

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Janaina Marchi

**RACIONALIDADES E ORGANIZAÇÕES DO “TERCEIRO SETOR”:
UMA ANÁLISE DA TENSÃO ENTRE RACIONALIDADE
INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA A PARTIR DO DISCURSO DE
TRABALHADORES DO INSTITUTO TERRA**

Santa Maria, RS
2017

Janaina Marchi

**RACIONALIDADES E ORGANIZAÇÕES DO “TERCEIRO SETOR”: UMA
ANÁLISE DA TENSÃO ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA APARTIR DO DISCURSO DE TRABALHADORES DO INSTITUTO
TERRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2017

Janaina Marchi

**RACIONALIDADES E ORGANIZAÇÕES DO “TERCEIRO SETOR”: UMA
ANÁLISE DA TENSÃO ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA A PARTIR DO DISCURSO DE TRABALHADORES DO
INSTITUTO TERRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 12 de julho de 2017:

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)

Ariston Azevedo, Dr. (UFRGS)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2017

DEDICATÓRIA

À minha família, ao meu amor Camillo e, sobretudo, ao meu filho Conan, dedico este trabalho e agradeço por serem minha fonte de inspiração.

AGRADECCIMENTOS

A escolha que fiz há pelo menos seis anos atrás me trouxe até aqui e hoje, ao realizar este trabalho, percebo-me outra pessoa. Posso dizer que ele concretiza, de maneira simbólica, todo um esforço intelectual e de superação que só ocorreu por ter tido o apoio de muitas pessoas, que estiveram comigo, a cada passo dado. Em cada pegada deixada para trás, nesse caminho, posso ver como a presença das pessoas é importante e decisiva em nossas vidas. Creio que elas, as pessoas, são de fato os mais valiosos tesouros com os quais convivemos. Eu sou eternamente grata a todos(as) os(as) “anjos” que estiveram a olhar e torcer por mim. A cada um(a) deles(as), neste precioso espaço, lhes deixo meu reconhecimento.

Antes de seguir em frente, preciso agradecer primeiramente a Deus e Nossa Senhora, pois nada sou sem a Vossa proteção.

*Aos meus pais, Antônio e Neuza, vocês me ensinaram que ser livre é poder fazer escolhas seguindo sempre o nosso coração. O amor foi sempre o melhor conselho que recebi de vocês!
Obrigada!*

*À minha irmã, Joice, sua ajuda, conforto, suas orações e preces me deram suporte para seguir em frente. Sei que sempre estás sempre a torcer por cada passo que dou, desde pequenininha.
Obrigada pedaço de mim!*

Ao meu amor Camillo Licínio, não encontro palavras para te agradecer. Fostes mais que um companheiro, fostes meu melhor companheiro. Sei que foi tão difícil para ti quanto foi para mim, pois compartilhamos cada minuto dessa caminhada, cada alegria e cada angústia. Te amo!

*Às minhas grandes amigas/colegas/comadres Carina e Emanuely, que tocaram meu coração, cada uma a seu modo, com uma amizade sincera. Muito obrigado pela parceria e compreensão durante toda essa trajetória.
Quero tê-las ao meu lado para o resto de minha vida!*

*À minha sogra Malvina (in memoriam), agradeço a acolhida durante a preparação para o ingresso no mestrado. Teu apoio foi fundamental para que conseguisse iniciar essa jornada!
Muito obrigada!*

Em especial, agradeço ao querido orientador Gilnei Luiz de Moura, que me acolheu intelectualmente desde o 6º semestre da graduação, contribuindo sobremaneira para o caminhar que venho construindo desde então. Obrigada professor, não apenas pelos livros compartilhados, mas, sobretudo, pelas conversas e exemplos!

Aos colegas do grupo de pesquisa Mutare, digo-lhes que são como uma família. A construção deste trabalho teve um pouquinho da mão de cada um(a). Agradeço os saberes compartilhados, o apoio e o incentivo recebido. Tudo isso foi fundamental para que o passo se mantivesse firme até aqui. Obrigada, equipe!

Aos queridos professores da graduação e da pós-graduação, que fizeram da minha vida acadêmica uma construção do saber. Todos, sem exceção, são exemplos que carrego no coração, de verdade. Meu agradecimento se estende também aos(as) funcionários(as) do PPGA, sempre dispostos(as) a ajudar com os procedimentos administrativos e burocráticos. Muito obrigada!

Agradeço também, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro ao longo dos dois anos de curso.

Registro meu agradecimento ao Instituto Terra, organização na qual eu realizei este estudo. Agradeço a disponibilidade de todos os trabalhadores em colaborar com a pesquisa, agradeço a acolhida calorosa e a atenção amigável que recebi nos dias em que estive lá para a coleta dos dados. Sem o apoio e a confiança de vocês não poderia ter finalizado este trabalho. Minha mais sincera gratidão!

Agradeço à empresa na qual trabalho – Agência Advertência, pela compreensão e pelo incentivo para que conseguisse concluir esta dissertação.

Não poderia deixar de registrar aqui meu agradecimento ao pedacinho de mim que cresce em meu ventre e que “trabalhou” comigo cada linha desta dissertação. Filho, obrigada por trazer um novo sentido à minha vida! A mamãe te ama muito, Conan!

Enfim, deixo minha gratidão a todos(as) aqueles(as) que de alguma forma, contribuíram e me apoiaram para que pudéssemos ter chegado até aqui!

Muito obrigada!

“Todos nós temos visto, como Hamlet, o fantasma de nosso pai assassinado e conhecemos o assassino, mas renunciamos à ação, à ação salvadora e libertadora, nobre cavaleiro. Vivemos num mundo de ciência positiva, e nossos corações estão vazios e as almas murchas.”

(Rudolf Rocker)

“A mudança global que se prepara hoje não leva apenas a história ao mundo, mas também transforma o vigor deste em precariedade, em uma infinita fragilidade. Outrora vitoriosa, a Terra é vítima. Que pintor representará os desertos vitrificados pelos nossos jogos de estratégia? Que poeta clarividente lamentará a aurora ignóbil de dedos sangrentos?”

(Michel Serres)

Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu.

(Erico Verissimo)

RESUMO

RACIONALIDADES E ORGANIZAÇÕES DO “TERCEIRO SETOR”: UMA ANÁLISE DA TENSÃO ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA A PARTIR DO DISCURSO DE TRABALHADORES DO INSTITUTO TERRA

AUTORA: Janaina Marchi
ORIENTADOR: Prof. Dr. Gilnei Luiz De Moura

Este trabalho toma como ponto de partida estudos que se debruçam à análise dos aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade em organizações, mais especificamente, em organizações do “terceiro setor”. A observação da existência dessas manifestações acabaria por configurar espaços de tensão nesses ambientes, contribuindo para o desencadeamento de uma crise política e cultural que corresponderia aos aspectos relacionados ao propósito de existência dessas organizações, ao distanciamento do cunho ativista e estaria agravada pela perda do caráter político e isonômico em prol do predomínio do pensamento técnico-instrumental. Isso não apenas em função da coexistência dos aspectos utilitários e substantivos da racionalidade, mas sim, por certa relação de predominância daqueles em relação a estes. Este tema já foi explorado por outros autores que se pautaram no trabalho desenvolvido por Maurício Serva (1996), muitos dos quais apontaram as organizações do “terceiro setor” como *locus* apropriado para a investigação da razão substantiva. Atualmente, tais pesquisas avançaram e encontram-se na segunda etapa, a qual consiste na investigação de aspectos específicos de gestão e relacionamento entre membros das organizações. Nesse contexto é que se situa este trabalho, o qual buscou analisar as manifestações dos aspectos da razão no ambiente organizacional a partir de três das onze categorias propostas pelo estudo de Serva (1996): Reflexão sobre a organização; Valores e objetivos organizacionais; Comunicação e relações interpessoais. Tendo em vista esse entendimento e por meio de um estudo realizado em uma Organização Não-Governamental Brasileira (Instituto Terra – Aimorés/MG), pretendeu-se compreender, a partir das práticas discursivas concernentes ao cotidiano laboral dos trabalhadores, a manifestação da racionalidade formal, imposta pela lógica do capital às organizações, e os objetivos isonômicos. Dessa forma, a problemática da pesquisa foi a seguinte: *Como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva estão investidos nas interrelações práticas e discursivas no âmbito da gestão e do cotidiano dos trabalhadores da Organização Não Governamental Instituto Terra?* Os acenos interpretativos presentes nesta pesquisa partem da análise de Discurso da Escola Francesa (AD) onde utilizar-se-ão, sobretudo, as contribuições de acerca da Pecheaux (1988), Orlandi (2007) e Bakhtin (2008; 1999) acerca das Condições de Produção, Polifonia e a Interdiscursividade. Como principais resultados verificou-se que o contexto da organização em estudo configura um espaço dinâmico de tensão em função de diferentes mecanismos de pressão que favorecem aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade. O ideário fundador é o elemento substantivo principal que permeia os discursos dos entrevistados e choca-se com a instrumentalidade do discurso de gestão eficiente sustentado e naturalizado nas falas.

Palavras-chave: racionalidade instrumental; racionalidade substantiva; análise do discurso; organizações do terceiro setor.

ABSTRACT

RATIONALITIES AND ORGANIZATIONS OF THE "THIRD SECTOR": AN ANALYSIS OF THE VOLTAGE BETWEEN INSTRUMENTAL AND SUBSTANTIVE RATIONALITY FROM THE DISCOURSE OF THE TERRA INSTITUTE WORKERS

AUTHOR: JANAINA MARCHI

ADVISOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA

This work takes as its starting point studies that focus on the analysis of the instrumental and substantive aspects of rationality in organizations, more specifically in "third sector" organizations. The observation of the existence of these manifestations would eventually create spaces of tension in these environments, contributing to the unleashing of a political and cultural crisis that would correspond to the aspects related to the purpose of existence of these organizations, to the distance of the activist stamp and would be aggravated by the loss of the political character and isonomic in favor of the predominance of technical-instrumental thinking. This is not only due to the coexistence of the utilitarian and substantive aspects of rationality, but rather by a certain relation of predominance of those in relation to them. This theme has already been explored by other authors who have been based on the work developed by Maurício Serva (1996), many of whom have pointed to "third sector" organizations as an appropriate locus for the investigation of substantive reason. Currently, such research has advanced and is in the second stage, which consists in the investigation of specific aspects of management and relationship between members of the organizations. In this context, this work is located, which sought to analyze the manifestations of the aspects of reason in the organizational environment from three of the eleven categories proposed by the study of Serva (1996): Reflection on the organization; Organizational values and objectives; Communication and interpersonal relationships. In view of this understanding and through a study carried out in a Brazilian Non - Governmental Organization (Instituto Terra - Aimorés / MG), it was intended to understand, from the discursive practices concerning the workers' daily life, the manifestation of formal rationality, imposed by the logic of capital to organizations, and isonomic goals. Thus, the research problem was the following: How are the elements of instrumental and substantive rationality invested in the practical and discursive interrelationships within the management and daily life of the workers of the Non-Governmental Organization Instituto Terra? The interpretative nodes present in this research start from the analysis of Discourse of the French School (AD) where the contributions of Pecheaux (1988), Orlandi (2007) and Bakhtin (2008; 1999) on the Conditions of Production, Polyphony and Interdiscursivity. As main results it was verified that the context of the organization under study configures a dynamic space of tension in function of different pressure mechanisms that favor instrumental and substantive aspects of rationality. The founding ideology is the main substantive element that permeates the speeches of the interviewees and collides with the instrumentality of the discourse of efficient management sustained and naturalized in the speeches

Keywords: Instrumental rationality; Substantive rationality; Discourse analysis; Third sector organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos principais aspectos alusivos à racionalidade instrumental de acordo com Maquiavel, Adam Smith, Mandeville, Descartes e Hegel.....	57
Quadro 2 – Quadro de Análise proposto por Serva (1996)	70
Quadro 3 – Os trabalhos da primeira geração e seu perfil	73
Quadro 4 – Os trabalhos da segunda geração e seu perfil	75
Quadro 5 – Protocolo de Pesquisa	90
Quadro 6 – Relação dos sujeitos entrevistados/cargo ocupado/tempo de trabalho na ONG ..	98
Quadro 7 – Documentos utilizados na pesquisa.....	99
Quadro 8 – Os sujeitos do discurso	112
Quadro 9 – Valores organizacionais do Instituto Terra no ano de 2013	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do capítulo 3	87
Figura 2 – Desenho da pesquisa	89
Figura 3 – Modelo de gestão do Instituto Terra	126

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Fazenda Bulcão no ano 2000 e em 2013 (Instituto Terra).....	107
Fotografia 2 – Vista aérea da área central construída e parte do viveiro de mudas	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo geral	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 A RACIONALIDADE	30
2.1.1 A racionalidade a partir do seu sentido clássico: a força ativa da psichê humana	31
2.1.2 Os postulados epistemológicos da compreensão moderna de sociedade	34
2.1.2.1 <i>O pensamento político a partir de Maquiavel</i>	37
2.1.2.2 <i>O pensamento econômico em Adam Smith e Mandeville</i>	38
2.1.2.3 <i>O pensamento científico moderno de base cartesiana</i>	41
2.1.2.4 <i>O Estado moderno burguês em Hegel</i>	45
2.1.3 A feição instrumental da concepção de razão e as organizações burocráticas: apontamentos a partir de Max Weber	50
2.1.4 Aproximação entre os aspectos epistemológicos da compreensão moderna de sociedade e a perspectiva da razão instrumental	55
2.2 A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	58
2.2.1 Organizações substantivas: contribuições de Guerreiro Ramos	59
2.2.1.1 <i>O modelo de análise proposto por Maurício Serva e a atualidade dos trabalhos derivados dessa perspectiva</i>	67
2.3 ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	87
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	91
3.2 O OBJETO DE ESTUDO E A ESCOLHA DO CASO	94
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	97
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	99
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	105
4.1 TRANSFORMAÇÃO DO BULCÃO EM TERRA: HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DO INSTITUTO TERRA EM AIMORÉS, MINAS GERAIS	105
4.2 QUEM SÃO AQUELES QUE FALAM? OS SUJEITOS DO DISCURSO	110
4.3 OS ASPECTOS SUBSTANTIVOS E INSTRUMENTAIS DA RACIONALIDADE SUBJACENTE À ORGANIZAÇÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO DISCURSO	123
4.3.1 Reflexão sobre a organização, Valores e objetivos organizacionais, Comunicação e relações interpessoais	124
4.4 APONTAMENTOS GERAIS SOBRE O CAPÍTULO	144
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
5.1 RETOMANDO OS OBJETIVOS DA PESQUISA: CONSIDERAÇÕES GERAIS	1477
5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA	153
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	156
5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS	157
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICES	168

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a apresentação do tema e problemática da pesquisa, por meio de uma contextualização que parte de uma abordagem ampla, perpassa pelas especificidades dos assuntos tratados e por fim, chega aos propósitos deste estudo. O mesmo ainda aborda os objetivos da pesquisa e sua justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A aceleração da degradação ecológica do planeta e o aprofundamento da crise de valores humanos vêm sendo denunciadas como reflexos da escolha por determinado padrão de vida e crescimento das sociedades atrelados essencialmente à ideia de crescimento econômico, e que tem como centros catalizadores, o Estado moderno burguês (inaugurado com o Iluminismo, século XVIII) e o capital, associados às relações de mercado (HARVEY, 2011). Nesse ensejo, muitas das críticas aferidas a essa estrutura social se dão, entre outras coisas, a partir da percepção de que tal perspectiva de desenvolvimento não traz consigo, necessariamente, a solução dos problemas essenciais da humanidade de forma ampla, como os das relações entre os homens e com a natureza (COSTA, 2002; SACHS, 2002).

Torna-se prudente mencionar, contudo, que a prevalência da lógica da sociedade de mercado permitiu mitigar parcialmente a fome e a miséria, prolongar a vida, combater com sucesso males e doenças milenares, diminuir a penúria do trabalho pesado e o estigma da escravidão, desfrutar de confortos e amenidades impensáveis em tempos antigos e não tão remotos (JUNIOR, 2010). Entretanto, a preleção a favor desse sistema negligenciou outros e, uma vez que o mercado autorregulado passou a subordinar todos os outros sistemas sociais (inclusive o político), os demais foram diminuídos, e a maior vítima tornou-se aquela que aparentemente desfruta dos maiores benefícios: o ser humano. “[...] o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 52).

Nesse ensejo, as atividades produtivas capitaneadas por organizações configurariam parte importante, tanto na apressuração dos efeitos nocivos oriundos dessa forma de vida, quanto na busca de alternativas aos problemas postos, uma vez que se aceita que as atividades laborais influenciam o modo de vida de uma sociedade. Dessa forma, tornar-se-iam elementos constitutivos das culturas, e os valores compartilhados e promovidos por tais entidades impactariam na configuração da forma com que as comunidades se organizam (SEN, 2000).

Sobretudo quando encaradas – as organizações - como sistemas cognitivos, onde seus membros assimilam, interiormente, tais sistemas e assim, sem saberem, tornam-se pensadores inconscientes (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Sabe-se, contudo, que a lógica de atuação e expansão das organizações, historicamente estruturada, fez-se a partir de um arcabouço teórico funcionalista (HORKHEIMER, 1983; GUERREIRO RAMOS, 1989; WEBER, 2004), onde a ação orientada por valores e princípios morais e as demandas ecológicas e das subjetividades humanas não infrequentes vezes permaneceram coadjuvantes em relação aos interesses financeiros e econômicos. Por esse fato, reiteradamente, a atuação das organizações nas sociedades seria associada ao agravamento de situações como o desmatamento, poluição, esgotamento de recursos, doenças associadas ao trabalho, concordância com a manutenção de injustiças sociais, incentivo a um padrão de consumo crescente e alienante, crises financeiras cíclicas, mais do que com a busca de soluções para esses efeitos (HARVEY, 2011). Ademais, a própria teoria do *mainstream* seria entendida, nesse contexto, como um reflexo das relações do capitalismo de mercado (BICALHO; PAULA, 2012), orientando as condutas dos sujeitos, tanto nas escolas de formação em Administração quanto no mundo corporativo, a partir desse prisma.

Nesse contexto, os conceitos de racionalidade e organizações burocráticas ganham força. Para Guerreiro Ramos (1981) a sociedade capitalista ocidental tornara-se compatível com estrutura normativa do conceito de racionalidade instrumental, entendida aqui como aquela estrutura de pensamento onde se corrobora a premência do funcional ao bom; do útil ao ético; do abstrato ao concreto e cuja intenção consistiria na legitimação do *status quo* determinada por uma expectativa de resultados ou fins passíveis de cálculo. A sociedade de mercado, enquanto um sistema social episódico, teria na burocracia uma de suas manifestações mais evidentes. Dessa forma, entende-se que a burocracia moderna e o pensamento burocrático seriam próprios de uma racionalização estabelecida dentro do sistema capitalista de produção, e seria por meio da racionalidade oriunda desse modo de produção específico que tal estrutura se ergueria e se instauraria (WEBER, 1982).

Tal forma de vida humana associada – a organização burocrática - estaria sob regência de determinadas características que lhe confeririam superioridade técnica em comparação com qualquer outra, gozando assim, de proeminência na sociedade capitalista. Seu funcionamento, ordenado por leis e normas administrativas, se estabeleceria por meio de uma relação de autoridade capaz de condicionar e regular processos e a conduta das pessoas (GUERREIRO RAMOS, 1981). Os cargos converter-se-iam em profissões especializadas, impessoais e transitórias, remuneradas de maneira genérica, onde o alcance de objetivo da

organização seria fragmentado a partir da realização das tarefas de cada cargo, as quais deveriam ser calculadas e realizadas independentemente das características das pessoas, revestindo-se assim, de impessoalidade (WEBER, 1982).

A burocracia, portanto, teria “um caráter 'racional': regras, meios, fins e objetivos” (WEBER, 1982, p. 282). Ela descansaria na aceitação da validade de algumas leis não excludentes, onde o processo administrativo significaria a busca racional de interesses, de forma que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentar-se-iam aos executores como deveres oficiais (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Como resposta a essa proposta de estruturação do social, onde não se excluem os comportamentos humanos orientados por uma intenção de sucesso e êxito, observa-se a transvaloração da ideia de razão. Se esta, em seu sentido clássico, remeteria a ideia de força ativa capaz de proporcionar ao homem transcender condicionamentos circunstanciais que o submetem (GUERREIRO RAMOS, 1965 *apud* AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015), no entendimento moderno do termo, apresenta-se como voltada apenas à capacidade técnica de estabelecer cálculos para o alcance de resultados estabelecidos dentro dos limites especificados pelas ordenações e à conformação das condutas humanas a partir de aspectos mecanomórficos e comportamentalistas. O sujeito perderia seu caráter de agente consciente e passaria a cumprir regras e papéis úteis ao bom funcionamento do sistema no qual se insere (GUERREIRO RAMOS, 1981). Agiria, portanto, apenas com um instrumento de reprodução, consciente ou inconsciente, das características desse sistema ao qual procura se ajustar, abdicando de seu papel de sujeito livre que busca, por meio do pensamento racional, meios para a construção de sua autorrealização e emancipação.

Dada a superioridade técnica e a adaptabilidade das organizações formais aos exórdios do sistema capitalista, tornar-se-iam paradigma para a estruturação da vida humana associada penetrando irrestritamente em todas as formas organizacionais (GUERREIRO RAMOS, 1981). Assim, distintos formatos de organizações, ademais das próprias empresas privadas, passariam a incluir em seus manuais, práticas, políticas e processos concernentes aos preâmbulos burocráticos. Nesse ensejo, poderiam ser consideradas mecanismos econômicos funcionais que tornariam permanente a expansão dos subsistemas de ação racional de propósito determinado. As próprias capacidades humanas de debate racional acerca das realidades vivenciadas estariam danificadas pelos padrões desse subsistema, o qual criaria novos arquétipos discursivos predominantes, obliterados, transformando os discursos em recursos ideológicos que contribuiriam para a assimilação dos sujeitos ao contexto da estrutura social existente (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A partir de um ponto de análise macroestrutural, mesmo organizações autodeclaradas sem finalidades de lucro, envoltas por um decurso coletivo e social, poderiam ser consideradas atributos operatórios das exigências mercadológicas e da razão instrumental. Assim defende Carlos Montaña (2003), em seu estudo sobre o “terceiro setor”. Para este autor, ademais dos propósitos coletivistas, solidários e ambientalistas sustentados por algumas organizações que se enquadrariam nessa categoria, sua emergência remeteria antes a um projeto burguês de enfraquecimento do Estado frente à questão social do que a medidas efetivas de contrapor as mazelas advindas do processo de estruturação das sociedades a partir dos ensejos capitalistas. A própria classificação “terceiro setor”, que engloba um universo amplo e complexo de instituições, careceria de consenso mesmo entre os estudiosos da área para definir quais e que tipos de organizações poderiam ser enquadradas nesse conjunto, uma vez que engloba, ao mesmo tempo, entidades díspares em seus propósitos como o Greenpeace e o Instituto Von Mises, por exemplo.

Ademais, a setorialização da sociedade em três esferas separadas, autonomizadas e desarticuladas - Estado, mercado e sociedade civil – numa clara homogeneização desta última, remeteria a uma ideologização desses conceitos (primeiro, segundo e terceiro setor), pois careceria de aderência prática (MONTAÑO, 2003). Por isso, neste trabalho, utilizar-se-á o termo “terceiro setor” entre aspas, pois não se concorda com essa visão segmentadora do social, nem mesmo, com a ideia de que a sociedade civil é passível de ser encarada como uma categoria única, norteadas por princípios comuns.

A emergência do fenômeno das organizações do “terceiro setor”, de maneira sistemática, remete a segunda metade do século XX e se apresenta referenciando organizações privadas com vistas a atuar em interesses públicos, sem finalidade de lucro e de caráter não governamental (COSTA, 2004). Esse período coincide com o declínio do Estado keynesiano e da consolidação da ideologia neoliberal, onde o fortalecimento do capital, por meio de instâncias públicas e privadas, estabelece-se como vetor de desenvolvimento social. Nesse ínterim, a atuação do Estado enquanto agente garantidor dos direitos de cidadania por meio de serviços e políticas sociais, assistenciais e universais, é questionada e criticada a partir de um discurso que promove e potencializa seu papel enquanto instrumento capaz de garantir o livre fluxo econômico (MONTAÑO, 2003). Os principais argumentos aludem ao fato de que garantir direitos sociais de qualidade tornara-se uma tarefa onerosa para uma instituição ineficiente (o Estado), dessa forma, desvincular-se-ia essa responsabilidade da máquina pública, transferindo-a a iniciativas privadas, criando uma nova demanda de intervenção lucrativa para o setor empresarial - as organizações do “terceiro setor” (MONTAÑO, 2003).

Há que se mencionar, contudo, que essa proposta, muito bem articulada discursivamente, desenvolveria um papel ideológico claramente funcional aos interesses da lógica de mercado dentro do processo de reestruturação neoliberal, no caso, promovendo a reversão dos direitos de cidadania por serviços e políticas sociais e assistencialistas de cunho emergencial, pontual e a mercê da solidariedade local. A resposta às necessidades sociais deixaria de ser uma responsabilidade de todos (na contribuição compulsória do financiamento estatal) e passaria, na égide mercadológica, a ser uma opção do voluntariado e um *não-direito* do portador da necessidade (MONTAÑO, 2003).

Assim, o conjunto de organizações e atividades que compreendem o “terceiro setor”, para além dos eventuais objetivos solidários manifestos, terminaria por ser instrumentalizado pelo Estado e capital no processo de reestruturação neoliberal, convertendo-se assim, em mecanismo de fortalecimento da lógica mercadológica enquanto potencializa o afastamento do Estado das questões sociais.

Há autores que advertem, contudo, que a análise de todos os subsistemas de vida humana associada a partir de um único prisma de interpretação – a lógica de mercado - não compreenderia a diversidade desses fenômenos. Mesmo que, reiteradamente, sejam vistos como o lócus de reprodução do pensamento burocrático e da racionalidade instrumental, requereriam um prisma de análise amplo, capaz de envolver a sua heterogeneidade a partir de uma perspectiva interna. Essa inclusive é uma limitação presente no trabalho de Montañó (2003), uma vez que o autor, ao assumir uma filiação teórica marxista, preocupa-se antes com a análise das estruturas, superestruturas e os processos de interação do homem com estes componentes.

No revés dessa perspectiva, Guerreiro Ramos (1981) argumenta sobre a necessidade de incluir no processo de análise sociológica dimensões não econômicas da vida humana associada. Nesse ensejo, as organizações cuja finalidade de atuação não consistiria na busca e geração de lucro – organizações de “terceiro setor” -, seriam consideradas exemplos de práticas capazes de subsidiar a construção de uma alternativa prática ao instrumentalismo predominante nas organizações lucrativas já que pautadas, *a priori*, pela prevalência da racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1993). Uma observação torna-se importante: a racionalidade é considerada por Guerreiro Ramos um atributo da *psique* humana, dessa forma, uma organização poderia ser substantivada pela ação substantiva de seus membros, o que não converge com a ideia de a própria organização adquirir, ela mesma, a denotação de substantiva. Para o autor, uma organização substantiva/substantivada referenciaria um ambiente organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela

igualdade entre sujeitos e pela generosidade social, onde o principal objetivo deveria ser permitir a autorrealização e a emancipação de seus membros sob um conjunto mínimo de prescrições estabelecidas por consenso (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Observados tais pressupostos, os indivíduos associados em organizações poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da autorrealização e emancipação, contrabalançando essa busca com o alcance da satisfação social. Neste sentido, a “organização” deixaria de ser sinônimo de burocracia, ou seja, de unidades produtivas e/ou de serviços, para, assim, abranger todo tipo de ordenamento individual ou grupal destinado a atividades autogratificantes ou de caráter beneficente, não necessariamente estruturada de acordo com regras funcionalistas. Embora o resultado das atividades realizadas nesses ambientes possa ser avaliado em termos de mercado, os critérios econômicos seriam incidentais em relação à motivação de seus membros e sua consciência social (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Há que se mencionar, nada obstante, a observação de Guerreiro Ramos acerca da dificuldade em se estruturar uma organização motivada apenas por aspectos da razão substantiva, tendo em vista que essas organizações estariam sujeitas a diversas influências do meio (as pressões do mercado, a ideologia do *mainstream* da administração, as regras da burocracia, por exemplo), as quais acabariam por penetrar nesses ambientes de modo a nortear políticas, processos, práticas cotidianas e os comportamentos dos indivíduos. Nesse contexto, aspectos valorativos da razão substantiva se defrontariam com aspectos instrumentais da racionalidade instrumental, não anulando, de forma prática, a existência de um conflito ético e administrativo na forma como esse processo de complementariedade ou confronto ocorre (SERVA et al., 2014).

Depreende-se, a partir disso, que as organizações de “terceiro setor”, dentre as quais as se incluem as ONG’s, receberiam influência de diversos atores externos que ofereceriam pressão ou estímulos na conformação das racionalidades vigentes nesses espaços a partir da conduta de seus membros. Por um lado, existiriam exigências para a superação de carências vistas como fragilidades na ótica da racionalidade instrumental que permeia o mundo empresarial privado e o setor público, e, por outro lado, o desafio da preservação da identidade, valores e crenças professados por estas organizações, elementos em geral mais relacionados com a racionalidade substantiva e propósitos de transformação social.

A compreensão dessa conjuntura elucidada a ambivalência essencial que remete a esse modelo de organização, ao mesmo tempo orientada pela dinâmica competitiva e pressão do mercado, pois inserta e originada a partir de um contexto marcado pela reestruturação capitalista, e pela promoção do bem-estar de seus membros ou de grupos maiores relativos ao

seu propósito de atuação (caráter público) (RAMOS, 2006). Isto posto, oscilariam entre os aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade.

Essa dualidade acabaria por configurar, em diversas vezes, espaços de tensão em tais ambientes, reforçados também pelo fato de haver certa carência de estudos em teoria organizacional capazes de significar a lógica própria de atuação dessas organizações e construir um arcabouço teórico específico (SIQUEIRA PINTO, 2003; SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007), convertendo-as, muitas vezes, em espaços de transferência de ferramentas e conceitos elaborados em consonância aos preceitos de mercado (COSTA, 2004). Priorizar-se-ia, nesses termos, aspectos da racionalidade instrumental (HORKHEIMER, 1981; SERVA et al., 2014), excessivamente empregada nas análises organizacionais e como base de justificação à diversos aspectos da sociedade moderna. Essa tensão provocada por uma dupla necessidade de se constituir, não resultaria, dessa forma, em uma ação dialógica, mas tendenciada a favorecer um comportamento específico (o instrumental). Mesmo em escolas onde existem programas específicos ao contexto de gestão do terceiro setor, como nos Estados Unidos, observa-se a dependência de modelos teóricos, até mesmo do léxico de negócios baseados no lucro (LANDSBERG, 2004).

Compreende-se assim, que as organizações de “terceiro setor” estariam sofrendo transformações por influências dos demais setores, sobretudo dos aspectos corporativos, e a instrumentalidade estaria penetrando em algumas situações conferindo caráter mercantil às ações sociais nesses espaços (RAMOS, 2006). Isso, de certa forma, reforçaria o caráter de vulnerabilidade referenciado por Salimon (2005), para quem as organizações de terceiro setor aludiriam a um frágil ecossistema, já que débil às ameaças externas, incerto quanto às suas fontes de apoio e imperfeitamente firmado e legitimado. O perigo que se incorre em ver tais espaços abraçarem a lógica das organizações lucrativas é o de perderem sua cultura, seu propósito e sua missão (LANDSBERG, 2004), ou seja, os aspectos substantivos e isonômicos concernentes ao seu desenvolvimento (GUERREIRO RAMOS, 1989). Esse raciocínio encontra respaldo no pensamento de Montaña (2003), para quem a racionalidade instrumental colonizaria todos os espaços do social, imobilizando assim, de certa forma, até as pretensões mais altruístas das organizações coletivas.

Verifica-se, portanto, que ao mesmo tempo em que se reconhece, a partir de um ponto de vista interno, a importância projetada sobre as organizações do terceiro setor como forma de intervenção social e como alternativa de análise à tradicional teoria do *mainstream* da administração, também se reivindica que tanto as pesquisas acadêmicas quanto políticas e práticas de gestão a elas relacionadas sejam promovidas e deem suporte para a consecução da

finalidade própria e da razão de ser dessas agremiações. Para sustentarem sua atuação em um contexto marcado pela sociedade de mercado, é inegável que gozem de saúde financeira, todavia, faz-se necessário ao mesmo tempo, harmonizar essa necessidade com aspectos valorativos, relativos à racionalidade substantiva, buscando congruência com o meio externo sem deixar de lado a perspectiva militante (LANDSBERG, 2004).

Ou seja, aceita a necessidade de as organizações disfrutarem de recursos monetários para reproduzirem suas atividades, deve se ter em mente que não bastaria apenas operar para o aumento da rentabilidade, mas sim, com vistas à promoção de um ambiente capaz de potencializar efeitos positivos e ganhos amplos e duradouros para colaboradores, sociedade e meio ambiente, por meio de políticas e práticas de gestão coerentes. Destarte, o capital financeiro converter-se-ia em um meio para o cumprimento da missão da organização e do fornecimento de produtos e serviços, não mais um fim em si mesmo. É fato que para o bom funcionamento ações e atividades precisam ser instrumentalizadas. O porém é quando a instrumentalidade torna-se o vetor predominante de desenvolvimento desses espaços, subvertendo assim, os valores democráticos.

Nesse ensejo, corrobora-se que a compreensão e significação do contexto organizacional perpassam a própria crítica da noção de racionalidade subjacente ao seu desenvolvimento (AKTOUF, 1992; SERVA, 1997). A forma como os indivíduos concebem o mundo em que vivem e a racionalidade concernente aos seus comportamentos seriam elementos estruturantes das ações. Dessa forma, ao se pensar na construção de ambientes que priorizem de fato aspectos alusivos às práticas éticas e valorativas, cabe ponderar também os aspectos epistemológicos da estruturação dos ambientes organizacionais.

Os estudos que investiram esforços para a análise da racionalidade substantiva em organizações no Brasil e que serviram de referência para este trabalho fazem parte da segunda geração de pesquisas (SERVA *et al*, 2014) que adotam o modelo de investigação criado por Maurício Serva (1996)¹. Estes estudos buscaram analisar as organizações como espaços heterogêneos, nos quais aspectos substantivos se confundiriam com aspectos da burocracia, originando espaços de tensão, onde se percebe a existência mútua da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental nas práticas dos sujeitos projetadas em processos específicos (TONET, 2004; VALERIANO, 2006; RODRIGUES, 2008; NAVA HEY, 2008;

¹ O modelo de investigação construído por Serva (1996) proporcionou estudos empíricos acerca da racionalidade em organizações produtivas a partir da observação de onze processos administrativos que se converteram em rubricas/categorias de análise, os quais deveriam ser investigados a fim de poderem apreender-se as características instrumentais e substantivas das tipologias de racionalidade. As rubricas elencadas são as seguintes: Hierarquia e normas; Valores Organizacionais; Reflexão sobre a organização; Conflitos; Comunicação e relações interpessoais, Ação social e relações ambientais; Dimensão simbólica; Satisfação individual; Divisão do trabalho; Controle; Tomada de decisão.

RAMOS, 2006; SILVA, 2007; DIAS, 2009; AGUIAR, 2009; BOEIRA; MUDREY, 2010; BESEN, 2010; CAITANO, 2010; LEAL, 2013).

Especialmente, os trabalhos de Valeriano (2006), Almeida (2002), Tonet (2004), Silva (2007) e Caitano (2010), demonstraram como o campo das organizações de “terceiro setor”, pode ser valioso para os estudos sobre a racionalidade substantiva. Serva (1996) já havia indicado estas organizações como um possível campo de estudo sobre a racionalidade substantiva:

Um olhar geral para os estudos sobre ONGs nos faz supor que, pelos valores contidos na base dessas organizações, pelos seus objetivos e provavelmente pelas práticas de algumas delas, poder-se-á em seu seio encontrar diversas organizações onde a racionalidade substantiva possa talvez ser predominante. Não há dados suficientes para taxar o que acabamos de dizer como uma afirmação, vale, repetimos, apenas como *suposição*. [...] No nosso estudo não tratamos de nenhuma ONG entre as organizações analisadas. No entanto, a consideração de algumas ONGs como componentes da vasta constelação das organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório é uma atitude necessária a qualquer mapeamento global nesse campo [...] (SERVA, 1996, p. 24).

Em organizações do “terceiro setor” seria possível encontrar processos complexos de gestão, onde a racionalidade substantiva e a instrumental convergiriam a fim de garantir a sustentabilidade destas organizações. De acordo com Serva (1996), a completa desconsideração dos aspectos burocráticos poderia comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que o esquecimento da dos aspectos substantivos da razão poderia levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial.

Sabe-se, contudo, que os estudos sobre organizações do “terceiro setor”, mesmo que em crescimento, ainda carecem de maior profusão dentro da perspectiva administrativa. Serva (1996, p. 236) menciona esta limitação ao afirmar que, apesar de já contar-se com um grande número de publicações enfocando o “terceiro setor” e as ONG’s, não é comum encontrar-se estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos. Nesse intento, a fim de contribuir com estudos que buscam dar visibilidade a essa temática, este trabalho procurou compreender, com base nas práticas discursivas concernentes ao cotidiano laboral dos trabalhadores de uma Organização Não-Governamental brasileira (Instituto Terra – Aimorés/MG), a manifestação da racionalidade formal imposta pela lógica do capital às organizações e os objetivos solidários e ativistas

alusivos ao propósito de ser da organização, ou seja, o enclave econômico e isonômico (substantivo) projetado em forma de tensão.

A prerrogativa de análise da tensão entre os aspectos instrumentais e substantivos em processos de gestão requereu que o campo fosse constituído por uma organização institucionalizada, com uma gestão organizacional orientada por parâmetros de desenvolvimento adequados às organizações do “terceiro setor”. O Instituto Terra (IT) nasceu a partir da intenção de restauração ecossistêmica em uma antiga fazenda de gado degradada pelo processo extensivo de devastação da Mata Atlântica característica da região mineira onde se localiza. A ONG recebeu a primeira licença ambiental concedida a uma Reserva de Patrimônio Natural da Humanidade em uma área devastada e degradada, onde não havia vegetação a se preservar, mas sim, a ser completamente reconstruída. Desde 1998, os esforços nesses sentidos, incentivados sobretudo pelos antigos proprietários da fazenda, Sebastião e Lélia Salgado, construíram resultados visíveis: atualmente, a quase totalidade dos 700 hectares da fazenda foi replantada com árvores nativas da região.

A adequabilidade da escolha dessa ONG específica para a realização deste trabalho fica evidente quando se compreende a dimensão da importância da atitude do casal Sebastião e Lélia Salgado, em doar à humanidade uma propriedade privada, ainda rentável para a atividade pecuária, com o intuito de que fosse transformada em um espaço de restauração, de trabalho para a comunidade, de educação e que caminha no contrassenso do que é praticado historicamente na região (utilização da terra para a exploração da empresa rural capitalista). O ideário fundador, portanto, assenta suas bases em uma forma de pensamento e compreensão do mundo emancipada, desatrelada da lógica de mercado que domina a superestrutura social da modernidade. O intuito desta pesquisa, no entanto, foi o de buscar, por meio dos discursos, práticas e políticas de gestão, o quanto desse ensejo inicial continua presente no cotidiano da organização transposto em forma de uma racionalidade ética e coletiva.

Dessa forma, a fim de tornar clara a intenção deste estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *Como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva estão investidos nas interações práticas e discursivas no âmbito da gestão e do cotidiano dos trabalhadores da Organização Não Governamental Instituto Terra?* Tendo em vista que a racionalidade é o elemento estruturador da ação, poderá ser contemplada a partir de sua dimensão individual, através dos sujeitos, e coletiva, por meio dos resultados consolidados em políticas, processos e práticas organizacionais.

Em termos metodológicos, a utilização da análise de discurso de origem francesa em abordagem textualmente orientada permitiu analisar discursos, práticas, ações e interlocuções,

intercorridos a partir da observação das Condições de Produção, da Interdiscursividade e a Polifonia, de modo a compreender os mecanismos das distintas racionalidades acionados para a suas operacionalizações.

1.2 OBJETIVOS

Para balizar a realização do presente estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva estão investidos nas interrelações práticas e discursivas no âmbito da gestão e do cotidiano dos trabalhadores da Organização Não Governamental Instituto Terra.

1.2.2 Objetivos específicos

Em termos específicos espera-se atingir os seguintes objetivos:

- a) Investigar os aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade subjacente às rubricas de análise Valores Organizacionais; Reflexão sobre a organização; Comunicação e relações interpessoais, defendidas e sustentadas pelo modelo de investigação criado por Maurício Serva (1996) e concernentes ao cotidiano de uma ONG;
- b) Compreender, a partir das percepções dos indivíduos acerca da organização Instituto Terra, a sustentação dos valores de cálculo, utilitaristas e/ou valores substantivos, manifestos a partir da coexistência, tensionada ou não, desses aspectos;
- c) Interpretar a formação discursiva dos sujeitos acerca do sentido e significado da organização em questão a partir da Análise de Discurso (AD), considerando os elementos da Interdiscursividade, as Condições de Produção e a Polifonia.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização desta pesquisa assenta na contribuição com os estudos no campo da racionalidade em organizações do “terceiro setor” e no resgate dos aspectos substantivos da razão para a concepção de homem e trabalho. A contribuição não se dá pela

relevância deste único estudo, mas sim, pelo intuito de colaborar com o desdobramento das pesquisas sobre racionalidade nas organizações e sobre o contexto das organizações de “terceiro setor” no Brasil por meio da análise de aspectos alusivos a sua gestão.

Cabe considerar o fato de que os primórdios dos estudos sobre a racionalização do trabalho, contemporâneos à disseminação dos efeitos da Revolução Industrial (final do século XIX e início do XX), remetem aos postulados teóricos do engenheiro Frederick Winslow Taylor e a Escola de Administração científica, cujo foco essencial baseava-se na produção e nas tarefas, buscando o aumento da produtividade das organizações por meio da racionalização do trabalho operário juntamente com a rapidez, a qualidade e o menor custo de produção, ou seja, a eficiência industrial. Tais aspectos foram reforçados pela Administração científica de Jules Henri Fayol, acrescidos de uma perspectiva que enfatizava a fragmentação do trabalho, controle, disciplina e a despersonalização do trabalhador frente aos interesses da organização.

Apesar das críticas direcionadas à feição mecânica e economicista da concepção do homem operário e do próprio trabalho, o fato é que os postulados clássicos e científicos da Administração amalgamaram-se com o tipo burocrático de organização de tal forma que ainda hoje os pressupostos epistemológicos que envolvem as práticas e teorias administrativas encontram respaldo nas construções de Taylor e Fayol. Mesmo a Escola das Relações Humanas, a qual procurou dar um enfoque menos econômico e mais social ao fator humano nas organizações, foi rapidamente instrumentalizada em práticas de estímulo-resposta com objetivos previamente estabelecidos e assim, acabara por promover uma massificação de técnicas cujo resultado mais evidente seria a subvalorização das subjetividades e a insuficiência em considerar o todo da complexidade humana nas relações de trabalho.

Não obstante, a racionalidade alusiva a essa estrutura de pensamento, conceituada como razão instrumental (WEBER, 2004), colonizou o pensamento teórico organizacional de forma tão natural e ampla (GUERREIRO RAMOS, 1989), que sua influência e poder tornaram-se simbioticamente parte da própria teoria do *mainstream*, configurando até mesmo, uma impossibilidade de detectá-la de forma específica e questionar suas conjecturas (VIZEU, 2005; REED, 1999), transformando-se em um valor confundido com a própria noção de organização burocrática (REED, 1999).

A compatibilidade dessas construções teóricas, do modelo de organização burocrática pautado na racionalidade instrumental, com as necessidades de expansão e acumulação do capital, acabou por acentuar a perspectiva economicista e mercadológica tanto nos estudos organizacionais quanto nas práticas administrativas concernentes ao cotidiano das

organizações. Assim defende Guerreiro Ramos (1989), para quem as perspectivas oferecidas a estudantes não apenas em escolas de administração, mas igualmente nas ciências sociais são baseadas na sociedade centrada no mercado. Nesse sentido, argumenta que a lógica da racionalidade instrumental se tornara a lógica da vida humana e a aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade estaria dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais. Nesse sentido, organizações emergentes com propósitos valorativos que se distanciam dos aspectos economicistas, estariam também sujeitas a serem influenciadas pelo paradigma de organização burocrática.

Ao negligenciar as exigências ecológicas e das necessidades humanas, bem como a variedade de sistemas sociais inerentes a qualquer sociedade, a ciência administrativa coloca-se num patamar ingênuo, já que baseada em uma restrita racionalidade, que não admite seu papel funcional, e em pressupostos epistemológicos errôneos que reduzem o pensamento a um aparelho matemático (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Sendo assim, os estudos sobre a racionalidade substantiva e gestão de organizações, podem contribuir no sentido de fomentar o desenvolvimento de metodologias de ensino e práticas de gestão pautadas em referenciais que estimulem o pensamento e a formação de gestores conscientes da própria limitação das teorias administrativas, da necessidade de refletir acerca dessas limitações e expandir o horizonte de interpretação dos espaços organizacionais e das atividades de gestão a um patamar que considere os atributos substantivos da vida humana associada. Dentro desse entendimento, os resultados possíveis, além de revisar as bases epistemológicas do ensino e da prática administrativa, voltam-se ao questionamento da própria ideia transvalorada de razão instrumental como um atributo do social cujas premissas seriam critérios ordenadores da vida humana, para, assim, resgatar a ideia de razão enquanto um atributo do humano, capaz de emancipar os indivíduos de modo a não se restringirem apenas aos aspectos comportamentalistas delimitados pelos processos autorregulados do mercado.

Ademais disso, tal compreensão parece adequada justamente tendo em consideração objeto de análise desta pesquisa, ou seja, uma organização do “terceiro setor”. As instituições que se enquadram dentro dessa categorização, em função, dentre outras questões, da priorização da análise de organizações econômicas pela ciência administrativa tradicional, ainda carecem de um campo próprio de investigação e debate, sendo muitas vezes colonizadas pelo pensamento instrumental.

