encontramos o modelo de Dutra (2004). Um modelo formulado para organizações de natureza distinta a nossa organização, mas possuía um componente que nos animou e nos encaminhou para a escolha. Este é um modelo que busca o diálogo entre as partes afetadas, entre a organização e seus membros.

Por isso, elegemos tal modelo, mas necessitávamos de outro aporte teórico para dialogar com a GP. Neste item não tivemos dúvida sobre a escolha do Fato Administrativo e das Racionalidades propostas por Guerreiro Ramos. Este autor representa a fuga do *mainstream* que buscávamos. Sua contribuição foi a formulação de outra forma de entender a administração sem o viés funcionalista e os apelos financistas. E utilizamos sua delimitação para compreender organizações substantivas.

Mesmo acertando nas escolhas, percebemos que ainda está distante o ideal para a teorização para compreender organizações que estão em outra esfera que não a de mercado. O diálogo com organizações do Terceiro Setor é difícil, pois os construtos da administração não foram formulados para interagir com organizações que não possuem cifrão para atestar resultado.

O construto de Dutra não interagiu e muitas vezes recebíamos faces atônitas ou risadas como respostas para nossas perguntas sobre a GP, o processo de valorização, sua premiação, índices de desenvolvimento, ou tecnologias de capacitação. Concordamos com Gestor 01, Coordenador da TerrAmar, a academia vê o Terceiro Setor a partir de uma lógica que torna aquelas organizações como “excêntricas”. Não há respeito com aquela lógica que é difusa a lógica que fomos treinados em nossas escolas, espaço uniformizantes que preparam mão de obra para o capital.

Desta forma, essa dissertação foi um exercício, um exercício para retratar de forma digna o trabalho desenvolvido naquela comunidade, sem apelar para chavões, preconceitos ou análises sem contextualização. Acreditamos que superamos a limitação nos imposta pelo conhecimento teórico acumulado até o momento, mas cremos que ajudamos a construir conhecimento.

Nosso segundo ponto é discutir sobre a Gestão de Pessoas em organizações que não entendem o trabalho como algo que depende da maximização do resultado ou de desempenho individual para efetuar uma determinada tarefa. A Gestão de Pessoas é um construto que foi forjado, entendendo que um gestor, figura máxima da organização, disporá no tabuleiro suas melhores peças de forma que se tenha o melhor resultado para seu intento (Organização).

Como falar em Gestão de Pessoas em organizações que se aproximam da auto-gestão, como nos foi falado em entrevista: - tenho que dar conta do meu trabalho, por isso não importa minha jornada diária de trabalho. Nestas organizações, Guerreiro Ramos (1981) mais uma vez oportuno, as relações pessoais costuma ser primárias. Os indivíduos se olham nos olhos, dialogam, delegam e cobram responsabilidades.

Nelas não há o capataz com o chicote que dita a produtividade, e mesmo que tivesse, este não conseguiria fazer seu trabalho, pois a produtividade costuma ser imaterial. Emprestamos as palavras de Gestor 02, como medir ou pedir a formação de vinte meninos com a consciência política “X”? Desta maneira, pensamos que o modelo de GP para as empresas capitalistas mesmo sendo caracterizado por ser democrático, não absorve a realidade dessas organizações.

Por isso pensamos que novas teorias sobre a GP em organizações para este tipo precisam ser compreendidas. Desenvolver linguagem que não seja um estrangeirismo, e dê fluência para o debatem entre a prática e a teoria. Compreender como cada processo pode ser formulado e delimitado. Pensar em uma nova tecnologia.

Mas antes de tudo isso, é preciso entender quais são as formas com que as organizações desta natureza superam a falta de pessoas que estão capacitadas para o trabalho social, que para Gestor 02, é “coisa de louco”. Como formar pessoas que não estejam impregnadas com os dogmas do credo das organizações de mercado?

E após isso podemos pensar na modificação da nomenclatura atual (Gestão de Pessoas) para outra que represente a evolução teórica que pensamos. Pois para mudar temos que compreender a natureza da organização e assim apresentar um arcabouço que seja compatível com ela,

sem apelar para normas, procedimentos e indicadores que não são aderentes as finalidades destas organizações.