Um dos principais efeitos práticos disso seria a transvaloração dos espaços, inicialmente pensados em termos coletivos e públicos e, por sua vez, transpassados por

modelos tradicionais de estrutura e gestão (SANTOS; LOPEZ; AÑEZ, 2007). Tais efeitos circunscreveriam seus impactos não apenas aos aspectos técnicos e funcionais do cotidiano, mas, consideradas as organizações instrumentos cognitivos (GUERREIRO RAMOS, 1989), alcançariam a própria constituição dos valores e simbolismos nesses ambientes e na *psique* dos sujeitos que nela convivem, resultando na perda de identidade e referência para a estruturação de ações que procurem satisfazer as intenções tanto sociais quanto individuais, dessas organizações. Da mesma forma, por constituírem ambientes ainda frágeis (SALIMON, 2005), sucumbiriam a pressões protagonizadas inclusive, pelos indivíduos que compõem seu quadro laboral e que conduzem os processos inerentes ao desenvolvimento de suas atividades, os quais não desvinculam se sua atuação profissional características e convicções pessoais (SANTOS, 2012).

Por isso, considerar a importância, a partir do ponto de vista dos estudos organizacionais, de instituições do “terceiro setor” para a compreensão das complexas relações da vida humana associada aproxima-se da proposição de Guerreiro Ramos de analisar a sociedade a partir de um ponto de vista multicêntrico, em oposição ao anseio unidimensional de considerar toda forma de associação humana a partir do prisma de mercado. Além disso, debruçar-se sobre o entendimento de como as racionalidades se manifestam nos processos e pelos indivíduos dessas organizações e quais os mecanismos de ajuste entre as demandas substantivas e de mercado, ambas presentes nesses ambientes, pode auxiliar no delineamento da lógica própria e atual de atuação e para a análise crítica acerca da transposição inapropriada dos conceitos da teoria organizacional tradicional para essas organizações. Ademais de contribuir com o avanço da temática da racionalidade, este estudo almeja, assim, contribuir também com o avanço dos estudos em organizações do “terceiro setor”.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando atingir os objetivos apresentados, esta dissertação está estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo apresentou-se uma visão geral do tema a ser estudado, abordando a problemática, os objetivos, a justificativa do estudo, bem como esta estrutura, na qual o trabalho é apresentado. A segunda seção compreende a apresentação do arcabouço teórico a respeito da temática que servirá como base de sustentação da pesquisa. Este capítulo está estruturado em quatro tópicos principais: primeiramente, estabeleceu-se uma reflexão acerca do conceito de racionalidade e ampliou-se a compreensão para as definições de racionalidade

instrumental e racionalidade substantiva. Adicto a isso, o entendimento weberiano acerca das organizações burocráticas também é considerado para, por fim, referenciar o posicionamento adotado para a compreensão das organizações de “terceiro setor”.

No terceiro capítulo apresenta-se o método a ser utilizado no estudo para o levantamento, tratamento e análise dos dados que virão responder empiricamente o problema de pesquisa. Assim, serão abordados o delineamento da pesquisa, tipo de abordagem, fonte de coleta de dados e as categorias/rubricas de análise estabelecidas para o campo.

No capítulo quatro é apresentada a organização onde foi realizado o estudo de caso: O Instituto Terra. Essa apresentação é tida como um dos resultados da pesquisa, e foi construída a partir da análise de documentos oficiais, fotografias, documentários e das entrevistas coletadas junto aos membros da organização.

Posteriormente, serão apresentados os resultados das informações que respondem diretamente ao problema de pesquisa colocado neste trabalho, a partir da realização das entrevistas e da observação direta. Esta etapa inclui a análise dos processos selecionados para investigação do campo: Valores Organizacionais; Reflexão sobre a organização; Comunicação e relações interpessoais.

Por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisadora sobre a investigação do tema, suas recomendações para estudos posteriores e bibliografia utilizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro das sociedades modernas, as organizações configuram como importantes agremiações. Todavia, alguns estudos apontam as inconsistências da teoria organizacional em discutir e propor modelos para análise e estruturação dessas instituições, capazes de desvincular-se dos postulados instrumentais e utilitaristas que ainda referenciam as práticas da maioria das organizações (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1997; FRAGA, 2000; SIQUEIRA, 2012), apesar de seu aspecto desfigurador sobre a vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1984). Tendo em vista tal contexto, considerando ainda, a emergência de distintas formas organizacionais (“terceiro setor”) e a própria complexização das relações ocupacionais, alguns autores desenvolvem trabalhos que procuram dar conta de compreender e significar esses movimentos e fenômenos a partir do prisma de uma racionalidade distinta à racionalidade instrumental.

Considerando a racionalidade uma estrutura de pensamento e conteúdo da ação social (WEBER, 2004), cabe debruçar-se sobre as bases epistemológicas que dão sustentação a forma como o conceito é praticado nas distintas sociedades. Nesse ensejo, o presente trabalho utilizar-se-á de um referencial central advindo do pensamento sociológico que traduz a compreensão do principal constructo desse trabalho: a racionalidade. Considerou-se, também, salutar, apresentar uma breve construção acerca dos postulados teóricos de importantes intelectuais que influenciaram sobremaneira a compreensão de mundo e realidade da sociedade moderna, da qual não se desvincula a própria noção de racionalidade. A cosmovisão estruturada ao longo do período moderno reforça e alimenta diversas características que dão corpo ao conceito de razão instrumental.

Feitas essas considerações, pode-se avançar para a apresentação das principais características alusivas aos conceitos de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Além disso, tendo em mente o objetivo geral desta pesquisa, buscaram-se trabalhos voltados ao esforço de compreender como as racionalidades se manifestam nas práticas administrativas, sobretudo a partir dos textos de Maurício Serva (1996, 1997), as possíveis tensões advindas dos embates entre o propósito de existência dessas organizações e as demandas de mercado.

2.1 A RACIONALIDADE

Embora seja constituinte da humanidade em todos os tempos, a razão emerge como linguagem simbólica no período antigo clássico. No entanto, o sentido que o termo assume em cada momento histórico adquire conotações diferenciadas, sobretudo, em dois momentos específicos: na própria antiguidade clássica e modernidade ocidental.

Em comparação, o sentido clássico de razão volta-se à compreensão desta enquanto atributo eminentemente humano e força ativa ordenadora da vida (VOEGELIN, 1978). Já entendimento moderno do termo o reduz a uma capacidade comportamental do indivíduo em fazer cálculos adequados para atingir fins determinados, como apregoa Thomas Hobbes (GUERREIRO RAMOS, 1989). E, é sob este conceito que assenta o alicerce do desenvolvimento do capitalismo nos últimos séculos, bem como, a assunção de uma sociedade centrada no mercado. Não apenas isso, é fundamento basilar relativo aos estudos das Ciências Sociais e das Ciências Administrativas, campo no qual a terminologia tem sido uma questão fundamental (GUERREIRO RAMOS, 1989). De acordo com Guerreiro Ramos (1989), a sociedade moderna tornara-se uma sociedade de organizações, as quais adquiriram status de espaços cognitivos à medida que passaram a difundir valores úteis a manutenção de suas atividades produtivas. Portanto, revisar e quiçá superar a teoria organizacional está no cerne da crítica à racionalidade por ela acolhida, sistematizada e propagada – a razão de caráter instrumental – e às implicações desastrosas para a vida individual, a vida associada e natureza (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Uma ressalva torna-se necessária. Devido à conotação transvalorada que o conceito de razão adquire na modernidade com vistas a legitimar um arranjo social – sociedade de mercado - em bases utilitárias, utilizar-se-á, a partir de Guerreiro Ramos, uma adjetivação do termo racionalidade, designada como razão substantiva, para fins de distingui-la dos aspectos instrumentais preponderantes na modernidade. A qualificação do termo – razão substantiva – não é de utilização exclusiva do autor. Max Weber, Karl Mannheim, Eric Voegelin e Habermas também o fizeram adotando, respectivamente, as definições de razão substantiva, razão substancial, razão noética e razão comunicativa (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015). Dessa forma, tanto razão instrumental quanto razão substantiva são adjetivações propostas com fins didáticos. Admite-se, contudo, que a razão é única em essência, é força ativa que move o homem à ação (VOEGELIN, 1978), uma compreensão que se aproxima da definição substantiva do termo.

2.1.1 A racionalidade a partir do seu sentido clássico: a força ativa da psique humana

O conceito de racionalidade não provém diretamente do campo das Ciências Sociais, antes, seu debate é muito mais amplo e remete aos clássicos da filosofia antiga ocidental e significa um conceito que, sobretudo, empodera o indivíduo enquanto ser que age em busca de sua emancipação.

Nesse sentido, para os filósofos helênicos, a razão encarnaria a fonte da ordem na *psique* humana. Desse modo, falar em racionalidade seria falar, sobretudo, em humanidade, já que um atributo eminentemente humano (VOEGELIN, 1978; GUERREIRO RAMOS, 1989). Pensadores clássicos como Platão e Aristóteles a definiram como a força capaz de articular a autoconsciência, a transcendência e a própria potencialidade de emancipação, já que um atributo do intelecto humano (*nous*).

Assim, no campo do conhecimento, a razão possibilita a experiência noética (noêsis) da Verdade; no campo da ética, a experiência do Bem; e, no campo da crença, a experiência do Uno ou do Absoluto. Porque é motor (pnêuma), é ato (enérgeia) em direção ao Ser, ao Fundamento, ao Divino, a razão enquanto *nous* torna possível a experiência da transcendência (anábasis) como experiência de participação humana no Ser, no Fundamento, no Divino. Vale lembrar que Aristóteles atribuía ao *nous* “tanto a capacidade humana de questionamento cognoscente acerca do fundamento, como o próprio fundamento do ser, que é experienciado como o motor orientador das questões” (VOEGELIN, 2008, p. 6 *apud* AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015).

A razão, dentro dessa perspectiva, é pensamento (*nous*), discurso (*logos*) e ação; é espírito, consciência e corpo, é força ativa da alma (psique) que permite ao indivíduo ordenar a sua vida pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989). Nesse entendimento, as sociedades seriam o espaço onde a razão se manifesta enquanto *logos* e ação. Não se separam, nesse julgamento, pensamento e discurso, já que um é a manifestação do outro, e o indivíduo se utiliza dos símbolos e signos construídos pela sociedade para expressar a sua condição noética. A razão tornar-se-ia assim, partícipe da vida prática, pois o homem agiria conforme sua razão, com consciência sobre os fenômenos da desordem pessoal e social, sendo também, portanto, virtude intelectual (VOEGELIN, 1978).

Desse modo, entende-se que a razão não é um conceito, mas um processo de ordenação da vida humana em sociedade, pautado na experimentação, na inquietação e no *dever ser* de cada indivíduo em constante busca de atualização, realizados na convivência com outros entes, humanos e não humanos, que formam o espaço social, histórico e cultural que condicionam a existência do ser. Esse espaço, exterior a si, também provoca tensão com o

self na experiência da interioridade humana enquanto um desassossego interrogativo ao conhecimento dos limites da vida (de onde vem o homem, e para onde vai, do propósito de existir), e essa tensão, constituiria da mesma forma a fundamentação da racionalidade enquanto força ativa (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015).

Para os pensadores clássicos, assim, a preocupação central voltava-se ao esforço de entender as características que fazem do homem uma criatura única dentre os demais animais, e esse reconhecimento assentava na percepção de que homem tem a atividade da razão em sua pisque. Na acepção aristotélica do termo, por exemplo, o homem torna-se um animal racional, e a razão consubstancia-se na própria natureza humana (VOEGELIN, 1978). Para Guerreiro Ramos, “pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 28).

A concepção de ator político, nesses termos, referencia o homem político de Aristóteles, o homem público, o portador da razão no sentido substantivo do termo, a razão noética, que proporcionaria ao indivíduo refletir e agir sobre a realidade vivida e manifestar-se-ia também, no interior da virtude moral do indivíduo, desdobrando-se, assim, em suas ações cotidianas, ou seja, sustentada em suas atitudes práticas (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015). No domínio do social, adversativamente, o homem agiria como uma “criatura que calcula” ou como um agente econômico. A razão entendida como uma habilidade de cálculo, conforme a apreensão aristotélica seria importante dentro do ambiente circunscrito do lar, onde o bem-estar econômico das pessoas determinaria as ações que deveriam ser tomadas (GUERREIRO RAMOS, 1989). Não se deve, contudo, interpretar essa compreensão de Aristóteles de forma exata, uma vez que o filósofo admitia a confluência de interesses nas práticas cotidianas, não havendo possibilidade de construção de um ambiente exclusivamente político ou exclusivamente social (GUERREIRO RAMOS, 1989).

A partir dessas explicações, observa-se que o entendimento acerca do que venha a ser a racionalidade clássica já antecipa a compreensão dos aspectos do que posteriormente, classificou-se como predicados de racionalidades distintas: uma instrumental, baseada da habilidade de cálculo, e outra substantiva, pública, voltada a emancipação do indivíduo pela capacidade de pensamento e reflexão. Projetando essa concepção a um contexto atual, verifica-se a adequabilidade da arguição, sobretudo, quando se considera o pensamento racional a partir de uma perspectiva multicêntrica de compreensão das sociedades. Cada um dos espaços que constituem o arranjo social, sendo o mercado apenas um deles, estaria marcado por descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida

pessoal e de relações interpessoais e que requereriam referenciais diferentes para sua compreensão plena (GUERREIRO RAMOS, 1989).

O mercado representaria, dentro do pensamento aristotélico, o “social”, o “lar”, o espaço limitado do pensamento utilitário. Contudo, o transcorrer da modernidade empoderou o social frente a todos aos outros enclaves e o tipo de racionalidade circunscrito aos seus limites tornou-se o fundamento do próprio conceito. Dessa forma, escamoteou a perspectiva substantiva do termo e a construção de espaços da vida humana baseados nessa perspectiva.

O homem foi reduzido a um ser que se comporta e se ajusta frente às exigências impostas para sua sobrevivência, abandonando a atitude parentética, crítica, noética de resistência ao domínio cognitivo e alienante do mercado e seus dispositivos, dentre os quais estão as próprias organizações modernas (GUERREIRO RAMOS, 1989). Essa condição transforma-se em denúncia nas obras de Guerreiro Ramos, autor este que busca ressignificar o entendimento do conceito de razão no campo das ciências sociais e das ciências administrativas em função do processo que ele denominou como “transvaloração da razão”, ou seja, a “distorção proposital do conceito de razão com vistas a legitimar um determinado arranjo social” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 3).

Essa distorção do termo, no entendimento guerreiriano, seria resultado de todo um esforço intelectual empreendido ao longo do período moderno, sobretudo pelos intelectuais iluministas, e teria em Thomas Hobbes o seu principal articulador. Para os teóricos coetâneos ao período e mesmo aos posteriores influenciados por tais erudições, esvaneceu-se a possibilidade de a razão substantiva servir como papel normativo e referencial, tanto na construção teórica e na vida humana associada em favor do entendimento instrumental do termo (AZEVEDO; ALBARNAZ, 2015). Nesse escopo, a razão perdia seu status de “força ativa na psique humana” para ser compreendida como uma “capacidade” adquirida pelo “esforço” pessoal que “habilita” o indivíduo a “fazer o ‘cálculo utilitário de consequências’” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 3). Ou seja, a razão já não seria mais definida em termos de nômus ou mesmo de logos, e tal interpretação seria responsável instituir uma visão sociomórfica do homem na ciência política, na sociologia e na teoria das organizações (AZEVEDO; ALBARNAZ, 2015).

As implicações desse fenômeno de transvaloração da razão são apresentadas por Azevedo e Albarnaz (2015) da seguinte forma:

- (a) rebaixou a atividade racional humana ao desconsiderar o papel do nômus e do logos (e mesmo da práxis) na razão; (b) possibilitou que a razão pudesse ser articulada não mais a partir de sua capacidade de possibilitar a transcendência, mas

como um elemento de caráter exclusivamente imanente, o que (c) abriu ensejo para que a mesma fosse redefinida a partir dos aspectos mais operativos no mundo, culminando na aceção exclusiva de razão instrumental ou formal; (d) implicou, por fim, no expurgo da razão da *psykhé* (ou seja, perda definitiva de seu caráter antropocêntrico) e sua (e) recolocação no plano das relações sociais, nos sistemas sociais e na história; disso resultou (f) uma concepção de natureza humana definida a partir da dimensão sociocomportamental humana (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2015, p. 601).

Adita-se a isso também, a transvaloração do social traduzido em termos econômicos, tendo na economia e no mercado os centros reguladores da vida. O político, o ético e o moral sucumbem frente às justificativas das necessidades imediatas, dos fins precisos. E o homem abdica de seu papel de agente político em face ao processo de dominação cognitiva que o transmuta em um ser operacional (GUERREIRO RAMOS, 1989). Até mesmo a capacidade de comunicação, os discursos (*logos*) são instrumentalizados em favor de uma atitude perlocucionária, ou seja, quando *nous* (pensamento) e *logos* (discurso) se afastam, quando a intenção da fala converte-se em uma ação inverídica a fim de obterem-se vantagens no ato da fala (HABERMAS, 2003). Seria um ato ardiloso e estratégico, que não se realiza na fala, mas pela fala (PALERMO, 2013).

O enraizamento desses postulados é factível ao se investigar aspectos condizentes ao desenvolvimento objetivo da modernidade ocidental, bem como, as concatenações teóricas que embasam as visões de mundo que justificam tal arranjo social. Dessa forma, torna-se prudente averiguar alguns dos deslindamentos epistemológicos que estão na base valorativa e referencial para os enclaves sociais modernos, tais como a vida política, a construção do conhecimento científico e as relações econômicas.

2.1.2 Os postulados epistemológicos da compreensão moderna de sociedade

O entendimento do processo de constituição da base de valores sobre as quais se erigiu a sociedade moderna capitalista, estruturada em linhas essenciais nos séculos XVI e XVIII (CAPRA, 1982)², elucida importantes questões para a aceção do conceito de racionalidade que se tornou característico dessa época. De acordo com Mello e Donato (2011), a época que compreende os séculos XVI e XVIII legou grandes cientistas e filósofos, os quais acabariam

² Em linhas gerais, a modernidade pode ser definida como o estilo de vida, os costumes e a organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII com as revoluções burguesas (as Revoluções Inglesas, a Revolução Francesa e Iluminismo) e cujos princípios se disseminaram, em maior ou menor amplitude, à todas as sociedades ao longo do tempo (GUIDDENS, 1991).

por estabelecer e mapear o campo teórico que ainda hoje reflete em estudos intelectuais, reforça e justifica determinados comportamentos sociais.

Dois movimentos culturais, científicos e filosóficos ganham destaque nesse período: O Renascimento europeu e o Iluminismo (séculos XVI ao XVIII). Cabe salientar que o Renascimento, enquanto movimento cultural emerge propondo um novo olhar às coisas da vida, ao próprio homem, à forma de entendimento dos fenômenos da natureza e estabelece uma nova matriz de valores à sociedade europeia que renascia em fins do medievo. De um universo teocêntrico, parte-se para um mundo onde o homem reclama a si a posição de agente principal, enquanto aquele que controla a natureza e determina o destino das sociedades (MELLO; DONATO, 2011). Como indivíduos livres, passariam a agir racionalmente no intuito de conseguir, por meio do conhecimento – científico -, compreender o funcionamento dos objetos (a matéria) que os circundavam. Passa-se, portanto, para a interpretação mecânica da realidade, já passível de controle, advinda da crença na ciência positiva, e a metáfora de *mundo como máquina* transforma-se no paradigma moderno, sendo ampliado, inclusive para a própria concepção de homem (MELLO; DONATO, 2011).

Os ideais do movimento chamado Iluminismo catalisados pela Revolução Francesa (1789), corroboraram para a ascensão do pensamento filosófico e científico e com a percepção acerca da funcionalidade da ciência e do lugar do indivíduo no mundo. Como frutos desse novo paradigma, encontra-se: a decadência do pensamento clerical; o racionalismo como propulsor do saber, e o indivíduo recolocado como o centro do conhecimento universal (MELLO; DONATO, 2011).

Sendo o homem o novo epicentro do universo, sua condição racional proporcionaria o acesso ao conhecimento puro e verdadeiro: *o conhecimento científico*. A racionalidade, assim, acabava por ocupar um lugar com sentido único e absoluto para a validação do saber considerado exato (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). O homem, nessa forma de pensamento, poderia “conhecer o real, não havendo mais campos privilegiados dos quais a crítica racional devesse ser excluída, sendo estendida aos poderes cognoscitivos humanos, a toda e qualquer crença e conhecimento” (BARROS, 2005, p. 2).

Na ideia de modernidade, portanto, a razão humana desempenharia papel crucial. Por meio dela, objetivar-se-ia a emancipação do homem, sempre na linha da concepção antropocêntrica, que passaria a ser a dominante (ARAÚJO, 2009). Para que o homem ocupasse essa posição enquanto sujeito e agente no universo, este deveria estar submetido à sua possibilidade de conhecimento e controle, ou seja, os fenômenos e eventos, inclusive os concernentes à própria natureza, eram vistos como passíveis de entendimento absoluto por

meio do conhecimento e método científicos. Conhecidas as regras que preditariam a ocorrência de determinadas circunstâncias e situações, estas poderiam ser controladas.

Dessa forma, o homem alcançaria sua emancipação do domínio do pensamento místico e da própria vulnerabilidade humana aos eventos naturais. Sendo o universo uma máquina, converter-se-ia, portanto, em um objeto, acessível à análise e entendimento pela via da razão. O próprio ser humano, em sua dimensão material passaria a ser visto enquanto um objeto, corpo passível de controle. Isto porque o conhecimento científico permitiu a separação entre o sujeito e o objeto, de forma a facilitar o controle deste em proveito daquele (SCHMIDT, 2007; ARAÚJO, 2009).

Em linhas gerais, o pensamento racional moderno assenta, portanto, em algumas características essenciais. Primeiro, a intenção de destituir a clericalidade da posição de centro irradiador de normas, valores e princípios, e esse processo ficou reconhecido como secularização das sociedades (TOURAINÉ, 2002). Alusivo a esse pensamento, Weber (2004) definiu a modernidade como a intelectualização do pensamento em detrimento das crenças religiosas e escatológicas.

Além disso, tem-se a ideia de que o homem é o que ele faz (em termos produtivos), e a perspectiva de que a ciência, a tecnologia e a administração podem aperfeiçoar essa produção aferem legitimidade a esses elementos enquanto propulsores da vida em sociedade (SMITH, 1996, vol. I). O homem, não sendo mais um indivíduo criado por Deus, deveria saber-se enquanto sujeito acima de tudo, social, ocupar um papel neste meio e produzir para o coletivo. A definição do que é bom e mau, associa-se, assim, ao que é útil ou nocivo à sociedade ou ao sistema instaurado (TOURAINÉ, 2002). Neste sentido, tem-se a crença de que a sociedade deveria ser regulada pela lei, pela noção de propriedade privada e a vida pessoal, animada pelo interesse e pela vontade de liberdade, propulsionadas pela capacidade racional de ser a qual permite que sejam feitas as escolhas adequadas de como agir. Nesse escopo, a razão também seria responsável por substituir arbitrariedades de indivíduos ou pequenos grupos pela presença de um Estado de direito e pelo mercado (TOURAINÉ, 2002).

Alguns pensadores merecem destaque ao se referenciar o pensamento racionalista propagado com Renascimento e o Iluminismo, tal como Niccoló Maquiavel (1469-1527) nas questões políticas e éticas; René Descartes (1596-1650) na física, matemática e filosofia; Friedrich Hegel (1770-1831) enquanto filósofo do Estado moderno; Adam Smith (1723-1790) e Bernard Mandeville (1670-1733) no que tange ao pensamento econômico. Sabe-se que o período coetâneo a esses pensadores legou muitos outros mais, em igual importância. No entanto, estabeleceu-se um recorte arbitrário de temas considerados essenciais para o

entendimento do conceito de racionalidade (política, economia, conhecimento científico) e, a partir disso, buscaram-se autores-chaves que pudessem explicar a forma como cada uma dessas temáticas foi construída e defendida na modernidade, resultando na configuração social que permeia até hoje o modo de viver em sociedade adicta ao um entendimento de racionalidade: a racionalidade instrumental. Isso se torna relevante tendo em vista a proeminência que o social assume perante o indivíduo de tal forma que a própria sociedade tornou-se compatível com a estrutura normativa do conceito de racionalidade funcional e a socialidade substituiu a razão ao determinar como deve viver o homem (GUERREIRO RAMOS, 1989).

2.1.2.1 O pensamento político a partir de Maquiavel

Nas questões éticas, o consequencialismo moral de Maquiavel apresenta consideráveis contribuições ao entendimento da racionalidade moderna ocidental. Uma das principais características de seu pensamento foi o esforço em defender a separação e o rompimento com as tradições, sobretudo, com a moral cristã (MAQUIAVEL, 2010). De acordo com Amaral, (2012, p. 29), “característica marcante do pensamento maquiaveliano é a rejeição completa ao legado ético cristão da medievalidade e a constituição de uma moral laica de base naturalista”, configurando uma ética laica segundo a qual as ações individuais não são julgadas pelo seu coeficiente intrínseco de moralidade, mas pelo efeito político que podem produzir diante de determinada situação de fato (AMARAL, 2012).

Dessa forma, retira a referência cósmica da ética grega (platônica e aristotélica) e a referência divina da ética cristã, e empodera o homem como medida das coisas. O homem passa a ser, portanto, e a referência do que é certo e errado. E o que é certo ou errado passaria a ser medido pelo seu resultado (MAQUIAVEL, 2010). No caso do príncipe ao qual o renascentista dedica sua obra, o resultado projetado nas consequências deveria ser a permanência de sua condição exortando o que de melhor poderia fazer para tanto. Este melhor, não significaria, contudo, ser bom ou justo, mas de outro modo, significaria manter-se como príncipe, se utilizando dos meios necessários para tal (MARQUES, 2015). Nesta perspectiva, a lógica a conduzir as ações já não ficaria submetida a julgamentos morais, ou sobre noções do bem ou do mal (GUIMARÃES, 2010), mas sim, à capacidade de dominar as circunstâncias para o alcance das consequências dos atos. As exigências do momento deveriam orientar a concretude das ações para impetrar os fins desejados (MARQUES, 2015).

Em sua obra “*O Príncipe*”, a compreensão de ética retratada não admite a existência de uma hierarquia de princípios e valores morais para embasar as ações. Isso deveria ser feito pela percepção da necessidade (BOBBIO, 1992). Nesse ensejo, as ações passariam a ser julgadas em função de sua utilidade para a comunidade, ou seja, o critério para a avaliação da ação é sua utilidade para o grupo social, não necessariamente, a comunidade como um todo, podendo ser aplicável a intenções egoístas de reduzidos número de indivíduos. Assim, a ética política em Maquiavel assume uma condição utilitarista onde se torna possível verificar a imbricação com a compreensão de razão em termos funcionalistas; especificamente, e a interrelação que envolve o “realismo extremo” do renascentista e a tendência utilitarista para cujo horizonte a leitura de Maquiavel acena (ROSA, 2013), que, nessa perspectiva, considera a ação humana em termos de eficiência e imediatividade, e que depende de seus próprios critérios de funcionalidade. Se, por exemplo, a violência fosse necessária para a manutenção da ordem, aquela seria legítima e justificada, corroborando o pressuposto de uma ética que se define convergindo para o que se designa como bem da comunidade, de um grupo a ser beneficiado ou de um sistema (MAQUIAVEL, 2010; ROSA, 2013).

2.1.2.2 *O pensamento econômico em Adam Smith e Mandeville*

Projetando essa perspectiva ao pensamento econômico, verifica-se certa proximidade nos postulados *smithianos* e em Bernard Mandeville. Na obra de Adam Smith “*A Riqueza das Nações*”, o autor lança as bases dos paradigmas teóricos sobre os quais foi construída a Economia Política clássica, pautados, sobretudo, na ideia de crescimento. De acordo com seu propósito, ao se analisar a riqueza ou o bem-estar de uma nação, era necessário averiguar o resultado da soma das ações sistemáticas que resultariam no produto anual per capita, antes de tudo. Isso quer dizer, avaliar a produtividade do trabalho “útil” ou “produtivo” (aquele que produz um excedente de valor sobre seu custo de produção – lucro) e a relação entre o número de trabalhadores empregados produtivamente e a população total (MATOS, 2007). Entre os dois, o primeiro gozava de maior importância.

Sua justificativa repousava no fato de que a atividade laboral era o meio de acesso das pessoas a bens de consumo, ou bens para a satisfação das necessidades naturais (SMITH, 1996, vol. I). A distribuição dos bens e acesso ao consumo seria um reflexo do movimento natural do modelo econômico proposto por Smith, onde a análise dos fenômenos econômicos parte do princípio de que são como manifestações de uma ordem natural a eles subjacente,

governados por leis objetivas e inteligíveis por meio de um sistema coordenado de relações causais (MATTOS, 2007).

Todavia, para que essa ordem natural operasse, algumas questões emergiam como preponderantes. A maior liberdade individual possível na esfera das relações econômicas, já que o interesse individual é visto por ele como a motivação fundamental da divisão social do trabalho e da acumulação de capital, causas últimas do crescimento do bem-estar coletivo (SMITH, 1996, vol. I).

A ação individual e livre era respaldada pelo apelo moral da defesa do interesse próprio na esfera das relações humanas, com base na ideia de que da busca do interesse individual resultariam benefícios sociais (SMITH, 1996, vol. I). Para o autor, haveria, no homem, uma propensão inata à troca, associada às relações econômicas, para a qual, limites impostos à sua extensão prejudicariam a sua plena realização e o próprio desenvolvimento das nações.

De acordo com Smith, o sistema de governo mais adequado seria o da liberdade natural (*laissez faire*), o qual liberaria os governantes da obrigação de supervisionar e dirigir o trabalho das pessoas privadas para os objetivos mais convenientes ao interesse da sociedade. O mercado, conduzido de forma autônoma e independente, seria capaz de conferir virtude a uma sociedade, por meio da consecução do bem comum potencializado pela satisfação das necessidades individuais. Para ele “toda vez que o comércio é introduzido em qualquer país, sempre vem acompanhado da probidade e da pontualidade” (SMITH, 1996, vol. I, p. 252).

Mandeville (1670 – 1733) em sua obra clássica *A Fábula das Abelhas ou Vícios Privados, Benefícios Públicos* (1714), já antecipa, mesmo antes de Smith, a formulação da concepção de que seria por meio da liberdade econômica e de regras gerais de conduta justa que os vícios privados se transformariam, espontaneamente, no benefício público do equilíbrio estável. A esse pensador se atribui o caráter benéfico reportado ao interesse próprio, presente na obra de Smith (CANNAM, 1976, apud SMITH, 1996, vol. I). Os vícios privados, sujeitos a ação livre e individual de todos os homens, seriam os equalizadores da ordem, portanto, necessários para o bem comum, em sua interpretação. E tais vícios, os quais originariam comportamentos cujas consequências seriam a manutenção do medo, da incerteza, da insegurança, a construção de obras majestosas, desenvolvimento de artes e objetos luxuosos e requintados, converter-se-iam em pré-condições para a existência de diversas profissões e mecanismos responsáveis pelo desenvolvimento e o triunfo da sociedade (BRITO, 2006). As ações que visariam a um fim, não político, mas privado, econômico,

interesseiro e egoísta, poderiam, portanto, serem canalizadas de modo a produzir indiretamente fins que, do ponto de vista social, seriam positivos. (RIBEIRO, 2000).

Inserto nisso, apreende-se uma lógica de crescimento a todo custo, ainda que se gerem com ela, os seus aspectos negativos, que vão desde a competitividade inescrupulosa, o sofrimento psicológico derivado da baixa-estima dos “perdedores”, a submissão de indivíduos ao poder de outros, até as grandes catástrofes provocadas pelas guerras, produzindo um número gigantesco de severas perdas individuais, irrelevantes já que não podem ser contabilizadas propriamente (MATTOS, 2007).

Desconsiderando tais consequências, a ideia de autoajuste dos interesses do coletivo por meio do mercado e da necessidade de liberdade para a realização das trocas baseadas no dinheiro culminou com a aceitação ampla de que o mercado seria uma instituição capaz de "transformar" o autointeresse individual em benefícios sociais, da mesma forma que a política era assim vista em Maquiavel. Para Smith, à medida que a livre ação comercial fosse praticada, dar-se-ia a equalização do binômio oferta/procura, e com a pluralização de ofertantes, a competitividade proporcionaria preços justos que beneficiariam o consumidor. Far-se-ia necessária a intervenção de governantes apenas para evitar a formação de cartéis que poderiam prejudicar o livre andar desse processo.

Além disso, o trabalho era considerado vital para “manter a humanidade” (CANNAM, 1976, apud SMITH, 1996, vol. I), a fonte natural de riqueza (a outra fonte seria os dividendos advindos de juros cobrados pelo empréstimo de dinheiro), sendo que a motivação para se trabalhar deveria ser os interesses próprios de cada sujeito, além da motivação principal que seria o aumento da riqueza e o consumo apresentava-se como o catalisador desse processo (CANNAM, 1976, apud SMITH, 1996, vol. I). Os *vícios* eram bons, porque movimentavam o comércio.

A própria inveja e a vaidade estavam a serviço da laboriosidade; sua insensatez encantadora, sua leviandade no comer, nas mobílias e no vestir, esse vício estranho e ridículo, era a verdadeira roda que movimentava o comércio. "(...) é nisso que devemos procurar a verdadeira origem de todas as artes e ciências, e no momento em que o mal cessar, a sociedade necessariamente estará arruinada, se não totalmente dissolvida". (MANDEVILLE, 1714, apud SMITH, 1996, vol. I, p. 52).

Aquilo que Mandeville lançou em versos, Smith o fez em prosa:

O esforço natural de cada indivíduo no sentido de melhorar sua própria condição, quando sofrido para exercer-se com liberdade e segurança, é um princípio tão poderoso, que ele é capaz, sozinho e sem qualquer ajuda, não somente de levar a sociedade à riqueza e à prosperidade, mas de superar centenas de obstáculos

impertinentes com os quais a insensatez das leis humanas muitas vezes obstacula seus atos (SMITH, 1996, vol. I, p. 52).

Assim, expõe seu argumento de que na vigência do “sistema de liberdade natural”, os interesses individuais se vinculariam àqueles da comunidade como um todo (SMITH, 1996, vol. I). Essencialmente, propõe que, os indivíduos, quando ao agir livremente, seriam instigados a aplicar os seus respectivos capitais exatamente naquela ordem mais favorável à sociedade como um todo (SMITH, 1996, vol. I).

Esse pensamento dogmatizou-se, inclusive, sendo retratado e absorvido como a síntese do pensamento de Smith, utilizada para a defesa do pensamento capitalista liberal (MATTOS, 2007). Todavia, essas interpretações correntes sobre os motivos pelos quais Adam Smith rejeitou o pensamento intervencionista em prol de um liberalismo em termos econômicos, possuem um caráter destoante, estando muito mais condizentes com a defesa do que se pretende como mercado atualmente, do que aquilo que o autor buscou defender em meados do século XVIII (MATTOS, 2007). Ademais, as próprias críticas propostas pelo pensamento marxiano incorrem nesse mesmo anacronismo, de avaliar a *Riqueza das Nações* como uma apologia ao capitalismo liberal (FRITSCH, 1947, apud SMITH, 1996, vol. I). Cabe salientar, que, antes de ser uma *ode* ao liberalismo, a obra de Smith tinha o propósito de ser uma crítica ao mercantilismo (vigorante na Europa que ele analisa). A ligação entre o modelo econômico proposto na obra (liberdade natural) e o sistema mercantil é tanta, que se torna possível dizer que o primeiro se fez com vistas a tornar-se a antítese do segundo (MATTOS, 2007).

2.1.2.3 O pensamento científico moderno de base cartesiana

Essa forma de pensamento, defendida pelos textos de Maquiavel, Smith e Mandeville, encontra respaldo também na racionalidade cartesiana proposta por René Descartes, em seu “*Discurso do Método*” (11637), considerado por Capra (1982) como o texto que lança as bases do método dedutivo analítico, base da filosofia moderna, marcada, principalmente, pela: a) a decadência do pensamento clerical; b) o racionalismo como propulsor do saber, e; c) o indivíduo recolocado como o centro do conhecimento universal (DESCARTES, 2001; MELLO; DONATO, 2011).

O conhecimento, nesses termos, configurava como passaporte à emancipação, dado que o sujeito racional agiria enquanto um inquisidor das coisas do mundo e enquanto capaz de oferecer respostas a todas as dúvidas. Conhecer emanciparia, dessa forma, porque o conhecimento traria consigo o domínio dos fatos (SILVA, 1997).

Afirma-se assim um poder indefinido de exploração intelectual da realidade que tem como consequência necessária o domínio técnico da natureza, pautado na ação do homem racional e livre. A consecução final seria o encontro da felicidade, posto que no próprio sentido da organização racional do saber já estaria incluído o objetivo do bem-estar humano em todos os aspectos, a partir da organização totalizante e harmônica de todas as dimensões da vida humana (DESCARTES, 2001). Conhecer para dominar: isso garantiria o controle dos fenômenos e a estabilidade, dado que se acessaria a lógica subjacente dos eventos por meio da aceitação do pressuposto de unidade da razão, que avalizaria a construção de um conhecimento sistemático aplicável aos mais distintos contextos (DESCARTES, 2001).

Nesse raciocínio, Descartes (2001) explana um dos principais aspectos de seu pensamento, o qual consiste em crer na possibilidade de construir um método sólido de bases inquestionáveis e únicos, que pudesse ser transposto a qualquer área do saber e cujas premissas repousariam em códigos e símbolos matemáticos. Coadunando com a possibilidade da unidade metódica para a compreensão e explicação dos fenômenos do mundo, eis que vigora a percepção da unicidade da razão. Conceber o mundo e o ser humano a partir do prisma da unidade da razão significava aceitar a primazia de um método único e também, a própria unicidade do objeto. “Como é a mesma razão que se aplica aos vários modos de conhecimento, e como se trata de estabelecer sempre o mesmo tipo de certeza cujo paradigma é a evidência matemática” (SILVA, 1997, p. 2), torna-se irrefutável a aceitação de métodos distintos. Ademais, o homem do *cogito ergo sum* (penso, logo existo) construiria, a partir de sua ação intelectual, a própria objetividade, derivada, por sua vez, também de único método (CAPRA, 1982).

Portanto, com a objetividade constituída sob a lente desta unidade metódica, segue-se que um único tipo de objeto é adequado a um único método. De alguma maneira, concordava-se ser possível *abstrair* da diversidade a unidade, o que configura como o impermisto princípio do método dedutivo (DESCARTES, 2001). Para Descartes, “todas as coisas que podem cair sob o conhecimento dos homens encadeiam-se da mesma maneira (...), não pode haver nenhuma tão afastada que não acabemos por chegar a ela” (DESCARTES, 2001, p.23), bastando para isso, que seguir os quatro passos básicos propostos em seu método dedutivo:

- O primeiro consistia em não aceitar nunca como verdadeiro qualquer coisa sem a conhecer evidentemente como tal: isto é, evitar cuidadosamente a precipitação e a prevenção; não incluir em juízos de valor nada que se não apresentasse tão clara e distintamente à inteligência humana de modo a excluir toda a possibilidade de dúvida;

- O segundo era dividir o problema em tantas partes quantas fossem necessárias para melhor o poder resolver;
- O terceiro, conduzir por ordem os pensamentos, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para subir a pouco e pouco, gradualmente, até aos conhecimentos dos mais compostos; e admitindo uma ordem mesmo entre aqueles que não se prendem naturalmente uns com os outros.
- Por último, fazer sempre enumerações tão completas e revisões tão gerais que tivesse a certeza de nada ter omitido (DESCARTES, 2001, p. 23).

A ordem do mundo abre-se, dessa forma, para uma conexão de deduções intelectuais, que buscariam analisar objetos fragmentados; partes das proposições e das conclusões teóricas passariam a ser substituídas por símbolos matemáticos na designação desses objetos observados. Também, as próprias operações lógicas converter-se-iam em fórmulas racionalizáveis a tal ponto que, “pelo menos em grande parte da ciência natural, a formação de teorias tornou-se construção matemática” (HORKHEIMER, 1983, p. 1).

Assim, tem-se que pretensão de aplicação universal do método cartesiano arraigou em si alguns problemas. Um deles, é que o surgimento das novas ciências e a abertura de novos campos de objetividade perfizeram uma postura subordinativa à unidade do paradigma proposto por Descartes. Como um exemplo disso, tem-se que a moral e a sociologia, passaram a ser compreendidas da mesma forma que a física (posteriormente, no século XIX, as Ciências Sociais da mesma forma, subsidiaram-se no pensamento cientificista por meio da Sociologia Positiva de August Comte). Se consuma, portanto, a “superposição entre racionalidade e racionalidade instrumental ou técnica, permanecendo a ideia cartesiana de que a diversidade de conteúdos não pode implicar na quebra da homogeneidade da noção de objeto” (SILVA, 1997, p. 3).

Não obstante, a primazia do método dedutivo põe em xeque a própria ambição de autonomia e liberdade, uma vez que considera válido apenas um modelo formal de acesso ao conhecimento, de compreensão do mundo e do próprio homem, reduzidos, todos, a modelos físico-matemáticos. Para Horkheimer, o método cartesiano é o que vigorou em todas as ciências sociais, de forma que, organiza a experiência à base da formação de questões que surgem em conexão com a reprodução da vida dentro das sociedades (HORKHEIMER, 1983).

Além disso, outra questão associada à ênfase dada a esse método concerne à fragmentação característica do pensamento, postulado nos segundo e terceiro princípios. Os reflexos mais imediatos são a atitude generalizada de reducionismo na ciência, o distanciamento virtual entre experiência e teoria (com a supervalorização desta última) e a própria valorização do trabalho intelectual frente ao trabalho físico (mente/matéria)

(HORKHEIMER, 1983; CAPRA, 1982). Um excerto da *Teoria Tradicional e Teoria Crítica* se torna elucidativo à compreensão dessa concepção:

(...) se evidenciam contradições entre a experiência e a teoria, uma ou outra terá que ser revista. Ou a observação foi falha, ou há algo discrepante nos princípios teóricos. Portanto, no que concerne aos fatos, a teoria permanece sempre hipotética. Deve-se estar disposto a muda-la sempre que se apresentem inconvenientes na utilização do material. Teoria é o saber acumulado de tal forma que permita ser este utilizado na caracterização dos fatos tão minuciosamente quanto possível (HORKHEIMER, 1983, p. 1).

Inserto nisso, conluia-se a concepção de um comportamento mecânico predizível de fenômenos e eventos. O conhecimento da teoria dotaria o homem de saber capaz de formular as proposições condicionais de circunstâncias que resultariam nas consequências esperadas. Não obtendo tais conclusões, bastaria apenas reformular e recalcular as hipóteses ou rever a teoria, uma vez aceito que esta consistiria em algo aplicável à prática (saber aplicado a fatos), e não emergente dela. Ademais, a teoria formulada no processo intelectual (o *cogito* cartesiano), teria como função decifrar os códigos contidos na *res extensa* (CAPRA, 1982), ou mundo material e assim submetê-los a previsões e controle.

Horkheimer atenta para essa compreensão do conceito de teoria proposto por Descartes, e critica-o no sentido de entender que à medida que o “conceito da teoria é pensado como independente, como algo que sai da essência da capacidade cognitiva, ou como algo que possui uma fundamentação a-histórica, ele se transforma em uma categoria coisificada e, por isso, ideológica” (HORKHEIMER, 1983, p. 2). Nesse contexto, o conceito de ideologia assume uma conotação de não-verdade, falsa consciência, teoria *desplazada* de fatos, abstraída do funcionamento da sociedade e, ademais, dada sua pretensão de verdade inquestionável, transforma-se em um instrumento genuinamente falso de compreensão da realidade (PUCCI; ZUIN, 1993), “falso porque é incapaz de reconhecer e realizar sua própria verdade, que é a de ser resultado de uma atividade social determinada. Sua falsidade lhe é intrínseca, não resulta de qualquer instrumentalização de terceiros” (COHN, 1986, p. 12).

A própria compreensão de que a extensão material do universo consistiria em uma máquina com funcionamento linear e passível de previsão (DESCARTES, 2001), rejeita de antemão a possibilidade de sê-lo algo complexo, já que não havendo propósito, vida ou espiritualidade próprios a si, a não ser passar pelo controle absoluto do potencial humano contido nas faculdades mentais. Essa possibilidade de previsibilidade, cálculo e controle “pertence ao arcabouço lógico da teoria que visa os fatos históricos, assim como da teoria na

ciência natural. É o modo de existência da teoria em sentido tradicional.” (HORKHEIMER, 1983, p. 3).

Para Descartes o *eu* é substancial e é esta (substância) quem garante sua identidade frente à ação do tempo e do espaço. Por meio do *cogito* (pensar racionalmente), Descartes desenvolve a tese de que o pensamento é simultâneo à existência; pois, se pensa, pensa, antes de tudo, que existe. E se poderia ainda dizer que se é capaz de pensar é porque existe. O pensamento confere ao homem, portanto, a própria razão de ser e existir, ocupando assim, uma posição de entidade superior contida *a priori* nos indivíduos (COSTA, 2007).

Essa forma de concepção distinta entre intelecto (onde assentaria a razão) e matéria, com a aceitação do valor superior do primeiro em detrimento da segunda (já que capaz de conferir a verdade do conhecimento e a substancialidade do ser), a priorização do método científico para fins de apreensão da totalidade da realidade, a crença na homogeneidade de comportamentos de fenômenos e eventos sociais e naturais (unicidade do objeto) influenciaram diversos intelectuais posteriores a Descartes, na consecução de suas visões de mundo, homem e sociedade.

Hegel (1770 – 1831) defende que a própria filosofia moderna tem início com Descartes, pois teria ele renunciado a todos os pressupostos, preconceitos e julgamentos para começar um pensamento livre e puro, assentado na dúvida (CHERRI, 2012). O pensamento hegeliano, por sua vez, é classificado pelos intelectuais da Escola de Frankfurt como um dos principais influenciadores do paradigma moderno de interpretação da realidade, concebido com o pensamento idealista alemão clássico (HORKHEIMER, 1981). Sua importância é relacionada, sobretudo, com a constituição do Estado moderno burguês.

2.1.2.4 O Estado moderno burguês em Hegel

Para o Hegel, a razão seria “substância, ou seja, é através dela e nela que toda realidade tem o seu ser e a sua subsistência” (HEGEL, 2001, p. 52), seria também “(...) conteúdo infinito de toda a essência e verdade”, pois não exigiria “(...) a condição de materiais externos, de meios fornecidos de onde extrair-se o alimento e os objetos de sua atividade” (HEGEL 2001, p. 52).

Referindo-se à sociedade civil, Hegel (2001) atesta a supremacia do *eu* nas relações sociais, concordando que para qualquer indivíduo, cuja finalidade da existência não fosse realizar-se a si mesmo, não dotaria sua vida de significado algum. E, destarte, faz a análise dos interesses individuais, dos impulsos e das paixões dos homens considerados forças

motrizes reais para a realização plena do espírito (HORKHEIMER, 1981). Nas palavras de Hegel, “as ações dos homens emanam de suas necessidades, suas paixões, seus interesses, suas qualidades e seus talentos. É como se realmente nesse drama de atividades todas essas necessidades, paixões e interesses, fossem a causa e o principal motivo da ação” (HEGEL, 2001, p. 65).

Contudo, sujeitos aos mais devassos vícios e repúdio moral, os indivíduos, com suas motivações privadas e desvinculados do amparo das leis de uma sociedade civil, também seriam os responsáveis por todos os cadafalsos que sacrificaram as sociedades e os Estados (HEGEL, 2001). Sobre esse aspecto, cabe a crítica estabelecida por Hegel aos pressupostos do Direito Natural, ou jusnaturalismo, o qual pode ser definido como uma teologia racionalista que afirma existir uma ordem natural e harmônica do universo, de origem divina, mas revelada pela razão, da qual se podem derivar princípios morais e de direito a partir da noção de que a ordem natural inclui normas éticas às quais a conduta individual e a legislação devem obedecer para o cumprimento da vontade divina (SMITH, 1996, vol. I).

Hegel destoa desse enunciado, pois reconhece a suposta primitiva harmonia natural do estado de natureza como uma condição que não é um estado de inocência, mas um estado de brutalidade, uma condição animal, um estado onde reinam os apetites, a barbárie, no qual o homem não é como ele deve ser (RAMOS, 2011). Faltaria à natureza, a determinação autorreferencial daquilo que é livre e espiritual, relegada às leis do acaso, da necessidade e marcada pelas contingências. Para dar fim a esse estágio de caos, o Estado hegeliano configura como uma instância, não só para a solução dos conflitos como também a razão de ser da própria liberdade subjetiva (HEGEL, 2001).

Para Hegel (2001), os indivíduos seriam seres particulares, e as motivações que levariam à ação requereriam certa conformação entre os interesses dos indivíduos e as razões que justificariam determinadas atitudes. Em função disso, para ele, as pessoas deveriam ter uma causa, razão final pela qual agir que fosse coerente e não se baseasse em opiniões simplórias e desconexas. Nesse ensejo, reforça o entendimento do papel da Ideia oposta à opinião. A Ideia, para Hegel, consistiria em uma conclusão científica, promovida pelo pensamento racional filosófico, capaz de dotar a realidade de sentido (HEGEL, 2001). O autor conclui que a história, o transcorrer sucessivo de fenômenos e eventos, “(...) é a autodeterminação da Ideia em progresso, e do Espírito em progresso. (...) como o Espírito é livre por sua natureza interior, a História é o progresso da Liberdade” (HEGEL, 2001, p. 17). A Ideia de liberdade seria, portanto, “a essência do Espírito e o objetivo positivamente final da história” (HEGEL, 2001, p. 68).

Assim tem-se que para a realização do Espírito Absoluto (noção de unidade a partir da particularidade), à realização de cada indivíduo livre e capaz de pensamento, estaria o propósito racional. O desenvolvimento deste espírito dar-se-ia pelo confronto de ideias concretas e o espírito dos povos, permeada pela relação inseparável dos contraditórios com o fim de apreender uma etapa superior capaz de estabelecer uma síntese (unidade dos opostos; dialética universal) (HEGEL, 2001). Nesse ínterim, evidencia-se a essência do pensamento complexo de unidades seguindo o caminho cíclico do conhecimento, o qual se realiza em si mesmo na saturação de um conceito (antítese) que impõe a busca de outro conceito necessariamente (síntese), mais completo não por decorrência, mas como superação das contradições (TROTTA, 2004).

Em verdade, esse desenvolvimento, essa busca de superação das contradições postas em favorecimento de um estado de coisas superior, se completaria independente da vontade e conhecimento dos indivíduos no seu modo de agir histórico (HORKHEIMER, 1981), pois contemplaria uma lei própria e seria conduzido por pessoas distintas da “massa da raça humana”, haja vista a influência proporcionalmente limitada dessa parcela da população no desenrolar da história (HEGEL, 2001). A esses indivíduos, caberia a alcunha de heróis, por seus objetivos pessoais conterem a vontade essencial do Espírito do Mundo e por anteciparem um determinado estado de consciência ainda dormente na maioria dos indivíduos (HEGEL, 2001).

Todavia, Hegel reconhece que esses indivíduos exemplares, existentes em um número reduzido, não alcançariam o êxito de suas ações sem a colaboração da grande massa de indivíduos. Assim, concorda ainda que, sem relacionar-se com os outros, os indivíduos não teriam como conseguir alcançar sua autorrealização: portanto, esses outros seriam os meios para a realização pessoal de cada indivíduo (HEGEL, 2001). Ademais, o objetivo da realização individual, sob o ponto do relacionamento com os demais sujeitos, se dá na forma da universalidade e se dilui enquanto contribui junto ao "bem estar" dos outros (HORKHEIMER, 1981.). Ou seja, o devir da história emerge do desejo e motivações individuais, se realiza pela ação de indivíduos exemplares instrumentalizados pelo coletivo e, da mesma forma, esse universo particular se apaga frente à totalidade da própria história, cuja razão final seria a consecução do espírito superior, estruturante, essencial e dignificado, ao que Hegel denomina Estado (HEGEL, 2001).

Para Hegel (2001), conquanto o conhecimento e a vontade (Ideia) do ser humano restringem-se apenas às suas subjetividades particulares, não ocupam lugar na ação que movimenta a história. A partir do momento que remetem a uma base material, o racional

passaria a existir. Essa base material, existência real, seria o reflexo da confluência das subjetividades, capazes de originar um *ser essencial* – Estado -, cujo objetivo consistiria na conformação de subjetividades coletivas e da racionalidade.

Consonante, os indivíduos seriam os meios para a realização do Estado. Os indivíduos seriam finitos, em contrapartida, o Estado perduraria. Para o filósofo, somente na medida em que o todo vive no indivíduo, o indivíduo é real, porque a vida do todo é a vida do espírito. O todo, para Hegel, é o Estado (HEGEL, 2001), e este não existiria em função dos cidadãos, os quais seriam os instrumentos, meios para a realização daquele fim.

Tem-se, portanto, a compreensão de uma sociedade que empodera o indivíduo à medida que reconhece sua participação no curso da história, ora como coadjuvante, ora como protagonista (pessoas exemplares) na busca pela satisfação de sua vontade e ação particular. Tal estrutura social individualista, dado o curso inexorável da história, caracteriza-se ainda, pela crença eufórica no futuro, uma vez estabelecida a harmonia dos interesses individuais pela racionalização das subjetividades na figura do Estado (HORKHEIMER, 1981). Nada mais seria necessário para trazer felicidade e liberdade ao homem, pois o progresso retilíneo completado pela ciência, pela técnica e pelo desenvolvimento inato da sociedade burguesa com a ideia divina encarnada no todo social trariam a significação do sentido da existência humana, mesmo que realizado somente nas estruturas suprassociais (como o Estado, classe, nação) (HORKHEIMER, 1981).

Reconhecida a proeminência e a possibilidade da dúvida como princípio estruturador do conhecimento verdadeiro, capaz de revelar ao homem as leis da natureza e sociedade por meio do pensamento racional, estaria o indivíduo pronto para aceitar e dominar seu futuro. Não obstante, poderia ser que essa capacidade estivesse ofertada apenas a alguns seres exemplares, o que é respaldado pela própria interpretação cartesiana bidimensional de homem, onde existiriam sedimentadas as faculdades mentais, superiores, e as capacidades materiais, corpóreas, inferiores, reforçados pela valorização do trabalho intelectual frente ao trabalho braçal, físico. Caberia, portanto, a determinados sujeitos, conduzir as massas ao destino triunfante da razão, depositado na conformação de estruturas fortes e institucionalizadas, laicas, capazes de tecer e compatibilizar interesses, a fim de superar antagonismos e contradições. Não obstante, os indivíduos, mesmo que empoderados, não seriam mais que instrumentos, ou para a realização de outros indivíduos ou, essencialmente, para a conformação das instituições sociais, representadas no pensamento hegeliano pelo Estado. Seriam estas instituições, as responsáveis pela materialização da razão humana na condução dos destinos dos homens à liberdade e à felicidade.

Ao mesmo tempo em que a dúvida era reverenciada como potencializadora da construção de um conhecimento genuíno, esta, em termos de totalidade social, não poderia ser originadora da desordem. A harmonia deveria prevalecer, pois seria a ordem requerida no desenrolar dos fatos que convergiriam a um destino comum. Assim, as particularidades se diluiriam em prol da conformação de um todo hegemônico, e às vivências individuais relegar-se-iam, ao ônus da transitoriedade. Todavia, uma vez aceito o segundo e terceiro princípios do método cartesiano, compreende-se a totalidade como uma soma de partes, as quais perpassadas por uma mesma lógica de significação. À medida que se concebe o mundo por meio das partes que formam o todo, sente-se a necessidade de analisá-lo de maneira reducionista, especializada, com isso, esfacela-se a própria concepção do mundo como uma totalidade e do sentido de pertencimento do todo aos indivíduos. Ainda mais quando se resguarda o conhecimento teórico da necessidade de aplicabilidade à prática, concordando-se justamente com o contrário: a crença de que a prática deve adequar-se à teoria em termos de análise social.

O conhecimento, assim, assume uma posição ideológica, utilizada para aforar situações denotando, ainda, um sentido dogmatizador. Dessa forma, é passível de ser organizado a fim de atender à necessidade de justificação a posteriori dos acontecimentos, selecionando-se fatos tangíveis como os únicos passíveis de gozarem de sentido real, a fim de satisfazer-se também, a necessidade de prescrição do curso linear, previsível e controlável das conjunturas sociais. Para ser ciência positiva, tudo deveria reduzir-se a dados e fatos. Como prediz Horkheimer (1981), essa forma de interpretar e construir a realidade em termos teóricos vigorou em todas as ciências sociais sendo projetada à sociedade como a forma de interpretação e compreensão da realidade, haja vista que a ciência foi entronada como a portadora das respostas e verdades acerca dos fenômenos sociais e naturais.

De acordo com Eugène Enriquez (1996), a racionalidade instrumental foi a forma de razão que prevaleceu no mundo ocidental após o surgimento do capitalismo. Para o autor, em um ambiente macrossocial, a economia tomou o posto de comando da sociedade, disseminando a noção de que todos deviam trabalhar e contribuir para o aumento das riquezas, e onde tudo é passível de racionalização, de quantificação, de matematismo e avaliado em termos de utilidade à manutenção do *status quo*. Nesse ensejo, um fenômeno social em específico assume preponderância como lócus de reprodução dos aspectos instrumentais da compreensão de racionalidade: as organizações burocráticas. Max Weber tornou-se a referência na caracterização desse fenômeno, bem como, no entendimento do conceito de racionalidade correspondente.

2.1.3 A feição instrumental da concepção de razão e as organizações burocráticas: apontamentos a partir de Max Weber

A obra do sociólogo alemão Max Weber é tida como referência aos estudos sobre racionalidade. No entanto, tal constructo não constitui o tema central de sua obra, sendo antes, um pressuposto teórico por ele tomado ao empreender a análise da ação social.

De acordo com Sell (2001), a obra de Weber parte, fundamentalmente, das contribuições de Immanuel Kant (e neo-kantianos) e de Friedrich Nietzsche, sendo este último um dos principais críticos da modernidade e de quem Weber herda uma visão pessimista da sociedade moderna.

Referenciando o pensamento neo-kantiano, Weber adota uma postura de combate ao pressuposto positivista de que as ciências da natureza e as ciências sociais deveriam adotar o mesmo método, posição esta que também será defendida posteriormente por Guerreiro Ramos. A partir dessa crítica, Weber inaugura um caminho de interpretação da realidade social onde o ponto de partida da explicação sociológica reside no indivíduo e não na sociedade. O indivíduo assume, ao mesmo tempo, a posição de objeto e sujeito para a compreensão do social (SELL, 2001), e a ação socialmente orientada praticada por esses indivíduos converte-se no cerne interpretativo de sua teoria.

De acordo com Sell (2001, p. 110) a ação social em Weber significa “uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou pelos seus agentes se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”. A tarefa da pesquisa sociológica consistiria assim, em determinar o “sentido” os significados, o “motivo” da ação praticada, sua razão e sua finalidade, assim como, às suas relações com os demais indivíduos e com a sociedade (SELL, 2001).

Como as possibilidades de ação são inúmeras, Weber desenvolve uma metodologia própria a partir da elaboração de constructos abstratos (tipos ideais) que deveriam servir de base para a análise do real a partir de comparações entre o processo objetivo e o processo hipotético (ideal). Os tipos ideais são, sobretudo, ferramentas de análise, recursos metodológicos, e sua utilização é para interpretar o real a partir do singular, por meio de aproximações e afastamentos entre o fenômeno e sua tipificação (TRATENBERG, 2016 *apud* WEBER, 2016).

Nesse escopo, o objetivo das análises a partir desses recursos consistira em captar o sentido da ação social que pratica o fenômeno observado (processo objetivo) e, a partir disso, imputar causas que poderiam ter colocado o fenômeno em curso (WEBER, 2004). O que

importa, ademais do resultado da ação, é o processo que a origina, nele está contido o sentido da ação socialmente orientada.

Para compor seu procedimento de análise, Weber estipula critérios para classificar tipos ideais de ação social, consideradas objeto empírico por meio do qual se acessa a racionalidade. O primeiro tipo ideal referencia a ação social racional meios-fim, isto é, quando a ação é baseada nos fins, em seu sentido e resultados, sendo estes racionalmente considerados e pesados; o segundo tipo ideal de ação social é a racionalidade de valor, isso ocorre quando a ação baseia-se na crença consciente do valor por si mesmo, devido às características religiosas, éticas, estéticas ou outras formas de comportamento, independente ou não da possibilidade de se obter sucesso; o terceiro tipo ideal de ação é a racional afetiva, e, como o nome já diz, baseada em sentimentos de afeição; por último, a ação social racional tradicional, quando baseada na tradição e nos costumes (KALBERG, 2005).

Cada tipo ideal de ação social corresponderia a uma forma de racionalidade que lhe conferiria conteúdo. Compreende-se assim, que o pensamento de Weber acerca da racionalidade é fruto de um entendimento maior que o autor desenvolve na busca pela compreensão dos principais aspectos da sociedade ocidental moderna, caracterizada pelo avanço do ideário capitalista e a racionalização da vida em todas as esferas (SELL, 2001).

Uma ressalva, contudo, é necessária. A temática da racionalidade na obra de Weber não goza de consenso entre seus estudiosos. Para alguns, o conceito responde a dois aspectos apenas: a racionalidade material – substantiva - e a racionalidade formal - instrumental, como nos trabalhos de Roger Brubaker (1984) e Arnold Eisen (1978) e cuja ênfase concentra-se na racionalidade formal ou instrumental; outros, como Habermas (2003), identificam três possibilidades de compreender a racionalidade nos estudos weberianos: a racionalidade instrumental (o emprego de meios para fins dados), a eletiva (cálculo e eleição de fins e meios) e a normativa (tocante a valores). Esse autor, da mesma forma que os dois anteriores, ainda agrupa tais classificações entre as categorias racionalidade formal (junção entre os aspectos eletivos e instrumental) e a racionalidade material.

Nos estudos de Kalberg (1980), são apresentadas quatro tipos de racionalidade. Primeiro, a racionalidade formal (instrumental), que subordina a conduta autointeressada em referência à aplicação universal de regras, leis ou regulações. A ação formal tende a superar o particularismo e o personalismo na direção da universalidade das condutas. Esta forma de racionalidade seria típica da era moderna e se concretizaria especialmente nos campos da burocracia, da economia, do direito, da ciência e mesmo da religião. A racionalidade prática seria aquela que se expressa de forma pragmática e calculista, entendida, ainda, como todo caminho de vida que vê e julga a

atividade mundana em relação a interesses puramente pessoais e pragmáticos. Nesta versão, a realidade é aceita como está posta, sem vistas à transformação, e o indivíduo apenas calcularia os meios mais adequados para lidar com as dificuldades presentes. A racionalidade teórica remete a processos cognitivos e envolve a dominação consciente da realidade mediante a construção e o incremento de conceitos por meio das ciências, das análises empíricas, experimentos. Este tipo decorre da necessidade humana de conferir um significado último à sua ação no mundo.

O quarto tipo é a racionalidade substantiva que ordena os padrões de ação a partir de postulados de valor. Ela envolve a adoção de critérios éticos com o qual a realidade deve ser julgada e, dessa forma, tende a conformar e orientar a ação. Muito embora o modelo de racionalidade de Weber seja composto por quatro tipos, a racionalidade substantiva, conforme Kalberg, não estaria presente no racionalismo ocidental. Por esse motivo, foca seus processos de análise tendo em conta os outros três formatos (KALBERG, 2004).

Cabe ressaltar que os conceitos weberianos de racionalidade, enquanto tipos ideais atuariam no plano metodológico, operando, antes, como recurso heurístico e meio de análise. Trata-se de um dos vários recursos conceituais que Weber utilizou para elaborar sua teoria e, ainda que não sejam exclusivos, eles representam um fio condutor privilegiado e determinante para ajudar a entender o modo como Weber efetivamente entendia a dinâmica da racionalização no curso da ação, da história e da vida social (SELL, 2011).

Em cada tipo de ação, desenvolve-se um processo de racionalização com sentido que emerge do ato em si. Toda a ação, sobretudo a ação social é, no entendimento weberiano, orientada pela representação de uma *ordem legítima* vigente, que institui modelos de comportamento que levam o indivíduo a agir de determinada forma. Nesse interim, os conceitos de dominação e poder são importantes. O primeiro referencia a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo baseada na crença da legitimidade, em qualquer teor, do dominante. O segundo, alude ao fato de imposição da vontade de uma das partes em dada relação social mesmo quando há resistências (KALBERG, 2004).

Em síntese, o modelo de interpretação e análise do social construído por Weber apresenta o tema da racionalidade relacionado a conceitos que gozam de mesmo nível de importância dentro da sua teoria: ação social, racionalização, poder e dominação. Torna-se imprudente considera-los a parte, valorando apenas um dos aspectos desse entendimento. A racionalidade, enquanto estrutura de pensamento e conteúdo da ação social, pressupõe que o praticante da ação tenha consigo elementos do social que lhe sirvam de referência (sentido referendado) e orientem seu agir a partir de determinada ordem compartilhada. Esta ordem, movimentada pelas relações sociais, busca estabelecer-se como legítima perante aqueles aos quais se dirige por meio da

dominação e poder. As ações sociais são, portanto, em última instância, relações de poder e dominação (tradicional, carismática, racional-legal), com características de racionalidade que lhes são compatíveis e lhes atribuem sentido.

A ocorrência da racionalidade instrumental (meios-fim) enquanto marca consagrada da sociedade moderna ocidental capitalista, pressuporia uma estrutura social que lhe fosse compatível e que permitiria sua reprodução. A burocracia seria essa ordem.

Ademais, a existência de uma associação burocrática dependeria de condições específicas, tais como a existência de um quadro administrativo ou um círculo de pessoas que exercem a administração, sujeitos e objetos administrados, e também, regras e normas cujo princípio seria garantir o alcance da dominação e sua legitimidade (WEBER, 2004). Não obstante, consistiria em um tipo de dominação racional legal, igualada à organização e considerada, sobretudo, uma associação que busca garantir a obediência a partir da crença na legitimidade da estrutura de dominação racional (WEBER, 2004).

Para Weber (1987), o trabalhador das organizações burocráticas aludiria, por um lado, a um indivíduo que age em cooperação com os outros por força da situação, cujo ofício é separado de sua vida familiar e pessoal, regulamentado por mandatos, exigência de competência e conhecimento, bem como, perícia. Por outro lado, a organização burocrática estruturar-se-ia de forma hierárquica, a admissão e ascensão profissional dar-se-iam por meio de critérios objetivos; a administração seria formalizada por meio de documentos, reguladores da conduta e das atividades das pessoas; as atividades e tarefas de um trabalho, com condições de serem apreendidas por qualquer trabalhador, seriam descritas e delimitadas pela criação de cargos mais ou menos estáveis e dotados de impessoalidade (WEBER, 1982).

Todos os elementos impassíveis cálculo e controle deveriam ser eliminados. O desenvolvimento dessas organizações poderia implicar no distanciamento de formações democráticas, e, opostamente a isso, colocar-se a serviço de diversos interesses de dominação, corroborando o objetivo de, por meio das práticas de gestão, regular o conflito entre capital e trabalho, atuando em função do primeiro, numa relação desigual de forças. Assim, corroborar-se a ideia de que burocracia é o oposto de autonomia, tanto individual quanto coletiva (WEBER, 1982).

Essa natureza da burocracia, de acordo com Weber, seria “bem recebida pelo capitalismo”, desenvolver-se-ia mais perfeitamente à medida que a burocracia é “desumanizada”, que elimina dos negócios oficiais o “amor, o ódio, e todos os elementos pessoais e irracionais e emocionais que fogem ao cálculo” (WEBER, 1982, p. 251). Não obstante, a burocracia materializaria a face perversa do capital; resultando num problema real

com origem na expansão do sistema de capital (FARIA; MENEGHETTI, 2010). Tragtenberg (1989), para quem a empresa assume um caráter ideológico enquanto propulsor desta lógica de dominação, afirma que “a decisão burocrática é absolutamente monocrática, havendo apenas um fluxo de comunicação. ‘O empregado adota os mitos da corporação, que constitui uma atribuição de status e ao mesmo tempo cria-se um jargão administrativo esotérico’” (TRAGTENERG, 1989, p. 79).

Adicto a isso, no entendimento de Guerreiro Ramos (1989), a sociedade moderna tornara-se compatível com estrutura normativa do conceito de racionalidade instrumental, ou seja, uma estrutura de pensamento onde corrobora-se a premência do funcional ao bom; do útil ao ético; e cuja intenção consistiria na legitimação do status quo, determinada por uma expectativa de resultados ou fins passíveis de cálculo. A preponderância dessa forma de pensar e agir, no entendimento de Weber, assumiria um caráter hegemônico no momento em que o autor justifica sua permeabilidade em todas as instituições sociais, tenham elas fins materiais ou ideais, dentro das sociedades capitalistas. Para ele, essas instituições se organizariam e atuariam por intermédio de um instrumento cada vez mais universal e eficaz do exercício da dominação, que é a própria burocracia (WEBER, 1987).

Tal forma de pensamento é retratada em A Ética Protestante (WEBER, 1987) como o elemento estrutural das sociedades modernas capitalistas enquanto um modelo civilizatório propulsado pela racionalização, onde se acopla o pragmatismo ocidental à ética religiosa. A racionalização, nesse contexto, traz a ideia de processo, é uma adaptação, um padrão apologético no qual as normas de relações interpessoais na esfera privada são solapadas por regras sistemáticas de ação racional de propósito determinado e extrínseco.

Assim, apregoa-se que essa forma de pensamento não se restringiu apenas aos círculos de debates intelectuais, constituindo um valor transposto a nível social, econômico, político e cultural (SILVA, 2007). O mercado e seu caráter utilitário tornaram-se forças históricas e sociais inteiramente abrangentes em suas formas institucionalizadas e também, demonstraram ser altamente convenientes para a escalada e a exploração da natureza e das capacidades humanas de produção (GUERREIRO RAMOS, 1989). O pensamento burocrático e sua implicação prática assumiriam, nessa conjuntura, o papel de pensamento hegemônico, aludindo assim, à concepção de ideologia, conquanto um sistema de ideias dominante compartilhado (sentido referendado) que goza de uma feição tanto subjetiva quanto material, pois se manifesta nas práticas dos sujeitos, existindo em seus atos (ALTHUSSER, 1980).

Autores como Tratenberg (1989) e Prestes Motta (1981) inspiram-se nos estudos weberianos e contribuem com um salto crítico na evolução do conhecimento sobre a teoria da

administração. Reforçam o caráter de impessoalidade, de formalismo, de dominação e manipulação a partir das relações de produção e consumo, a perda do senso coletivo, a disciplina e o controle como meio civilizatórios, alusivo à burocracia. E mais, ratificam a posição estrutural das organizações como meio potencializador dessas características. A burocracia converter-se-ia, portanto, em uma estrutura social, “na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais”. (PRESTES MOTTA, 1981, p. 7).

2.1.4 Aproximação entre os aspectos epistemológicos da compreensão moderna de sociedade e a perspectiva da razão instrumental

Qualquer sistema social consiste basicamente de uma estrutura, de uma tecnologia e de uma teoria (GUERREIRO RAMOS, 1989). A estrutura é o conjunto de papéis e de relações que os homens estabelecem entre si; a tecnologia é o conjunto vigente de normas e praxe consolidadas por meio das quais as coisas são feitas e os resultados conseguidos; a teoria é o conjunto de regras epistemológicas segundo o qual a realidade é interpretada e tratada (SCHON, 1971, *apud* GUERREIRO RAMOS, 1989). Em qualquer sistema, essas dimensões são interdependentes de modo que a modificação de uma delas acarreta a transformação das demais. Por isso, compreender as estruturas cognitivas que sustentaram teoricamente as principais transformações do mundo moderno adquire relevância em caráter similar às suas consequências materiais e objetivas.

Nesse ensejo, ao se observar o caminho teórico das reflexões promovidas por intelectuais no despertar do período moderno da história ocidental, observam-se os critérios epistemológicos estabelecidos para a conformação de um novo mundo, *cogitos e extensas*, que marcou culturalmente e ainda marca as sociedades industriais capitalistas, onde se estabelecem como valor os fundamentos da racionalidade, da liberdade, do indivíduo/individualismo e da ciência. Seguidores desse raciocínio, Adam Smith e Mandeville aprofundam essa percepção para a lógica econômica, aferindo um elemento significativo para a caracterização do pensamento instrumental e utilitário: a ação egoísta. Destarte, os homens, ao buscarem seus próprios objetivos egoístas, agiriam em conjunto de uma forma socialmente racional, mediados pela *mão invisível* e promovendo objetivos que não faziam parte de suas intenções (SMITH, 1996, vol. III). A ação, portanto, mesmo que individual, impactaria externamente e, além disso, pode-se complementar, que seu resultado dependeria da ação/reação do outro.

Salienta-se que a crença na capacidade triunfalista de a sociedade por meio de suas instituições (Estado, mercado), somente é possível ao se acreditar que o curso da história é retilíneo ao sucesso, como defendido por Hegel e Descartes. Aceitar que as instituições e seus processos conseguirão promover o justo é o mesmo que lhes conferir capacidades humanas de julgamento e escolha. Na verdade, “os processos não regulados do mercado jamais conseguirão gerar uma boa sociedade. Tal sociedade só pode resultar das deliberações de seus membros em busca de uma configuração ética, substantiva” (RAMOS, 1989, p. 52). A partir do momento que empoderam-se instituições e que se compreende a racionalidade como um imperativo normativo social em vez de um esforço emancipatório individual, se anula a capacidade deliberativa humana para eleger eticamente o curso dos acontecimentos.

Ademais do caráter egoísta da razão instrumental pura, há a concordância de que ele exige da ação apenas o cálculo dos meios adequados para atingir o fim de interesse próprio do indivíduo, independente do conteúdo desse objetivo (BOUDON, 2009; SOUTO-MAIOR, 2012). A decisão é tomada de forma isolada, não há interação, tampouco, consentimento alheio e seus mecanismos postulam os meios para maximizar os fins: no caso do Mercado, lucro, no caso do Estado, o poder (SOUTO-MAIOR, 2012). Na esfera organizacional, hoje, a razão instrumental prevalece quase como que sinônimo da natureza de ser dessas agremiações. Nesse sentido, igualar a razão à capacidade de avaliar meios, isto é, de calcular, “levou à ideia de que algo que não pode ser reduzido à números é irrelevante ou ilusório” (SOUTO-MAIOR, 2012, p. 46).

Tal forma de pensamento é retratada em *A Ética Protestante* (WEBER, 2005) como o próprio elemento estrutural das sociedades modernas capitalistas enquanto um modelo civilizatório, onde se acopla o pragmatismo ocidental à ética religiosa. Assim, apregoa-se que essa forma de pensamento não se restringiu apenas aos círculos de debates intelectuais, constituindo um valor transposto a nível social, econômico, político e cultural (SILVA, 2007). O mercado e seu caráter utilitário tornaram-se forças históricas e sociais inteiramente abrangentes em suas formas institucionalizadas em larga escala e também demonstraram ser altamente convenientes para a escalada e a exploração da natureza e das capacidades humanas de produção (GUERREIRO RAMOS, 1989). A lógica dessa forma de vida converge, assim, para autopreservação em detrimento do senso comum (coletivo) do ser humano.

Os principais aspectos e características do pensamento racional instrumental apresentados neste trabalho foram sintetizados no Quadro 1 para uma melhor compreensão:

Quadro 1 – Relação dos principais aspectos alusivos à racionalidade instrumental de acordo com Maquiavel, Adam Smith, Mandeville, Descartes e Hegel.

Autor	Aspectos alusivos à racionalidade instrumental
Maquiavel (1469 – 1527)	Ética utilitarista e consequencialismo moral onde as ações não são julgadas enquanto um processo social, mas sim, e exclusivamente, pelos resultados proporcionados aos grupos de interesse.
Adam Smith (1723-1790)	Liberdade em termos econômicos; aceção da necessidade de crescimento econômico como mote para desenvolver as nações; ideia de utilidade e produtividade associadas ao trabalho; valorização do consumo de bens; ideia de que a busca pela satisfação de necessidades individuais promoveria o bem comum; crença na capacidade do mercado se autogerir.
Mandeville (1670-1733)	Defesa das ações que visariam a um fim, não político, mas privado, econômico, interesseiro e egoísta, as quais poderiam ser canalizadas de modo a produzir indiretamente fins que, do ponto de vista social, seriam positivos e a defesa de uma lógica de crescimento a todo custo,
René Descartes (1596-1650)	Pensamento fragmentário e especialização do conhecimento; valorização do conhecimento técnico e científico como único capaz de revelar a verdade; crença na razão como meio à emancipação humana; crença na unidade metodológica (método dedutivo) para a compreensão dos fenômenos naturais e sociais; crença na possibilidade de homogeneização de comportamentos e fenômenos sociais e naturais (unicidade do objeto).
Hegel (1770-1831)	Crença na razão como essência da verdade; individualismo; aceção da necessidade do Estado para moralização da sociedade (Estado racional); crença eufórica no futuro em função da ideia de progresso retilíneo da ciência; crença em um saber absoluto (razão universal, filosófica); defesa das liberdades individuais ao mesmo tempo em que aceita diluição da individualidade frente ao poder totalizante das instituições sociais.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada.

No âmbito das organizações, conforme Guerreiro Ramos (1989), a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de "sucesso" a ser atingido, um sucesso orientado pelas "leis" do mercado, egocêntrico por natureza. "Por conseguinte, liberado das premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções dados pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos" (SERVA, 1996, p. 111). Assim, é possível estabelecer alguns reflexos principais, os quais caracterizam as relações baseadas nos pressupostos da racionalidade instrumental moderna na esfera organizacional:

- a) **Valoração do cálculo:** projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
Ações voltadas a fins: preocupação com metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento do poder);
- b) **Maximização de recursos:** busca da eficiência e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo;

- c) **Êxito e resultados:** preocupação com o alcance em si mesmo de padrões considerados como vencedores em processos competitivos;
- d) **Desempenho:** valorização de performances individuais elevadas, com ênfase em projeções utilitárias;
- e) **Utilidade:** consideração de que o caráter utilitário deva ser a base das interações entre os indivíduos ou grupos;
- f) **Rentabilidade:** medida de retorno econômico dos êxitos e resultados pretendidos;
- g) **Estratégia interpessoal:** influência planejada de um indivíduo sobre outro, a fim de atingir resultados previamente estabelecidos, com base na antecipação de reações ou sentimentos frente a estímulos e ações planejadas (FRAGA, 2000).

Dadas às consequências negativas associadas ao desenvolvimento da sociedade moderna (acentuação de crises ambientais e de relações humanas) que tem nas organizações o centro da vida econômica, e, por sua vez, dada e própria relevância que o aspecto econômico assumiu nessas sociedades, influenciando política, cultura, valores, muitas críticas foram e são construídas com vistas a promover uma denúncia da lógica de atuação de seus mecanismos e, por outro lado, estimular o debate sobre a possibilidade de distintas formas de relacionamento humano que culminariam em estruturas sociais alternativas. Os estudos de Alberto Guerreiro Ramos e a Razão Substantiva estabelecem-se como importantes reflexões nesse sentido para o campo da teoria organizacional.

2.2 A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Ao longo dos séculos XVIII e XIX, o pensamento caracterizado pela compreensão cartesiana de realidade e de ser humano vigorou e permeou todas as ciências, tanto sociais quanto naturais. Dados os fatos controversos que inauguram o século XX (duas guerras mundiais, o socialismo soviético, governos de extrema direita e nacionalistas, iminência dos movimentos sindicalistas de trabalhadores, entre outros), o projeto moderno de sociedade começou a requerer novas formas de compreensão e explicação a fim de que fossem denunciadas suas próprias contradições internas e que fossem propostas alternativas e soluções para os problemas que acometiam as populações (SILVA, 2007).

As organizações acompanharam esse processo e tiveram papel importante na estruturação social dentro da concepção moderna de mundo. Em função do próprio desenvolvimento da técnica e dos processos de urbanização, muitas vezes desastrosos e desestruturados, as organizações gozavam de força capaz de agremiar inúmeras pessoas

alocadas nos processos para a produção de bens de consumo. No entanto, a exploração do trabalho humano pelo próprio humano nas corporações, as grandes desigualdades entre os detentores dos meios de produção e aqueles que vendiam sua força laboral e a precarização da vida dos trabalhadores foram elementos adicionados ao rol das consequências danosas desse modo de vida (BORSOI, 2011).

Diante dessa configuração, diversos estudos começam a emergir com vistas a denunciar os efeitos atribuídos a esse modo de vida e propor alternativas de construção do social e da vida humana associada pautadas em aspectos substantivos da razão. As contribuições de Alberto Guerreiro Ramos são importantes referenciais tanto para a sociologia, quanto para a Ciência Administrativa, derivada daquela.

2.2.1 Organizações substantivas: contribuições de Guerreiro Ramos

Ao longo do tempo, um grande número de autores tem se dedicado a questionar a roupagem que se atribuiu ao conceito de racionalidade moderna encarado como a definição das principais características desse tempo: a racionalidade instrumental. Isso porque, nas sociedades industriais, a racionalidade instrumental se tornou a lógica da vida humana em geral, sendo encarada como uma estrutura de pensamento cuja permeabilidade transpassa as mais distintas instâncias sob a tutela de um discurso articulado com vistas a favorecer a manutenção do *status quo*.

Os questionamentos ao conceito moderno de razão aparecem como a preocupação central na obra do sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos. Este autor considerou que uma das formas de criticar a sociedade centrada no mercado seria descrevendo sua astúcia na utilização inapropriada do vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento. Nesse sentido, defende que, antes que emergisse a sociedade capitalista ocidental, o tipo de raciocínio “somente interessado nos meios de atingir metas determinadas fora apenas um aspecto limitado de um conceito mais amplo de racionalidade” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 122). O conceito clássico revestira-se “sempre de nuances éticas, e chamar um homem de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos” (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Ainda, como dito anteriormente, no sentido clássico razão era entendida como força ativa na psique humana que habilitava o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro, servindo de critério para a ordenação social (VOEGELIN, 1978; GUERREIRO RAMOS, 1981).

Portanto, a ponderação de aspectos utilitários como definidores do conceito de razão, bem como, a valoração do homem como um animal econômico são características recentes propulsionadas pelo ideário moderno de sociedade, a qual tornou a razão compatível com sua estrutura normativa. Tais características, associadas a essa forma de entendimento do conceito de racionalidade, diminuiriam a importância dos aspectos simbólicos na interação e nas relações humanas, os quais referenciam a busca de sentido e a expressão de significado de existência. Assim, os resultados extrínsecos, passíveis de serem satisfeitos pela natureza econômica, técnica e funcional das relações assumem posição preponderante em detrimento dos aspectos intrínsecos, alusivos ao simbolismo e às subjetividades (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Não obstante, as finalidades da vida humana, segundo seu entendimento, seriam diversas e só algumas destas pertenceriam à esfera das organizações econômicas formais. Regras operacionais, mecânicas, não se ajustariam a todo o espectro da conduta humana. Sendo assim, uma abordagem substantiva das organizações deveria examinar não só seu caráter econômico de sobrevivência, mas também, o caráter simbólico do significado de sua existência para seus membros (SIQUEIRA, 2014).

[A interação simbólica] reconhece a presença de organizações na sociedade humana e respeita-lhes a importância. Contudo, encara e trata as organizações de maneira diferente, e a diferença traduz-se consoante a duas linhas principais: primeiro, do ponto de vista da interação simbólica, a organização da sociedade humana é o arcabouço, no interior do qual se verifica a ação social, e não constitui o estímulo determinante de tal ação. Segundo, essa organização e as mudanças que nela se operam são o produto da atividade das unidades em ação e não de forças que deixam essas unidades fora de consideração (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.128).

Nesse entendimento, as experiências da realidade seriam socialmente trocadas ou comunicadas mediante a interação simbólica, que requereriam relações íntimas entre os indivíduos e que não se efetivariam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico e despersonalistas. A interação simbólica seria um tipo de comunicação não projetada, diferentemente dos sistemas racionais funcionais, como o da organização convencional, onde as comunicações entre os indivíduos não se fundamentariam no livre fluxo da experiência direta da realidade, mas classificar-se-iam sob um conjunto de regras técnicas e de procedimento (GUERREIRO RAMOS, 1983), como já assinalado por Weber (2004) no momento em que define, entre as especificidades de uma burocracia, e exigência de normas e regras e pessoas dispostas a cumpri-las.

Muito inspirado nos estudos de autores como Eric Voegelin, onde o entendimento acerca da racionalidade revestia-se de um pensamento emancipatório, Guerreiro Ramos

propõe o desenvolvimento de bases para uma ciência das organizações que busca a ressignificação de diversos conceitos a partir de um enfoque substantivo das relações humanas, que permitiria a coexistência de valores intrínsecos e subjetivos com as necessidades materiais de vida dos indivíduos (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Para compor seu modelo de análise do social, o autor fundamentou seus estudos sobre a racionalidade numa abordagem ampla, multidimensional, por ele denominada "teoria substantiva da vida humana associada" onde a razão substantiva consistiria na principal categoria de análise e a ética se sobreporia a qualquer outra disciplina que pudesse ser relacionada à vida social (SERVA, 1997). O mercado, nesse escopo, deveria ser considerado um "enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 140). A construção de seu modelo contempla o desenvolvimento de tipos ideais de análise, onde são projetadas características tipificadas em caráter heurístico daquilo que se pretende explicar.

Para tanto, o autor parte de dois princípios essenciais: o entendimento de um novo conceito de homem, oposto aos modelos organizacionais de homem operacional e de homem reativo, o *homem parentético*; e a proposta de uma nova ciência social, de caráter acentuadamente pluralístico (GUERREIRO RAMOS, 1984).

O *homem parentético* prefigura sujeitos cuja preocupação central em todas as esferas da vida consistiria na realização de seu potencial e as atividades que não corresponderiam às suas necessidades de atualização pessoal entrariam em conflito com a natureza deste tipo ideal de ser humano. No ambiente organizacional, altamente formal, regado e impessoal, esse sujeito sentir-se-ia ameaçado e constrangido justamente por contradizer seus valores e fundamentos racionais, por óbvio, fundamentos substantivos (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Guerreiro Ramos deixa claro que a necessidade de autorrealização do homem parentético não representava fluidez de caráter, mas sim perduração. Com isso, expressa e explica o processo de mudança ao qual os indivíduos, o social e a natureza estão expostos. Sem a consideração da perduração, não se poderia entender o processo por meio do qual as coisas, os seres humanos e as sociedades realizam suas individualidades iminentes. Não obstante, há que se colocar que, no entendimento do autor, a perduração não envolve manutenção. É, antes de tudo, retenção de caráter em meio à mudança, é retenção de valor, da identidade padrão autolegada, no processo que leva a uma concretização modelar dos propósitos intrínsecos e o resgate do eu íntimo de cada um (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Emergem assim, categorias importantes para a compreensão do seu tipo ideal de homem parentético: liberdade, autoafirmação consciente, autorrealização, personalidade como

constância na mudança, afirmação do self, autonomia, autorrealização, perduração (SIQUEIRA, 2012).

Já sobre o caráter pluralístico da ciência social, argumenta acerca da necessidade de compreensão do real a partir de diferentes perspectivas como superação do contínuo processo de unidimensionalização da vida (tanto individual quanto coletiva) propulsada partir da internalização profunda do *ethos* do mercado, encarado, esse, como se fosse o padrão normativo de todos os aspectos das relações estabelecidas entre os homens (GUERREIRO RAMOS, 1989). Essa redução de perspectiva assumiria uma conotação ideológica, sem aderência à práxis social, onde em verdade, os indivíduos seriam motivados a agir por distintas questões, dentre as quais não se deveria olvidar a ética, o espírito colaborativo, valores, generosidade social.

O autor alerta para o fato de o *mainstream* da administração naturalizar esse entendimento e projetá-lo em um modelo de comportamento classificado como administrativo, o qual consistiria em conjunto de atividades realizadas sob prescrições operacionais e impostas (GUERREIRO RAMOS, 1989) centradas na *ação administrativa*, cujo conteúdo referendava a racionalidade instrumental. As razões para esse fenômeno comportamentalista encontrariam respaldo nos processos de superorganização e de despersonalização inerentes à sociedade industrial, que esperaria que o indivíduo vivesse sempre como um ator a interpretar papeis, não dispondo de lugar e tempo verdadeiramente privados e preso continuamente a uma trama de exigências sobre método e organização (GUERREIRO RAMOS, 1989). Contudo, sob seu entendimento, a ação administrativa deveria ser necessariamente circunscrita ao âmbito organizacional, limitada ao mundo do trabalho, o que preservaria o mundo da vida pessoal do processo de racionalização.

Ademais, Guerreiro Ramos (1989) destaca a defasagem existente entre as exigências das prescrições operacionais em organizações econômicas e as oportunidades de atualização pessoal. Nas palavras do autor, “quanto maior o caráter econômico do trabalho, menos oportunidades de atualização pessoal são oferecidas aos que o executam pelas respectivas prescrições operacionais. E isso ocorre porque há uma oportunidade mínima de escolha (...)” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p 143-144). Assim sendo, nas organizações onde a maximização do saldo líquido configura a preocupação central, haveria pouca tolerância para a satisfação de necessidades substantivas dos indivíduos, e esses se sentiriam compelidos a aceitar as prescrições estabelecidas. Em contraponto,

(...) Nos sistemas que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições não são eliminadas. São mínimas, porém, e nunca são estabelecidas sem o pleno

consentimento dos indivíduos interessados. Tais sistemas são bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos. A total eliminação das prescrições das normas é incompatível com uma significativa atualização humana, no contexto do mundo social (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.145-146).

A questão é a delimitação dos enclaves em que podem caber tais prescrições e sua relativização, a partir do entendimento de que o formulador de um sistema social não deve ser encarado como o “modelador” de ambiente, que diz aos demais como devem viver. Antes disso, deve ser visto como um agente, “capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem, sob a forma de configurações reais” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 146). Ademais, Guerreiro Ramos salienta que o problema não seria a adoção da lógica instrumental nos enclaves econômicos enquanto estes permanecessem em esferas limitadas, mas sim, sua extrapolação para toda a vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Nesse escopo, aos estudos organizacionais, caberia a formulação de diretrizes de uma nova ciência, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica, onde a análise das ações sociais individuais leve em consideração propósitos parentéticos, não vinculados apenas a necessidades econômicas e de caráter instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989). Ademais, considerando os aspectos substanciais da racionalidade, resgata-se a ideia de razão enquanto uma estrutura crítica de pensamento, desvinculada dos aspectos mecanicistas que a modernidade lhe atribui. Suas contribuições buscam, portanto, a construção de uma teoria crítica da sociedade como instrumento para estabelecer o primado da conduta racional ética na vida social (SIQUEIRA, 2014).

O modelo de análise e planejamento dos sistemas sociais proposto por Guerreiro Ramos (1989), crítico, portanto, ao pensamento predominante na ciência da administração e também nas demais ciências sociais e que consideram o mercado a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais, é denominado “paradigma paraeconômico”. A questão central do propósito do modelo é o entendimento de que a sociedade se constitui de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o e homem se emprenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas e a compreensão de que se torna imperativo aos governos sociais formular e implementar políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais (GUERREIRO RAMOS, 1989).