As não-conformidades encontradas entre o modelo e a teoria não são incongruências de uma prática deturpada perante a um construto teórico ideal, e sim, de um aporte teórico inapropriado para uma dada realidade. E por isso levamos conosco que muito ainda precisa ser pensado para que a Gestão de Pessoas, assim como a gestão em si, em ONGs possa trazer frutos para àquelas organizações sem representar em burocratização desnecessária ou na implantação de uma lógica conflitante com seus objetivos.

6. Referências

AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ARNDT, Jorge Renato Lacerda.; OLIVEIRA, Luís Gustavo Miranda de. A Racionalidade e a Ética da Ação Administrativa na Gestão de Organizações do Terceiro Setor. IN: PIMENTA, Solange Maria.; SARAIVA, Luiz Alex Silva.; CORRÊA, Maria Laetitia. (orgs). **Terceiro Setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERNUCCI, Cláudio Bomeisel. **Relações Interpessoais e o Comportamento Humano no Terceiro Setor**. Monographia. Porto Alegre, n.4, 2008.

Disponível em:
<http://www4.fapa.com.br/monographia/artigos/4edicao/13%5B1%5D.ARTIGO.8.pg.CLAUDIO.BERNUCCI.pdf>. Acesso em 02 de agosto de 2009.

BOSE, Mônica. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado)- Universidade de São Paulo, 2004.

BOSE, Mônica; SCHOENMAKER, Luana. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Faculdade Cenecista de Campo Largo. v. 5, n. 2, nov./2006. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>. Acesso em: 10 agosto de 2009.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CONEXÃO FELIPE CAMARÃO. Website:
<http://www.conexaofelipecamarao.org.br/home.php>. Acessado em: 19/10/2009.

CORRÊA, Maria Laetitia.; PIMENTA, Solange Maria. Terceiro Setor, Estado e Cidadania: reconstrução de um espaço político? IN: PIMENTA, Solange Maria.; SARAIVA, Luiz Alex Silva.; CORRÊA, Maria Laetitia. (orgs). **Terceiro Setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAGNINO, Evelina. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? En Daniel Mato (coord.), **Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización**. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004. pp. 95-110. Disponível em: <http://www.globalcult.org.ve/pub/Rocky/Libro2/Dagnino.pdf>. Acessado em: 13/03/2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de Pessoas nas Organizações de Terceiro Setor. IN: VOLTOLINI, Ricardo. (org). **Terceiro Setor**. Planejamento & Gestão. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

FRAGA, Marcelo Lorence. **A Empresa Produtiva e a Racionalidade Substantiva**. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional integrativo: de Mary Parker Follett a Collins e Porras. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35. n.3. mai/jun, 1995a.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. São Paulo, v.35. n.2. p.57-63. mar/abr, 1995b.

GOHN, Maria da Glória. **O Protagonismo da Sociedade Civil**. Movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez, 2008.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações**. Uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1981.

_____. **Administração e Contexto Brasileiro** - Esboço de uma Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983

MATOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: Godoi, Christina Kleinübig; Rodrigo Bandeira-De-Melo; Anielson B. Silva. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006, p. 347-373.

MARCUSE, Herbert. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEMURB. **Natal**: Meu bairro, minha cidade. Natal: Secretaria Municipal de Meio-ambiente e Urbanismo, 2009. Disponível em [www.natal.rn.gov.br/semurb/.../bairros/.../FELIPE CAMARAO.pdf](http://www.natal.rn.gov.br/semurb/.../bairros/.../FELIPE_CAMARAO.pdf). Acessado em 26/03/2010.

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

_____. **Racionalidade e Organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo: EAESP/FGV, 1996. 633p.

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

SOARES-BAPTISTA, Rozália Del Gáudio. A Construção Simbólica do Terceiro Setor. IN: PIMENTA, Solange Maria.; SARAIVA, Luiz Alex Silva.; CORRÊA, Maria Laetitia. (orgs). **Terceiro Setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional. 2. ed. Ver. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004. 136 p.

_____. **Gestão de ONGs**: Principais Funções Gerencias (Coordenador). Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 2006.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. Inovando para obter os melhores resultados. Belo Horizonte: Futura, 2003.

VELOSO, Caetano. Dom de Iludir. Totalmente Demais: Polygram, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**, 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIZEU, Fábio. Da Racionalidade Instrumental à Racionalidade Comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. **O&S**. v. 13, n. 36, Jan/Mar, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva, 4 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000, 2009 (reimpressão). 464p.

7. Apêndice

Apêndice 01: Roteiro de entrevistas

Questões introdutórias
1. Na sua visão, qual o objetivo principal dessa organização?
2. Para atingir esse objetivo, vocês recebem algum apoio de outras organizações?
3. Qual a maior dificuldade para alcançar esse objetivo?
4. O que há de melhor nesse trabalho?
5. O que há de pior?

Fato Administrativo	Questões Norteadoras
Eficácia	1. Há uma idéia que as organizações representam, também, serviços a comunidade. Visto dessa forma, seus objetivos transcendem a mera maximização dos lucros.
Comunicação	2. Para que a decisão logre a estabilidade ou equilíbrio entre membros da organização, é necessária a comunicação entre suas partes. A comunicação é, assim, inseparável da decisão.
Tempo	3. O tempo não despendido com as atividades da organização, ou não controlado pelas forças do mercado, é considerado perdido.
Fato Administrativo	Questões secundárias
Eficácia	1.1. Qual o seu conceito de organização eficaz? Você considera esta organização eficaz? Nas decisões, busca-se a maximização de recursos ou a qualidade da ação ou serviço?
Comunicação	2.1. Existe algum canal de comunicação sistematizado? Qual? Como é veiculado? Quem são os responsáveis por seu conteúdo? São coletadas informações de maneira informal? Como?
Tempo	3.1. Como são determinados os prazos nas atividades da organização? Existem indicadores para essa determinação? Fatores externos influenciam no tempo disponível para as atividades? O tempo de realização das atividades é indicador de desempenho? Tempo é dinheiro?

Processos de Gestão de Pessoas	Questões norteadoras
Movimentação	1. A captação de pessoas pressupõe a consciência da organização em relação às suas necessidades; somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecida entre a pessoa e a empresa.
Desenvolvimento	2. No presente, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.
Valorização das pessoas	3. A valorização das pessoas é a medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização.
Práticas de Gestão de Pessoas	Questões secundárias
Movimentação: captação; internalização; transferência; promoções; expatriação; e recolocação.	1.5. Como ocorre a socialização de um novo membro na equipe de trabalho? 1.6. Há chance de promoções na estrutura da organização? Como se dá? Quais são os critérios? 1.7. No caso de uma demissão, quem decide que ela ocorra ou não? 1.8. Quais são os critérios para um desligamento? Como ocorre a demissão?

Desenvolvimento: Capacitação; carreira; e desempenho.	<p>2.1. Existe algum programa de educação continuada? De que forma é feito o levantamento das necessidades? Quem participa das ações e das decisões?</p> <p>2.2. Existem critérios para avaliação de desempenho? Quais são? Como ocorre a avaliação? Quem participa da AD? Há a comunicação sobre a avaliação?</p>
Valorização: Remuneração; premiação; e serviços e facilidades.	<p>3.1. Como são definidas as remunerações? São baseadas em quem? Do que são compostas? São justas?</p> <p>3.2. Há alguma premiação? Quais critérios?</p> <p>3.3. São ofertados alguns benefícios aos funcionários? Quais? O funcionário que apresenta um bom desempenho é agraciado com algum bônus?</p> <p>3.4. Existe alguma iniciativa que vise a qualidade de vida no trabalho ou fora dele? Quais são os objetivos? Quais princípios? De que forma é executado? Quais são os responsáveis pela execução?</p>

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)