As categorias representadas no paradigma (anomia, motim, economia, fenômas e isonomias), representam modelos de configuração social e se posicionam segundo os dois

pares de critérios anteriormente esclarecidos (orientação individual e comunitária; ausência e prescrição de normas). Além disso, devem ser encaradas como tipos “ideais”, puros, e sua conformação plena adquiriria mais um caráter didático do que operacionalizável, pois, na prática, os sistemas sociais sofrem múltiplas influências. Para o bom entendimento do modelo, apresentar-se-ão as principais características de cada uma das categorias que o compõe.

Conforme Guerreiro Ramos (1989), a presença das categorias anomia e motim no paradigma é exigida pela lógica das dimensões do modelo. Uma anomia configuraria uma situação estanque, em que a vida pessoal e a social praticamente desaparecem em função da ausência de prescrições operacionais, raízes e referências. Os indivíduos seriam incapazes de modelar suas vidas de acordo com um projeto pessoal, já que desprovidos de normas orientadoras e senso de relacionamento. Seriam marginais, subsistentes na orla do sistema social e requereriam atenção, controle, cuidado e assistência peculiar de instituições capazes de satisfazer seus requisitos específicos. Todavia, tais instituições, de acordo com o autor, não raramente fracassariam no cuidado com seus clientes, uma vez que os definiriam em termos dos pressupostos operacionais do conjunto social presentes em todos os campos e, por consequência, não agiriam de acordo com o esquema e administração requeridos pelo enclave social pelo qual respondem (GUERREIRO RAMOS, 1989). No paradigma, a anomia referencia o comportamento do indivíduo, enquanto o motim assume uma feição coletiva, projetando ao tecido social amplo um conjunto de comportamentos individuais anômicos. O autor adverte acerca da possibilidade de que uma sociedade se torne passível de perturbação pelos motins quando perder, para seus membros, a representatividade e o significado.

A economia configurara, por sua vez, um contexto altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e prestação de serviços, caracterizando a forma de organização e estruturação típicas da sociedade centrada no mercado. Dado seu potencial abrangente, tenderia a transformar-se no principal enclave ordenador da vida individual e social. Gozando de considerável grau de liberdade nas sociedades de mercado, a economia teria encontrado terreno fértil para “modelar a mente de seus membros e a vida dos seus cidadãos, de modo geral” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.148). Dessa forma, uma teoria política e administrativa centrada no mercado (ainda prevalente e largamente ensinada), projeta o critério de desempenho eficiente para as relações entre os indivíduos, quaisquer que sejam essas relações, e reivindica para si a capacidade de predizer a partir desse entendimento, em que consistiria a essência da natureza humana: orientada a um comportamento administrativo, cognitivamente dirigido à busca de ajustamento social e enquadramento, onde a ideia de êxito

e sucesso referencia apenas a ascensão a uma hierarquia organizacional (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Sobre a categoria *isonomia*, o autor argumenta que referencia um ambiente organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela absoluta igualdade entre seus membros. “De um modo geral, isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 150). Isso, conforme o autor, remete à obra *Política*, de Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C), não como um anseio nostálgico de uma volta ao passado, mas, como meio de sinalizar à possibilidade de desenvolvimento de ambientes sociais igualitários. Adverte ainda que, a reflexão sobre o conceito foi desenvolvida não com a finalidade de propor sua materialização plena, mas sim, com uma genuína intenção heurística Assim, tem-se que as principais características de uma *isonomia* podem ser descritas dessa forma (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 150-151):

- a) O principal objetivo desta forma de organização é permitir a autorrealização e a emancipação de seus membros, sob um conjunto mínimo de prescrições, que são estabelecidas por consenso;
- b) A atuação dos indivíduos livremente associados em uma isonomia é compensadora em si mesma, com um relacionamento baseado na generosidade social e na autogratificação;
- c) As atividades desenvolvidas pelos indivíduos são impulsionadas por aspiração vocacional e não por interesses econômicos. Dentro do escopo de interesses fundamentais do indivíduo não está a maximização da utilidade;
- d) A isonomia é concebida como uma comunidade, e não há dicotomias entre grupos, ou distinção entre liderança ou gerência e subordinados. A autoridade é atribuída por deliberação de todos os membros e passa continuamente de indivíduo para indivíduo, de acordo com a natureza dos problemas, em função da habilidade dos indivíduos em lidar com eles; e
- e) A eficácia desses ambientes isonômicos requeria um tamanho ótimo para que as relações pudessem ser mantidas de maneira interpessoal e primária. Um aumento deste tamanho poderia transformá-la em oligarquia, burocracia, ou democracia, já que incorria na possibilidade de exigir formas de relacionamento secundários ou categóricos.

Observados tais pressupostos, os indivíduos associados em organizações poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da autorrealização e emancipação, contrabalançando

essa busca com o alcance da satisfação social. Assim, não agiriam apenas no intuito de satisfação egoística de interesses próprios, mas levariam em conta também o direito dos outros indivíduos buscarem a autorrealização (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1997). Por mais que o autor considerasse a existência plena de uma *isonomia* de forma materializada fosse improvável, advertia que o número de organizações voltadas à tentativa de incorporar tais pressupostos nos Estados Unidos (onde ele realizava sua pesquisa) estava aumentando. Eram organizações de associações de pais e professores, associações de estudantes, associações de minorias sociais, associações artísticas e religiosas, entidades comunitárias, entre outras (GUERREIRO RAMOS, 1989).

A ideia de *fenomias*, por sua vez, remete à ampliação da ideia do conceito de organização, até então muito associada à ideia de organização burocrática e mercantil. A *fenomia* é caracterizada como “um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permita a seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 152). Neste sentido, “organização” deixaria de ser sinônimo de burocracia, ou seja, de unidades produtivas e/ou de serviços, para, assim, abranger todo tipo de ordenamento individual ou grupal destinado a atividades autogratificantes ou de caráter beneficente, não necessariamente estruturada de acordo com regras formais (JUNIOR, 2010). Embora o resultado das atividades realizadas nesses ambientes seja avaliado em termos de mercado, os critérios econômicos seriam incidentais em relação à motivação de seus membros e sua consciência social (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Por fim, a última categoria – isolado - referencia indivíduos excessivamente comprometidos com uma norma que consideram única. Essa categoria, diferentemente das demais, não representaria um sistema social, mas uma condição de análise de atores, os quais, isolados e descrentes do mundo social como um todo, assumiriam um comportamento ajustado a um peculiar e rígido sistema de crenças, considerados por eles como um refúgio à presumida desordem abrangente (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Apresentadas tais categorias, Guerreiro Ramos dispõe as interfaces para a análise social e organizacional a partir de um entendimento amplo e alerta ao fato de que a consecução efetiva de uma sociedade multicêntrica exigirá um embate “político, de vigorosa resistência às tendências da sociedade centrada no mercado, no sentido de conter sua influência sobre o espaço vital humano” (LEAL, 2013, p. 51). A sociedade multicêntrica,

envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e pôr em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. Uma sociedade assim requer também iniciativas partidas dos cidadãos, que estarão saindo da sociedade de mercado sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.155).

Guerreiro Ramos adverte que esse modelo referencia o anseio de muitos indivíduos pelo mundo por um tipo de vida sob o qual a existência possa ser construída por uma variedade de requisitos, “qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades de autorrealização de seus membros” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.156). Propõe, essencialmente, a “(...) formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.156). O elemento estruturador, tanto da ação, como esforços sistemáticos de elaboração teórica em prol da consecução desse paradigma de sociedade e pensamento, diversa e multifacetada, consistiria na racionalidade, vista a partir de um enfoque amplo e mais próximo ao entendimento clássico do conceito do que aquele proposto pelos pressupostos hegemônicos da sociedade de mercado.

Aos estudos organizacionais, caberia a formulação de diretrizes de uma nova ciência, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica (GUERREIRO RAMOS, 1989). O modelo de análise proposto por Maurício Serva (1996), amplamente utilizado, estabelece uma contribuição nesse sentido, uma vez que permite observar empiricamente, como as racionalidades se tensionam e complementam nos processos administrativos de uma organização.

2.2.1.1 O modelo de análise proposto por Maurício Serva e a atualidade dos trabalhos derivados dessa perspectiva

Tendo por base os estudos de Habermas e a ação comunicativa, bem como Guerreiro Ramos e a racionalidade substantiva, Serva (1996) realizou um estudo empírico envolvendo a análise profunda de três organizações privadas com vistas a desvelar a sua lógica interna, a sua racionalidade predominante e como ela se concretiza diretamente nos atos administrativos dos indivíduos que a compõem (SERVA, 1996). As organizações onde se constatou a predominância de elementos alusivos à racionalidade substantiva, foram denominadas *organizações substantivas*.

Para proferir sua análise, Serva (1996) elencou onze processos administrativos (rubricas), descritos abaixo, os quais deveriam ser investigados a fim de poderem apreender-se as características instrumentais e substantivas das tipologias de racionalidade (SERVA, 1996, p.323-325):

- 1) Hierarquia e normas: as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- 2) Valores e objetivos organizacionais: conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;
- 3) Tomada de decisão: processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;
- 4) Controle: formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;
- 5) Divisão do trabalho: critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;
- 6) Reflexão sobre a organização: processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;
- 7) Conflitos: natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;

- 8) Comunicação e relações interpessoais: estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feedback*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;
- 9) Satisfação individual: grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;
- 10) Dimensão simbólica: iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;
- 11) Ação social e relações ambientais: ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.

As rubricas ou processos organizacionais, por sua vez, são classificados em dois grupos, caracterizando o grau de importância de cada classe de dados para fins de análise:

- a) Processos organizacionais essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais;
- b) Processos organizacionais complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica (SERVA, 1996, p. 326).

Os processos organizacionais essenciais são definidos por Serva (1996) como aqueles que aferem, por intermédio da ação dos sujeitos, o caráter básico da organização a partir dos padrões e dos limites das interrelações do grupo e perante a sociedade na qual está inserida. Já os processos complementares não impõem o mesmo peso, conjuntamente, que os processos essenciais no que tange o caráter definidor das condições básicas de uma organização.

Todavia, o próprio autor não considera o modelo como algo fechado. Além das onze rubricas descritas acima, o autor ainda pondera a possibilidade de mais duas, ajustadas a

realidade do trabalho de campo do pesquisador e baseada na metodologia operada em sua pesquisa. A primeira, sugestiva aos imprevistos concernentes à conjuntura investigada e que não foram contemplados pelas demais rubricas, mas que se configuram importantes para a compreensão profunda do conhecimento referente a elas. A segunda faz alusão aos sentimentos do observador. No trabalho de campo, sobretudo mediado pela técnica da observação participante, o pesquisador utiliza a si próprio como mais um instrumento de fonte de dados. Por isso, registrar as próprias percepções e as sensações nas situações vivenciadas é construir um rol genuíno de informações para a posterior análise dos dados. A subjetividade do pesquisador é elemento componente da técnica de observação participante (SERVA, 1996; SIQUEIRA, 2012).

O Quadro 2 busca apresentar o quadro de análise proposto por Serva (1996) onde se apresentam de forma relacional as características da racionalidade substantiva e instrumental (já apresentadas no tópico 2.1)

Quadro 2 – Quadro de Análise proposto por Serva (1996)

Tipo de racionalidade x Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento e julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxitos/resultados Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxitos/resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Resultados
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização	Fins

Continuação

	Autonomia	Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Autonomia

Fonte: Serva (1996, p. 347).

Na esfera das organizações substantivas, Serva ressalta a autonomia como um dos fatores marcantes desses empreendimentos ao conferi-los um sentido integrativo e sistêmico, uma vez que neles não se observaria o caráter orgânico determinante da natureza das organizações burocráticas (SERVA, 1993). Neste ensejo, as organizações substantivas poderiam ser classificadas em linhas gerais, de acordo com Serva (1996), da seguinte forma:

- a) Os indivíduos são valorizados em sua individualidade e, ao mesmo tempo, em sua dimensão coletiva. Os indivíduos seriam considerados a partir da sua gênese unitária e da necessidade de autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; e enquanto membros de um grupo e de uma coletividade junto à qual, por meio das relações estabelecidas buscariam o entendimento acerca das responsabilidades e satisfação sociais. O intento seria a busca do equilíbrio e a compatibilização de valores entre indivíduo e organização. Ademais, nestas associações, os sujeitos unir-se-iam por sua livre iniciativa, pela assunção espontânea de compromisso e identidade de valores;
- b) Os mecanismos formais seriam substituídos por práticas informais, pois se acredita que os indivíduos devidamente integrados ao grupo conseguem se autogerenciar;
- c) O trabalho deveria ser uma atividade prazerosa, na qual o processo de sua realização se sobreporia às próprias finalidades;
- d) Haveria a intensidade das relações interpessoais e a aceitação dos conflitos em função da permanente disposição para negociação;
- e) A reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas, em geral seria intensa e coletivizada;
- f) A flexibilidade da estrutura hierárquica seria um dos traços mais marcantes;
- g) A sintonia com a causa maior da organização e a identificação com os valores pessoais e grupais são os critérios essenciais; o processo decisório é coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos os interessados;

- h) As informações seriam veiculadas livremente, não sendo encontrado nenhum caso de estabelecimento de condições de confidencialidade;
- i) A tónica são horários de trabalho extremamente flexíveis, a partir de variáveis tais como disponibilidade, compromisso individual e funcionamento da entidade; e
- j) A expressão social da organização está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como a transparência em suas práticas e atividades.

A ação racional substantiva, por sua vez, gozaria das seguintes características:

- a) Autorrealização: pode ser descrita como um conjunto de processos de concretização do potencial inato do ser humano, que se complementa pelo alcance da satisfação individual;
- b) Entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) Julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- d) Autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos sujeitos nas interações;
- e) Valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à diversidade, liberdade e comprometimento, presentes nos sujeitos e no contexto normativo do grupo;
- f) Autonomia: condição plena dos sujeitos para poder agir e expressar-se livremente nas interações (SERVA, 1996, p. 340-341).

Em síntese, nas organizações substantivas, segundo Serva (1996), existiria uma forte preocupação com o essencial resgate da condição humana, sendo que suas atividades estariam marcadas por valores como autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade. Ainda, poderiam ser definidas, as organizações substantivas, como ambientes onde tornar-se-ia predominante, em seus processos administrativos e organizacionais, a racionalidade substantiva, e que conteriam o ideal da emancipação do ser humano no âmbito do trabalho entre seus objetivos e práticas administrativas (SERVA, 1996).

Serva tornou-se referência para os estudos da práxis da racionalidade em organizações, podendo se verificar uma série de trabalhos posterior a ele e os quais se valeram e valem-se da utilização de seu modelo para as pesquisas de campo. Os estudos realizados em nível de Brasil por pesquisadores da temática podem ser divididos em duas gerações, de acordo com o enfoque dado às pesquisas. O quadro abaixo apresenta os estudos encontrados referentes à primeira geração (Quadro 3), subdivididos por sua vez, em três subgrupos, a partir das semelhanças verificadas em suas abordagens:

Quadro 3 – Os trabalhos da primeira geração e seu perfil

Grupo	Considerações	Objeto de análise
1 - Aplicação do quadro de análise: 1998 – 2001 Matta (1998); Fraga (2000); Pinto (2001); Reis (2001)	a) Pesquisas se destinavam somente a determinar a racionalidade predominante; b) Estudaram todos ou quase todos os processos/rubricas organizacionais do modelo de Serva (1996); c) Apresentação de alguns indícios de tensão entre as racionalidades de maneira não sistemática.	Organizações de diversos tipos
2 - Aplicação do quadro de análise e novas teorias: 2002 – 2009 Almeida (2002); Dorneles (2003) Pinheiro (2003); Lins (2004); Tonet (2004); Valeriano (2006); Rodrigues (2008); Nava Hey (2008); Aguiar (2009); Boeira e Mudrey (2010)	a) Restrição de alguns processos e realização de adaptações (inserção de novos elementos); b) O estudo das fenomenias começa a se destacar. Existência mútua da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental em um mesmo processo organizacional; c) Indícios mais claros da existência da tensão e algumas hipóteses.	Organizações de Setores específicos: Economia de Comunhão; Economia da Dádiva; Economia Plural; Economia Solidária; Fenomias; Autogestão; Cursos universitários.
3 - Aplicações do quadro de análise, novas teorias e sinalização da transição para segunda geração: 2006 – 2010 Ramos (2006); Silva (2007); Dias (2009); Besen (2010); Leal (2013)	a) As considerações dos trabalhos anteriores começam a ser observadas; b) Insere-se o objetivo de ampliar as propostas apresentadas nos estudos anteriores; c) Tensão aparece pela primeira vez como elemento de estudo, porém de forma não sistemática. Fortes indícios de tensão; d) Possibilidade de gestão a partir da racionalidade substantiva; e) Abre-se espaço para o início da segunda geração de estudos sobre a racionalidade nas organizações.	Processos organizacionais

Fonte: Serva, *et al.*, 2014.

A primeira geração de estudos buscou demonstrar as diferentes formas da real possibilidade de utilizar o quadro de análise desenvolvido por Serva (1996) e também se dedicou a fazer grande revisão acerca da razão clássica, razão moderna e os estudos

organizacionais, com vistas também a procurar identificar a predominância de determinado tipo de racionalidade nos processos organizacionais (SILVA, 2009; SERVA *et al.*, 2014). O primeiro grupo apresentado no Quadro 4 referencia os trabalhos dedicados à comprovar a pertinência da utilização do modelo de Serva (1996), valendo-se de praticamente todos os onze processos, tendo, por principal *locus* de investigação, organizações do terceiro setor.

O segundo grupo, por sua vez, compõe-se de trabalhos voltados à aproximação com diferentes fontes de conhecimento, estabelecendo diálogos com as formulações Jürgen Habermas, por exemplo, possibilitando assim, a ampliação da aplicação e conseqüente refinamento no modelo de análise por meio da observação de uma quantidade menor de processos voltados à análise do tipo organizacional escolhido (SERVA *et al.*, 2014).

O terceiro e último grupo apresentado no Quadro 4 dá continuidade às características do segundo. Todavia, o enfoque aprofunda a análise de poucos processos e apresenta um destaque para o tema da tensão entre as racionalidades. “Também se destaca um novo olhar para a gestão, no qual é identificada a possibilidade de se adotarem ações substantivas numa gestão que busque a eficácia e a efetividade” (SERVA *et al.*, 2014, p. 437). A observação da tensão nos estudos sobre da racionalidade, que está configurando-se como uma importante característica dos estudos da segunda geração, é verificada, contudo, já nos estudos de Ramos (2006) e Leal (2013).

Ramos (2006) identificou que a atuação de organizações não governamentais é permeada por diversos atores externos que acabam oferecendo pressão na conformação das racionalidades vigentes em determinados processos. Por um lado, existem exigências para a superação de carências vistas como fragilidades na ótica da racionalidade instrumental que permeia o mundo empresarial privado e o setor público, e, por outro lado, o desafio da preservação da identidade, valores e crenças professados por estas organizações, elementos em geral mais relacionados com a racionalidade substantiva e propósitos de transformação social. Seu estudo demonstrou e comprovou que as organizações de terceiro setor vivem, de fato, a tensão entre essas racionalidades e que, em alguns casos, práticas instrumentais são necessárias às suas gestões, dada a realidade de mercado na qual a sociedade ainda está inserida. Essa constatação, todavia, não anula a existência de um conflito ético e administrativo na forma como esse processo de complementariedade ocorre. “Cabe aos gestores terem a habilidade de lidar com a tensão causada entre a presença da racionalidade substantiva e também da racionalidade instrumental na gestão – observando a dinâmica específica exigida em cada organização” (SERVA *et al.*, 2014, p. 437).

O estudo de Leal (2013) buscou compreender a dinâmica e as interdependências das racionalidades em um Clube de Xadrez, tanto a nível organizacional quanto a percepção de cada indivíduo, membro do grupo, a respeito do jogo. Seu estudo conseguiu comprovar, a nível organizacional, que, apesar de se tratar juridicamente de uma organização associativista, na prática, apresentava características consonantes mais aos preceitos do sistema social fenonômico (e secundariamente com o econômico) do que com o isonômico (substantivo). Além disso, pôde-se detectar uma relação entre racionalidades que caracterizou-se por reciprocidade, evidenciando um processo onde uma retroalimenta o efeito da outra. A nível de indivíduo, o jogo pareceu mostrar-se como uma atividade de grande potencial autograticante, todavia, imbricada pela perspectiva de vitória, demonstrando, assim, que as decisões empreendidas nas partidas jogadas referenciam um processo misto, onde aspirações instrumentais e substantivas se manifestam mais como um conflito entre valores estéticos e resultado final.

Pelos trabalhos realizados a partir do modelo proposto por Serva (1996), ao longo desses primeiros estágios de estudos, evidenciam, portanto, a pertinência da utilização de tal arquétipo de análise para a investigação das racionalidades em ambientes organizacionais, sejam eles privados (FRAGA, 2000; MUDREY, 2006; DIAS, 2009), ou sociais (REIS, 2000; PINHEIRO, 2003; LINS, 2004; VALERIANO, 2006; RAMOS, 2006; RODRIGUES, 2008; AGUIAR, 2009). Alguns trabalhos sublinham a coexistência de ambas a racionalidades, de forma harmônica e/ou tensionada, em maior ou menor grau, no interior de cada processo no momento da investigação com vistas a apontar para o predomínio de uma racionalidade em detrimento de outra (SERVA *et al.*, 2014).

O advento do terceiro conjunto de trabalhos representa o indício da transição para a segunda geração de estudos, cujos perfis são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Os trabalhos da segunda geração e seu perfil

Autores	Considerações	Objeto de análise
Silva (2009)	A autora se valeu dos estudos anteriores e desenvolveu uma pesquisa, de cunho qualitativo, onde proporcionou a formulação de sete novas categorias para a análise do processo de tomada de decisão em organizações substantivas.	Investigação da racionalidade subjacente a processos de gestão específicos.
Caitano (2010)	A autora realizou um estudo no qual investigou o processo de reflexão sobre a organização, comunicação e relações interpessoais.	A racionalidade subjacente de gestão. Continuação
Santos (2012)	A autora analisa uma instituição do setor	Tensão entre

	público com vistas a identificar possíveis tensões entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nas orientações dos sujeitos.	racionalidade instrumental e substantiva a nível individual
Siqueira (2012)	O autor desenvolve um estudo no qual investigou os processos de comunicação e relações interpessoais na gestão de Ecovilas com vistas a identificar possíveis tensões entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nas orientações dos sujeitos.	Tensão entre racionalidade instrumental e substantiva a nível individual

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda geração se inicia com o “objetivo de extrair da primeira as principais contribuições ao campo de estudos e aprofundar as evidências da manifestação da racionalidade substantiva em processos específicos da gestão organizacional” (SERVA *et al.*, 2014, p. 426), com vistas claras ao estudo das tensões entre racionalidade instrumental e substantiva no interior de cada processo.

A nova fase de investigação, conforme Serva *et al.* (2014), foi inaugurada pelo estudo de Silva (2009). A autora utilizou-se dos trabalhos da primeira geração como fonte de análise teórica e, a partir deles, estabeleceu a compreensão da necessidade de fazer o campo de investigação avançar por meio de análises acentuadas em cada categoria, no seu caso, Tomada de decisão. Como resultado de seu estudo Silva (2009) conseguiu estabelecer sete novas categorias relativas ao processo decisório: dicotomia; significado do elemento utilidade; comunicação; reunião; objetivo da tomada de decisão; o tempo na tomada de decisão; e delegação, as quais, por sua vez, viabilizaram o entendimento profundo das racionalidades subjacentes àquele processo nas organizações investigadas pela autora, inclusive, em termos de dicotomias e tensões. Em uma das instituições investigadas (o estudo contemplou duas organizações), a racionalidade substantiva prevaleceu em seis das sete categorias investigadas. Em oposição, na segunda organização, a racionalidade instrumental apareceu como preponderante em todas as sete categorias. Ambas as organizações classificam-se como sem fins lucrativos, o que reforça a refutação a priori de que nesses ambientes prevalecem as características isonômicas de associação.

Caitano (2010), dando sequência aos estudos da segunda geração, realizou seu estudo em uma organização da sociedade civil, tendo por objetivo a verificação da racionalidade substantiva no processo de reflexão sobre a organização e no processo de comunicação e relações interpessoais. O ambiente investigado pela autora a partir das categorias mencionadas demonstrou ser regido por uma lógica racional substantiva, onde as ações

comunicativas se mostraram autênticas e orientadas para o entendimento dos atores. A autora argumenta ainda, que orientação para desempenho e fins estratégicos não suplantou o julgamento ético e autonomia dos indivíduos.

O trabalho de Santos (2012) e Siqueira (2012) introduzem de forma clara o elemento *tensão* em suas análises. Santos (2012) inovou ao fazer o estudo em uma organização pública, até então não contemplada em estudos posteriores, a partir da ótica do indivíduo, no caso, o gestor público. Como conclusões, a autora destaca que, para entender a tensão não basta apenas identificar os elementos da racionalidade, como também, mergulhar no contexto da história de vida dos indivíduos envolvidos, pois os seus valores e objetivos são refletidos em suas ações gerenciais. O estudo de Siqueira (2012), por sua vez, apresenta como principais contribuições a investigação em uma Ecovila, ambiente ainda não investigado anteriormente, e a compreensão do significado de *tensão* a partir do ponto de vista dos sujeitos, a forma que os gestores lidam com esta tensão e como respondem a ela. Além disso, o método utilizado – etnografia – também configura como um elemento novo na análise.

Tendo em vista a relevância da temática e seu processo dinâmico, este trabalho procurará contribuir, mesmo que modestamente, com o avanço dos estudos a partir da fase atual e também, do entendimento apresentado por Guerreiro Ramos (1989), para quem uma adequada ciência das organizações deveria proceder a uma “avaliação em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos quanto funcionais” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 50).

Dadas essas características e do forte apelo ético do conteúdo da racionalidade substantiva, tal constructo goza de um caráter atual, tanto como forma de crítica ao *modus operandi* das organizações modernas, quanto ao discurso consagrado do mainstream da administração. Guerreiro Ramos aponta um caminho para regular e restringir a supremacia da economia como ordenadora da vida humana associada: relegar o discurso mercadológico a um espaço circunscrito de atuação. Para tanto, adverte sob a necessidade de se construir uma sociedade fundamentalmente estruturada pelo homem, em oposição a homens estruturados pela sociedade e suas instituições. Nesse ínterim, as instituições sociais deveriam ser estabelecidas como expressão de valores humanos, os quais também deveriam estar insertos nos ambientes corporativos (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Esses questionamentos coadunam com os princípios de uma abordagem holística sobre o pensar e fazer no mundo; com compreensão de que o homem faz a sociedade e esta também o faz; com a própria concepção integral de homem, valorando equitativamente as perspectivas emocional, física, intelectual e espiritual; com a valorização do ser humano que, visto sob

uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso, antes, um gerador de recursos (VERGARA; BRANCO, 2001).

Ao considerarem-se esses pressupostos, visualiza-se que as soluções para as disfunções do modelo de desenvolvimento de sociedade centrado no mercado, serão encontradas se forem buscadas em um contexto mais amplo do que aquele em que foram geradas. Isso significa rever a validade de uma visão de mundo dominante.

Nesse sentido, pode-se dizer que a racionalidade substantiva oferece, por seu propósito, uma alternativa teórica ao instrumentalismo. Assim, propõe uma nova forma de interpretar a realidade e, além disso, subsidiar a forma como as pessoas a constroem a partir da mudança de paradigma. A partir desse entendimento, atua como recurso epistemológico para a análise de ambientes organizacionais distintos que compõe o arranjo social, como as organizações de “terceiro setor”.

2.3 ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR

A profusão e ampliação da atuação e visibilidade de organizações do chamado “terceiro setor”, nas últimas décadas, vem corroborar a consciência da importância de a teoria organizacional dedicar à análise dessas organizações um espaço adequado para que suas demandas possam ser estudadas e compreendidas a partir de enfoques teóricos pertinentes. Para uma avaliação numérica, só em termos de Brasil existem aproximadas 290 mil instituições enquadradas dentro dessa categorização, as quais congregam mais de dois milhões de trabalhadores, sendo que 72% destes, não possuem remuneração (IBGE, 2014).

Contudo, o conceito de “terceiro setor” ainda é motivo de discussões e debates, o que dificulta a construção de um retrato preciso sobre a extensão e significado dos aspectos característicos das organizações que o referenciam. Ao deparar-se com estudos que aludem à temática, percebe-se a dificuldade de se agrupar, de maneira uniforme e objetiva, as diversas formas de organizações a partir dos mesmos pressupostos epistemológicos e construir uma unidade conceitual (PUTNAN, 1996; SALIMON, 1997; MONTAÑO, 2003; MONTEIRO, 2004; LANDSBERG, 2004; COSTA, 2004; CAITANO, 2010; SIQUEIRA, 2012; SANTOS, 2012). Montaña (2003) argumenta que em partes, isso se dá, devido ao fato de, por meio da anuência acrítica a essa terminologia (terceiro setor), se estabelecer uma setorialização virtual da sociedade, como se ela pudesse ser dividida em esferas opostas (Estado, mercado e sociedade civil), o que não se concretiza na prática. Assim, o que a retórica dominante chama de “terceiro setor” escamotearia o conteúdo efetivo do fenômeno real, que deve ser observado

a partir de um ponto de vista crítico e estrutural, situado no contexto de sua formação. Pela aceitação das inconsistências alusivas à terminologia, neste trabalho utilizar-se-á o conceito de terceiro setor *entre aspas*.

No Brasil, o surgimento dessas organizações de forma sistemática e legal estaria relacionado às lutas pela redemocratização das décadas de 1970 e 1980, sem desvincular-se, contudo, do contexto mundial de transformações sociais, políticas e econômicas neoliberais que modificaram as delimitações clássicas da atuação das esferas públicas e privadas no corpo social (FERRAREZI, 2007). A partir disso, abriu-se margem para a criação de novos espaços pautados em formas de organização que transitam, por sua vez, entre as finalidades do “primeiro setor” (Estado) e a natureza do “segundo setor” (mercado), ou seja, compostos “por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros)” (SILVA 2008, p. 1).

A definição do termo “terceiro setor” abriga um amplo e heterogêneo conjunto de organizações privadas tais como: Organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas (FERREIRA; FERREIRA, 2006).

As Organizações não governamentais - ONGs, cuja terminologia foi cunhada em 1946 pelas Nações Unidas - ONU, compreendem instituições internacionais como Cruz Vermelha, Associação Cristã de Moços-ACM, Conselho Mundial de Igrejas, entre outras (PNUD, 1996) consideradas órgãos consultivos pela ONU. A estrutura legal atualmente em vigor dessas instituições foi constituída em 1968 com a Resolução 1296 do Conselho Econômico e Social (Economic and Social Council-ECOSOC) da ONU (OLIVEIRA, 2007). Por meio desta Resolução, estabeleceram-se as condições requeridas para que uma instituição receba o *status* ONG. Para isso, sua finalidade de atuação deve ter consonância com as ambições econômicas e sociais da ONU, serem autogovernadas por estatutos próprios, não gerar ou distribuir lucros e executar operações transnacionais (COSTA, 2004).

Além de ONGs, o terceiro setor envolve também associações de base ou comunitárias, as quais podem ser definidas como aquelas que geram trabalho e renda, concentram esforços em prol da melhoria das condições de vida dos próprios membros, originam-se por meio de iniciativas locais e estão integradas a alguma tradição social (MENEGASSO; VALADÃO, 2001). O mercado para essas agremiações, não seria um fim, mas um meio para que seus membros obtenham uma vida digna (MENEGASSO; VALADÃO, 2001). No Brasil, essa forma de instituição é reconhecida como organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP, contida na Lei 9.790/9930, associadas, sobretudo, ao “objetivo de criar a sociedade

civil por meio do provimento de serviços básicos que o Estado não está e, muitas vezes, nunca esteve em condições de prestar” (SANTOS, 1995, p. 25).

Ademais, denominam-se ainda como organizações do terceiro setor grupos de autoajuda ou ajuda mútua, movimentos sociais (como grupos ecologistas, feministas, entre outros), associacionismo civil (clubes de moradores culturais, esportivos, etc.), fundações e centros de investigação vinculados ao mundo empresarial de caráter filantrópico (JEREZ; REVILLA, 1997).

Em síntese, segundo Montão (2003), o “terceiro setor”, compreenderia um leque de associações distintas, e cuja distinção por si só colocaria tais organizações em patamares escusos, não sendo possível perceber uma união de tais entidades quanto aos seus propósitos de atuação. Assim, caberia dentro deste mesmo conceito organizações como o Greenpeace, O Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra, a FIESP e a Fundação Roberto Marinho, por exemplo. Isso refletiria a debilidade teórica do termo, carecendo de acordo até mesmo entre os pesquisadores da área. Para alguns destes, o “terceiro setor” compreenderia apenas organizações formais (SALAMON, 1998); para outros, contariam as atividades individuais e informais (FERNANDES, 1994); para outros, as fundações empresariais seriam excluídas, da mesma forma, sindicatos, movimentos políticos e seitas ora seriam excluídos, e em outras vezes não (MONTAÑO, 2003).

Baseado nessas incongruências, Montão (2003) sustenta que a denominação “terceiro setor” seria um conceito ideológico, desarticulado da realidade complexa direcionado ao processo de reestruturação do capital no que se refere ao afastamento do Estado diante às suas responsabilidades com as questões sociais. A concepção de ideologia trazida por Montão referencia a concepção marxista clássica do termo, apresentada como sistema ordenado de ideias ou representações das normas e regras como algo separado e independente das condições materiais, corroborando assim, uma “falsa consciência” subentendida como natural, embora não seja (MARX; ENGELS, 2007).

No que diz respeito ao conteúdo ideológico do termo, Montão (2003) argumenta acerca da funcionalidade, dentro da retórica neoliberal, de se defender a permanência de um setor específico, afastado do Estado e do mercado, para a reformulação das políticas e práticas governamentais no tratamento dado a “questão social”. A intenção consistiria na reversão dos direitos conquistados pelos trabalhadores por meio do chamado “pacto Keynesiano” ou conceituados na Constituição brasileira de 1988. Nesses termos, para o autor, existiria uma ideia de transferência de responsabilidade do Estado para a sociedade civil quanto à participação em torno do “controle social” e da gestão de serviços sociais e científicos. Esta

transferência configura a chamada “publicização”, a qual permitiria que a gestão e prestação de serviços sociais e assistenciais se autonomizassem dos controles e mecanismos democráticos do Estado por meio de um processo de privatização e descentralização. A operacionalização desta “publicização” seria suportada por três conceitos indispensáveis: a descentralização, a organização social e as parcerias.

A descentralização seria a delegação de autoridade a níveis menores da sociedade, obedecendo ao princípio de subsidiariedade, por exemplo, quando existe a descentralização de serviços básicos, educação básica, saúde e segurança local, passando do Estado para as cidades. Já as Organizações sociais seriam um tipo de instituição central que desempenharia atividades sociais e científicas, se configurando como “entidades públicas não estatais”. As parcerias seriam as relações estabelecidas entre essas organizações sociais e o Estado, se configurando como uma desresponsabilização do Estado com as “questões social” e não propriamente um incentivo as ações cidadãs, a medida que estas organizações desempenham funções e obrigações estatais (MONTAÑO, 2003).

Neste sentido, Montão (2003) ressalta que o motivo da transferência de responsabilidade do Estado para sociedade civil não se deve às organizações de “terceiro setor” se mostrarem mais eficientes em relação ao Estado, nem por causas financeiras, mas por uma razão fundamentalmente político-ideológico de isentar o Estado no que se refere a sua obrigatoriedade na prestação de serviços públicos e na criação de políticas sociais que supram as necessidades dos cidadãos, desonerando o capital e transformando tal processo em demanda lucrativa, incentivando o surgimento de ONG’s, entre outras instituições deste seguimento.

Ademais, a partir do momento que organizações dessa categorização, em particular as ONGs, passariam a ser financiadas por entidades da esfera pública, torna-se possível questionar seus propósitos e as suas culturas próprias, justamente no que as caracteriza como não governamentais e sem fins lucrativos. O Estado se posicionaria de forma articulada e tal iniciativa poderia vir a causar uma imagem negativa à medida que escolheria determinadas ONGs e não outras, disponibilizando recursos para determinados projetos em detrimento de outros (MONTAÑO, 2003).

Apesar de as organizações de “terceiro setor” contarem com iniciativas positivas no que se refere a assistencialismo, desenvolvimento de atividades produtivas, incentivos ao desenvolvimento de habilidades coletivas e individuais, autorrealização, defesa do meio ambiente, etc., existiria uma parte negativa intrínseca a essas entidades. As iniciativas seriam, por muitas vezes, apenas emergenciais e não proporcionariam soluções definitivas às mazelas

sociais e suas sequelas, contribuindo assim, para a reversão direitos universais a um conjunto de privilégios pontuais financiados por um sistema de solidariedade compulsória a partir do associativismo.

É salutar mencionar que a perspectiva de Montão (2003) parte de um ponto de vista macrossocial, crítico à forma como as sociedades modernas e suas instituições se organizam, pautadas, sobretudo, no ideário neoliberal para o estabelecimento das relações em sociedade. Nesse ínterim, compreende a emergência dessas organizações como sendo reflexo direto do processo de fortalecimento dessa conjuntura. No entanto, em uma perspectiva inversa, cabe também analisar essas instituições “a partir de dentro”, uma lacuna que Montão admite existir em seu próprio trabalho.

No que tange aos estudos organizacionais, especificamente, a literatura aponta carências de pesquisas que procurem vislumbrar tais espaços a partir de seus mecanismos próprios de atuação e gestão (SIQUEIRA PINTO, 2003; LANDSBERG, 2004; SILVA e AGUIAR, 2011). Assim, dada carência de um arcabouço teórico específico, muitos dos estudos voltados à temática têm como característica uma mera transposição de conceitos da teoria organizacional tradicional (SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007), construindo compreensões a partir do paradigma de mercado e considerando-as como passíveis de serem geridas por meio dos modelos tradicionais de gestão (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Além disso, o crescimento dessa população organizacional tem gerado competição por recursos, com a conseqüente busca por sistemas e modelos gerenciais que possam viabilizar sua sobrevivência via vantagens comparativas, associadas à eficácia, à eficiência, à efetividade e ao posicionamento de marca (SALIMON; SIQUEIRA, 2012). Dessa forma, elementos característicos do gerencialismo tais como precarização das relações trabalhistas, primazia do determinismo econômico, hierarquização e normatização rígida das decisões e comportamentos, seriam também assimilados no processo, com vistas a fomentar o culto à excelência e na mobilização psíquica do sujeito como formas de se enquadrar a pessoa como ativo estratégico da organização (SALIMON; SIQUEIRA, 2012).

Nesse ínterim, incorre-se no risco de, ao não empreender uma reflexão acerca dos princípios epistemológicos dessas abordagens teóricas e sua aplicabilidade diante da realidade das organizações do “terceiro setor”, acabar empregando conceitos inapropriados às especificidades do contexto que lhes é concernente (MENEGASSO; VALADÃO, 2001; COSTA, 2004; FERREIRA; FERREIRA, 2006).

Dada a complexidade que permeia tais ambientes, Guerreiro Ramos (1989) defende que o entendimento dos distintos ambientes organizacionais sob aspectos mercadológicos não

satisfaz a complexidade inerente aos processos de associação humana. Para o autor, a trajetória histórica da humanidade sempre esteve marcada pela presença de uma racionalidade substantiva, podendo ser constatada em realidades onde a ética predomina no seio das sociedades e onde as manifestações dos indivíduos (tradições e cultura) são elaboradas de forma livre e espontânea, desvinculadas de padrões rígidos e normativos.

Isso não ocorreria de forma vigorante nas sociedades de mercado, onde os preceitos instrumentais e calculistas da razão funcional converteram-se na lógica da vida humana, forçando os indivíduos a desistirem de sua própria autonomia (GUERREIRO RAMOS, 1989). A teoria organizacional corroboraria com esse paradigma, ao adotar modelos advindos das ciências naturais, em sua essência “objetificantes” e não crítico-reflexivos (TENÓRIO, 2004) e priorizar ambientes econômicos como prisma de análise aos processos e ambiente das organizações, compreendidos assim, como algo mecânico, passíveis de controle e previsão (GUERREIRO RAMOS, 1984). Desde o surgimento da teoria administrativa, perpassando o taylorismo, o comportamentalismo e, por fim, a teoria dos sistemas aplicada às organizações, não se desconstruiu nesse campo de pensamento, portanto, a perspectiva funcionalista de homem e das relações por eles estabelecidas (SILVA, 2009).

Uma alternativa teórica à lógica de mercado projetado aos ambientes organizacionais é trazida pelo paradigma paraeconômico (GUERREIRO RAMOS, 1989) e a perspectiva multicêntrica de análise. Consonante, uma alternativa prática ao instrumentalismo converter-se-ia na conformação de ambientes *isonômicos*, pautados pela prevalência da racionalidade substantiva. Uma teoria da organização centrada no mercado não seria aplicável a todas, mas apenas a um tipo especial de atividade (GUERREIRO RAMOS, 1989) e, nesse ínterim, não estariam inclusas as organizações “terceiro setor”.

As organizações dessa categorização consistiriam em uma alternativa prática ao instrumentalismo predominante nas organizações lucrativas já que pautadas, *a priori*, pela prevalência da racionalidade substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1993), sendo elas, o conteúdo que sustenta o conceito da categoria isonomia. Nessa conjuntura, os indivíduos associados não agiriam apenas no intuito de satisfação egoística de interesses próprios, mas levariam em conta também o direito dos outros indivíduos buscarem a autorrealização (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1997). Por mais que o autor considerasse a existência plena de uma isonomia de forma materializada fosse improvável, advertia que o número de organizações voltadas à tentativa de incorporar tais pressupostos nos Estados Unidos (onde ele realizava sua pesquisa) estava aumentando. Eram organizações de associações de pais e professores, associações de estudantes, associações de minorias

sociais, associações artísticas e religiosas, entidades comunitárias, entre outras (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Alves (2002) alerta para o fato de que o entendimento acerca das organizações do “terceiro setor” no Brasil como ambientes isonômicos configurou certa tendência nos estudos acadêmicos criando a impressão de que todas essas formas organizacionais atenderiam aos pressupostos substantivos. Em seu trabalho, o autor questiona essa tendência sob o argumento de que esse setor compreende um universo muito de organizações, as quais podem ser perpassadas por estruturas de pensamento pautadas em referenciais distintos, como aspectos substantivos e instrumentais da racionalidade. A posição de Tenório (1999) respalda essa percepção. Conforme o autor, a abrangência quase hegemônica do pensamento mercadológico reproduzido acriticamente não apenas em escolas de administração, mas também amplamente pela formação da opinião pública estaria impregnando-se, de forma viscosa, como um “espectro”, nas organizações de “terceiro setor”, que acabariam por absorver nuances do comportamento estratégico ao *modus operandi*. Nesse sentido, estabelece a crítica e defende que conhecimento a ser utilizado pelas organizações sem fins lucrativos

(...) deve ser um produto social, portanto um processo compartilhado de saberes entre aqueles que detêm o conhecimento sistematizado, formal, com aqueles que possuem o saber tácito, a vivência e compreensão do seu cotidiano. A abstração não deve ser um olhar da teoria sobre si mesma, mas um meio de investigação do concreto, das relações sociais historicamente determinadas. Sendo assim, exige a "socialização do conhecimento, tanto prático como teórico", na busca de um "planejamento cooperativo" (TENÓRIO, 1999, p. 99).

Mesmo que às demandas impostas pelo *status quo* incluam algumas características instrumentais da racionalidade na atuação dessas organizações, reforça-se que o horizonte de desenvolvimento não poderia perder de vista o essencial, que seria realização de fins sociais antes do econômico. Conforme Louback, Teixeira e Bido (2009), tanto valores instrumentais quanto substantivos são percebidos na realidade humana e social. Por óbvio, não se das excluiriam as organizações de “terceiro setor”. O problema consistira não no fato da coexistência desses valores em tais ambientes, mas sim, na relação de predominância da instrumentalidade, ocasionando, nesses termos, a perda de referência e propósito de existência.

Essa situação estabelece um paradoxo e uma inflexão acerca do desenvolvimento do “terceiro setor”, ao mesmo tempo orientado pela dinâmica competitiva e pressão do mercado, pois se origina a partir do privado, e pela promoção do bem-estar de seus membros ou de

grupos maiores relativos ao seu propósito de atuação (caráter público) (RAMOS, 2006). Esse paradoxo projeta-se em estudos que, ora comprovam a existência de ambientes do “terceiro setor” em termos e expectativas ideias (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1993), considerando-os como expressões da racionalidade substantiva e ambientes potencialmente democráticos, e, em outros, percebe-se a existência de uma equalização, tensionada ou harmonizada, entre a racionalidade instrumental e substantiva (ALVES, 2002; SIQUEIRA PINTO, 2003; LANDSBERG, 2004; LIMA; HOPFER; LIMA, 2004; TENÓRIO, 1999; RAMOS, 2006; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009; SILVA, 2009; GONNET, 2012; SANTOS, 2012; SIQUEIRA, 2012; LEAL, 2013).

Lima, Hopfer e Lima (2004) contribuem com esse entendimento a partir da ótica dos sujeitos envolvidos em trabalhos voltados à contextos mais próximos à características isonômicas antes de econômicas. Argumentam, sem desconsiderar a capacidade colonizadora da racionalidade instrumental na imposição de rotinas, hierarquias e fragmentação do conhecimento, que são inegáveis os espaços conquistados pela racionalidade substantiva no processo de construção de identidades profissionais autorrealizadas levando o sujeito a repensar sua ideologia no trabalho nesses ambientes.

Depreende-se, a partir disso, que as organizações de “terceiro setor”, dentre as quais as ONG’s, receberiam influência de diversos atores externos que ofereceriam pressão ou estímulos na conformação das racionalidades vigentes nesses espaços. Por um lado, existiriam exigências para a superação de carências vistas como fragilidades na ótica da racionalidade instrumental que permeia o mundo empresarial privado e o setor público, e, por outro lado, o desafio da preservação da identidade, valores e crenças professados por estas organizações, elementos em geral mais relacionados com a racionalidade substantiva e propósitos de transformação social.

De acordo com Ramos (2006) as organizações de “terceiro setor” viveriam, de fato, a tensão entre essas racionalidades e, em alguns casos, práticas instrumentais seriam vistas como necessárias às suas gestões, dada a realidade de mercado na qual a sociedade está inserida. Esse raciocínio encontra respaldo no pensamento de Montañó (2003), para quem o pensamento instrumental colonizaria todos os espaços do social, inclusive o *mundo da vida habermasiano*, imobilizando assim, de certa forma, até as pretensões mais altruístas das organizações coletivas.

A partir das leituras dos dois autores (Guerreiro Ramos e Montañó), respaldadas por demais autores que neste tópico puderam ser exploradas, tem-se uma visão bastante contundente acerca do que a teoria dispõe para compor o quadro reflexivo acerca das

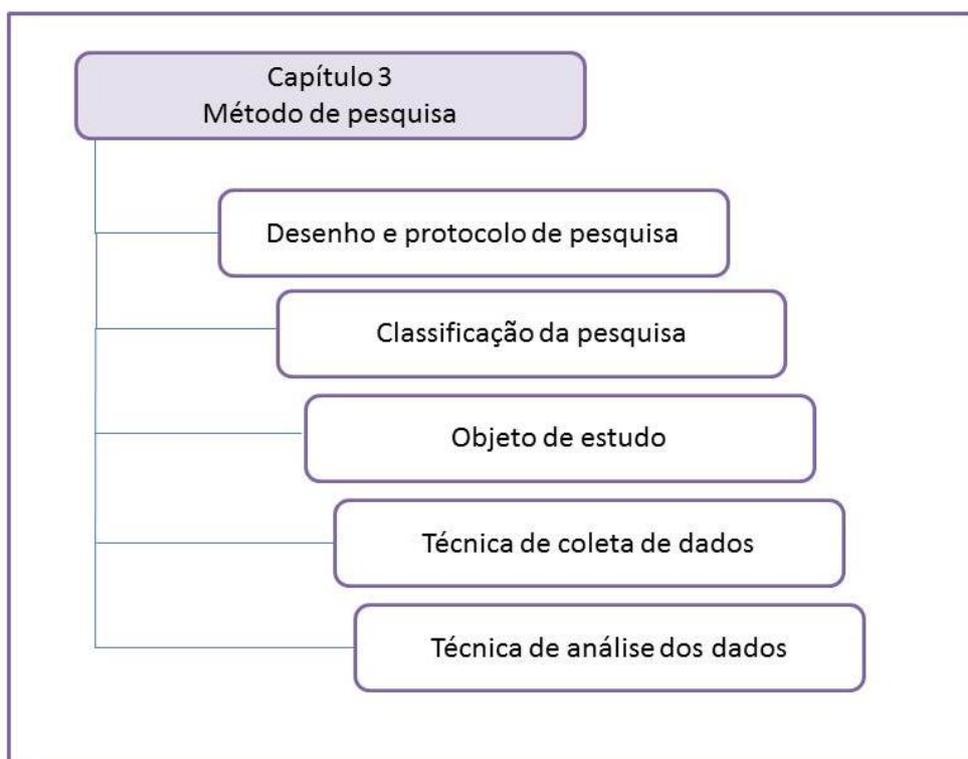
organizações de “terceiro setor”. Por um lado, uma proposta de análise que observa o macro contexto de formação desses espaços vinculados à lógica liberal de formação social, onde organizações ocupariam o espaço constricto ao Estado em primeira instância, deslegitimando conquistas sociais relegadas a direitos constitucionais, e outro enfoque, que as visualiza a partir de dentro, a partir de sua proposta ativista, dadas as causas pelas quais geralmente atuam.

Dentro da primeira visão, seriam um instrumento a mais de consolidação das políticas neoliberais, na segunda visão, seriam um resgate do pensamento coletivo e das causas coletivas a partir da associação civil, mas que perderiam esse propósito pois envoltas em um ambiente que exerce pressão a favor do pensamento utilitarista-funcional, hora pela própria teoria organizacional, ora pela própria “necessidade” de perpetuarem suas atividades. À medida que elas – as organizações - abandonam seu propósito de existência, reforçam a perspectiva de serem instrumentos e força liberal na própria redução – planejada ou não – da atuação e das obrigatoriedades dos estados nacionais. Nesse ponto, temos a constatação da tensão característica desses espaços, e que pode ser visualizada a partir de análises do cotidiano dessas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico utilizado para operacionalizar a presente dissertação. Abordam-se o delineamento da pesquisa, o desenho conceitual da pesquisa, o objeto de estudo, as técnicas de coleta de dados utilizadas e a forma como foram analisados os dados. O capítulo encontra-se organizado conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do capítulo 3



Fonte: Elaborado pela autora

O processo de escolha de uma abordagem metodológica específica para a realização de um trabalho de investigação acadêmica deve estar em harmonia com os pressupostos ontológicos e epistemológicos referentes à pesquisa, ou seja, a forma como se concebe o mundo e o real (LINCOLN; GUBA, 2006).

No caso estrito deste estudo, a abordagem da temática – racionalidades e organizações do terceiro setor - a partir, não de uma teoria específica, mas de autores que se conversam e se complementam em suas abordagens (conforme exposto no capítulo anterior), reforça o entendimento de que a realidade, da mesma forma, é uma construção coletiva, projetada a partir da interrelação entre seres humanos e o meio em que se inserem. Assim, depreende-se

que os fenômenos sociais têm seus significados elaborados a partir dos indivíduos que atuam em torno desses fenômenos (LINCOLN; GUBA, 2006).

O olhar lançado sobre a dinâmica da racionalidade no ambiente interno de uma Organização não governamental pautou-se sobre a premissa de que sua estruturação é um processo que envolve um conjunto de representações, discursos, fatores locais, institucionais, mecanismos construídos e reconstruídos na prática pelos atores envolvidos (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996). Ou seja, não configura um dado pronto e acabado, com fatores causais generalizáveis, mas sim, um processo, movimentado pela ação e comportamento dos sujeitos partícipes do fenômeno. Nesse ínterim, verifica-se a confluência de perspectivas epistemológicas, como a teoria crítica e o construtivismo, cuja operacionalização prática é apropriada dada a natureza da pesquisa em curso (LINCOLN; GUBA, 2006).

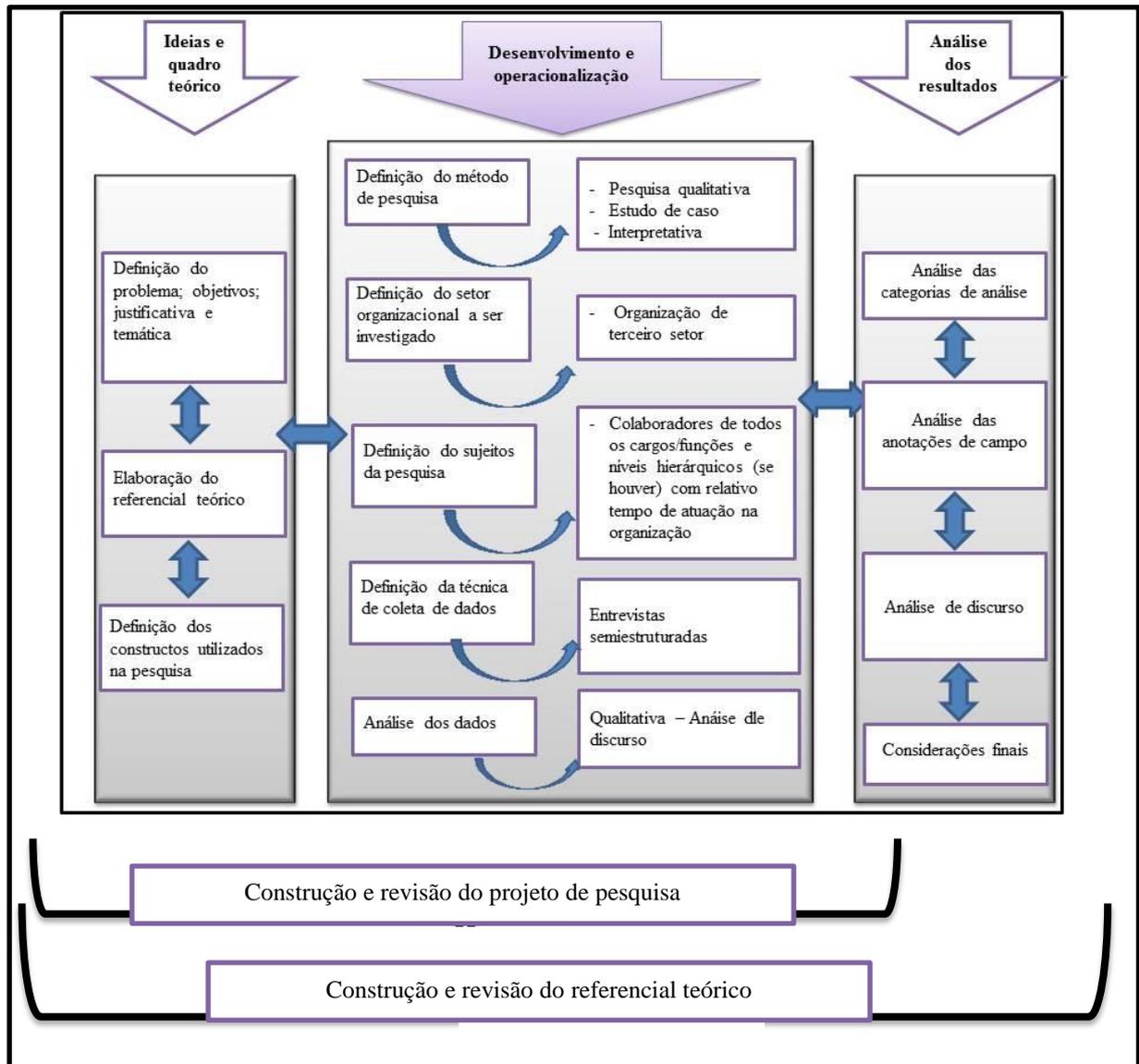
A partir desses entendimentos, procedeu-se à constituição do quadro analítico do presente estudo buscando seu alinhamento à proposta de pesquisa, bem como, às abordagens teóricas balizadoras do trabalho, pelas quais o conhecimento é visto como construído de forma gradual, por meio das interações estabelecidas (MERRIAM, 1998). Concernente, o desenvolvimento do trabalho, da mesma forma, não se deu de maneira estanque. A etapa de elaboração teórica foi desenvolvida ao longo de toda a pesquisa, mesclando-se com a própria etapa de coleta de dados e de análise dos dados.

O desenvolvimento conceitual do estudo sustentou a escolha do objeto de investigação, a elaboração dos objetivos, a escolha do referencial teórico, todos alinhados à temática do trabalho. Feitas estas definições, traçaram-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a operacionalização da dissertação.

Posteriormente, essas concatenações foram transformadas em um projeto de pesquisa, o qual foi avaliado por uma banca de professores doutores. Este projeto sofreu alterações ao longo do percurso buscando sua melhor operacionalização. Na terceira etapa, foram realizadas a coleta, a transcrição, a análise preliminar e a análise conjunta dos dados. Durante todas as referidas etapas, a construção teórica da dissertação foi atualizada, aprofundada e revista, seja por abordagens sugeridas pelos especialistas, seja por temas que emergiram dos dados.

O desenho de pesquisa ora descrita pode ser visualizado na Figura 2:

Figura 2 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A partir do desenho de pesquisa desenvolveu-se um protocolo de pesquisa, contendo o planejamento da coleta de dados. De acordo com Martins (2008) o protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos que oferecem condições práticas para se testar a confiabilidade do estudo. Dessa forma, os resultados tornam-se suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo original.

No que diz respeito às etapas ou itens que um protocolo de pesquisa deve conter, Yin (2005) destaca os seguintes: visão geral da pesquisa; procedimentos e instrumentos para

coleta de dados; e guia para o relatório. O Quadro 5 apresenta o protocolo do estudo de caso elaborado para a presente pesquisa:

Quadro 5 – Protocolo de Pesquisa

ETAPA	PROCEDIMENTOS
1. Definição do contexto da pesquisa e da organização estudada	<ul style="list-style-type: none"> - Releitura do referencial teórico e da caracterização do objeto de pesquisa, do problema e dos objetivos do estudo; - Identificação dos critérios para a realização do estudo de caso e escolha da organização a ser estudada; - Contato com a organização para verificar a possibilidade de realização da pesquisa na organização.
2. Escolha e elaboração das fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos elementos de observação direta; - Escolha dos critérios para seleção dos entrevistados – membros de todos os níveis hierárquicos com relativo tempo de atuação (mínimo de dois anos) - Elaboração dos roteiros de entrevista com organização das questões, advindas do referencial teórico; - Identificação do melhor <i>lôcus</i> de observação – rotinas cotidianas à organização.
3. Revisão dos testes dos roteiros de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de uma organização de mesmo setor para a aplicação de entrevistas de teste dos roteiros; - Seleção dos integrantes da organização – um de cada nível hierárquico - <i>Feedback</i> dos entrevistados e revisão dos roteiros; - Retomada do referencial teórico para readequação do conteúdo do questionário - Elaboração da versão final dos roteiros de entrevista.
4. Entrada no campo	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro contato com os entrevistados (via e-mail, explicando os objetivos da pesquisa e como a mesma seria desenvolvida); - Conversas com alguns membros para familiarizar-se com a rotina da organização
5. Observação <i>in loco</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Observação do ambiente de trabalho a partir do roteiro de observação - Anotações referentes aos elementos ponderados no roteiro de observação; - Apontamentos sobre demais aspectos que chamaram a atenção no decorrer das observações.
6. Realização das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Contato via e-mail com os entrevistados, indicando os objetivos da pesquisa e sucintamente o conteúdo da entrevista; - Agendamento da data e local de realização da entrevista; - Organização do material necessário para a entrevista – gravador de voz, impressão do termo de consentimento de participação da pesquisa e do roteiro da entrevista; - Apontamentos sobre os aspectos que chamaram a atenção no decorrer da entrevista; - Transcrição de cada entrevista na sua totalidade; - Leitura da transcrição simultaneamente a nova escuta do áudio para realização de eventuais ajustes.
7. Análise dos dados coletados	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação da discussão dos resultados com base nas reflexões teóricas; - Análise das entrevistas, das anotações de campo, confrontando-os com a teoria; - Redação dos resultados da pesquisa de tese.

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2005)

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As abordagens teóricas do presente trabalho, principalmente no que tange à natureza epistemológica dos referenciais utilizados para esta pesquisa, utilizados aqui como lente teórica e metodológica para a compreensão da construção da dinâmica das racionalidades em uma ONG, refletem-se na adoção de uma abordagem de pesquisa qualitativa. De acordo com Denzin e Lincoln (2000, p.3):

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversações, fotografias, gravações e memórias. Neste nível a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em sua configuração natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas dão a eles.

Minayo (2010) argumenta que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Esse formato de pesquisa trabalha com conjunto de fenômenos humanos (significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes) que configuram parte da realidade social, uma vez que o ser humano se distingue não só por agir, mas pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. Deste modo, a abordagem qualitativa oferece uma ampla e progressiva compreensão do processo de análise, da sua subjetividade e do simbólico, trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação (MINAYO, 2010).

Ludke e André (1986, p.11-13) discutem o conceito de pesquisa qualitativa, apresentando cinco características básicas que configuram esse tipo de estudo, tais como: a pesquisa qualitativa tem ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; os dados gerados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo do estudo é muito maior do que com o produto; o “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial do pesquisador; a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Não houve a preocupação em buscar evidências que comprovassem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formaram ou se consolidaram basicamente a partir da inspeção dos dados.

Como mencionado anteriormente, para a realização desta pesquisa não foi priorizada uma teoria ou um paradigma nitidamente próprio, assim a temática desse estudo se reveste da abordagem de diferentes teóricos, inseridos em paradigmas que empregam os métodos e as

estratégias da pesquisa qualitativa, desde estudos mais construtivistas, como Max Weber, até estudos de cunho teórico crítico, como Carlo Montañó.

Quanto aos objetivos ou ao delineamento de estudo, adotou-se a classificação sugerida por Maxwell (1996), que difere entre estudos exploratórios, descritivos, explicativos e interpretativos. Tendo em vista a natureza teórica da pesquisa, classifica-se como interpretativa. Esse enfoque considera a realidade como sendo socialmente construída pelas interações pessoais, onde a verdade para as pessoas é representada por meio de símbolos, como, por exemplo, a linguagem compartilhada. O homem é construtor de uma realidade que só existe porque foi criada pela interação social (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Completa Schwandt (2006), apontando que no paradigma interpretativista a ênfase deve ser dada à *compreensão* do fenômeno, em um processo intelectual pelo qual o pesquisador obtém conhecimento sobre um objeto (a significação da ação humana) através das experiências compartilhadas com os participantes. Nessa visão de mundo, a natureza das construções sociais é variável e pessoal, e os valores socialmente compartilhados pelos indivíduos carregam um grau de intersubjetividade durante o processo de interpretação da realidade, formando a base para a análise organizacional. Assim, a construção do conhecimento ocorre como resultado das interações humanas, tendo a ação social como enfoque. As construções individuais são legitimadas e refinadas pela interação entre pesquisador e pesquisado, onde se busca recriar um novo significado organizacional por meio dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas.

Tendo em vista o interesse em profundidade na apreensão do fenômeno, a estratégia de pesquisa qualitativa que apresenta maior pertinência parece ser o estudo de caso, o que pode ser corroborado, por exemplo, pela expressão de González-Rey (2005, p. 10): “[...] a grande maioria dos pesquisadores considera o estudo de caso um procedimento legítimo desse tipo de pesquisa”, por ser tal estratégia centrada na qualidade da informação produzida por uma unidade de trabalho em especial, focalizando no “[...] singular como via de produção de conhecimento” (GONZÁLEZ-REY, 2005, p. 10). Todavia, por óbvio uma pesquisa bibliográfica também foi empreendida com vistas a fundamentar teoricamente os limites e contribuições da própria pesquisa.

Um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou de poucos objetos. Caracteriza-se por uma análise intensa de modo a permitir um conhecimento detalhado e comporta uma profundidade de investigação dos processos sociais impossível de se alcançar através dos estudos quantificadores (SOUTO-MAIOR, 1984).

Além disso, os estudos de caso permitem que, por meio de urna "amostra especial", se analise eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações entre seus componentes (SOUTO-MAIOR, 2012). Martins (2008) defende que as pesquisas centradas nos estudos de caso exigem do pesquisador um conhecimento exaustivo do objeto pesquisado, não conseguido plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. Para isso, o trabalho de campo deverá ser precedido por um detalhado planejamento, baseado nos constructos de referencial teórico e das características próprias do caso; contar com a elaboração de protocolo de aproximação com o caso (que permitirá que o estudo seja replicado em outras situações semelhantes) e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o relatório do estudo (MARTINS, 2008). Em um estudo de caso, análises e reflexões deverão estar presentes durante estágio do levantamento das informações, dados e evidências, em situações em que resultados parciais sugerem alterações e correções de rumo e aconselha-se que o pesquisador construa cotidianamente seu diário de campo, ou diário da pesquisa (MARTINS, 2008).

Yin (2005) diz que o estudo de caso é indicado para questões sobre eventos atuais, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Ainda que ele não produza conclusões generalizáveis para toda a população, permite verificar a adequação de conceitos, expandindo e confirmando teorias que podem servir de referência para estudos futuros. Sua maior riqueza se encontra na possibilidade de análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido. Além disso, a vantagem de estudos de caso é ampliada quando vários instrumentos de coleta de dados primários (entrevista, questionário, observação direta) e secundários (análise de textos e séries temporais) são usados em conjuntos (SOUTO-MAIOR, 1984).

Como principais características de um estudo de caso, Yin (2005) ressalta:

- Os dados são obtidos em um nível de profundidade tal que permite tanto caracterizar e explicar em detalhe aspectos singulares do estudo, como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados.
- A atitude do pesquisador é caracterizada pela busca de conhecimento e não de conclusões e verificações.
- O pesquisador deve ter a capacidade de integrar, reunir e interpretar inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Esta forma de procedimento será empreendida nesta pesquisa, dado seu caráter interdisciplinar, dentro de uma visão dialética que representa aqui uma tentativa ampla de

aproximação, análise e compreensão dos fenômenos do ser humano, da sociedade e das organizações, bem como das interações e interrelações entre estes elementos. Isto pressupõe a compreensão de que o ambiente natural, as pessoas, sociedades e suas instituições, configuram um todo dinâmico de processos interdependentes, afastando a ideia de um mundo de coisas acabadas ou estáveis. Na percepção dialética, os objetos no mundo não estão fixos e isolados, mas em constante movimento (inacabados) e em permanente conexão (FRAGA, 2000).

3.2 O OBJETO DE ESTUDO E A ESCOLHA DO CASO

A escolha e seleção do caso levaram em consideração alguns aspectos relevantes. Primeiro, preocupou-se em buscar uma organização de “terceiro setor” brasileira com relativo tempo de atuação. Isso para que se conseguisse ter uma análise perspectiva de longo prazo, a fim de que os enunciados acerca de como os sujeitos percebem a atuação da ONG tivessem condições estabelecer uma reflexão contundente, baseada em referenciais da trajetória progressa, momentos marcantes, dificuldades e superações. Além disso, buscou-se uma organização cujo propósito de atuação, a missão, estivesse relacionada a aspectos coletivos e valorativos, distanciados, *a priori*, de uma postura adequada aos pressupostos práticos e teóricos do *mainstream* da administração. Isso porque a intenção de investigar a presença de aspectos isonômicos, alusivos a instâncias substantivas da racionalidade, poderia encontrar maior apropriabilidade em espaços constituídos por essas premissas.

Não obstante, uma organização voltada à preservação e restauração ecossistêmica adquire pertinência levando em consideração o contexto atual, onde pesquisas de todas as áreas e matizes teóricos, preocupados com a manutenção e o bem-estar geral das espécies humanas e não humanas, vêm alertando para a necessidade de se tornar mais harmônica a relação homem-natureza, pois é cada vez mais elevado o risco de rupturas abruptas e irreversíveis no funcionamento adequado do ecossistema terrestre (ANDRADE; ROMEIRO, 2011). Ademais de outros problemas que acometem a humanidade, a problemática ambiental é uma das mais preocupantes.

Além disso, evidenciam-se os sinais de que a humanidade aproxima-se rapidamente do que podem ser chamadas “fronteiras planetárias”, entendendo-se estas como os limiares físicos além dos quais pode haver mudanças bruscas e colapso total da capacidade de o ecossistema global suportar as atividades humanas (ROCKSTRÖM *et al.*, 2009). A crescente perda de diversidade biológica, associada ao não reconhecimento das contribuições dos

ecossistemas para as atividades humanas, são as principais causas desse estado (ANDRADE; ROMEIRO, 2015).

No entanto, apesar de inúmeros alertas, a reação prática das sociedades em relação a essa questão carece de respostas imediatas e efetivas. No Brasil, por exemplo, apenas 48% da população tem seu esgoto doméstico tratado (SNIS, 2015), a grande maioria não tem acesso a esse serviço, causando danos ao meio ambiente e a saúde humana já que despejam seus dejetos diretamente no meio. O consumo e produção de lixo no país aumentaram em 29% no país ao longo dos anos 2003 – 2014, sendo que 41,6% tem destino inadequado (ABRELPE, 2014). A taxa de desmatamento na Amazônia, um dos maiores ecossistemas do mundo e grande responsável pelo equilíbrio climático do Brasil, foi estimada pelo PRODES 2016 (Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite) com um aumento de 29% em relação a 2015 (INPE, 2016).

A nível de planeta, em quarenta anos, reduziram-se em mais de 50% o número de populações representativas de espécimes animais, a Pegada Ecológica ultrapassou e ultrapassa, em alguns casos, cinco vezes a capacidade de oferta e regeneração dos recursos do planeta, a emissão de carbono na atmosfera apresentou índices crescentes que já ultrapassam o limite de segurança (Relatório Planeta Vivo, WWF, 2014).

Ademais, diversos desastres naturais, causados pela imperícia e/ou omissão humana, agravam o cenário de degradação ecológica. A mais recente delas no Brasil – a ruptura da barragem da mineradora Samarco em Mariana – causou e ainda está causando danos socioambientais de grandes dimensões, como a poluição severa da água do Rio Doce, morte de espécimes animais, problemas de saúde às populações ribeirinhas (RELATÓRIO UFES, 2015).

Estas questões sugerem que a era atual se depara com o que se pode chamar de crise do regime socioeconômico-ecológico (ANDRADE; ROMEIRO, 2011), considerando-se este como o conjunto das regras econômicas e sociais dentro de seu contexto ecológico mais amplo a partir das quais as sociedades se estruturam, pautadas sobretudo, na lógica do crescimento econômico como principal indicativo de desenvolvimento.

Essa perspectiva oferece alguns problemas que reforçam a ideia de que a seleção de uma ONG voltada à questão ambiental traz um embasamento profícuo à temática da presente pesquisa (racionalidades e organizações do “terceiro setor”), já que o arranjo social pautado na lógica econômica, preponderante na sociedade atual, não reconhece a problemática do capital natural enquanto obstáculo para o contínuo aumento do sistema econômico. Da mesma

forma, o referencial mecanicista, por seu aporte epistemológico, sugere que todos os fenômenos são reversíveis e que não há a possibilidade de perdas irreparáveis.

Sua visão pré-analítica não vê o sistema econômico como inserido em um sistema maior que o sustenta, o que ratifica a falácia do argumento de expansão econômica contínua. Dentro desse paradigma, a quimera de um sistema econômico harmônico e autoregulável é suportada pela crença na existência de um conjunto de leis previsíveis que supostamente regulam seu funcionamento (ANDRADE; ROMEIRO, 2011, p. 3).

Além disso, o pensamento econômico convencional (neoliberal) deixa lacunas quanto a reconhecer a complexidade da relação existente entre as demandas econômicas e a natureza, nesse ensejo, anula a importância desta última como o eixo fundamental sobre o qual todas as relações, econômicas ou não, são tecidas entre os homens. “É como se o esquema analítico convencional fosse atormentado por um avassalador fundamentalismo reducionista que o impede de lidar com a natureza complexa e adaptativa dos sistemas econômico e ecológico” (ANDRADE; ROMEIRO, 2011, p.3).

A partir desses esclarecimentos, a pesquisa teve como norte a busca de um objeto adicto a essas reflexões. O Instituto Terra – IT foi a organização selecionada, a qual, conforme informações disponibilizadas no Relatório Anual (2014), constitui uma Organização civil sem fins lucrativos fundada em abril de 1998 pelo casal Lélia Deluiz Wanick e Sebastião Salgado. A ONG atua na região do Vale do Rio Doce, entre os Estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Trata-se de uma região do Brasil que vivencia as consequências do desmatamento e do uso desordenado dos recursos naturais, tais como chuvas desequilibradas, a seca e a erosão do solo. Suas principais ações envolvem a restauração ecossistêmica, produção de mudas de Mata Atlântica, extensão ambiental, educação ambiental e pesquisa científica aplicada.

Estabelecido na cidade de Aimorés, ao Leste de Minas Gerais, o Instituto Terra é constituído por uma área total de 709,84 hectares, sendo 608,69 hectares reconhecidos como Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) (trata-se da primeira RPPN constituída em uma área degradada de Mata Atlântica). Com o reflorestamento da RPPN Fazenda Bulcão, o Instituto Terra está perto de concluir um projeto de recuperação de Mata Atlântica sem precedentes no Brasil em termos de área contínua. O primeiro plantio foi realizado em dezembro de 1999 e, desde então, 90% da área já foi replantada. As atividades da ONG não se restringem somente ao processo de reflorestamento da antiga fazenda, mas incluem também projetos de restauração ecossistêmica que totalizam mais de 7.000 hectares de áreas

degradadas de Mata Atlântica; mais de 4 milhões de mudas produzidas e distribuídas, de 293 espécies da Mata Atlântica; mais de 700 projetos educacionais desenvolvidos para um público superior a 70 mil pessoas, em mais de 170 municípios (MG, ES e RJ) (RELATÓRIO ANUAL DO INSTITUTO TERRA, 2014).

Partindo do ensejo fundador inicial – uma fazenda de gado doada à causa da restauração ecossistêmica e situada em uma região marcada pela prática da pecuária extensiva - tem-se que o IT configura-se como um contrassenso na região, oriundo de um pensamento autônomo e emancipado. Além disso, admite-se como fator de peso, o fato do projeto se propor a replantar uma grande área degradada pela ação do homem. Não se pode desconsiderar o aspecto simbólico dessa atitude ao dispender esforços para reverter uma situação cujos resultados não são palpáveis em curto prazo, tampouco mensuráveis em aspectos econômicos, promovida por pessoas que não nutriam uma relação direta com a fazenda. Assim, o estudo centralizou-se nessa única organização, buscando elementos do cotidiano atual que pudessem construir e significar atuação da ONG, a partir do envolvimento de seus trabalhadores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa buscará exclusivamente a coleta de dados qualitativos. As técnicas utilizadas para coleta dos dados serão: (a) entrevistas semiestruturadas; e (b) pesquisa documental.

No que diz respeito à técnica da entrevista, tem-se que deva ser entendida a partir de um significado radicado na comunicação humana, ou seja, a entrevista como evento de intercâmbio dialógico, que pode promover reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento (GODOI; BANDEIRA-DE MELLO; SILVA, 2006). No entendimento de Rapley (2004), as entrevistas são, por natureza, encontros sociais, nos quais ‘oradores’ colaboram entre si para produção de versões retrospectivas (ou prospectivas) de suas ações, sentimentos e pensamentos. As entrevistas semiestruturadas possibilitam certa flexibilidade ao pesquisador e faz com que o informante torne-se parte do processo de pesquisa, por admitir que novas variáveis sejam acrescentadas à análise (TRIVIÑOS, 2008).

A apropriabilidade dessa técnica para este estudo remete ao fato de ser adequada a estudos qualitativos, estar em sintonia com o próprio referencial teórico e também, ao fato de que a proposta de estudo pressupõe um distanciamento do paradigma epistemológico funcionalista, dominante nos trabalhos acadêmicos onde as ciências sociais imitam as naturais

(MINAYO, 2010). Para tanto, buscou-se a realização de entrevistas em profundidade com colaboradores de diferentes cargos da organização, por meio de roteiro semiestruturado, construído tendo por base o referencial teórico, os objetivos geral e específicos desta pesquisa. Este roteiro (Apêndice A) foi desenvolvido com algumas perguntas contemplando dimensões básicas para o entendimento das questões de pesquisa, e outras customizadas para cada um dos entrevistados, a fim de capturar seu papel no processo. O protocolo foi ajustado conforme o progresso da pesquisa. Os sujeitos entrevistados foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: cargo ocupado na ONG e tempo de atuação na organização. Para garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados coletados, os nomes dos entrevistados foram alterados. Todos os pesquisados assinaram o Termo de Autorização para Pesquisa Acadêmica e o Termo de Livre Consentimento (Apêndice B). As pesquisas foram realizadas no período de novembro de 2016. O Quadro 6 explana esta situação.

Quadro 6 - Relação dos sujeitos entrevistados/cargo ocupado/tempo de trabalho na ONG

Nome fictício do entrevistado	Cargo ocupado	Tempo de atuação na ONG
Entrevistado 1	Analista ambiental	16 anos
Entrevistado 2	Analista de educação	12 anos
Entrevistado 3	Analista financeiro	16 anos
Entrevistado 4	Analista de gestão	14 anos
Entrevistado 5	Analista de projetos	13 anos
Entrevistado 6	Assistente de desenvolvimento	5 anos
Entrevistado 7	Diretora executiva	1 anos
Entrevistado 8	Assistente de extensão	6 anos
Entrevistado 9	Supervisora de compras	15 anos
Entrevistado 10	Orientadora educacional	1 ano
Entrevistado 11	Supervisora de logística	14 anos
Entrevistado 12	Assistente de educação	2 anos
Entrevistado 13	Viveiro/Produção de mudas	5 anos
Entrevistado 14	Viveiro/Produção de mudas	13 anos
Entrevistado 15	Assistente de projetos	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram complementadas por notas de campo. Conforme Weber (2009), no diário de campo, se fazem anotações sobre os eventos observados ou compartilhados; os materiais acumulados para analisar as práticas; os discursos e as posições dos entrevistados;

as relações nutridas entre o pesquisador e os pesquisados. As notas do diário de campo foram redigidas logo que possível, após cada contato com o campo de pesquisa (LOFLAND, 1974).

Na etapa de execução do processo de coleta de dados, as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, para posteriormente serem transcritas para fins da análise.

Os documentos complementaram o quadro de técnicas de coleta de dados utilizadas de modo a permitir que as informações levantadas por meio da observação e das entrevistas possam ser comparadas com aquelas obtidas por meio da leitura de documentos da organização. Ressalta-se que se entende por “documentos” a compreensão ampla correlata àquela defendida por Foucault (2008), para quem os documentos consistem em livros, textos, narrações, registros, atas, edifícios, instituições, regulamentos, técnicas, objetos, costumes entre outros. Para Cellard (2008) todo e qualquer tipo de testemunho registrado constitui documentação que pode ser aproveitada. Assim, foram considerados documentos dignos de interesse investigativos dados históricos (como estudos anteriores, histórico da empresa e da organização não governamental), livros, reportagens, fotografias e documentários.

Quadro 7 – Documentos utilizados na pesquisa

Fonte	Documento	Número de páginas
IT	Relatório anual Instituto Terra – IT - 2014	28
IT	Relatório Anual Instituto Terra – IT - 2015	3
IT	Relatório Restauração ecossistêmica RPPN – Fazenda Bulcão	71
IT	Documentário “O Sal da Terra”	-----
Editora Paralela	Livro “Sebastião Salgado: da minha Terra a terra”	152
IT	Acervo de fotografias do Instituto Terra	11 fotografias selecionadas
IT	Programa “Olhos d’Água”	112

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados totalizou uma ida ao campo de pesquisa que durou dez dias de permanência direta, pois a pesquisadora ficou alojada na sede do Instituto. O volume de informações obtido gerou, aproximadamente, 25 horas de gravação, as quais foram transcritas integralmente, 10 páginas contendo o registro das observações realizadas, sob a forma de notas de campo, ademais dos documentos analisados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, de acordo com a posição teórica adotada neste trabalho, vem ao encontro da afirmação de Gaskell (2002), para quem o objetivo de tal procedimento consiste em procurar sentidos e compreensão. O que é realmente falado constitui os dados, no entanto a análise deve superar a aceitação deste valor aparente, pois, por não ser um processo puramente mecânico, ela depende de intuições criativas (GASKELL, 2002). Tal afirmação encontra respaldo no procedimento de Análise do discurso.

A Análise de discurso consiste em um grande “guarda-chuva” que cobre uma larga amplitude de abordagens, com diferentes origens teóricas e enfoques metodológicos (AZEVEDO, 1998). Dentro de uma perspectiva ampla, os atos de fala são considerados práticas sociais, produzidas por meio de relações de poder concretas (HABERMAS, 2003). Nesse ensejo, considera-se que a linguagem/discurso são um meio não neutro e não transparente de estruturação do mundo social, onde todas as mensagens configuram-se passíveis de ambiguidade e requerem o esforço interpretativo do pesquisador para poder se acessar o conteúdo genuíno expressado ou omitido (RUEDA, 2003). Ainda, a partir da perspectiva francesa, a qual será privilegiada neste trabalho, a análise procura entender como os discursos se constroem e são distribuídos na sociedade, como eles falam sobre os sujeitos, como eles falam sobre as suas condições de produção, mas sem necessariamente querer intervir nessas condições (ORLANDI, 2007). Destarte, o analista se proporá a dissecar um discurso, a verificar nele as lacunas existentes e as incongruências, convergindo mais a um propósito científico descritivo, analítico e reflexivo, antes de ser prescritivo.

Por meio da Análise de discurso é possível realizar uma análise interna (o que este texto diz? como ele diz?) e uma análise externa (por que este texto diz o que ele diz?) (ORLANDI, 2007). Além disso, o discurso assume, inevitavelmente, uma relação com o contexto e com a situação que o originou. A partir disso, depreende-se que a linguagem constrói, regula e controla o conhecimento, as relações sociais e as instituições, além de ser um instrumento pelo qual as pessoas constroem a significação de sua vida cotidiana (AZEVEDO, 1998). A análise do discurso proporciona a relação do campo da língua (suscetível de ser estudada pela Linguística) e o campo da sociedade (apreendida pela história e pela ideologia) (GREGOLIN, 1995). “É no discurso, precisamente, que se concentram, se intrinacam e se confundem, como um verdadeiro nó, as questões relativas à língua, à história e ao sujeito” (FERREIRA, 2010, p. 13).

Ou seja, o discurso deve ser visto como objeto linguístico e como objeto histórico, onde não se pode descartar a pesquisa sobre os mecanismos responsáveis pela produção do sentido e pela estruturação do discurso nem sobre os elementos sociais que o atravessam,

partindo do entendimento de que a análise deve aprofundar o conhecimento dos mecanismos sintáticos e semânticos geradores de sentido da mesma forma que necessita compreender o discurso como objeto cultural, produzido a partir de certas condicionantes históricas, em relação dialógica com outros textos (FIORIN, 1990).

O homem, nesse processo de análise, é substituído pelo sujeito, mas um sujeito específico: “o sujeito do inconsciente, da linguagem, interpelado pela ideologia. Um sujeito descentrado, constituído e atravessado pela linguagem” (LEÃO BRASIL, 2011, p. 172). A “ideologia”, conforme Gregolin (1995) consiste num conjunto de representações dominantes em uma determinada classe e a maneira como ela representa e significa a ordem social. Como existem várias classes, várias ideologias estão permanentemente em confronto na sociedade e os discursos são meios de afirmação dessas visões de mundo.

A relação do discurso com ideologia, herança do materialismo histórico, é esclarecida por Pêcheux (1988), para quem o discurso consistiria num material simbólico, janela para o estudo do funcionamento dos mecanismos de produção de sentidos, uma vez que é produzido de maneira sócio-histórica. O discurso seria a materialização da ideologia (ORLANDI, 2007), a apropriação da linguagem (código, formal, abstrato e impessoal) por um emissor, o que confere a este um papel ativo, que classifica, ordena e organiza, significa o mundo mostrado; persuade, convence o locutor da pertinência de seu modo de classificar, ordenar e organizar o mundo mostrado; e constrói uma voz, um modo de falar, um entendimento do mundo (BARROS; DUARTE, 2009). Dessa forma, depreende-se que são, os discursos, efeitos de sentidos entre sujeitos interpelados pela ideologia, chamados por dizeres não apreensíveis na obviedade (LEÃO BRASIL, 2011).

A Análise de discurso, como seu próprio nome indica, não trata, portanto, da língua e gramática, por mais que essas lhe interessem. Ela trata do discurso. “E a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando” (ORLANDI, 2007, p. 15). Captar o funcionamento do discurso pode nos dizer algo do não visível nas falas individuais, passando pelo caminho indivíduo (biopsico) sujeito indivíduo (político-social) (ORLANDI, 2007). Apreende-se isso no processo de individuação numa escuta de um discurso dos sujeitos. Para entender sobre o (s) discurso (s) então é preciso saber sobre os sujeitos.

Alguns aspectos são considerados chave para a realização da análise de discurso: variabilidade, função e construção (AZEVEDO, 1998). O entendimento desses princípios

lança luzes à compreensão da finalidade de uma análise discursiva em termos de reflexão crítica.

Primeiramente, a variabilidade aparece como um elemento destoante do tradicional, o qual procura a regularidade baseada em uma repetição consistente de fatos e elementos a fim de que justifiquem determinado enunciado. Na análise de discurso, a procura da regularidade é baseada na inconsistência e na variação dos registros (AZEVEDO, 1998). Assim, a variabilidade evidencia as contradições expressas pelos participantes do discurso, as ideias mais privilegiadas pelos sujeitos, uma visão de homem e de conhecimento atravessada por contrassensos e a diversidade de funções que a linguagem pode desempenhar.

A dimensão construtiva da linguagem refere-se à forma pela qual cada indivíduo faz uso de recursos culturais para se tornar compreensível para os outros. Assim, todo discurso é intencional e interpretativo e a linguagem é um local ativo para a negociação contínua de significados, de forma interacional, relacional, cultural e social (AZEVEDO, 1998).

A dimensão função atribuída à linguagem referencia as mensagens não óbvias que sempre estão contidas em um discurso. Mesmo que os discursos pareçam simples e despreziosos, sempre surtem efeitos não declarados de forma explícita, sejam eles de reforço ou subversão, de ironia ou de apoio (AZEVEDO, 1998).

A preocupação primária da análise de discurso é a interpretação crítica, fundamentada em uma teoria consistente, cujos procedimentos incluem a análise a partir de:

a - Paráfrases e metáforas, por meio das quais tenta-se mostrar os prováveis e até “improváveis” efeitos de sentidos do discurso (matéria prima do analista). No que se refere principalmente à pluralidade, várias possibilidades de leituras que um discurso pode assumir ou não;

b- Através da compreensão e do entendimento das relações de inserção e de interação estabelecidas do sujeito com o contexto sócio-histórico-ideológico, ou seja, a história de cada sujeito, o papel que desempenha na sociedade, a posição social e a ideologia que permeia as relações humanas, influenciando os sujeitos a tomarem certas atitudes e não outras (PECHEUX, 1988).

Ressalta-se que a opção por esta corrente metodológica fez-se em função da proximidade entre o referencial teórico proposto e a problemática de pesquisa, onde os processos cognitivos da construção da racionalidade, observadas a nível de sujeito, serão observados, e o sujeito será considerado como produto e agente do meio em que vive, afetado pelo inconsciente e constituído pela ideologia (ORLANDI, 2007).

A operacionalização da Análise dos dados envolveu diferentes momentos. As respostas às perguntas foram analisadas, primeiramente, a partir da identificação de temas que se repetiram nas falas dos entrevistados de maneira explícita (variabilidade). Essa identificação foi operacionalizada por meio da elaboração de um mapa de associação de ideias (SPINK, 2010). Um Mapa é uma tabela onde as colunas são definidas tematicamente. Os temas geralmente refletem o roteiro da entrevista (definição *a priori*), ou seja, os conteúdos da interação discursiva gerada pelo procedimento de pesquisa (SPINK, 2010), mas podem também emergir do próprio processo, sendo, os temas, da mesma forma, definidos também *a posteriori*. Todas as entrevistas foram transferidas para o Mapa, que, neste caso, contou com três colunas relacionadas com as rubricas de análise privilegiadas nesta pesquisa: Valores Organizacionais; Reflexão sobre a organização; Comunicação e relações interpessoais. Optou-se pela escolha destas três categorias por se considerar que poderiam oferecer condições de analisar a racionalidade presente nos discursos referentes a processos organizacionais (comunicação), relacionamentos interpessoais (conflitos, valores, relações interpessoais) e também, como a organização é percebida por seus trabalhadores (reflexão sobre a organização). Dessa forma, construiu-se um quadro amplo de análise. Ressalta-se ainda, que tais temas foram inspirados nas rubricas de análise propostas no modelo de Maurício Serva (1996), que proporcionou estudos empíricos acerca da racionalidade em organizações produtivas e que mais tarde, serviu de exemplo a diversos outros estudos em organizações da sociedade civil.

Esse processo auxiliou na compreensão dialógica das respostas e assim, foi possível avançar para a segunda etapa de análise, a qual consistiu na interpretação dos dados a luz da teoria do discurso. Utilizou-se para esta etapa, as contribuições de Bakhtin (2008; 1999) acerca da Polifonia, e o entendimento de Pecheaux (1988) e Orlandi (2007) acerca das Condições de Produção e a Interdiscursividade. As Condições de Produção (dimensão construtiva) são as circunstâncias da enunciação, o contexto imediato, e nisso se incluem o contexto sócio-histórico e ideológico (ORLANDI, 2007). Já a Interdiscursividade (dimensão função) referencia o já dito, é a memória discursiva que torna possível todo o dizer. São todos os sentidos já ditos que estão na base do dizível. Nesse interim, evidencia-se que o dizer não é propriedade particular. As palavras significam pela história e pela língua. O que é dito em outro lugar, também significa o que é dito aqui ou ali. O sujeito diz, pensa que tem controle sobre o que diz, mas não tem acesso ou controle sobre o modo pelo qual os sentidos são constituídos. O Interdiscurso, nesses termos, representa todo o conjunto de formulações feitas que determinam e dão sentido ao que é proferido (ORLANDI, 2007; PECHEAUX, 1988). Ou

seja, “aquilo que se diz se significa em relação ao que não se diz, ao lugar social do qual se diz, para quem se diz” (ORLANDI, 2007, p. 17).

Adicto a isso, tem-se a ideia de polifonia, que refere-se à qualidade de todo discurso estar tecido pelo discurso do outro, e de toda fala estar atravessada pela fala do outro, de percepção da existência de uma multiplicidade de vozes ideologicamente distintas em um mesmo enunciado, as quais ora se orquestram, ora se digladiam como expressão da diversidade social (BAKTHIM, 1999).

Dessa forma, pode-se significar a situação ampla e específica em que o discurso é proferido, movimentar-se naquilo que está sendo dito, não-dito e já-dito e os entrecruzamentos de vozes em um mesmo enunciado. Assim proferiu-se uma análise, não sintática, mas de construção de sentido das práticas cotidianas dos trabalhadores da ONG de forma a perceber as tensões provocadas pelos embates entre duas formas ideológicas de compreender a realidade em análise: a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.

Defende-se aqui, a ideia de ser o pensamento racional também ideológico, uma vez que por ideologia entende-se um sistema de ideias e a representação da relação imaginária dos indivíduos com as suas condições de existência. A ideologia goza, nesses termos, de uma feição material, pois se manifesta nas práticas dos sujeitos, existindo em seus atos (ALTHUSSER, 1980), por isso podendo ser percebida, também, nos atos discursivos (FOUCAULT, 2008). O discurso seria, por excelência, o lugar da materialização da ideologia (PECHEUX, 1969), lugar de conflito, de confronto ideológico e fragmento material da sociedade que se analisa.

Os próximos capítulos desta dissertação contêm a análise e a discussão dos resultados e as conclusões. Salienta-se que as elucubrações, as reflexões e discussões aqui expostas foram entendidas e apresentadas considerando uma perspectiva epistemológica que compreende que o objeto investigativo é a construção e a reconstrução de atividades e práticas que visem à elaboração de significados realizados por um grupo de indivíduos em torno dos fenômenos (LINCOLN; GUBA, 2005). Admite-se ainda, que o conhecimento é construído durante a atividade socialmente mediada (POSTHOLM, 2008), distanciando-se, dessa forma, do entendimento que sustenta a ciência positiva neutra, onde o pesquisador é considerado um agente que não interfere no processo, antes disso, por vezes, notam-se a participação e o olhar da pesquisadora, sua concepção de mundo e seus valores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos e apresentados os resultados e as análises das informações geradas por esta pesquisa, alinhados aos objetivos propostos no capítulo introdutório do trabalho. O capítulo apresenta-se dividido em três seções. Primeiramente, buscou-se a construção da contextualização do *locus* de estudo, buscando suas interconexões com o contexto local, sua trajetória histórica, pautado pelas informações dos documentos e da fala dos entrevistados.

Na sequência, apresentou-se o perfil dos entrevistados, pois, além do discurso proferido, o sujeito enunciador apresenta-se como atributo importante do enunciado. Não há discurso sem sujeito, assim que, o sujeito discursivo é um “lugar”, uma “posição” que o indivíduo ocupa para ser sujeito do que diz, configuração assim, aspecto importantes dentro das condições de produção do discurso (ORALNDI, 2007)

A terceira parte do capítulo apresenta as reflexões acerca dos aspectos substantivos e instrumentais da racionalidade subjacente à organização, contemplados a partir das rubricas de análise (Comunicação e relações interpessoais; Valores e Reflexão sobre a organização) e interpretados por meio dos pressupostos metodológicos da AD (interdiscursividade, polifonia e condições de produção).

4.1 TRANSFORMAÇÃO DO BULCÃO EM TERRA: HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DO INSTITUTO TERRA EM AIMORÉS, MINAS GERAIS.

Antes de falar especificamente sobre o Instituto Terra, é importante contextualizar sua localização, a fim de que se consiga dimensionar de maneira mais ampla como o contexto influencia e se relaciona com o próprio histórico de fundação e desenvolvimento da ONG.

Aimorés é um pequeno município mineiro, fronteiro ao estado do Espírito Santo, pertencente a mesorregião do Rio Doce cuja formação abrange a totalidade de 102 municípios (IBGE, 2017). Historicamente, o desenvolvimento da cidade esteve atrelado à pecuária extensiva e agricultura, que se mantém até hoje (IBGE, 2017). Essa situação é retratada na fala de um dos entrevistados da pesquisa *“Hoje, 90% do uso do solo de Aimorés é pasto, 90% é pastagem, da área agrícola. E a pastagem é pastagem extensiva, extrativista. É o boi no pasto, pastando livre e só extraindo (E06).”*

Para que essa atividade se desenvolvesse, grandes áreas de Mata Atlântica, característica da região, tiveram que ser devastadas, abrindo clareiras para que o gado e o pasto ocupassem espaço, contribuindo assim, para o processo extensivo de devastação que hoje resulta na quase extinção dessa vegetação no Brasil e que coloca o Estado de Minas

Gerais no topo do ranking de estados que mais desmataram dentro de uma evolução histórica (ATLAS DOS REMANESCENTES FLORESTAIS DA MATA ATLÂNTICA, 2014). Nesse cenário, não é incomum encontrar-se grandes fazendas em morros pelados que, em tempos pregressos, cobriam-se de tapetes verdes com espécimes de um dos mais ricos biomas do mundo.

Essa situação foi de certa forma incentivada como meio de gerar renda aos produtores locais a fim de utilizassem a totalidade da terra para o cultivo, priorizando apenas o aspecto econômico da situação. Um exemplo da mentalidade que esteve associada ao avanço da sociedade moderna, onde as demandas ecológicas não infrequentes vezes permaneceram coadjuvantes em relação aos interesses do capital, sendo esse crescimento, associado ao agravamento de situações como o desmatamento, poluição, esgotamento de recursos naturais, crises financeiras cíclicas, mais do que com a busca de soluções para esses efeitos (HARVEY, 2011). Pode-se perceber, como exemplo, tal condição na fala abaixo:

Na época de 1980, quando eu estudei, nós tínhamos cadeiras para aprender como desmatar, era isso, a gente aprendia como derrubar árvores pra fazer lavoura, na faculdade. As pessoas eram incentivadas a desmatar (E06).

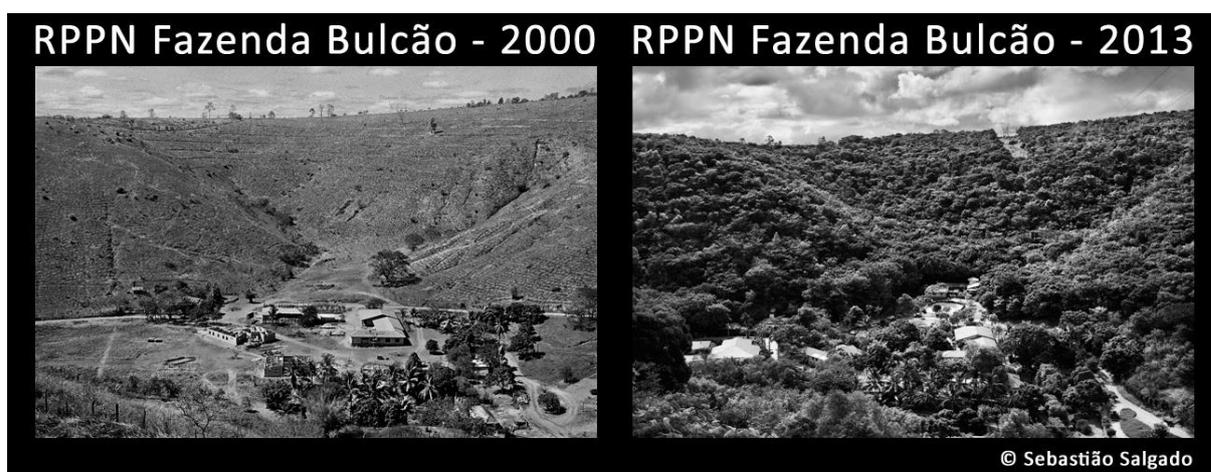
Fomentada pela atividade agrícola beneficiada pela fertilidade da terra e abundância dos rios, a cidade foi por muito tempo um importante centro regional. Atualmente, esta mesma atividade que outrora rendeu áureos dias, enfrenta dificuldades para se desenvolver em função de problemas climáticos, sobretudo, pelas secas constantes que resultam na crise hídrica e afetam o principal rio que banha aquelas terras, o rio Doce. A situação manifesta-se pela voz de um dos entrevistados: *O rio Doce tinha quatro metros de profundidade, hoje você atravessa de ponta a ponta, de uma margem a outra, a pé. O rio morreu, assoreado (E12).*

Dentro desse contexto, um projeto é colocado em prática na contramão do que era feito até então. Uma antiga fazenda de gado, a Fazenda Bulcão, é transformada em Reserva Particular do Patrimônio Natural – RPPN, com o objetivo de ser reflorestada. Trata-se da primeira RPPN constituída em uma área degradada de Mata Atlântica. Num terreno de aproximadamente setecentos hectares, dois milhões de mudas de árvores nativas foram plantadas. A fazenda pertencia à família do fotógrafo Sebastião Salgado, o qual, juntamente com sua esposa Lélia Deluiz Wanick Salgado, herdaram parte da propriedade e, na sequência, compraram as partes dos irmãos do fotógrafo e tomaram a iniciativa de “plantar uma floresta” onde era pasto. O processo resultou na constituição de uma ONG (Instituto Terra) responsável por administrar a RPPN e dar corpo ao objetivo do casal. A atitude foi contrassenso no que

comumente se fazia na região: derrubava-se o que já era floresta para colocar gado. Nas palavras de um entrevistado, resgata-se um pouco desse estranhamento: *Na época todo mundo perguntava, o boi vai comer árvore? O que você vai fazer com a fazenda desse tamanho, plantando árvore, o Sebastião tá doido? Tá louco, uma fazenda desse tamanho poderia fazer outras coisas nela (E10).*

O resultado de dezoito anos de trabalho fica evidente nas fotografias que seguem:

Fotografia 1 – Fazenda Bulcão no ano 2000 e em 2013 (Instituto Terra)



Fonte: www.institutoterra.org

Primeiramente, o processo requereu a transformação da fazenda em reserva, em uma unidade de preservação, junto ao IEF - Instituto Estadual de Florestas, do Estado de Minas Gerais. Assim nasceu a RPPN, que abrange seiscentos e nove hectares dos setecentos que a fazenda comporta. O Instituto Terra, enquanto ONG, veio com a responsabilidade de administrar a reserva e promover as ações necessárias ao reflorestamento, como a produção de mudas e plantio, e também, as ações de Educação Ambiental, compromissos que o Instituto mantém até hoje.

Para isso, foram contratadas pessoas e uma sede foi construída. Hoje, são mais de setenta pessoas trabalhando, tanto na parte administrativa, quanto na parte técnica de produção de mudas e plantio. São mais de quatro mil metros de área construída, que abrigam, sobretudo os escritórios, uma escola de formação Técnica (NERE – Núcleo de Estudos e Restauração Ecológica) que recebe e ampara gratuitamente trinta alunos por ano com oferta de residência, alimentação e ajuda de custos, alojamento para estudantes, pesquisadores e visitantes, refeitório para aproximadamente cem pessoas, um cineteatro (o único da cidade)

e um viveiro com capacidade para produzir um milhão de mudas por ano, conforme representam as Imagens 2 e 3.

Fotografia 2 – Vista aérea da área central construída e parte do viveiro de mudas



Fonte: www.institutoterra.org

O principal foco de atuação dos trabalhos da ONG é, além do reflorestamento, atualmente, a recuperação de nascentes hídricas em função das últimas secas³ e também, recentemente, em função do desastre de Mariana/MG, no ano de 2016, cujo rompimento da Barragem de Fundão afetou sobremaneira o Rio Doce. O objetivo do projeto é ambicioso, pretende-se recuperar todo o Vale do Rio Doce, o que equivale a aproximadamente trezentas e setenta mil nascentes, num período de trinta anos. Em cinco anos, foram recuperadas mil nascentes. Além disso, as atividades de Educação Ambiental, tanto no NERE quanto externas, continuam como suporte às ações, pois buscam fomentar a conscientização ambiental no público com os quais dialogam.

A ONG é sustentada por captação de recursos públicos via projetos, doações de pessoas físicas, parcerias com empresas privadas, instituições nacionais e internacionais. O nome de Sebastião Salgado ajuda a dar visibilidade às ações desenvolvidas, no entanto, o tempo de atuação já consagrou o Instituto como uma organização sólida. Além disso, justamente o sucesso das atividades em reflorestar e recuperar nascentes em um vale tão degradado é motivo para a imprensa, universidades e outras instituições procurarem a ONG para noticiar o que é feito, estudar e aprender como as coisas são feitas, já que desenvolveram tecnologias próprias para executarem sua missão.

³ Nas secas de 2014 e 2015 foi decretada situação de emergência na cidade conforme informações veiculadas nos noticiários locais. <http://www.aimoresonline.com.br/prefeitura-de-aimores-decreta-situacao-de-emergencia/>
<http://www.otempo.com.br/cidades/minas-tem-94-cidades-em-situa%C3%A7%C3%A3o-de-emerg%C3%Aancia-por-cao-da-seca-1.1292761>

A propósito, a missão do Instituto Terra consiste em “Estimular o desenvolvimento sustentável através da recuperação e da conservação das florestas, da educação ambiental e do uso correto dos recursos naturais”, conforme informação disponibilizada no site oficial da Instituição. Essa forma de compreender a sociedade, a partir de um ponto de vista complexo que visualiza o homem como sendo parte da natureza é avessa à lógica da sociedade de mercado, governada por uma configuração hierárquica orientada para os negócios e lucro, focada em atender a necessidades materiais imediatas dos indivíduos e que considera a natureza como um recurso, não como um bem (TENÓRIO, 2004; SCHUMACHER, 1983). A utilização de bens naturais para manter o padrão de vida e consumo atuais levou a uma aceleração histórica da degradação do meio ambiente a partir da segunda metade do século XX, e persiste-se na manutenção desse padrão, sem apresentar sinais amplos de mudança (SCHUMACHER, 1979).

Pode-se dizer assim, que o surgimento do Instituto Terra encontra respaldo em uma racionalidade que distancia-se do pensamento utilitarista, instrumental e egoístico, já que seus protagonistas colocam interesses públicos acima de uma satisfação individual e financeira que a propriedade poderia lhes auferir. A compreensão e cognoscibilidade do mundo pautada em uma lógica ética e coletiva se aproximam da percepção *habermasiana* de racionalidade, dialógica, originada da interação sujeito-sujeito e mundo da vida, em detrimento do pensamento cartesiano marcado pela relação sujeito-objeto e onde o homem parte apenas da materialidade do mundo para construir a visão da realidade que orienta suas ações (HABERMAS, 2003).

A ONG surge de uma percepção complexa, imbricada também nas experiências vividas pelo fotógrafo e sua esposa, concomitante ao lançamento do livro *Êxodos* (2000), realizado ao longo de seis anos e que retrata história de pessoas que se tornam migrantes, refugiadas ou exiladas, fugindo da pobreza, da repressão ou das guerras, em quarenta países. O infortúnio das milhares de pessoas fotografadas pelo autor é parte do mundo da vida e constitui acervo de saber que interfere na própria constituição dos indivíduos (HABERMAS, 2003), dos que o vivem, e daqueles que o testemunham. Partindo dessa lógica, entende-se que essas experiências também estão presentes na ideia fundadora do Instituto Terra, que, na percepção de um de seus trabalhadores, “*busca devolver pro mundo aquilo que os homens destruíram*” (E07).

“a gente já tinha começado a perceber que era preciso alguém fazer alguma coisa, era tempo de alguém começar a fazer alguma coisa, só que ninguém pensava nisso por aqui afora, a gente não, eu mesmo, não imaginava e nenhuma pessoa aqui na região imaginava que uma

“pessoa ia colocar uma fazenda dessas pra vira mato neh, todo mundo só pensa em tirar lucro e ter dinheiro, aí de repente uma pessoa surge... já tendo morado aqui, aí mora fora e voltar pra cidade dele adquirir uma terra dessas e colocar pra vira mato, todo mundo ficava assim meio em dúvida, mas graças a Deus deu certo, tá aí (E14).”

Assim, tem-se que a ONG surge como uma doação, primeiramente, de um patrimônio pessoal de alto valor para uma causa ambiental e, sobretudo, humana; em segundo lugar, é uma doação cujos resultados em termos de ganhos não tem caráter imediatista, mas sim, de longo prazo, tendo em vista que a recuperação do meio ambiente degradado tem um tempo próprio que foge ao controle humano.

E hoje, após dezenove anos de sua fundação, o que é o Instituto Terra? O quanto mantém de sua vertente seminal? Conforme foi possível entender por meio dos dados de campo, essa Instituição caminhou e caminha sob tutela dessa proposta inicial, no entanto, no seu próprio percurso de desenvolvimento, as pessoas que dão corpo à ONG também se tornaram sujeitos capazes de projetar uma identidade nova ao local. Misturam-se e silenciam-se vozes, por necessidade de momento, por poder hierárquico, por imposições legais, por ideologias distintas que se manifestam e influenciam. As racionalidades nesses discursos, tensionam-se, transformando, os próprios discursos, em espaços de conflito e desencontro.

4.2 QUEM SÃO AQUELES QUE FALAM? OS SUJEITOS DO DISCURSO

Para poder-se avançar nas análises a que este trabalho se propõe, é preciso situar os sujeitos do discurso de acordo com aspectos que podem auxiliar no entendimento das falas e da contextualização das posições que cada um assume no discurso. Há que se atravessar as barreiras mais superficiais já que nem linguagem, nem os sentidos, nem os sujeitos são transparentes. “Eles têm sua materialidade e se constituem em processos em que a língua, a história e as ideologias concorrem conjuntamente” (ORLANDI, 2007, p.48).

O sujeito do discurso não é uma forma de subjetividade, antes disso, uma “posição”, ao mesmo tempo livre e submissa, a partir do entendimento de que o falante pode tudo dizer, desde que domine a língua, da mesma forma que se encontra assujeitado por mecanismos da exterioridade que ele não controla: ideologias, meio, sua própria historicidade em relação às diferentes formas de poder. Dessa forma, o discurso proferido pelo sujeito apresenta-se como um instrumento do seu pensamento e um reflexo da realidade na qual está inserido (BRANDÃO, 2012; ORLANDI, 2007; PECHEUX, 1969). Resta acrescentar ainda que não pode-se confundir “lugar” com “posição”. Não são os sujeitos físicos nem os lugares empíricos como tal os fatores

importantes para a análise dessas condições, mas sim, as imagens que resultam das projeções articuladas pelo sujeito em relação ao contexto sócio histórico e à memória (o já dito) (ORLANDI, 2007). No entanto, o “lugar” dentro do discurso assume a conotação de conjuntura social, marcada por relações de força, de poder, de autoridade e hierarquia, e isso também interfere nas condições de produção dos enunciados.

Além disso, a qualidade de ser sujeito alude à incompletude. Nem sujeitos, nem sentidos estão completos. Nessa “falta”, emerge o espaço do simbólico e do processo de significação. Sujeito e discurso se constituem no falar, como sustenta Orlandi (2007, p. 53):

Ao dizer, o sujeito significa em condições determinadas, impelido, por um lado, pela língua e, de outro, pelo mundo, pela sua experiência, por fatos que reclamam sentidos, e também, por sua memória discursiva, por um saber/poder/dever dizer, em que os fatos fazem sentido por se inscreverem em formações discursivas que representam no discurso as injunções ideológicas.

Isto posto, tem-se que o falante assujeita-se à fala, ao acaso, às regras postas, ao contexto, ao saber que traz e às necessidades da posição que ocupa. Dessa forma, significa a si mesmo e o contexto em que situa-se no discurso e pelo discurso. No momento da pesquisa no Instituto Terra, a organização contava com setenta e seis funcionários, sendo que destes, quinze responderam às entrevistas e o entendimento de alguns aspectos da historicidade e da posição atual dos falantes partícipes desta pesquisa é apresentado no quadro que segue:

Quadro 8 – Os sujeitos do discurso

Sujeito	Aspectos da trajetória progressa ao IT	Aspectos da trajetória no IT
Sujeito 1	<p><i>“Eu nasci em Aimorés, há 51 anos atrás, estudei até o ensino fundamental, que era até a 8ª série em Aimorés, saí com 14 anos, e fui morar em Governador Valadares (...) e lá eu fiz um curso técnico, em telecomunicação, de 4 anos.”</i></p> <p><i>“fui para Vitória, no Espírito Santo, e prestei vestibular, neste ano que eu estava em Vitória eu perdi meu pai, e aí fiz cursinho, não passei, vestibular, fui para Viçosa em Minas Gerais fazer novamente cursinho, no meio do ano, eu fiz vestibular em Lavras, e passei no vestibular no ano de 85.”</i></p> <p><i>“fiz agronomia, formei em 1990, voltei para Aimorés recém formado, em plena época do governo Collor, desempregado da Agronomia, e fui dar aula de biologia, pela minha formação, Engenheiro Agrônomo eu fui dar aula de biologia, aqui na cidade de Aimorés, e após três anos, em 94, como Engenheiro Agrônomo eu fui trabalhar em Goiás”</i></p> <p><i>“em paralelo com o trabalho de Engenheiro Agrônomo, eu fui fazer, vontade de dar aula eu fui fazer uma complementação pedagógica em biologia, fiz licenciatura em biologia e passei a dar aula no novamente, no ensino médio, pelo estado de Minas Gerais, então eu trabalhava, ao dia, no estado, como engenheiro agrônomo e de noite eu dava aula no Ensino Médio. Sempre em instituições públicas, no Instituto Mineiro de Agropecuária como engenheiro agrônomo e pelo estado de Minas no Ensino Médio.”</i></p> <p><i>“até vir pro Instituto Terra eu militei muito na área do agronegócio, mas como eu sou de Aimorés, eu estava antenado nas questões da fundação do Instituto Terra, que era uma ONG, com a proposta de trabalhar pelo meio ambiente, de se preocupar com as questões ambientais, e também pela formação de agronomia e biologia eu estava sempre em contato com essas questões do meio ambiente. O convite (para trabalhar no IT) foi pela minha formação, e também porque eu era de Aimorés, uma pessoa conhecida que trabalhava na área.”</i></p>	<p><i>“trabalhando como engenheiro agrônomo e professor, eu recebi um convite então, o Instituto Terra estava precisando de um profissional com essa formação, por coincidência eles fizeram um seminário aqui, no Instituto Terra para abri o CERA – Centro de educação e recuperação e de áreas degradadas, eles fizeram um seminário e decidiram que a pessoa que fosse atuar no CERA deveria ter formação em ciências agrárias e licenciatura e eu trabalhando em Aimorés, eles me convidaram e eu aceitei, me licenciuei do Estado e vim pra cá em 2001. Então eu ingressei no Instituto Terra em 2001, o Instituto foi fundado em 98, a primeira ação de reflorestamento foi em 99 e eu cheguei aqui em 2001, e eu estou, desde essa época, no Instituto terra já e hoje eu to na área de meio ambiente.”</i></p> <p><i>“Na verdade eu vim neh, pra trabalhar na área de educação, mas depois de aproximadamente um ano eu vim pra área florestal, e era pra trabalhar exatamente com a área de recuperação florestal da fazenda Bulcão, trabalhar com a recuperação da fazenda e mostrar a possibilidade de recuperação. Paralelo a esse trabalho é que se pensou todo um trabalho de educação ambiental, aí eu fiquei um ano na área de educação ambiental e desde então eu estou na área florestal, ambiental/florestal, mas mesmo nessa área eu passei por vários cargos, desde analista até a função de gerência”.</i></p> <p><i>“Eu coordeno as questões ambientais e técnicas do Instituto Terra, sou o responsável técnico pelo Instituto, então eu ajudo a coordenar o viveiro de mudas e eu coordeno uma equipe técnica que trabalha num projeto de restauração e recuperação de nascentes, com assistência técnica e entrega de insumos para esses produtores rurais.”</i></p>
Sujeito 2	<p><i>“(…) nasci no interior de MG Então eu fui para BH com 9 anos de idade (...) Eu estudei História, mas desde quando eu estudava ainda na faculdade eu fui trabalhar em um Órgão Público de Políticas Ambientais do Estado de Minas Gerais, então eu sou funcionária pública do IEF – Instituto Estadual de</i></p>	<p><i>“Então eu vim até aqui, fiquei uma semana, não conhecia Sebastião e Lélia. Foi nesse momento que eu coordenei e participei do grupo de educação ambiental para saber como seria a EA dentro do IT.”</i></p>

	<p>Florestas, meu primeiro emprego e daí me apaixonei literalmente pelas questões ambientais. Então desde 17/18 anos de idade eu tenho contato direto com as questões ambientais (...) Fiquei no IEF por 25 anos (...) O IEF é o responsável pelas unidades de conservação do estado de Minas, então a minha vida toda de trabalho no IEF eu trabalhei com Educação Ambiental, em unidades de conservação do Estado. Então eu percorria o estado todo, inteiro, trabalhando nessas unidades de conservação. Quando teve essa ideia do casal Sebastião e Lélia de criar a RPPN, o IT (...).”</p> <p>“E na época o nosso diretor de biodiversidade ao qual eu estava ligada foi que recebeu e orientou o casal Sebastião e Lélia para poder transformar a área em uma RPPN. E foi nesse momento que ele me indicou para junto com outros técnicos e outros profissionais da área ambiental vir a Aimorés, reuniu-se aqui um grande grupo de ambientalistas, e naquele momento eu fui indicada por ele para vir aqui, conhecer o trabalho.”</p>	<p>“Fizemos esse documento, que a gente dá o nome de documento mãe do IT, onde a gente tem todas as orientações de como os trabalhos iam acontecer dentro do IT e da RPPN. Aí retorno para BH, cumpri minha função para qual o diretor tinha me indicado e um ano depois eu recebo então o convite do Sebastião para vir a Aimorés, a princípio em um convênio com o IEF, para implantar a EA no IT aqui em Aimorés. Fiz isso durante dois anos, uma semana por mês eu saía de BH e vinha para Aimorés.”</p> <p>“A coisa começou a crescer, porque na região uma instituição como o IT ainda não tem, e os trabalhos de educação ambiental na região e no município eram muito incipientes. Eu acho que o IT foi o input inicial para isso. Como isso cresceu, eu recebi um segundo convite, de vir definitivamente trabalhar na gerência de EA do IT e fiz isso em 2004. Então pedi licença do Estado, ainda sou funcionária, mas estou de licença sem vencimento e eu vim pra ficar dois anos e na verdade tem 12 anos que estou aqui.”</p>
<p>Sujeito 3</p>	<p>“Eu nasci no Espírito Santo, mas muito pequena, com 4 anos, eu mudei para Minas Gerais, morei, praticamente a minha vida toda, na região do Vale do Aço (...) é Vale do Aço porque lá tem várias empresas Siderúrgicas (...) Aos dezoito anos que me casei com uma pessoa aqui de Aimorés e desde então eu moro aqui. Logo que eu me formei, eu trabalhei em uma indústria siderúrgica e assim eu comecei minha carreira, comecei como auxiliar de escritório e depois eu cheguei a Analista Sênior, eu tinha uma equipe sob a minha gestão e trabalhava com a gestão de suprimentos (...) eu era também responsável por toda gestão do estoque (...) eu tinha que trabalhar no Just in time, que a gente chamava, assim, você não podia deixar nem muito estoque, nem acabar. “</p> <p>“(…) eu trabalhei muito tempo lá e depois teve uma privatização, era uma estatal e privatizou, quando era estatal, tinha um critério o seguinte: a cada ano que você levava um ano de casa, você acrescentava um por cento no seu salário, e quando houve a privatização, eles tiveram que cortar os maiores salários para poder reduzir, aí até que chegou a minha vez para sair, e na época, eu era casada, e meu marido tinha vontade de vir para cá e eu resolvi acompanhar, eu achava que aqui eu não ia conseguir nada, eu vinha de uma cidade muito grande, bem próxima de Belo Horizonte, e aí então, é eu vim pra cá e dois anos aqui, e fiquei sabendo do projeto do Sebastião Salgado, e aí me chamaram para trabalhar e estou aqui até hoje.”</p>	<p>“(…) quando eu comecei aqui no IT ele estava começando, não tinha nem escritório ainda, aí você faz aquela transição de você vir de uma empresa onde que visa o lucro e você vem para um lugar que trabalha o lado social, que tem projetos, foi um pouco complicado para a gente entender o que era terceiro setor, mais aí à medida que a gente vai trabalhando, é ... a medida em que foram chegando os projetos, você vai compreendendo, então hoje, quando chega alguém novo aqui, é difícil para compreender como funciona, eu também no princípio tive essa dificuldade, mas agora é bem tranquilo, sem problemas.”</p> <p>“Quando eu comecei éramos 3 pessoas, uma gerente administrativa, um superintendente, e eu que fazia um pouco de tudo, tinha dias que o Sebastião ligava pra saber se tinha chovido a noite, e eu pensava: Vou ter ficar acordada a noite pra saber se choveu, quantos milímetros de chuva, as vezes ligava pra saber algumas coisa e eu não sabia e pensava: eu vou ter que aprender essas coisas. Então fui aprendendo, com o pessoal do meio ambiente, pra poder então, responder, as vezes chegava umas visitas e eu recebia e tinha que saber, compreender um pouco como funcionava o meio ambiente para poder explicar para eles, e aos poucos, quando as coisas vão chegando aos poucos, você vai assimilando, é mais difícil, hoje, a engrenagem tá grande, funcionando, então é um pouco mais difícil de assimilar, mas para quem começou, não foi difícil.”</p>

Sujeito 4

“Eu sou natural de Aimorés, aos treze anos fui estudar o segundo grau Vitória, no Salesiano, e de lá fui fazer faculdade em BH, estudei na UFMG, cursei engenharia civil, com ênfase em construção civil, ou seja, eu tenho ênfase em obras, engenheiro peão, vamos dizer assim”

“construção pesada, trabalhar com monumento, é algo muito dinâmico, na minha vida eu sempre busquei algo dinâmico. E logo depois desse estágio, quando eu me formei, eu estava com certa dificuldade pra achar trabalho e fiquei em Aimorés meu pai veio trabalhar no IT, meu pai foi um dos primeiros a trabalhar aqui, ele foi um dos fundadores aqui. E ele me chamou para trabalhar aqui, porque na época começaram as construções, ele cuidava da parte burocrática, ele tinha certa facilidade com a parte burocrática, mas tinha outras áreas que ele não tinha, que era a parte da qual eu tinha conhecimento, e eu tenho orgulho de dizer que eu participei do acompanhamento da construção de tudo isso”

“eu fui o construtor de algumas coisas, porque uma parte também foi terceirizada. Eu fazia o acompanhamento, a medição, a fiscalização da obra, e no final a relação dos pagamentos. E no começo aqui no IT, você fazia meio que tudo, e eu comecei fazendo um pouco de serviço de banco, um pouco de serviço administrativo, e a coisa começou a tomar um vulto bem maior e a parte ambiental, que eu estava longe dela, até porque minha formação é totalmente avessa à essa parte do conhecimento ambiental, mas eu tive oportunidade de ter contato com essa parte. Ajudei a montar o viveiro de mudas, fazer esse acompanhamento de perto”.

“Essa fazenda, antes de ser do pai do Sebastião, em 1949, era do meu avô por parte de mãe. Eu tenho uma história aqui, meio esquecida. Então eu sou um exemplar que posso dizer que tenho quase um século de continuidade de trabalho aqui dentro, não por ser dono, não, mas de ter valores que agregam dentro de mim essa instituição. Eu tenho um amor muito grande pelo IT, por essas razões e pela missão do IT, e no decorrer do tempo eu fui fazendo parte da transformação, (...) eu me sinto muito feliz de trabalhar aqui, é uma instituição que você aprende dia a dia. (...) Hoje aqui no IT eu sou analista de gestão sênior, já fui gerente administrativo, já fui superintendente financeiro (...), eu pouco saí das fronteiras do IT, e hoje eu trabalho na parte patrimonial do IT, na gestão do patrimônio, sou responsável por compras aqui no IT, sou responsável pela parte de segurança.(...) A minha vida foi construída muito dessa forma. Não muito planejada, mas consegui conduzir a vida, não da forma financeira que eu queria, mas de uma forma que eu gosto de fazer uma linha de frente, estar no campo, trabalhar com o pessoal do campo, ter uma facilidade em transitar com o pessoal do escritório, do campo. Eu posso me considerar muito feliz de fato. “

“nasci no interior, e vivi as coisas maravilhosas enquanto tinham, e hoje eu tenho um sonho de revê-las e como eu não posso revê-las, lutar por elas é um grande valor pra mim.”

Continuação

Sujeito 5	<p><i>Eu sou da região mesmo, eu sou de Aimorés. Eu nasci em um distrito aqui, chama Tábua Longa, sou de uma família dos pioneiros aqui da região, meu bisavô foi um dos pioneiros. Estudei até a 4ª série no distrito, a 8ª série fiz no colégio das irmãs aqui em Aimorés, eu fiz o segundo grau na Escola Agrotécnica Federal no Espírito Santo, me formei em Processamento de Dados, na Universidade Vale do Rio Doce em Governador Valadares, em 2012 concluí o curso de Direito. Eu estou no IT há treze anos. Em 10/03/2016 fiz exatamente 13 anos. Anteriormente trabalhava em uma escola particular. Anterior a esse trabalho eu trabalhava em uma empresa de Informática quando eu fiz uma entrevista aqui no IT fui aprovado e estou aqui desde então.</i></p>	<p><i>“por eu ter vindo do meio rural e ter feito o curso técnico em agropecuária, eu tenho um carinho a mais por questões agrárias, muito relacionado de onde eu vim, pelo contato com a terra. A missão do IT é uma tarefa árdua, difícil, que a gente tem que tentar transformar um vale degradado, tentar trabalhar a temática ambiental junto dessas pessoas, e isso foi e é um desafio muito grande para a instituição e eu também me incluo nessa equipe, em tentar levar um pouco do modelo de desenvolvimento para essas pessoas que moram no Vale.”</i></p> <p><i>“por eu ter vindo do meio rural e ter feito o curso técnico em agropecuária, eu tenho um carinho a mais por questões agrárias, muito relacionado de onde eu vim, pelo contato com a terra. A missão do IT é uma tarefa árdua, difícil, que a gente tem que tentar transformar um vale degradado, tentar trabalhar a temática ambiental junto dessas pessoas, e isso foi e é um desafio muito grande para a instituição e eu também me incluo nessa equipe, em tentar levar um pouco do modelo de desenvolvimento para essas pessoas que moram no Vale. São estes desafios de tentar mudar um pouco esse quadro de degradação ambiental e humana aqui do Vale que nos motivou bastante a trabalhar e a cada vez mais buscar novos parceiros para transformar este vale.”</i></p> <p><i>“Eu entrei como assistente de projetos, e em 2009 pra 2010, eu vim pra esse departamento mesmo de captação de recursos. Fiquei até setembro do ano passado, e a partir de setembro do ano passado assumi a coordenação do Programa Olhos D’água, que é um programa de recuperação e proteção de todas as nascentes do Vale do Rio Doce.”</i></p>
Sujeito 6	<p><i>(...) eu sou filha da terra, né, de Aimorés. Vivi parte da minha vida na zona rural, meu pai é lavrador, minha mãe é doméstica nós residimos na zona rural em uma fazenda no qual meu pai trabalha até hoje e aí eu vim pra cidade pra poder estudar, porque meu pai sempre teve né esse incentivo. (...) Mas sempre aos finais de semana nós continuávamos indo pra roça, pra poder continuar lá ajudando ele. Eu fiz todo o meu ensino fundamental e médio na cidade de Aimorés, quando eu finalizei o ensino médio eu já tinha vontade de fazer uma faculdade, né, sempre gostei muito de estudar (...) Tem mais ou menos uns 10 anos que Aimorés tem uma universidade, a Unipac, Universidade Presidente Antônio Carlos, então lá tinha alguns cursos, a minha vontade inicial seria fazer farmácia, era muito apaixonada como curso, mas na época o valor não permitia</i></p>	<p><i>“surgiu uma oportunidade de um projeto que tinha na época de educação ambiental que era pro atendimento de alunos da região virem conhecer o Instituto Terra, e aí eu aceitei a proposta, inicialmente, era pra 6 meses o projeto, porque o projeto já tinha começado, então eu peguei ele no meio pra poder praticamente finalizar. (...) eu aceitei a proposta, mesmo sabendo que eram pra 6 meses, mas eu preferia 6 meses sendo da minha área, sem contar que o Instituto Terra tem um nome muito forte, do que continuar no posto de saúde, continuar no mesmo do mesmo e que eu não teria nenhum crescimento. (...) E esse projeto finalizou em Outubro de 2011 e quando ele finalizou surgiu uma oportunidade no setor de desenvolvimento de negócios sustentáveis que é o setor no qual eu continuo que é de captação de recursos</i></p>

	<p>que eu fizesse esse curso, então eu optei por Biologia, Ciências Biológicas (...) Foi um curso de duração de 3 anos, em 2010 eu me formei e nesse meio tempo em 2009 eu consegui o meu primeiro emprego, teve um concurso público aqui da cidade pra Agente Comunitário de Saúde, então eu fui classificada e fui trabalhar no PSF (...) e nele eu permaneci até entrar no Instituto eu comecei no Instituto em fevereiro de 2011, então tem 5 anos que eu estou, 5 anos e alguns meses que eu estou no Instituto.”</p>	<p>(...) eu vim como assistente do gerente (...) mais ou menos Maio de 2012 eles desligaram o gerente da minha área e então eu fiquei sozinha no setor, tomando conta assim tanto dessa parte de execução quanto dessa parte de fazer relatórios, de tentar captar recursos e eu fiquei sozinha até mais ou menos Setembro de 2012 (...).”</p>
<p>Sujeito 7</p>	<p>“Eu sou paulista, nasci e me criei em São Paulo, apesar da minha mãe ser gaúcha de Bento Gonçalves”.</p> <p>Eu sou, de formação eu sou bióloga, eu fiz até a licenciatura da biologia, porém, enquanto eu estava cursando meu pai adquiriu um negócio próprio e precisou da ajuda da família em um momento importante lá da vida dele... de ajudar o pai, eu acabei indo fazer administração de empresas, né. E segui pela carreira de administração, então trabalhei com meu pai por um período, depois eu resolvi seguir carreira solo e aí eu trabalhei em grandes... empresas de diversos tamanhos e diversos segmentos... nacionais e multinacionais”</p> <p>“Eu trabalhei sempre na área de marketing e gestão de negócios...”</p> <p>“trabalhei com a área de internet também na época que existiam... deixa eu ver que época que era isso... mais ou menos 2000, 2000 e pouco 9...) depois eu trabalhei em uma empresa de cosméticos, eu era gerente de marketing, diretora de marketing na verdade depois disso, meu marido recebeu uma proposta para trabalhar no Espírito Santo. (...) E então vim e continuei fazendo algumas coisas, alguns projetos de consultoria numa velocidade um pouco menos e aí eu recebi um convite pra participar de um processo, na verdade foi meu marido que viu, um processo de seleção do diretor executivo aqui do Instituto Terra minha primeira formação é biologia então foi a chance de eu juntar o princípio da minha carreira né como desenvolvimento educacional com a minha experiência na gestão de negócios, então eu estou a 4 meses hoje completando 4 meses de Instituto terra, muito feliz, muito.”</p>	<p>“eu nasci, me criei e fui desenvolvida num ambiente ultra competitivo que é o de São Paulo, tive a chance de trabalhar em empresas de renome de São Paulo (...)”</p> <p>“(...) o que mudou profundamente é que, primeiro, hoje... é claro, em termos de salário é muito diferente, o que é a remuneração de uma ONG, na mesma altura do cargo executivo do setor privado das empresas que eu trabalhei, mas que hoje não me move mais só o salário, né... Eu tenho já construído um patrimônio com meu marido, eu tenho os meus filhos, já estão formados, assim, já tem a sua independência, então, eu trabalho, claro, é pelo salário também que é óbvio, é importante, mas muito mais pela grande realização pessoal de por ser elemento de transformação numa região que tem uma carência muito grande e que eu tenho certeza que o meu poder e o meu conhecimento de gestão pode dar uma contribuição altamente significativa.(...)”</p> <p>“essa questão... esse buscar transformar uma realidade através de ações que estão ligadas muito mais ao desenvolvimento pessoal e ambiental me tr muita satisfação, estão calcados nos meus valores que sempre existiram, n mas eu naquele outro momento da minha vida eu não tinha como desenvolv los. Então existe uma coesão completa.”</p>
<p>Sujeito 8</p>	<p>“(...) sou de uma cidade do norte do Espírito Santo, Jaguaré/ES. Minha base familiar, meu pai é um pequeno produtor rural, trabalha com agricultura familiar lá no interior de Jaguaré, antes de vir para o Instituto Terra, eu estudei na Escola Familiar Agrícola de Jaguaré, onde fiz meu curso técnico em</p>	<p>“(...) no início, quando eu comecei, estavam até criando o setor no qual trabalho hoje, que é o setor de extensão ambiental, então eu entrei trabalhando nesse trabalho técnico de campo, executando, fazendo os levantamentos técnicos, medição de áreas, visitando propriedades rurais, a medida que</p>

	<p>agropecuária e vim para o IT em 2008 para fazer o curso pós técnico em Recuperação de áreas degradadas, sendo assim eu já tinha formação no curso técnico agrícola e vim me especializar nessa área de recuperação ambiental, (...) o curso foi de 2008 à 2009, (...) concluindo o curso eu fiquei aqui em Aimorés onde é a sede do IT (...) e 3 meses depois o IT já me chamou pra trabalhar, então já comecei direto aqui no projeto de recuperação de nascentes mesmo.”</p>	<p>tempo foi passando eu comecei evolui nas minhas funções aqui dentro, então hoje eu sou assistente de extensão ambiental e trabalho também com a parte burocrática dos projetos, desde a seção de contas, avaliação de outros projetos técnicos e de outras unidades.”</p>
<p>Sujeito 9</p>	<p>“eu nasci 270 KM pra dentro, longe de BH, nasci e cresci em Governador Valadares. Eu comecei a fazer minha faculdade em Valadares, comecei fazendo Engenharia Elétrica, em uma escola particular.”</p> <p>“Com o passar do tempo, cheguei um ponto do curso que eu me desestimulei daquilo, talvez porque, não do curso em si, mas talvez da época, mercado de trabalho, e eu gostava de teatro e comecei a fazer teatro (...) E naquela época, uma das coisas que eu fiz foi dar aula de física no segundo grau, porque eu estava no sétimo a oitavo período de engenharia então podia dar aula de física. Outra coisa que eu fiz também, bastante, foi pesquisa, sabe aquelas pesquisa de político, pesquisa de mercado, pesquisa de opinião, aí eu descobri que tudo que é produto.”</p> <p>“Me mudei com minha mãe pra Aimorés (final de 2000). Era período eleitoral e eu comecei a trabalhar com um político na campanha. (...) se ele ganhasse ia ter que me dar um emprego”</p> <p>“O Instituto Terra estava começando e dentro da parceria do Instituto com a Prefeitura municipal de Aimorés estava disponibilizando duas pessoas para trabalhar aqui conforme o Instituto Terra quisesse.”</p>	<p>“eu comecei em 2001, 19 de junho de 2001.”</p> <p>“Cheguei aqui e dei de cara com o superintendente executivo. Estava dentro de uma casinha que tinha um quarto que o pessoal da casa cedeu para funcionar a estrutura do Instituto Terra.”</p> <p>E vim pedalando pelo lugar e era um lugar que tinha muita curiosidade de conhecer, era uma fazenda. Então entrei, vi que tinha um monte de pedreiro trabalhando, estavam construindo aqui e fomos num quartinho e já tinha três mesas que eram dos que trabalhavam aqui, e eles não tinham onde me colocar.</p> <p>“A vaga era pra ser monitora, atender as pessoas aqui, os grupos de visitas”.</p> <p>“Naquela época, porque não tinha nada para mostrar entre aspa, eu apresentava para as pessoas a ideia do que viria a ser o Instituto.”</p> <p>“Tinham três etapas, primeiro íamos visitar as escolas, falar do projeto, convidar a escola”</p> <p>“ de 2007 até 2010, eu comprava e fazia folha, fazia a conta das folhas tudinho, dos cálculos dos cargos, salários, tudo. (...)folha de pagamento ela não era aqui dentro, o que era aqui dentro, tipo assim, todo o material para a pessoa gerar a folha de pagamento, documentos de admissão, controlar exame médico, tudo era realizado aqui, a contabilidade só gerava a folha. Em 2012 trouxe tudo para cá. Aí foi nessa mesma época que eu vim fazer só a folha porque aumentou os projetos, fiquei fazendo folha e tentar estruturar a área de RH.”</p>

Continuação

		<p><i>“depois colocou a outra menina na folha e eu voltei pra Compra. (...) e o mais importante, a compra já numa formatação diferente (...) com processos licitatórios”</i></p>
<p>Sujeito 10</p>	<p><i>“Eu sou filha de Aimorés, toda minha família também é daqui de Aimorés. Eu estudei minha graduação, foi Gestão Ambiental, na Universidade aqui da cidade, e depois fiz Ciências Biológicas, também na Universidade aqui. (...) desde a minha primeira graduação eu já fazia algum serviço de consultoria... então meu primeiro contrato de trabalho foi aqui no Instituto Terra para fazer um diagnóstico de um projeto que existiu, foi um contrato de um mês para fazer as entrevistas e emitir um relatório. Isso é 2007. 2008 eu entrei para fazer ciências biológicas, comecei a trabalhar como professora, trabalhei como professora durante um ano. Surgiu uma oportunidade numa Usina Hidrelétrica aqui de Aimorés, também pra trabalhar com Educação Ambiental. A empresa contratada para fazer o processo seletivo, na verdade não era uma empresa, era uma ONG, era o Instituto Terra. Então, eu vim fazer as entrevistas, os treinamentos, todos aqui no Instituto Terra para trabalhar nessa Usina. Fui selecionada, entrei como estagiária, fiquei 2 anos. Quando ia completar 2 anos, surgiu uma vaga aqui no Instituto Terra para trabalhar de novo com o Projeto Terrinha. (...) o salário aqui não era melhor, mas por ser uma ONG, por ser um Projeto com reconhecimento bom, eu deixei lá e vim pra cá... mesmo sabendo que aqui era um contrato temporário de 1 ano só.”</i></p> <p><i>“Trabalhei aqui 1 ano nesse Projeto, acabou meu contrato aqui e eles me chamaram para voltar para a Usina, mas dessa vez como contratada. Eu fiquei lá mais ou menos uns 3 anos... e surgiu a oportunidade de eu fazer um mestrado lá no Pará. Daí eu tive que sair do trabalho (...) terminei o mestrado... fiquei um tempo procurando emprego... e o pessoal aqui já tinha o meu currículo. E eles sabiam que eu estava procurando alguma coisa na área... surgiu a vaga aqui de orientadora educacional, e eles ligaram para saber se eu queria fazer uma entrevista e ver se eu estava dentro dos requisitos da vaga, e deu certo! E daí eu voltei pra cá. “</i></p>	<p><i>“Aqui eu comecei em fevereiro de 2016 como orientadora educacional, função que desempenho até hoje”</i></p> <p><i>“O que que a organização quer? Reconstruir a Mata Atlântica, em um primeiro momento nas áreas de nascentes por causa da crise hídrica, e isso é fantástico! Tem tudo a ver com a minha formação com os meus valores. Eu sou filha de produtores rurais, a minha família é da roça.”</i></p>
<p>Sujeito 11</p>	<p><i>“eu vim para Aimorés em 96 pra trabalhar no hospital como técnica de enfermagem, fiz um curso de enfermagem e trabalhei no hospital por quase 4 anos, depois eu sai do hospital e fui cuidar da mãe do Sebastião Salgado, como enfermeira, lá na casa dele eu trabalhei como técnica de enfermagem cuidando da mãe dele, depois a mãe dele faleceu e eu cuidei do pai dele, ao todo eu</i></p>	<p><i>“No Instituto Terra eu entrei, não tinha né serviço de enfermagem aqui, porque aqui é uma ONG né, não tem nada a ver com enfermagem no Instituto, então eu comecei aqui trabalhando, fazendo café, trabalhando na limpeza e recepcionando as pessoas que chegavam aqui, alojando elas, mostrando o Instituto e tal. Neste período que eu fiquei aqui de 2002 até</i></p>

	<p><i>trabalhei lá dois anos e três meses”</i></p>	<p><i>2006 eu trabalhei nesse setor. Em 2004 eu comecei a fazer um curso de ciências biológicas, uma faculdade, e nesta faculdade em 2006 eu passei como monitora ambiental, trabalhando no Instituto Terra como monitora fiquei até 2009 como monitora, em 2009 com o novo superintendente me deu a oportunidade pra ser supervisora de logística, isso eu já tinha formado em ciências biológicas né, oportunidade que a Lélinha e o Sebastião me deu aqui dentro do instituto e eu formei na Unipac aqui em Aimorés. Fiquei trabalhando aqui com os supervisores e estou até hoje e fiz uma pós-graduação também à distância aqui dentro do instituto né”.</i></p> <p><i>“Faz 14 anos agora em Novembro que eu trabalho aqui.”</i></p> <p><i>“eu trabalho no administrativo e a minha função como supervisora eu faço o controle de carro, de combustível, de alimentação, as meninas que são responsáveis pela limpeza, pela vigilância, essa parte toda é comigo, então eu trabalho mais com controle dessas coisas e também ajudo no setor de compras, algumas compras pequenas nós temos alojamento, tem a casa dos professores, tem as pessoas que vem fazer curso, tem as pessoas que vem fazer pesquisa, estágio, essa parte tudo é comigo, eu é que sou a responsável por elas, pela alimentação, pela chegada, controle de passagem, controle de hospedagem, tudo faz parte da logística aqui”.</i></p>
<p>Sujeito 12</p>	<p><i>“Sou morador do ES, filho de produtores rurais, a minha formação assim, quanto familiar e na questão estudantil se deu mais na zona rural. A minha família, nós temos uma pequena propriedade, e lá nós, eu estudei (...) em uma escola comunitária rural o ensino fundamental até o 8º ano, e o ensino médio eu fiz na escola Família Agrícola. (...) A minha relação foi sempre ligada ao campo. A minha família ela mexe, como a região é uma região cafeeira, uma região que produz muito café, então não é pra menos que a minha família, também na nossa propriedade desenvolvesse isso. Na época que eu morava lá a gente, era atividade de campo mesmo, ir pra roça, além disse eu estudava”</i></p> <p><i>“(...) Nós também tínhamos um pequeno envolvimento com o movimento social, o MPA – Movimento dos Pequenos Produtores, na época, enquanto eu estava lá, neh, participando de alguns grupos de base, na região mesmo, mas depois eu conheci o IT, conheci o curso, esse curso aqui, de formação (NERE)”</i></p> <p><i>“eu fiz o curso aqui, saí, fui pra empresa, até um pouco antes de terminar o curso, uma empresa de Valadares me contratou pra prestar um serviço, esse que o IT faz, de plantar, o reflorestamento, eu fui pra Valadares, fiquei um ano e</i></p>	<p><i>“Trabalhei um ano e pouquinho no Programa Olhos d’Água, e alguns projetos, e ano passado, em junho, eu vim pra cá, pro NERE.”</i></p> <p><i>“No programa Olhos d’Água eu fazia, desde o contato com o produtor, cadastro da nascente, fazer todo o projeto técnico, todo ciclo que o que entende sobre a questão da nascente desde a primeira ida ao produtor rural até a entrega do cercamento da nascente eu fazia tudo.”</i></p> <p><i>“Hoje a minha função é ligar os alunos à questão campo, as atividades de campo que a gente chama. Aqui, dentro da fazenda, e fora. A gente desenvolve muita atividade fora.”</i></p> <p><i>“O meu papel é ligar esses alunos ao campo. Todas as atividades de educação ambiental também, alguma coisa, neh, então a gente tá sempre tentando envolver esses alunos. Esse é o meu papel aqui, de assistente de educação.”</i></p>

	<p><i>pouquinho lá, e depois retornei pra cá de novo, pra Aimorés, não pro IT. Trabalhava também na área ambiental, todo nessa parte de reflorestamento pra uma empresa de Vitória. Em 2014 eu recebi, tinha um colega meu técnico, nós estudamos aqui juntos, ele tava trabalhando aqui e saiu do IT, que ele foi desenvolver umas atividades lá pra casa dele, aqui em MG, então ele, surgiu essa oportunidade, eles me fizeram proposta e eu vim pra cá. Eu tinha vontade de vir pra cá, eu já tinha casado e tinha passado muito tempo fora, eu queria me estabelecer mesmo. E vir pro IT me deixaria um pouco mais próximo da minha família.”</i></p> <p><i>“fiz um curso de Gestão Ambiental, tecnólogo, eu comecei em Valadares porque eu tava lá e depois continuei aqui, na UNIPAG. E agora em junho desse ano eu comecei uma pós-graduação em Gestão Ambiental, no IFES, aqui no ES, Instituto Federal do ES. A gente tá lá, na batalha, e trabalhando aqui.”</i></p>	
<p>Sujeito 13</p>	<p><i>“eu sou nascido aqui mesmo, em Aimorés, região da Conceição, morava na Conceição do Capim, é um distrito da zona rural, mas fui criado lá no pessoal dos Amâncio, lá no Pé do Capim.”</i></p> <p><i>“Lá eu tirava leite e cortava muita madeira.”</i></p> <p><i>“vim pra cá (Aimorés), trabalhei um ano de pedreiro na rua aí, depois que eu cheguei aqui, em 2001 eu entrei aqui e ficava no mato plantando árvore com os menino”.</i></p> <p><i>“eu já achava estranho já cortar árvore lá, isso era estranho. Não era feliz fazendo aquilo, via aqueles morro tudo pelado lá, não tinha nem sombra e eu pensava, ‘nossa, mas pra quê que tá cortando tudo?’. Mas tinha que fazer pra viver. Nós cortava pra fazer curral, cerca, também vendia a madeira.”</i></p>	<p><i>E hoje eu vim plantar árvore (...) meu sonho era fazer isso neh? Quando eu entrei pra aqui, meu pai veio, pediu um serviço pra mim, e to aí até hoje. Meu pai trabalhou aqui também, mas quando era fazenda.</i></p> <p><i>“Mas logo que eu entrei aqui, nós cortava árvore também, fazia o desbastamento quando ficava muito abafado, aroeira, quando ficava muito pertinho, abafado, nós tirava pra plantar outra espécie no meio, porque senão a espécie de baixo não crescia. Então eu entrei cortando. Fiquei 5 anos cortando também, depois passamos só plantar, só plantar. E até hoje só plantando e agora tamo fazendo muda aqui.” (...)Aqui é misturar terra, vem preparada, encher a sacolinha, leva pra área aberta ou pra área que tá sombreada lá, na sombreada os tubetes, aqueles plasticozinhos lá, e a sacolinha na área de sol.”</i></p> <p><i>“fazia o berço neh, pra plantar você não fala cova neh? Antigamente falava cova, agora é berço, porque cê vai plantar uma mudinha que vai nascer, é um berço. Então fazia, adubava ela, 40x40 fazia, adubava bem adubado, depois chovia e plantava, enchia a terra com adubo e plantava.</i></p>
<p>Sujeito 14</p>	<p><i>“Antes eu trabalhava na rua aí mesmo, e eu cheguei aqui em final de 2003, e tô aí até hoje. Já trabalhei no campo, já, se não me engano foi 6 anos que eu trabalhei no campo, depois vim pro viveiro e tô aí até hoje.”</i></p>	<p><i>“Quando eu entrei aqui, foi pra roçar, plantar muda no campo, plantei muita muda no campo. E depois que eu vim pro viveiro fazer muda. Primeiro as mudas que eu plantava meus amigos que faziam, e hoje eu faço as mudas para meus amigos plantarem lá.”</i></p>

	<p><i>“Antes eu trabalhava de ajudante de pedreiro na rua aí.”</i></p> <p><i>“Nem sempre de carteira assinada. Muitas vezes autônomo, por dia na rua mesmo, porque Aimorés é uma cidade muito pequena, e empresa grande mesmo assim, é uma coisa muito difícil. Mas aí apareceu o IT e eu tô aí até hoje, Graças a Deus.”</i></p> <p><i>“eu vim pra rua eu era nova, tinha uns 14 anos, mas até os 14 anos eu trabalhei na roça. Aí depois que eu vim pra rua.”</i></p>	
Sujeito 15	<p><i>“Eu sou de Baixo Guandu, cidade vizinha, há uns 7 km de distancia meu avô trabalhou com pescaria a vida inteira, sobreviveu do Rio Doce (...) e a gente cresce nesse meio, nessa cultura, nessas origens, todo mundo aqui da região, cultura próxima, não muda muita coisa não (...) quando eu iniciei a faculdade eu já estava aqui na cidade, eu estudei administração e foi através da faculdade que eu comecei a trabalhar no IT.”</i></p> <p><i>Anteriormente eu trabalhei pouquíssimo tempo em uma loja, fiquei alguns meses e fui chamada pra trabalhar em caixa de Banesfas, essas coisas, fiquei pouco tempo e fui chamada pra trabalhar em um escritório de uma empresa de segurança, fiquei um tempo maior, comecei a fazer faculdade, logo que eu comecei as matérias eu, o superintendente daqui era professor lá, e ele me chamou pra vir trabalhar, me apresentou em uma entrevista num processo seletivo e eu fui selecionada dentre todas as outras pessoas que estavam concorrendo e vim trabalhar aqui nesse contexto.”</i></p>	<p><i>“Eu cheguei aqui pra ocupar a função de assistente de projetos, na época era a constituição do escritório de projetos que era apenas uma pessoa só (...) que trabalhava escrevendo projetos, e o superintendente na época que entrou orientando como fazer e como proceder com os processos aqui na instituição. Eu entrei para compor esse escritório, tinha uma pessoa e eu entrei e virou um escritório.”</i></p> <p><i>“E hoje eu permaneço na mesma função. A gente vai acrescentando funções ao cargo, mas a função permaneceu a mesma.”</i></p>

Feitas essas colocações, tem-se um quadro que consegue dar visibilidade aos sujeitos falantes à medida que se apresentaram aspectos pertinentes de suas trajetórias de vida (historicidade) bem como, a carreira desenvolvida junto a ONG até o momento das entrevistas (novembro de 2016). Salienta-se que essa parte das entrevistas, que buscou aspectos da vida pessoal de cada um, contou com questões abertas, procurando-se ao máximo, evitar tendenciar a fala dos entrevistados, deixando-os à vontade para que pudessem resgatar na memória e construir suas falas de acordo com o que julgassem conveniente, e assim, descrever a si mesmos.

A maioria dos trabalhadores tem uma ligação com a cidade (nascido lá ou morador das cercanias), ou, mais especificamente com o próprio Instituto (aluno dos cursos de formação do NERE). Percebe-se que aqueles que ocupam cargos de analistas/gerências estão na organização há mais de década, tendo aqueles que são contemporâneos à própria fundação do IT (aproximadamente 16 anos de trabalho).

Sobre a militância ou envolvimento dos sujeitos com questões do meio ambiente no período anterior à chegada ao IT, ademais de um indivíduo (Sujeito 12) atuante por algum tempo do MPA – Movimento de Pequenos Produtores, não se verificou aderência. Ao contrário, tem-se situações em que o processo era o inverso, e os sujeitos encontravam-se imersos em situações antagônicas à preservação e restauração ecossistêmica (a indústria do Agronegócio – Sujeito 1; o desmatamento de áreas nativas – Sujeito 13). Ademais, diversos assumem formação na área ambiental ou em cursos correlatos (Sujeito 1; Sujeito 5; Sujeito 6; Sujeito 7; Sujeito 8; Sujeito 10; Sujeito 12); sustentam proximidade de sua experiência laboral anterior com a atuação do IT (Sujeito 2) e buscam aproximar sua origem ao propósito da ONG (Sujeito 4; Sujeito 6; Sujeito 8; Sujeito 12; Sujeito 14), no intuito de criar vínculo, identidade e pertencimento ou, até mesmo, distanciamento da história pregressa com a ocupação atual (Sujeito 1; Sujeito 13) valorando esta em detrimento daquela.

As afirmações desses aspectos específicos na explanação sobre “quem é cada um que fala” é seletiva, intencional ou mesmo fruto de uma naturalização inconsciente acerca da compreensão que cada um sustenta de si, justificando que cada coisa só pode ser dita da forma que se diz e que essa é a realidade das coisas (PECHEUX, 1988). O “esquecimento”, o “não dito”, são elementos estruturantes do discurso, priorizam-se determinados aspectos em função também, da capacidade de o falante colocar-se no lugar do interlocutor, antecipando-se assim, em relação a quem ouve, quanto ao sentido buscado pela entonação de suas palavras e isso faz com que ajuste seu dizer a seus objetivos, trabalhando um jogo de imagens e percepções; pelo fato também, de o sujeito não ser a origem do discurso, mas de ocupar uma posição em meio

a discursos que já estão em processo, mesmo que proferidos de maneira singular. Percebe-se com isso, uma relação de sentidos na construção dos enunciados que sustentam a constituição mesma de cada um dentro do espaço que atuam. As falam se aproximam, encontrando-se em lugares comuns compartilhados por todos, mesmo que não intencionalmente (ORLANDI, 2007). O meio as aproxima, pois a posição e o lugar que ocupam são constitutivos do que dizem.

A partir desses esclarecimentos, pode-se avançar para a análise de como as estruturas de pensamento dos sujeitos do discurso constroem o espaço e manifestam-se na conformação da racionalidade subjacente aos processos, às relações interpessoais e à forma como os falantes significam o meio em que atuam.

4.3 OS ASPECTOS SUBSTANTIVOS E INSTRUMENTAIS DA RACIONALIDADE SUBJACENTE À ORGANIZAÇÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO DISCURSO

Cada integrante de um coletivo interpreta, confere sentido acerca do mundo de uma forma diferente, singular, a partir de suas referências, assim como de forma diferente compartilha e transforma em diálogo sua experiência sobre o mundo (ORLANDI, 2007). Nesse ensejo, a compreensão sob a qual se debruça este estudo considera essas múltiplas perspectivas que emergem sob a forma de discurso. As vozes ouvidas representaram todos os níveis hierárquicos que a ONG sustentava no momento da pesquisa (operacional, tático, gerencial e diretivo), e as anotações de campo retrataram demais vozes que não foram diretamente abordadas, criando um quadro que representa o contexto da instituição no período.

Pode-se dizer que, a partir disso, se está diante de um cenário em que diversas vozes confluem para construir o cotidiano da organização. E foi na mescla entre os diversos sentimentos, as diversas práticas organizacionais que se observou a polifonia, a interdiscursividade e os sentidos construídos como elementos presentes nesse contexto, enfatizando três aspectos principais convertidos em rubricas de análise: Reflexão sobre a organização; Comunicação e relações interpessoais; Valores organizacionais. Esses processos não foram escolhidos de maneira aleatória, tem um sentido referendado com a proposta epistemológica do trabalho.

Chamar os sujeitos para refletir sobre a organização, sua forma de atuação, sua trajetória e seu contexto atual, pode ser considerado um exercício que contribui para a tomada de consciência e uma percepção mais crítica acerca dessas questões. Em organizações

instrumentalizadas, é um processo mais restrito às esferas de poder mais elevadas da organização e distancia-se do horizonte do grande número de trabalhadores. No entanto, a análise do processo de reflexão sobre a organização demandou por uma análise de processos correlatos, como comunicação e relações interpessoais e valores organizacionais, que são vistos como processos complementares que contribuem, no conjunto, para o alcance do objetivo geral deste trabalho: *Compreender como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva estão investidos nas interrelações práticas e discursivas no âmbito da gestão e do cotidiano dos trabalhadores da Organização Não Governamental Instituto Terra.*

4.3.1 Reflexão sobre a organização, Valores e objetivos organizacionais, Comunicação e relações interpessoais

Esta parte do trabalho debruçar-se-á sobre a análise das rubricas propostas pelo modelo de Serva (1996) e selecionadas para este trabalho, a fim que instâncias alusivas aos aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade possam ser elucidados nas relações e processos de gestão da ONG Instituto terra.

Na categoria Comunicação e relações interpessoais, observaram-se os estilos e formas de comunicação dominantes, os estilos das relações entre os membros do grupo, o clima e ambiente interno dominantes face às relações interpessoais.

Na contemplação da rubrica Valores e objetivos organizacionais foram avaliados, a partir dos discursos, o conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão, o processo de estabelecimento dos objetivos e a comunicação dos objetivos.

A rubrica Reflexão sobre a organização envolve, conforme Serva (1996), processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Essas questões foram contempladas pelas entrevistas realizadas nesta pesquisa, de forma a sustentar as análises que ora seguem.

A organização Instituto Terra apresentou-se, a partir da reflexão dos entrevistados, como uma composição pictórica de pessoas que dela fazem ou fizeram parte. Observou-se que, toda vez que se propôs uma ponderação mais profunda sobre seu histórico, os enunciados remeteram ao propósito inicial de fundação e aos seus fundadores, Lélia e Sebastião Salgado. Sobretudo, observa-se o peso que sujeitos de níveis hierárquicos mais altos, ‘de quem está à frente’, passaram a ter enquanto referência nas questões de gestão à medida que os fundadores

foram se afastando da presidência do Conselho Executivo da ONG (E01). Atualmente, o casal já não faz mais parte da gestão da do Instituto:

O IT nasceu através de Lélia e Sebastião e eles deram uma identidade para o IT, uma identidade até muito apropriada, hoje sabemos que através, já conversamos várias vezes isso aqui no IT, o tempo passa, as pessoas vão, então, o IT não pode se ancorar em Lélia e Sebastião. Nós estamos aprendendo a fazer o IT ser próprio. É difícil, sim. É mais um desafio. Mas nós estamos conseguindo, não existe outro caminho a seguir que não seja sem eles (E04).

“Eu acho que assim, o IT é reflexo de quem está dirigindo, a gente tenta passar o melhor de cada um, mas é o reflexo de quem está à frente (...) (E15).”

Principalmente, nos últimos seis anos, a incorporação de novas práticas de gestão ao *modus operandi* delimitaram um cenário de gestão distinto ao que se tinha entre os dez primeiros anos. O que se pode constatar, é que por muito tempo a organização esteve voltada a uma forma de gestão onde controles, processos hierarquizados, formalizações e padronizações de práticas não compunham prioridade no horizonte organizacional.

“as pessoas estavam acostumadas a trabalhar mais livres, e ele (o penúltimo superintendente) chegou novo neh, com todo gás, e criou um monte de coisas que antes não tinha (E09).”

“era uma gestão voltada para as pessoas, melhor qualidade de clima e relacionamento interpessoal, e passou a ser uma gerência com mais eficiência e eficácia em vez de preocupação com as pessoas e como elas se sentiam.” (E15).

Este último superintendente ele tinha vários instrumentos de gestão interessantes, e nós fazíamos análise de desempenho dos laterais, dos abaixo da gente e do próprio superior. Pararam agora, mas acredito que com a nova diretoria esses instrumentos eles vão continuar (...) isso funciona muito bem, esses instrumentos de gestão (...) auxiliam, são fundamentais e importantes (E04).

“A única coisa que eu consigo perceber de como era é que não existiam meios para controlar, processos que controlavam, não existiam mecanismos de acompanhamento, de monitoramento e controle das atividades, era cada uma fazia o seu, meio que, não havia muito reporte aos níveis mais altos do IT” (E15).

“2011 a 2012 eles criaram um processo que controla todos projetos, onde todos os colaboradores que trabalham na gestão de projetos tem acesso a plataformas de metas do projeto, a evolução, com o nome cada pessoa com sua meta alcançada. Que antes a gente não tinha (E07).”

“foram implantadas várias ferramentas pra ter esses controles, então isso foi muito bacana (E08).”

“Olha, me parece que foi em 2009, 2010, foi criado, através do Balance Score Card, foi desenhado nosso modelo de gestão, até então ele não tinha sido implantado, a partir desse momento que ele (o antigo superintendente) chegou e se estabeleceu a gente passou a ter um modelo de gestão mais robusto, de forma que os objetivos da IT contribuíssem diretamente para fortalecerem essas metas definidas no nosso modelo de gestão. Foi aí que passou a utilizar as ferramentas, os softwares de controles de projetos (E05).”

As falas dos sujeitos manifestam simpatia pela burocratização dos processos. Percebe-se que construiu um discurso acerca da importância e necessidade do aprimoramento técnico da gestão baseado nos argumentos de melhoria contínua, busca da eficiência, resultados competitivos que pudessem manter um alto padrão de desempenho da organização, maximizando os recursos disponíveis.

O modelo de gestão buscado pela ONG é apresentado na figura abaixo e remete ao modelo sistematizado em 2013:

Figura 3 - Modelo de gestão do Instituto Terra



Depreende-se disso que a organização sustentou, pelo menos por algum tempo (novas diretrizes de negócios no momento da pesquisa ainda estava sendo definidas), um sistema de gestão orientado para resultados pautado na concepção de gestão estratégica, sendo que o *Balanced Scorecard* foi a ferramenta utilizada para o estabelecimento e monitoramento dos objetivos estratégicos. Atenta-se ainda para o fato de haver a ênfase em um sistema de padronização (Protocolos operacionais) como definidores das políticas da organização. No que tange a Gestão de riscos, já no modelo de negócios estabelece-se a preocupação com o alcance das metas estabelecidas e o monitoramento da “entrega” do objetivo planejado.

Não obstante, a preocupação com o alcance das metas de resultado foi traduzida em discurso afetivo que valoriza a interdependência das atividades. Um resultado negativo nesse quesito é interpretado pelo Sujeito 06 como uma perda para a organização, uma falha que resulta em prejuízo não apenas financeiro. O próprio processo de estabelecimento das metas ou de captação não é questionado por esse discurso, apenas o resultado é avaliado em termos de ganhos e perdas:

“eu costumo brincar que no meu setor que quando a gente não consegue captar aquilo que está previsto é muito triste porque a gente sabe que não está impactando, não é na meta do setor que impactou, é uma ação que deixou de ser feita né, é um colaborador daquela atividade que a gente não conseguiu pagar o salário, então assim, a gente pensa no todo, a gente não pensa no específico, isso é muito bacana, manter essa missão da ONG sempre viva né (E06).”

Houve um vácuo no cargo de superintendente por aproximadamente um ano. Nesse período, é relatado o “abandono” de diversos processos e práticas formais implementadas pela gestão anterior, pelo fato de “não existir incentivo gerencial para serem levados à cabo” (E02) e também, pelo fato de não terem sido incorporados com naturalidade ao cotidiano dos trabalhadores como algo inerente à sua prática, sobretudo dos mais antigos. Isso denota a resistência do grupo em assimilar questões as quais muitas vezes, não compreendiam ou não viam sentido em executar.

“algumas pessoas acharam bom não ter mais certos processos porque muitas vezes não entendiam ou não viam para que aquilo seria utilizado. Ah, eu preencho um relatório todo mês e eu não sei pra que ele serve, pra que ele é usado, não sei o que contribui pra melhoria e crescimento da entidade. Então haviam casos assim, de pessoas que faziam por fazer, não entendiam o que estavam fazendo, e isso não traz benefício para a pessoa, ela não se sente motivada a fazer. Talvez tenha sido, talvez não, muito provavelmente tenha sido falha da direção da época de passar isso pras pessoas de mostrar para que serve (...) fica algo meio taylorismo, Ah, eu faço uma peça mas não sei pra que serve, eu só sei fazer a peça (E15)”

O objetivo da nova superintendente, advinda de uma ampla trajetória na iniciativa privada, pretende seguir a linha de gestão voltada a processos.

“O meu principal objetivo é trabalhar com gestão, metas e resultados. Não que o instituto não tenha isso, é óbvio que tem, mas eu acho que existe um espaço organizacional muito grande em termos de melhorar os processos, melhorar a integração também com as pessoas, e buscar trabalhar com uma excelência absoluta, é isso que eu quero, então assim, esses são os meus objetivos. (...) porque você sabe que quando você trabalha com processos você consegue otimizar e trazer ganhos, tanto de produção quanto de resultados, mesmo, de rendimento (...) (E07).”

No comparativo evidenciado nas falas, apresentam-se nuances de discursos opostos, que se fundem e se confundem, que transitam entre um formato burocrático e um formato substantivo de organização, mas cujos limites se dissolvem e não ficam claros aos enunciadores. A polifonia evidente nas falas referentes à gestão foi entendida por meio do dialogismo referente ao tema (BAKHTIN, 2008), como um processo de construção deliberado do espaço organizacional por meio de relações hierárquicas formalizadas, materializadas assim, nas vozes dos entrevistados. O discurso torna-se dessa forma, o local de consolidação da ideologia (PECHEUX, 1969). Foram essas vozes que constituíram a representação que se fez neste trabalho e que será mais bem explicitada adiante, visando a uma contextualização geral da situação Instituto Terra no período da pesquisa. O discurso produz sentido, sem dúvidas, no entanto, o sentido não está somente nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem somente das intenções dos sujeitos (ORLANDI, 2007). Dessa forma, ter em mente as Condições de Produção do discurso e a ideia de Interdiscurso contribui para a compreensão mais profícua do que está sendo analisado.

Por Condições de Produção entende-se os sujeitos e a situação. A situação referencia o contexto imediato e o contexto amplo, que seriam as condições sócio-históricas e ideológicas de uma situação. A memória busca os sentidos já-ditos e nessa perspectiva ela é tratada como Interdiscurso. O “interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada” (ORLANDI, 2007, p. 31). Nesse ponto, polifonia, interdiscurso e condições de produção se entrecruzam, uma vez que na polifonia, todo discurso estará tecido pelo discurso do outro, a fala é atravessada pela fala do outro, o já-dito manifesta-se por outras vozes, resgatado pela memória alusiva a determinado contexto, amplo ou específico.

Entretanto, o mais importante de todos esses deslindamentos foi mesmo compreender que a polifonia em verdade configura uma estratégia de justificação, explicação e convencimento utilizada pelos pesquisados, que pode ser traduzida em uma estratégia para sobrevivência dos negócios de maneira geral. Na busca por referências e por significados, os entrevistados recorrem ao histórico, ao ideológico e o dito em outro lugar, trazendo assim, diferentes vozes ao seu falar. Isso fica evidente na fala que segue:

“Essas ferramentas todas de gestão, pra ter esses controles foram criadas porque a gente não pode ter uma equipe gigante pra poder cada um controlar o projeto, então a pessoa ela tem que dar conta de várias atividades e isso contribui muito pra que a ONG consiga entregar em tempo hábil aqueles resultados que foi prometido e realmente aplicar o recurso de forma correta naquilo que foi orientado (E06).”

Neste estudo, a racionalidade foi analisada a partir de seus pressupostos instrumentais e substantivos, as quais, mesmo que são opostas, coexistem naquele espaço. As manifestações acerca da primeira vertente são constantes, tratados no discurso como o resultado de um processo natural e necessário em função do crescimento da ONG.

“foi implantado software, tudo respondendo ao software, Ballance Socrecard, Avaliação de Desempenho, Programação anual, Controle de metas, tudo coisas que, querendo ou não, define o que a pessoa faz e estabelece quando, e isso dá uma pressionada (E15).”

“(...) foi quando nós começamos a subdividir as coisas aqui dentro, que surgiu por uma necessidade de ter mesmo essa divisão em função do crescimento. Isso demanda você ter um departamento especializado em cada área (E04).”

A “departamentalização” se reflete na própria estruturação física do local. Cada setor possui uma sala, onde ficam alojados o gerente e os subordinados. As salas são distantes uma das outras, em outros prédios até, como o NERE, setor Ambiental a parte de Compras e Logística. No cotidiano, as pessoas permanecem em seus espaços e o contato entre setores distintos ocorre por via digital (Skype, por exemplo).

Existem pressões externas que acabam interferindo em prol de um determinado modelo de organização. A participação em editais públicos para a captação de recursos financeiros exige uma série de especificações burocráticas que refletem na maneira como a gestão é conduzida, por mais que haja certa resistência.

“Não existe muitas vezes, uma padronização, porque se fizer alguma padronização estaríamos também engessando a própria instituição. E este está sendo um grande problema que a gente está enfrentando ao se trabalhar com dinheiro público, porque o dinheiro público

ele está cada dia mais, ele está querendo que das instituições que trabalham com esse dinheiro tenha uma gestão de serviço público ou empresarial. Nós não conseguimos isso, nós não temos essa característica, nem temos estrutura para isso (E04).”

“Outra questão surgiu quando começamos a trabalhar com a educação, na formação de técnicos para trabalhar com o meio ambiente, aí veio a questão que tinha que ter a formatação do MEC, justamente para manter as regras do MEC e ter a certificação. Hoje a gente procura, entre aspas, 70 % que os alunos façam serviço de campo, ou seja, façam realmente a coisa acontecer, do que estarem presos, dentro de uma sala de aula, como a legislação geralmente pede (E02)”.

Essa situação tem reflexo também, em outra questão. Dadas das exigências dos órgãos públicos para participarem de editais de projetos, as organizações incorrem frequentes vezes à iniciativa privada, vista mais flexível no trato com essas questões. Muito em função de as próprias organizações não gozarem de estrutura suficiente para atender a tais exigências e demandas. No entanto, a preocupação ambiental que a Instituição mantém consigo, o respeito e preservação do meio ambiente que estão descritos na sua missão, ainda são ignorados no trato com fornecedores e parceiros (E09). Ou seja, a mesma exigência que tem para que sua missão se desenvolva dentro do espaço da organização não é considerada como filtro para o estabelecimento de parcerias, muitas vezes, mantidas com empresas cuja atuação é controversa no setor ambiental.

“Não, na verdade, nós olhamos só é se ela é uma empresa ativa e se a atividade é legal. É só esse cuidado que nós temos, a princípio, podemos ter esses outros que você falou, podemos, mas a princípio são só esses que temos. E na hora que vai comprar é se ela está em dia, na mesma data da compra. Porque é o que a lei exige, a lei de licitação são essas as exigências mínimas que ela faz, é isso que a gente faz, mas não olhamos esses outros aspectos não (...)Eu não tenho como checar isso de maneira ágil, rápida. Vai ser o que for mais econômico. (...) A gente compra bem (E09).”

“Nós estamos trabalhando pra isso, começamos a fazer um trabalho em cima disso, alguns já sim, a gente já tem esse cuidado, mas a gente quer sistematizar isso, (...) o compliance todo é uma coisa que tá alinhado com a tendência de mercado, que vem acontecendo no mercado de uma maneira geral e a gente quer se preparar pra isso também (E04).”

Nesse ensejo, ter o cuidado na instituição e manutenção de parcerias, tanto com fornecedores e financiadores, é visto como uma questão estratégica, tendência de mercado, e deve ser considerada em função disso. Este argumento reflete a perspectiva empresarial do falante, ajustada ao meio e às experiências progressas que se manifestam no comportamento adotado pelo sujeito ao ingressar na ONG. Não há uma transformação de pensamento imediata, é claro, tanto, que uma das motivações sustentadas pelo próprio sujeito, para a

organização trazer a superintendência da iniciativa privada, é justamente a expertise que ele assume ter.

“trabalhei em grandes... empresas de diversos tamanhos e diversos segmentos... nacionais e multinacionais. Eu trabalhei sempre na área de marketing e gestão de negócios. (...) eu tenho certeza que o meu poder e o meu conhecimento de gestão pode dar uma contribuição altamente significativa (...) eles queriam alguém com o “meu número” (E07).”

Além disso, especificamente sobre as compras, os fatores definidores para sua realização são mencionados como “a agilidade” e o preço. Comprar rápido e barato significa comprar bem.

A presença dos traços substantivos da racionalidade sobressai quando se remete ao ideal fundador, à forma como a organização foi gerida ao longo da primeira década de existência e ainda, em traços atuais das relações interpessoais que persistem apesar da compleição funcionalista despontada em processos e práticas gerenciais incorporados ao logo do tempo. São percebidos assim, traços de uma racionalidade tocante a valores coletivos e onde as relações interpessoais configuram-se de certa forma, livres de compulsão externa, passíveis de legitimação através da intersubjetividade da mútua compreensão de intenções.

“nós somos uma ONG, e como ONG, eu acho que esse é o nosso ensejo de ajudar, de fazer, de ver melhorar o todo, não só a organização. Recuperar a esperança de trazer as florestas. (E15)”

“o Instituto Terra existe pra salvar esse mundo desse meio ambiente nosso que está cada dia mais devastado né (E11).”

“o trabalho aqui eu sempre encarei como uma missão muito bonita. Eu não to vindo aqui... e nenhum dos funcionários aqui vem todo dia só para receber o salário. A gente faz muito mais. É um trabalho muito legal, é uma missão... e é na cidade onde eu nasci... eu tenho um carinho muito grande por todo mundo aqui, pelo modelo educacional adotado nesse núcleo onde eu sou... onde eu trabalho, onde eu fui diretamente contratada (E10).”

“O sentimento é de ajudar a recuperar o que eu ajudei a destruir (E04).”

Além disso, a transformação da percepção dos trabalhadores acerca do desenvolvimento da ONG reforça o ideário fundador e alude a própria dificuldade dos sujeitos em subverter o seu senso comum, a sua visão de mundo, para compreender uma visão distinta de arranjo social pautada em valores que se afastavam dos seus, em princípio.

“No começo não. No começo a gente olhava assim... não é descrendo não, porque a gente tem que ter fé em tudo que vai fazer neh? Mas assim, eu ficava assim, achando impossível, porque é uma área muito grande. Você imagina, isso tudo vai virar mato? É complicado, mas

hoje em dia você vê que é possível e tá aí pra todo mundo ver. É uma coisa incrível, deu certo.(E14)”

“a gente sabia, que era pra preservar a natureza, mas a gente não tinha a noção de pra que que era isso, preservar. A gente sempre roçou, sempre derrubou, sempre desmatou neh? Plantar pra formar uma mata era novidade neh? Toda vida fiz roçar, fiz derrubar mato, fiz botar fogo, era uma coisa que...eu fiz isso várias vezes durante minha vida. Aí você entra num lugar, uma instituição onde você vai aprender a plantar, aprender reflorestar, dentro de uma cabeça que em toda vida destruiu, fica meio complicado, mas, graças a Deus foi muito bom. Foi gratificante (E13).”

“eu não acreditava, primeiro que eu já morei na roça e sei como é de fato isso (...) eu sei como que é difícil, as dificuldades da roça, (...) a quantidade de gente que já mudou da roça pra cidade, tentando uma vida melhor (...), então eu falava assim ‘gente isso não vai dar certo porque as pessoas não vão acreditar que vai ter um emprego né, ‘vamos abraçar a causa e isso deu certo’ né, então no início eu vou ser sincera mas quando passou assim, quando começaram as árvores a crescer as pessoas visitar, eu falei ‘opa, já deu certo mesmo, nosso trabalho está sendo reconhecido (E11).”

Falar sobre o ideário fundador foi o momento de maior reflexão junto aos entrevistados. A própria feição mudava quando esse assunto era trazido à tona. Percebia-se que a memória coletiva, incorporada na subjetividade de cada um, era ativada na busca de significação da trajetória da organização. Em todos os dizeres acerca desse aspecto, perceberam-se traços contínuos, traços que se mantêm num retorno aos mesmos espaços de dizer, ou seja, a estabilização do discurso (paráfrase) (ORLANDI, 2007). Ao passo que, ao se referenciar o contexto atual, os dizeres assumiam conotações dinâmicas, sustentando posições distanciadas desse ideário em função de necessidades postas, do contexto ideológico criado por práticas gerencialistas tidas como apropriadas para a própria continuidade dos trabalhos.

É nítida a diferenciação das falas dos trabalhadores que estão há mais tempo na organização e construíram laços de afetividade regatados e manifestados por seus enunciados quando se compara com os dizeres de pessoas recentemente ingressadas na ONG:

“O Instituto Terra projetou Aimorés no mundo. É uma cidade que antes era uma cidade pequena que produzia...vivia da pecuária exploratória. Chega um projeto desses aqui na cidade, de um fotografo mundialmente conhecido, que é filho da cidade.. faz essa campanha maravilhosa... então isso projetou a nossa cidade no mundo (...) (E10)”

“o impacto, nós somos um dos maiores empregadores da região, então só dessa... nós somos uma indústria completamente verde, porque o que eu produzo são mudas da mata atlântica, eu não poluo, eu não contamina. Até mesmo na minha linha de produção que é o viveiro, eu tô restaurando a natureza, eu tô produzindo oxigênio, eu tô produzindo uma qualidade melhor de vida, então assim, se não existíssemos, certamente haveria uma perda muito grande para Aimorés(...) certamente muitas pessoas só vem a aimorés por causa do Instituto

Terra, porque vem fazer o passeio, vem conhecer, então o instituto terra traz uma visibilidade que Aimorés jamais teria se não tivesse o IT (E07)."

Está imbricado nesta última fala o contexto pregresso do sujeito do discurso, da mesma forma que para os demais sujeitos referendados nesse comparatório (que atuam há mais tempo na ONG). Isso reforça a perspectiva de que o "lugar" e a "posição" são elementos estruturantes do discurso, e que interferem na conformação da visão de mundo e de compreensão da realidade que cada indivíduo assume para si.

A análise de enunciados que se chocam em seus significados essenciais na produção do discurso reforça o entendimento de Orlandi (2007), para quem o discurso assume, dentre outras, a função de ruptura a partir do deslocamento dos processos de significação, que são individuais, mesmo que com elementos compartilhados. Em verdade, todo discurso de faz nessa tensão: entre o mesmo e o diferente (polifonia), pois, sempre ao falar, produz-se uma diferente rede de filiação de sentidos, apesar de utilizar palavras já ditas (falas interdiscursivas) (PECHEUX, 1969). Assim, o imaginário acerca do Instituto referencia uma missão coletiva, um propósito substantivo cujo significado é compartilhado (para aqueles que estão há mais tempo atuando na ONG), e, para outros, referencia uma "indústria verde", uma grande empregadora e um cartão de visitas para a cidade.

Essa compreensão de discurso como tensão também é percebida ao se analisar a hierarquia organizacional, delimitada por um organograma funcional, mas quebrada pela forma como esse organograma é operacionalizado na prática.

"A relação aqui no IT, por ser considerada uma empresa de porte pequeno, nossa relação é muito boa. Porque nossos superiores, a gente trabalha de igual pra igual. Até mesmo as pessoas envolvidas no nosso conselho diretor que vem até a Instituição encontrar com a gente (E08)".

"Aqui no viveiro é uma relação mais de amigo com o gerente. Comigo sempre foi, amigão do peito (E13)".

"o Sujeito 1, que é o gerente aqui, é um cara muito bacana. É um excelente profissional. Faz tantos anos que nós trabalhamos junto, ele tem já eu acho que uns 15 anos, acho que é um negócio assim, minha diferença com ele é pouca. Não só como chefe, mas como pessoa, como amigo é uma boa pessoa. E pra trabalhar junto também é um cara muito bacana (...) tenho acesso a ele, é tranquilo, isso aí.(...) A qualquer hora, até na casa dele se for preciso a gente vai, dependendo da necessidade (E14)."

"Tudo é discutido entre nós (gerencia e subordinados), e aí a gente chega num consenso e é bem aberto (E12)".

“Nós temos uma forma de sempre dialogar, as decisões são consensuais, a coisa flui mesmo de uma forma muito legal, não são tomadas posições unilaterais, é sempre a equipe tomando decisões (a equipe do setor ou a equipe de gerentes) (E04)”.

“A gente tem sim liberdade, para participar das decisões estratégicas da empresa, e o Conselho Diretor tá junto também, dessa forma, nosso sentimento do dia a dia é de quem quer avançar, desenvolver e evoluir. As pessoas tem liberdade em todos os processos, elas participam da elaboração dos processos (E01).”

Uma ressalva, contudo, é necessária. A liberdade, a flexibilidade apresentada nas falas é alusiva aos setores, ao relacionamento gerente x subordinado, e não é regra, ou na relação gerente x superintendência x conselho diretivo (como no caso do E01). Em alguns setores fica muito explícita a existência desse relacionamento mais aberto (NERE e no Ambiental). Em outros, os subordinados são taxativos ao dizer que não participam das decisões, *“o processo (de tomada de decisões) é uma questão gerência e superintendência e conselho. Eu não participo (E15)”*.

A necessidade de se ter um organograma estruturado e passível de ser consultado e apresentado, mesmo que não seja fielmente cumprido, pode ser interpretada de diferentes maneiras. Primeiro, por ser uma prática comum nos manuais tradicionais de administração, utilizada para organizar os cargos e funções dentro da organização e isso gera a percepção de ser uma necessidade a uma gestão eficiente, quando assimilada de forma acrítica. Um organograma funcional remete a ideia de hierarquia rígida, acionada, no caso da ONG em análise, para distinção de questões específicas, como tomada de decisões estratégicas que envolvem o todo e diferenciação salarial, já que não há uma política própria de cargos e salários, mas sim, segue-se o estipulado pelo mercado e pelos sindicatos (E10; E08; E07). A questão salarial formatada nesses pressupostos condiz com a ideia de cargos e funções definidas pela burocracia, sendo uma instância a mais na conformação da instrumentalidade da razão no ambiente organizacional.

No que tange a autocrítica sobre o comportamento da organização o principal ponto negativo elucidado foi o afastamento da organização da comunidade que a cerca. A superintendência anterior a esta atual, que permaneceu no cargo por cinco anos, promoveu variadas reformas processuais voltadas à perspectiva financeira, de formalização e burocratização. Nos enunciados, as medidas conferiram “mais profissionalismo à organização” (E05), contudo, o dialogismo evidencia os prejuízos trazidos em termos de relacionamento intraorganizacional e com a comunidade externa.

“E com essa gestão, houve um distanciamento da comunidade, foi uma gestão voltada pra captação de recursos quase que exclusivamente, e houve esse distanciamento, claramente se percebe isso. Então eu acho que deixou muito a desejar, não apenas nessa parte, mas também em influenciar realmente, de fazer a mudança, de estar junto da comunidade, de incentivar (E15)”.

“O instituto ficou um pouco afastado da comunidade durante um período e nós precisamos voltar a trabalhar com as escolas porque a comunidade é de extrema importância (...) Houve muito distanciamento, precisa ser trabalhado muito com a comunidade. Um exemplo claro, se você chegar em Aimorés e fazer uma pesquisa rápida com 10 pessoas, quem já foi no Instituto Terra você vai escutar mais de uma pessoa falar que nunca veio (E06).”

A comunidade faz parte do ideário fundador, sobretudo, do contexto que motivou a idealização da Instituição e seu propósito de atuação. Por isso, a atuação junto ao entorno não deve ser preterida da reflexão sobre as ações da organização.

“Eu penso que o I.T é um grande laboratório para nós experimentarmos essa restauração ecossistêmica na sua mais ampla ação e que isso possa servir de solução para a sociedade. O que nós estamos aqui, só tem sentido, se puder servir à sociedade. A nossa busca hoje é por soluções ambientais para a comunidade e o meio ambiente (E01).”

O que a fala acima nos diz, elucida a inserção na comunidade como algo elementar à constituição do trabalho na ONG dentro de uma perspectiva que leve em conta aspectos isonômicos. Até mesmo, a continuidade das atividades da organização nutre certa dependência da comunidade externa, tanto, que atualmente o principal projeto (Olhos d'Água) está completamente voltado aos produtores rurais de localidades próximas:

“Hoje o foco do trabalho nosso está muito mais voltado à comunidade do que propriamente dentro da fazenda. (...) nós temos um projeto hoje, para recuperar todas as nascentes do Vale do Rio Doce, que a gente tem 360 mil nascentes nesse Vale (E01).”

Sobre a falta de proximidade ente IT e comunidade, um entendimento distinto assume importância a partir de argumentos que vão ao encontro de uma situação estrutural nas sociedades: a falta de consciência ambiental.

“Saber todo mundo sabe, agora cabeça das pessoas sabe como é que é neh, um pensa de um jeito, outro pensa de outro, é complicado. Todo mundo sabe o que é o IT, as pessoas visitam, vem tirar foto, casamento, essas coisas, então, acho que saber todo mundo sabe sim, sabe que existe. Só que as vezes as pessoas procuram não aceitar muito, muitas vezes as pessoas não dá importância pra isso. Não é só em Aimorés, isso é no mundo inteiro com relação a preservar, isso é no mundo inteiro. Você vê pela televisão, que eu não viajo muito, vê jornal, essas coisas, que pra todo lado é queimada, é desmatamento, a seca tá geral, mas ninguém pega pra fazer mesmo. Só que precisar, todo mundo precisa, não é só em Aimorés. Se não

tem consciência no mundo todo, porque aqui tem que ser diferente? Isso é pra todo lado (E14).”

Nessa compreensão, haveria uma falta de reconhecimento das atividades do Instituto na comunidade externa em função de um despertar quase nulo para a problemática ambiental, mesmo que a organização já esteja operando há quase duas décadas na cidade. Sabe-se que essa consciência não chegou pronta para os trabalhadores, mas, antes disso, foi construída paulatinamente dentro da organização a partir do ideário fundador, o que talvez não tenha transpassado os limites da ONG. Assim, tem-se que a significação da realidade elaborada pelo imaginário e pela memória dos sujeitos da pesquisa é influenciada pelo meio, mas um meio constricto ao espaço do IT, não podendo ser transposta ao contexto amplo no qual a organização está inserida. Isso pressupõe também, certa postura de persistência dos trabalhadores, os quais, interpreta-se, desvinculam-se de significados compartilhados no macro contexto de onde advém e ressignificam seus próprios valores a partir de novos referenciais na constituição e incompletude do *self*, como na fala que segue:

“eu acredito a existência dessa organização seja também em função da perseverança, porque uma coisa que ninguém acreditava e que hoje está acontecendo; e a questão do ser humano se colocar no meio ambiente, porque muitas vezes o ser humano homem não coloca como meio ambiente, mas nós fazemos parte do meio ambiente. E todas nós temos que trabalhar para o bem comum (E08).”

“Mas é a luta diária, você vai aprendendo, a gente insiste, é uma missão que a gente não desiste. E é isso, o IT é sempre uma grande luta, mas é uma luta que me enche de orgulho (E04).”

Outro fato elucidado nos discursos como um reflexo do desenvolvimento do Instituto foi o inchaço da parte administrativa em detrimento da equipe executora e técnica, o que é percebido como um problema, inclusive financeiro, por um dos trabalhadores (E04). O desgaste das relações laborais é outra manifestação. *“o foco em produtividade foi muito grande (E15)”*; *“quem não se ajustava, podia ser demitido. Esse é geralmente o último recurso, mas ele (o superintendente) dizia ser o primeiro (E10)”*. Os conflitos mais sérios, lembrados por quase a totalidade dos entrevistados, onde houve inclusive demissão de trabalhadores, remete a esse período dos últimos 5 anos.

A partir dos enunciados aqui expostos e interpretados, puderam ser percebidas características que confirmam a existência dos aspectos ambivalentes da racionalidade na forma como os sujeitos percebem o ambiente e o constroem. No que diz respeito a reflexão sobre existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo, percebeu-se a

alusão ao ideário fundador, sobretudo nos trabalhadores mais antigos, e isso foi traduzido como uma missão coletiva e emancipatória de transformar a realidade local. A autocrítica enquanto grupo organizado chocou-se com essa perspectiva à medida que se admitiu um afastamento desse propósito incentivado por uma liderança que ajustou sua gestão à aspectos burocráticos em detrimento do fortalecimento de elementos substantivos. Por mais que o projeto-chefe do atual momento (Programa Olhos d'Água) seja composto por ações que incorporam os produtores rurais da região, ou seja, a comunidade externa é o foco principal, ainda assim, essas ações são pontuais e restritas.

Adicto a isso, tem-se que o conjunto de valores predominantes na organização e os objetivos que ela sustenta, dialoga entre o propósito fundador e a perspectiva da rentabilidade, utilidade e fins. Correntemente, as dificuldades financeiras são mencionadas justificando medidas e ações desenvolvidas. O macro contexto nacional favorece tal preocupação, uma vez que a instabilidade política e econômica interfere diretamente na captação de recursos, tanto da esfera pública como da esfera privada. A forma como a organização prospecta fundos monetários circunscreve-se à elaboração de projetos, sobretudo. Houve tempos em que mais de trinta projetos eram levados a cabo ao mesmo tempo, atualmente, realizam três projetos (E05) e isso impacta na condição financeira que o Instituto mantém e na possibilidade ou não de ações serem realizadas.

Nesse ensejo, o caminho escolhido para a sobrevivência da ONG foi a profissionalização da gestão, o que é transmitido no rol de valores organizacionais definidos pela antiga gestão, conforme o quadro abaixo:

Quadro 9 – Valores organizacionais do Instituto Terra no ano de 2013

- Nosso trabalho pode contribuir fortemente para a melhoria das condições de vida dos seres vivos;
- O respeito aos preceitos éticos e morais deve estar acima de todo e qualquer interesse ou vantagem pessoal;
- Transparência deve ser a tônica de todas as nossas ações;
- Nossos parceiros têm direito a soluções que contenham o **melhor conhecimento técnico-gerencial disponível, pelos mais baixos preços compatíveis com a boa execução das atividades e a sobrevivência da nossa instituição;**
- Devemos buscar **a melhoria contínua do conhecimento técnico-gerencial, bem como sua formalização, com vistas a melhorar nossos processos internos** e a transmiti-lo para outras organizações;
- Cultivamos um ambiente onde prevaleça o trabalho cooperativo e o enfrentamento de ideias (respeito às opiniões), favorecendo a criatividade e a iniciativa, e;
- Nosso modelo de plano de carreira tem como **base critérios de desempenho, senioridade e conhecimento.**

No conjunto de valores declarados, percebe-se a ênfase em aspectos instrumentais como maximização de resultados, melhoria contínua e formalização do conhecimento técnico-gereencial (em termos aderentes ao *mainstream* da Administração), progressão de carreira baseada em critérios de desempenho. Assim, depreende-se que o quadro de valores construídos advém de uma conjuntura específica e de uma compreensão de organização baseada em determinações burocráticas que permearam o horizonte organizacional em dado momento histórico. Os valores expostos não necessariamente são compartilhados por todos, mas aos poucos ganharam legitimidade, pois acionados por distintos mecanismos cuja permeabilidade transpôs-se em processos de gestão estruturados e formalizados. Isso vai ao encontro das manifestações discursivas apresentadas pelos Sujeitos acerca da implementação desses processos pela antiga superintendência e encontra respaldo nos objetivos definidos pela atual, para quem “o principal desafio e objetivo, é trabalhar com gestão, metas e resultados (E07).”

As falas acerca das mudanças observadas pelos trabalhadores nesses termos buscam conforto naquilo que eles consideram ser o propósito de existência da ONG: promover a melhoria do meio ambiente. Ou seja, o entendimento é de que, por mais que muitos aspectos em termos de gestão tenham se transformado, o foco principal não foi abandonado.

“Eu considero que o objetivo principal ele está sendo mantido. Você tem que se adaptando as realidades, mas nunca saindo do seu foco principal, isso não, isso nós nunca saímos. Nosso objetivo sempre foi a recuperação e a restauração ambiental, e isso fazemos (E04).”

A partir disso, depreende-se o trabalho da ideologia: produzir um “tecido de evidências” subjetivas que tendenciam o homem a construir uma relação imaginária com suas condições de existência, legitimando necessidades e atitudes a partir de um conjunto de formações discursivas que funcionam como uma dominante (PECHEUX, 1969). Ademais da evidência de sentido, estabelece-se a evidência do sujeito. Ou seja, o poder daquele que profere o discurso tomado como verdade. Olvida-se que este também é sujeito interpelado por questões ideológicas, que o conhecimento técnico não é neutro, que sua fala é ideologia materializada pela linguagem. São essas evidências (subjetividade e sujeito) que proporcionam aos sujeitos a realidade como sistema de significações experimentadas, as quais atuam pelos “esquecimentos” e pelos lugares do interdiscurso que aferem legitimidade à fala (ORLANDI, 2007).

No caso específico da organização analisada neste trabalho, os preâmbulos da burocracia transmitidos em valores aparecem como uma condição *sine qua non*, uma

mudança necessária, uma prática significativa da melhoria das atividades, sobretudo porque respaldados na expertise técnica da referência maior nesse quesito dentro do organograma funcional da instituição: o gestor. É factível que houve uma mudança no sentido de formalização da organização a partir da gestão anterior, e também, que a gestão atual dará continuidade a perspectivas semelhantes. Cabe assim, equalizar por meio das falas, essas necessidades burocráticas com os aspectos substantivos alusivos ao propósito inicial que ainda permanece vivo no imaginário dos sujeitos.

O Instituto está concentrado no vale do Rio doce, um dos vales mais degradados da região. A crise econômica é também, crise ambiental e isso está claro para os trabalhadores da organização, que sustentam nos enunciados a ideia de que recuperar a Mata Atlântica e preservar bens de capital insubstituíveis: os recursos naturais, fundamentais para que haja progresso econômico na região (E02; E03). Nesse quesito, o propósito fundador permanece vivo e resistente como o valor máximo construído pelo coletivo e verbalizado de forma imediata, sem hesitações.

“Nosso trabalho é fazer o vale do Rio Doce voltar a ter vida, porque ele morreu, ele morreu. E ver isso tudo voltar a ter vida, é ver as pessoas felizes aqui outra vez. É isso, ver as pessoas felizes, não tem como ser feliz se as pessoas não têm com produzir a terra, não tem emprego, não tem recursos naturais, e isso está cada vez pior (E04).”

“promover a melhoria do meio ambiente. Pra recuperar o meio ambiente, acho que a gente está aqui, acima de qualquer coisa, pra gerar empregos no município, isso também é benéfico, mas promover a diferença (E15).”

“recuperar a área da fazenda. Plantar árvores aqui na área da fazenda. Recuperar a Mata Atlântica, recuperar a esperança de trazer as florestas! Porque onde não tem água não tem nada... não tem esperança, não tem irrigação, não tem comida (E12).”

“Eu vejo isso aqui como uma oportunidade de devolver um pouco do que nós retiramos aqui da região, tanto na questão social, econômica e ambiental principalmente (E04).”

Contudo, não há, nessas falas, reporte a atuação de governos e empresas na construção do quadro de degradação ambiental enfrentado na região. Tampouco, faz-se uma análise profunda acerca das condições superestruturais (ideológicas) do modelo de sociedade que desembocou em tal situação. Culpabiliza-se o “nós” e responsabiliza-se o “nós” pela transformação da realidade. Busca-se na instrumentalidade os valores que poderão sustentar a mudança do cenário posto (gestão, conhecimento técnico, maximização de recursos, etc). Nesse ponto, o caráter militante aprioristicamente atribuído aos espaços das organizações do

“terceiro setor” dilui-se, uma vez que a visão de mundo permite-se fragmentária, desvinculada das questões estruturais e superestruturais, portanto, acrítica.

O enfrentamento de ideias é outro valor explicitado pela organização. Nisso tem-se que nem sempre o consenso em primeiro ato é o esperado. Os desacordos e os conflitos são vistos e abordados por alguns Sujeitos como algo elementar ao encontro de soluções mais efetivas, mais “criativas” para as situações que emergem no cotidiano.

“porque o ser humano, onde tem várias pessoas reunidas nem sempre todo mundo tem a mesma ideia, o mesmo pensamento (E08)”.

“os conflitos a gente sempre busca resolver de acordo com o consenso. Há um respeito muito grande aqui, inclusive com as críticas recebidas dos outros (E04)”.

Essa naturalidade, por mais que seja superficialmente sustentada em outros discursos, deixa margem para interpretar a condição de maneira abstrusa:

*“então eu encontrei uma situação onde existiram conflitos no passado e o que eu tenho procurado, primeiro entender muito bem o que foram esses conflitos nesse passado, pra **buscar dissolver os conflitos**, não ignorá-los, não é também esquecê-los, mas simplesmente dizer os conflitos existiram porque **houve uma permissão** para que eles acontecessem e que isso é algo natural, e que vai acontecer (E07)”.*

Nesse entendimento, os conflitos resultantes de divergências não são vistos como resultados que acontecem e que se dissipam naturalmente (mesmo que em palavras isso esteja dito). Apresenta-se a condição de que um agente externo (não participe da situação) deva “dissolver os conflitos” porque tem poder para isso, e que tais desacordos só aconteceram porque permitiu-se, porque alguém “deu espaço”, não por ser uma situação elementar. O natural, depreende-se, é o andamento das atividades sem fissuras, mesmo que isso preconize uma situação de imposição de ideias:

“todas as coisas que a gente já propôs, quando decidido já estava decidido e não tem questionamento (E15).”

O “a gente” nesta fala em específico, refere-se aos trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos em relação à postura da superintendência. Nesse íterim, aspectos da comunicação e relacionamento emergem.

A análise da comunicação e das relações interna entre os pares que demandaram à pesquisadora um olhar mais acurado, pois referencia um comportamento dinâmico, que não goza de uma uniformidade entre os enunciados, ora tendo seus aspectos definidos como

totalmente informais e outras vezes, resgatando-se a necessidade do formalismo nas relações. O aspecto informal, sobretudo, é trazido como uma constante na relação gerente x subordinado como algo positivo e cultural, em função até mesmo da estrutura física, onde cada setor comporta em uma mesma sala todos os encarregados:

“A relação aqui no IT, por ser considerada uma empresa de porte pequeno, nossa relação é muito boa. Porque nossos superiores, a gente trabalha de igual pra igual. Até mesmo as pessoas envolvidas no nosso conselho diretor que vem até a Instituição encontrar com a gente (E08).”

“todo mundo fica na mesma sala do seu gerente e isso facilita o contato, o convívio... essa liberdade. Eu percebo isso em todos os setores (E10).”

“Eu percebo isso nas outras gerentes também! Percebo isso claramente. Não sei se é porque o pessoal fica na mesma sala, todo mundo fica na mesma sala do seu gerente e isso facilita o contato, o convívio... essa liberdade. Eu percebo isso em todos os setores (E06).”

Este “acesso livre” é equalizado com algumas restrições, que aparecem nos enunciados, contrabalançando assim, a perspectiva de liberdade com o respeito a hierarquia:

“tem as outras gerências que ,apesar de eles não serem superiores, eu procuro também, não fazer nada como... as pessoas geridas por eles... eu procuro antes mandar um email pro gerente... explicar o que eu quero, perguntar quem da equipe deles eles indicam para fazer aquele trabalho.

Tem também a nossa diretora executiva, que é a Isabel que é uma pessoa super... super aberta, mas antes de falar com ela qualquer coisa eu sempre falo com a Sujeito 2, que é a minha gerente... Por quê? Porque eu me sinto bem fazendo assim! Mas também, não é uma exigência dela, não (E10).”

“eu procuro... o que eu digo pra todo mundo, minha porta tá sempre aberta (...) procuro ser bem acessível, mas o que eu acho importante, por exemplo, é que exista o respeito a hierarquia, eu não posso, de maneira nenhuma, quebrar minha estrutura porque se não eu vou criar conflito em vez de criar harmonia, então é o cuidado de como isso tem que ser levado (E07).”

Os canais formais de comunicação interna existem. As falas trazem a tona principalmente, os meios eletrônicos (Skype, e-mail) e as reuniões periódicas, onde são abordadas, sobretudo, questões estratégicas, e das quais nem todos participam.

“Hoje, por eu já estar aqui e ter passado por outras situações, eu procuro o máximo saber a quem eu devo recorrer para resolver cada situação, eu consigo ter essa diferença, as informações circulam de forma livre. A gente tem o Skype, onde a gente se comunica uns com os outros, e funciona, pra mim é funcional, e-mail e Skype (E12).”

“inicialmente as decisões começam nessas reuniões entre gerência e diretoria né, é levado pra lá ao tema, se esse tema ele pode ser sanado, aquela reunião ele vai ser e se precisar que ele tenha um tratamento mais amplo com o envolvimento de mais pessoas aí as outras pessoas vão ser envolvidas (E06).”

“com os diretores, a gente tem uma situação bem tranquila com os superiores, por email, telefone, conversamos com eles diretamente, somos parceiros, amigos, temos uma convivência muito tranquila. Não vou dizer que não existam problemas, nós somos pessoas, é claro que existem problemas. Mas todos os problemas eles são conversados, nós temos liberdade de expressão aqui dentro, eles prezam muito essa liberdade, então isso tem ajudado bastante nessa formatação (E04).”

As decisões são, de acordo com os enunciados, tomadas pelos líderes organizacionais sem que haja a participação de todos e as informações são repassadas aos demais como forma de legitimá-las:

“Essas reuniões acontecem somente entre as gerências e o máximo que acontece é um diálogo depois, do tipo, ah, acabou a reunião e foi dito isso, isso e isso (15).”

Além disso, os comportamentos e as relações interpessoais são balizados por processos formais:

“Nós temos liberdade de conversar, de se expor, liberdade na forma de trabalhar, de agir, mas temos processos formais, não podemos nos perder. (...) (E01)”

“nós temos a avaliação de desempenho e também tem as reuniões mensais onde são falados né, o que foi feito, como que se diz, o parabéns e o que deixou a desejar, então no dia a dia também, como é uma instituição que todo mundo conversa com todo mundo e mantém um bom relacionamento, você sente quando a pessoa vê que você fez a coisa direito e quando você deixou a desejar e eu me relaciono bem com todos, graças a Deus, principalmente o Sujeito 4, né como eu te falei é o meu gerente direto (E11).”

Questões pontuais para as quais as reuniões gerenciais não conseguem dar deferimento são repassadas ao Conselho/Diretoria, que atua como um órgão consultivo e não-remunerado:

“Quando tem um assunto extremo, a Diretoria pode intervir, porque qual é o papel do diretor aqui? Eles são grandes amigos, quando a gente precisa eles vêm aqui na sala, conversam, batem um papo com a gente, como um parceiro mesmo (...) quando as questões vão para a diretoria, não é algo que vem de lá e é imposto, existe um dinamismo muito grande na relação da diretoria com a gente, que quando não conseguimos encaminhamos para a diretoria e eles também, antes de tomar as decisões, eles vem conversar com a gente de uma forma tranquila e agente também consegue conversar com eles dessa mesma forma, para tomar as decisões no momento necessário da melhor forma. Eu tenho toda liberdade para, em qualquer momento, ligar para qualquer diretor e tirar uma dúvida com ele (E04).”

“Muito livre. Eu tenho um conselho que é maravilhoso, eu nunca pensei em encontrar um conselho realmente tão capaz, tão preparado tecnicamente, emocionalmente, tão dispostos a ajudar olha, eu tenho pessoas assim excelentes (E04).”

“A gente tem sim liberdade, para participar das decisões estratégicas da empresa, e o Conselho Diretor tá junto também, dessa forma, nosso sentimento do dia a dia é de quem quer avançar, desenvolver e evoluir. As pessoas tem liberdade em todos os processos, elas participam da elaboração dos processos (E01).”

As falas acima transcritas denotam uma relação de proximidade e cooperação entre os níveis mais altos da hierarquia organizacional. Dentro de uma perspectiva substantiva, isso deveria ser transposto ao todo, partindo de pressupostos coletivos de construção do ambiente da organização. O fato de um dos falantes evidenciar “a liberdade nos processos”, tal atitude não sobrepõe-se à limitação da participação nas decisões estratégicas. A justificativa para tanto aparece alertando que o envolvimento em determinados assuntos não é de competência integral, pois não condiz com as funções que as pessoas executam. Além disso, é observado certo controle de informações, *“mas já tá na cultura, são coisas que não interessa tanto saber, a gente se acostumou, se adaptou, não sei (E15).”* Ou seja, o reflexo da centralização das decisões manifesta-se em certo conformismo nos dizeres dos subordinados. Esse controle, explica o Sujeito 15, diz respeito mais à forma como as decisões são conduzidas, sem o envolvimento de todos, até que as decisões sejam tomadas. Assim, não há o ocultamento de informações públicas, mas há limitações de participação até que a informação final seja construída.

Assim, tem-se que, a liberdade de expressão e acesso informal aos pares é trazida, em primeira instância, como uma característica da organização. Ao se aprofundar o assunto, verifica-se, contudo, balizamentos a esses comportamentos e limitações de participação, sobretudo, em questões estratégicas. Isso já está naturalizado no imaginário, configurando um espaço de interdiscurso compartilhado pelos membros da ONG, indo de encontro aos preceitos isonômicos.

A transparência, outra questão que alude à valores e à comunicação, é um requisito que concerne ao horizonte das organizações de “terceiro setor”, já que devem prestar contas de suas atividades à sociedade, à órgãos financiadores e parceiros. Assim, foi outro elemento trazido à tona pela fala dos Sujeitos:

“o instituto tem assim, sempre buscado a maior transparência possível, então assim, a gente tem, eu vejo assim muita transparência nos processos (...) os relatórios anuais são postados lá outros balancetes né, essas informações financeiras são botadas lá, mas a gente talvez não

tenha igual transparência de projetos, igual nós temos tudo pronto, tudo certinho, mas seria interessante divulgar (...), tem algumas coisas que são fáceis e tem umas outras coisas que não é nada intencional que não seja publicado porque eu o Instituto ele não tem essa intenção de esconder o que a gente faz, pelo contrário a gente conta pra que seja replicado bem mesmo (E07).”

“Eu acho que isso (a transparência) é um valor que a gente vem sempre reforçando. A cultura da transparência para nós é fundamental. Então essa questão da informação, nada é escondido, tudo é muito claro, nós não temos nenhuma possibilidade de sermos diferentes. Isso é um valor sagrado aqui (E01).”

Apesar de emergirem nos discursos aspectos substantivos da razão, principalmente entre gerências x superintendência x conselho, e, gerência x subordinados, destaca-se que a organização ficou devendo no que se refere à comunicação entre a totalidade dos membros, em desenvolver modelos capazes de contemplar o todo nas decisões estratégicas. Para que isso aconteça, é necessário que o conhecimento sobre o funcionamento da organização seja considerado um saber coletivo, não departamentalizado, limitado pelas “paredes” de cada setor.

4.4 APONTAMENTOS GERAIS SOBRE O CAPÍTULO

A partir dos acenos interpretativos apresentados ao longo deste capítulo, buscou-se analisar por meio das práticas discursivas, a manifestação de aspectos formais e substantivos subjacentes à Organização Não-Governamental Brasileira Instituto Terra. A tensão advinda da existência dessas duas estruturas antagônicas de pensamento estaria relacionada com a crise política e cultura e vivenciada por essas organizações. Os resultados evidenciam essa perspectiva.

O Instituto Terra nasceu em uma região historicamente marcada pela ação da empresa rural capitalista, onde a degradação do ambiente acompanhou o processo de formação do local e cujo resultado foi à constituição de em uma paisagem ambiental árida. Nesse contexto, a ação de plantar uma floresta em uma fazenda degradada, porém, não improdutivo, é visualizada como uma atitude destoante do “comum” na região. Esse ensejo dos fundadores é tido como uma ação substantiva pontual à medida que coloca em primeiro plano valores solidários, ativistas e coletivos em detrimento de uma ação instrumental, que, seguindo a lógica do capital, transformaria a terra e sua possibilidade de uso em mercadoria com vistas a alcançar o melhor resultado financeiro possível.

A maioria dos Sujeitos da pesquisa sustenta nas suas falas, manter uma ligação com a cidade ou com o próprio Instituto, no momento em que descrevem sua trajetória pessoa de vida. O tempo de atuação do corpo de analistas/gerentes concerne há pelo menos uma década, tendo aqueles que são contemporâneos à própria fundação do IT (aproximadamente 16 anos de trabalho). O tempo de permanência na Instituição se reflete na forma como os indivíduos constroem suas falas acerca da sua trajetória na organização e da própria história da ONG. Percebe-se uma relação de afetuosidade, pertencimento e uma grande sintonia com a causa maior da organização. Isso é observado em todas as falas, onde destaca-se a percepção de cada um sobre um crescimento próprio e amadurecimento à questão ambiental desenvolvido contemporaneamente à atuação no IT.

Nesse sentido, percebe-se que o ideário fundador está presente na constituição do significado que a organização tem para cada trabalhador, sobretudo quando se destaca o propósito de existência da organização. Sobre essa condição cabe reforçar, ainda, a atuação positiva, em termos ecológicos e sociais, trazidos pela organização Instituto Terra por meio de sua atuação não apenas nos limites da Instituição, o que por si só já traria benefícios para a comunidade local, mas também, pela atuação externa da ONG, junto a pequenos produtores rurais, empresas, escolas, instituições públicas entre outros. Isso reforça a compreensão de que a expressão social da organização está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como a transparência em suas práticas e atividades.

No entanto, esse ensejo inicial tensiona-se com aspectos gerencialistas construídos ao longo dos últimos anos, cujos reflexos convertem-se em um arranjo de processos formais, na criação de um modelo de gestão robusto e na criação de um conjunto de valores institucionais que reforçam essa perspectiva. É certo também mencionar que a formalização de processos é trazida como reflexo de uma política de gestão empreendida pelo último superintendente e que encontra respaldo nas falas da nova diretoria, mas que, em momentos intermitentes de vácuo no cargo diretivo, são flexibilizadas. Isso denota, entre outras coisas, que o comportamento naturalizado dentro da instituição remete a uma forma de gestão mais informal, ainda mantida e reproduzida em espaços delimitados.

Percebe-se assim, que atributos concernentes ao propósito isonômico atribuído a esses espaços dissolvem-se em dadas circunstâncias que reforçam a prelação de mecanismos formais de gestão, motivadas pelo estabelecimento de metas e controles. Nesse ensejo, ressalta-se que o estabelecimento das diretrizes estratégicas estaria concentrado em níveis hierárquicos mais altos, afastando-se com isso, o coletivo dessas decisões e o próprio processo de reflexão sobre a organização.

Observa-se, contudo, manifestações discursivas que aludem à comportamentos que destoam desses pressupostos, sobretudo, quando se elucida a sintonia dos trabalhadores com a causa maior da organização e a identificação dessa com os valores pessoais e grupais. Para muitos, a causa genuína da ONG é fator para a permanência na Instituição (E15; E04; E07). A consciência de respeito ao meio ambiente e a satisfação manifestada por todos os trabalhadores em relação a essa questão como um aspecto cultural na organização é trazida como um fator positivo por todos os Sujeitos da pesquisa, muitos dos quais reforçam e atribuem ao trabalho na ONG o desenvolvimento dessa consciência, ou seja, uma mudança de valores pessoais que traz satisfação e realização aos trabalhadores, que, a partir disso, significam sua atividade laboral de forma diferenciada.

Por mais que haja certo controle de informações, como relatado por alguns colaboradores, está muito presente a questão da transparência nos discursos como algo a ser preservado, até mesmo em função das exigências impostas pelo processo de financiamento requerido para a captação de verbas públicas em licitações. Assim, grande parte de informações sobre a organização podem ser acessadas pela internet a partir da publicação dos Relatórios Anuais disponibilizados no site do Instituto. Internamente, a comunicação horizontal estaria constricta a ambientes específicos, como gerências x subordinados; gerências x gerências; gerências x superintendência x conselho; o que reforça certo apreço por uma hierarquia funcional dentro da organização, projetada nos canais formais de comunicação como as reuniões que envolvem as gerências.

Feitas essas ponderações genéricas sobre as análises do estudo, apresentam-se na sequência, as considerações finais do estudo. Não obstante, tendo em vista que o processo interpretativo é algo que não se esgota, reforça-se que tais conclusões são derivadas do esforço intelectual da autora deste trabalho, podendo e devendo, a partir de outros entendimentos, serem questionadas e/ou complementadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo sistematizar as principais conclusões deste estudo. Para isso, inicialmente são retomados aqui os objetivos da pesquisa, com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. Na sequência apresentam-se as principais contribuições do trabalho. Por fim, apresentam-se as limitações da pesquisa, bem como algumas sugestões e direcionamento para estudos futuros relativos ao tema.

5.1 RETOMANDO OS OBJETIVOS DA PESQUISA: CONSIDERAÇÕES GERAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em compreender como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva estão investidos nas interrelações práticas e discursivas no âmbito da gestão e do cotidiano dos trabalhadores da Organização Não-governamental Instituto Terra. Desse modo, para a realização da pesquisa e para ampliar o entendimento de como são manifestados e percebidos as instâncias substantivas e instrumentais da racionalidade no âmbito da organização, foram definidos objetivos específicos. Primeiramente, buscou-se investigar os aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade subjacente às rubricas de análise Valores Organizacionais; Reflexão sobre a organização; Comunicação e relações interpessoais, defendidas e sustentadas pelo modelo de investigação criado por Maurício Serva (1996). Na sequência, buscou-se compreender, a partir das percepções dos indivíduos acerca da organização Instituto Terra, a sustentação dos valores de cálculo, utilitaristas e/ou valores substantivos, manifestos a partir da coexistência, tensionada ou não, desses aspectos. Por fim, os esforços concentraram-se em interpretar a formação discursiva dos sujeitos acerca do sentido e significado da organização em questão a partir da Análise de Discurso (AD), considerando os elementos da Interdiscursividade, as Condições de Produção e a Polifonia.

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo adotou um plano de pesquisa de caráter interpretativo, sendo que a abordagem da problemática configurou-se pela coleta de dados qualitativos, e, como estratégia de pesquisa, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Neste estudo, o caso analisado refere-se a uma organização de “terceiro setor”, o Instituto Terra, uma ONG idealizada por Lélia e Sebastião Salgado, voltada à preservação e restauração ecossistêmica da bacia do Rio Doce, e localizada na cidade de Aimorés, Minas Gerais. A ONG é tida como a primeira Reserva de Proteção ao Patrimônio Natural (RPPN) da Mata Atlântica em área degradada e conta com um trabalho que soma quase duas décadas, onde 90% dos quase setecentos hectares da antiga Fazenda Bulcão já foram restaurados. Na época da coleta de dados, a ONG contava com mais de setenta trabalhadores, atuantes em projetos tanto dentro

da ONG quanto junto à comunidade externa. Seu trabalho é reconhecido nacional e internacionalmente por meio de distinções concedidas pela UNESCO (Posto Avançado da Reserva da Biosfera, 2009) e pela WWF (Prêmio WWF-Brasil Personalidade Ambiental, 2012).

Tendo como base os aportes teóricos e as rubricas de análise que sustentaram o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com os resultados encontrados, são apresentadas, na sequência, as principais conclusões do estudo.

Primeiramente, cabe ressaltar o caráter substantivo da ação empreendida pelos fundadores do IT, Lélia e Sebastião Salgado, uma vez que a ação de plantar uma floresta coloca em primeiro plano valores solidários, ativistas em detrimento de uma atitude utilitária do uso da terra e do meio ambiente como mercadoria para benefício próprio ou de um pequeno número de pessoas. Além disso, tem-se que a atuação da ONG na região congrega um amplo de benefícios socioambientais, tais como: empregabilidade; o reflorestamento de mais de seiscentos hectares de área degradada; os projetos que buscam levar conhecimento e ajuda aos agricultores da região em prol da melhor forma de utilização dos recursos ambientais, e, ainda, a assistência educacional por meio do NERE, que atende alunos próprios do IT e escolas locais. Assim, tem-se que a ONG atua como um centro de referência ambiental, educacional e econômica na região.

Na análise do todo da organização, empreendida a partir da rubricas Reflexão sobre a organização, Valores e objetivos organizacionais e Comunicação e relações interpessoais, foi possível observar que podem existir diferenças entre a racionalidade manifesta pelos indivíduos e práticas de gestão adotadas na organização. Alguns traços de racionalidade substantiva foram mais visíveis em reflexões feitas pelos indivíduos acerca do histórico e propósito de existência da instituição. Contudo, observa-se a desvinculação desses aspectos substantivos e a adoção de um discurso instrumental quando se refere aos enunciados que aludem ao modo como a organização deve ser gestada. São evidentes os traços que reforçam a perspectiva de que existe certa confusão e perda de referência motivada pelas características específicas de cada gestor, que impõe e constrói um ambiente de acordo com seu ideário e motivações, além da própria ideia de “gestão eficiente” trazida da ideologia burocrática dominante nos estudos organizacionais. Quando os enunciados manifestam as mudanças trazidas pela “boa gestão”, funcionalista, percebe-se certo conforto no discurso, sensação de que as coisas estão sendo feitas da “maneira como se espera” (E05). O comparativo com momentos em que essa perspectiva é flexibilizada, o discurso preponderante é “de certa desorganização, falta de controle (E08)”.

A conjuntura ampla onde essas organizações se inserem, atua como mecanismo de pressão, como evidenciado na situação acerca das exigências de órgãos públicos para a participação em editais. Tudo isso acaba por contribuir com a tese de que no contexto atual “..as associações são animadas por tensões dinâmicas entre aspectos diferentes e por vezes opostos [...] tensões das quais procede a fragilidade do seu funcionamento” (EME, 2001, p. 03). Essa tensão acaba por reproduzir-se em uma crise de referencial e sentido, mais cultural e política do que propriamente social ou econômica, em grande parte derivada da crescente opção por lógicas técnico-instrumentais em detrimento de lógicas cívicas, solidárias e uma visão política de transformação da sociedade, como também, de exigências dos poderes públicos financiadores, atraídas por um universo simbólico de onde primam os meios (o relatório de atividades) sobre as finalidades (a solidariedade cívica) (MONTEIRO, 2004). Contudo, parece que esta realidade influencia em sua atitude de buscar a transparência mediante a apresentação pública espontânea dos seus relatórios gerenciais, ao mesmo tempo em que limita a aceitação crítica acerca do estabelecimento de parcerias com empresas que possam destoar inclusive, de sua identidade, propósito e missão, configurando uma situação paradoxal nesses termos, à medida que se admite o estabelecimento de parcerias, para angariar fundos, com empresas privadas as quais têm um histórico de exploração dos recursos naturais e degradação ambiental nada condizente com o propósito de existência do Instituto Terra. Além disso, outro fator importante é o distanciamento da organização da comunidade na qual atua. Mesmo que ela se comporte como um dos maiores empregadores do município e que goze de uma trajetória de mais de uma década, sua atuação, de acordo como os enunciados, ainda requer maior permeabilidade entre as pessoas da comunidade.

Isso questiona a concepção de que tais organizações gozariam de independência de pensamento e ação, de sua capacidade de mobilização da sociedade civil no quadro de valores como os da solidariedade, da reciprocidade ou do diálogo público, já que distintas vozes transpassam o discurso construído acerca desses espaços, como o caso analisado neste estudo.

A polifonia que representa as duas vertentes que permeiam o discurso da organização em questão, permitiu identificar o significado e a orientação que a associação confere à sua ação, sob os novos quadros de relação entre a Sociedade civil, Estado e Mercado trazido por Montañó (2003), e ainda sobre o valor da alegação quanto a uma substituição da dialética entre ação emancipadora e ação reguladora por novos cenários em que o universo associativo se dilui em uma organização com fortes traços funcionalistas, mas que não goza de uma trajetória inteira nesse sentido, e sim, o sustenta por reflexo de uma política de gestão levada a cabo por longo período. Todavia, percebeu-se que tais características se dissolvem em

períodos de vácuo no cargo diretivo, evidenciando que tais processos e práticas não enraizaram-se nas rotinas, por mais que estejam presentes no discurso e que este busque argumentos para sustentar sua continuidade. Nos enunciados dos trabalhadores mais antigos entrevistados (média de 12 anos), percebe-se muito claro a opção por uma forma de gestão mais próxima, mais humanizada e informal, a qual trazem como herança dos primeiros anos de constituição da organização, e que, em espaços delimitados, procuram manter e reproduzir.

Essas constatações, apresentadas por meio dos discursos dos sujeitos da pesquisa, corroboram a perspectiva de Guerreiro Ramos (1989) e Carlos Montaña (2003), como evidenciado no referencial teórico. Ao mesmo tempo em que as organizações de “terceiro setor” apresentam-se com um propósito de resgate do pensamento coletivo e das causas coletivas a partir da associação civil, estão sujeitas a perderem esse propósito, pois não operam isoladas, mas sim, fazem parte de um contexto amplo que exerce pressão a favor do pensamento instrumental. À medida que elas – as organizações - relegam seu propósito de existência ou subscrevem-no a um discurso coadjuvante, reforçam a perspectiva de serem instrumentos e força neoliberal uma vez que, revestidas de um propósito coletivo, comportam-se de maneira mercadológica realizando funções demandadas ao Estado, contribuindo, assim, para o afastamento deste das questões sociais mais amplas.

Nesses termos, ressalvado o propósito substantivo inicial atribuído a esses espaços pelos estudos de Guerreiro Ramos, o próprio processo de conformação das organizações associativas na prática reforçaria a compreensão de Montaña, o qual não renega a possibilidade de existência de anseios e valores substantivos, contudo, adverte para o preterimento destes em favor de um projeto maior, associado à superestrutura da sociedade neoliberal, que favorece, dentre outras questões, o encolhimento do Estado, da assistência pública e a ampliação da lógica de mercado a todas as esferas da vida e das relações humanas. Esse contexto está relacionado com os aspectos da crise política e cultural que atinge as organizações de “terceiro setor”, analisada, neste estudo, a partir da ambivalência da racionalidade a nível de sujeito e a nível organizacional. Essa relação apresentou-se de forma conflituosa e tensionada (CAITANO, 2010; SIQUEIRA, 2012; SANTOS, 2012), algumas vezes e em alguns processos pendendo à racionalidade instrumental ou de forma a buscar certa harmonização entre interesses de mercado e valores emancipatórios (RAMOS, 2006; LEAL, 2013).

Fica perceptível assim, a aproximação da ideia de discurso como prática com a perspectiva de ação social weberiana. Dentro dos limites de um espaço definido onde se estabelecem relações sociais, constroem-se e sustentam-se modelos de comportamento que

orientam as condutas a partir de relação de poder. Como foi observado, as práticas de gestão implementadas seguem a tendência do sistema idealizado pelo/a superintendente e são incorporadas no discurso como preceitos de uma ordem legítima, dado o status hierárquico que goza a pessoa que ocupa o cargo e, além disso, da aceitação dos discursos de gestão do *mainstream* da administração como uma condição *si ne qua non*. A esse padrão de relação social, atribui-se, portanto, uma forma de racionalidade compatível, que converter-se-á na estrutura de pensamento e conteúdo da ação social observada, requerendo também, um meio que permitirá sua reprodução. A ocorrência da racionalidade instrumental nos discursos significantes do cotidiano da organização em estudo encontra essa compatibilidade com aspectos burocráticos de gestão implementados pela superintendência anterior ao longo de cinco anos e reforçados a partir do discurso da superintendência atual, cuja preocupação central está em se trabalhar na perspectiva de metas e resultados (E03). Os momentos de vácuo do cargo diretivo são momentos em que esses aspectos mais burocráticos são flexibilizados pelo fazer coletivo, denotando assim, que é um processo impositivo, não orgânico, uma relação de dominação/poder.

A observação da polifonia presente nos discursos e a análise da interdiscursividade contrapõe, assim, a tendência de classificar, nos estudos acadêmicos, as organizações do terceiro setor no Brasil como ambientes isonômicos (ALVES, 2002). Conforme o estudo aqui realizado, é possível questionar esta tendência sob o argumento de que esse setor compreende um universo muito grande de organizações, as quais podem ser perpassadas por diferentes tipos de racionalidade, sobretudo, a racionalidade instrumental.

A posição de Tenório (2004) respalda essa percepção. Segundo o autor, a abrangência quase hegemônica do pensamento mercadológico reproduzido acriticamente não apenas em escolas de administração (GUERREIRO RAMOS, 1989), mas também, amplamente pela formação da opinião pública estaria impregnando-se, de forma viscosa, como um “espectro” nas organizações de terceiro setor, que acabariam por absorver nuances do comportamento estratégico ao *modus operandi*. Nesse sentido, estabelece a crítica e defende que conhecimento a ser utilizado pelas organizações sem fins lucrativos

(...) deve ser um produto social, portanto, um processo compartilhado de saberes entre aqueles que detêm o conhecimento sistematizado, formal, com aqueles que possuem o saber tácito, a vivência e compreensão do seu cotidiano. A abstração não deve ser um olhar da teoria sobre si mesma, mas um meio de investigação do concreto, das relações sociais historicamente determinadas. Sendo assim, exige a "socialização do conhecimento, tanto prático como teórico", na busca de um "planejamento cooperativo" (TENÓRIO, 2004, p. 99).

Da mesma forma, Landsberg (2004) atenta para a complexidade desses ambientes. Conforme o autor, tornou-se uma verdade geralmente aceita dentro das sociedades de mercado que todas as organizações, incluindo as do “terceiro setor”, devem adotar as melhores práticas do mundo dos negócios a fim de sobreviver. No entanto, as consequências advindas dessa percepção para instituições não lucrativas seriam a perda de identidade ou, nas palavras do próprio autor, a “perda da alma”, configurando uma desvirtuação profunda entre seu papel genuíno e a maneira como atuam. As práticas discursivas apresentadas nesta pesquisa concordam com essa interpretação, à medida que foi possível perceber a presença de elementos da teoria burocrática referenciando e justificando processos incorporados ao cotidiano organizacional por meio da polifonia presente nos enunciados.

Mesmo que às demandas impostas pelo *status quo* incluam algumas características da racionalidade instrumental na atuação dessas organizações, reforça-se que, o horizonte de desenvolvimento não poderia perder de vista o essencial, que seria realização de fins sociais antes do econômico. Conforme Louback, Teixeira e Bido (2009), tanto valores instrumentais quanto substantivos são percebidos na realidade humana e social. Por óbvio, não se excluiriam as organizações de “terceiro setor”. O problema consistiria não no fato da coexistência desses valores em tais ambientes, mas sim, na relação de predominância da racionalidade instrumental, ocasionando, nesses termos, a perda de referência e propósito de existência.

Considerando-se os objetivos deste estudo, cabe sintetizar que foi possível verificar certa tensão entre os aspectos da racionalidade substantiva e racionalidade instrumental e identificar alguns dos seus reflexos sobre a gestão da organização. Pode-se afirmar que as duas instâncias das racionalidades apresentam manifestações distintas. Os aspectos instrumentais tendem a prevalecer na ideia de eficiência e eficácia de gestão, o que pode ser verificado nos valores organizacionais professados pela Instituição, pelo modelo de gestão elaborado e a partir do momento em que se recorre a práticas e instrumentos formais para avaliação e controle do desempenho organizacional. O posicionamento das organizações frente aos seus relacionamentos externos também apresenta nuances de um pensamento utilitário, pois não se verificou blindagem ao estabelecimento de parcerias com empresas de atuação controversa, como a Vale do Rio Doce e a Samarco, atualmente, financiadora do maior projeto em curso no Instituto. Outra questão que remete a uma estrutura funcionalista de pensamento refere-se ao processo de tomada de decisão estratégica, ainda concentrado em níveis hierárquicos da organização e também, ao processo de comunicação, o qual apresenta-

se, na verdade, sob duas perspectivas: sustenta aspectos substantivos em espaços constrictos, mas segue uma perfilação hierárquica ao se pensar o todo da organização. Já os aspectos substantivos condizem com o propósito inicial que motivou o surgimento da ONG, o significado que a organização assume para cada indivíduo e como um instrumento de transformação social local, de transformação pessoal e sustentação de valores solidários e coletivos.

É importante dizer, ao final dessas reflexões, que não houve pretensão, de maneira alguma, de esgotar os temas relativos a esta pesquisa. Essa afirmação vai ao encontro da perspectiva abordada acerca das possibilidades de análise dos conceitos e objeto aqui explorados (racionalidades e “organizações do terceiro setor”), que não são fixos, porque são dialógicos, social e cotidianamente construídos. Assim, relembra-se como se caracteriza a “metodologia científica de Bakhtin”: “nada lhe parece acabado; todo problema permanece aberto, sem fornecer a mínima alusão a uma solução definitiva” (BAKHTIN, 1999, p. 10).

5.2 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES FORNECIDAS PELA PESQUISA

A presente pesquisa permitiu construir uma análise da temática - racionalidades e organizações do “terceiro setor” – e do objeto de estudo, a partir de um ponto de vista onde se entrecruzaram perspectivas epistemológicas que dialogam entre si, e que permitiram acenos interpretativos que não engessaram os olhares da pesquisadora. Com a sua realização, emergiram alguns pontos relevantes relacionados ao ambiente que permeia uma organização em específico – O Instituto Terra –, visualizada a partir dos discursos de seus trabalhadores interpretados à luz das categorias Reflexão sobre a organização; Valores e objetivos organizacionais e Comunicação e relações interpessoais. Mesmo que o estudo tenha se debruçado sobre uma única organização, os resultados apresentados encontram respaldo no referencial teórico utilizado, e trazem contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto organizacional.

Inicialmente, este estudo reforçou determinados entendimentos teóricos que compreendem as organizações de “terceiro setor” como um espaço dinâmico, desvinculando-se das perspectivas que as interpretam apenas como sendo ambientes isonômicos.

Em primeiro lugar, procurou-se entender a conjuntura dessas instituições como reflexo de práticas que se constroem no cotidiano pelo fazer de todos os sujeitos-membros, que trazem a sua historicidade para dentro da organização e agem a partir disso. Não obstante a historicidade, a memória coletiva compartilhada pelos membros da organização, a posição que cada trabalhador ocupa no contexto, a ideologia advinda de suas crenças e visão de

mundo também interferem no delineamento que a instituição assume, nas decisões e diretrizes que pratica. Outra característica importante é o propósito fundador, que, no caso deste estudo, apresenta-se como um lugar de encontro entre todos os enunciados. O ensejo inicial do casal Lélia e Sebastião Salgado em doar um patrimônio pessoal à causa ambiental é substancial no imaginário de cada indivíduo entrevistado e significa a atuação de cada trabalhador dentro da Instituição a partir das interpretações e sentimentos positivos proporcionados.

Em segundo lugar, a constituição dessas organizações sofre interferência de práticas cotidianas de agentes externos, muitas delas divergentes de seu princípio fundador, mas que interferem na sua constituição interna. O principal motivo dessa interferência é a necessidade de captar recursos para a sustentabilidade dos negócios da Instituição. Grande parte das organizações de “terceiro setor” não geram divisas próprias, o que as condicionam a buscar e garantir verbas públicas ou junto a agentes privados a fim de realizar sua missão. Dessa forma, ficam vulneráveis às exigências impostas por seus parceiros. Tais exigências imputam ao atendimento de critérios que podem gerar demandas internas em termos do incremento na formalização de processos, já que cobradas por sua capacidade gerencial, seus impactos e, principalmente, pelo *accountability* (SALIMON; SIQUEIRA, 2012). Da mesma forma, empresas e órgãos públicos que assumem ser financiadores dessas instituições angariam vantagens com isso, pois a existência dessas parcerias terminaria por gerar ganhos de imagem em termos de mercado e em termos de poder políticos (RAMOS, 2006).

Um terceiro ponto é interpretar os processos organizacionais e relacionamentos interpessoais como práticas discursivas e polifônicas, as quais operam continuamente na construção e reconstrução dos significados que a organização assume para seus trabalhadores. Significados estes que compõem e projetam certa identidade à organização, a seus trabalhadores e a formação das suas estratégias de atuação. Neste ponto, entende-se o discurso como prática social (ORLANDI, 2007), como atos de interação que se estabelecem a partir dos processos informacionais e relacionais da organização, sustentando assim, a prerrogativa de ser um modo de ação em constante construção, confronto e transformação dos significados. Os indivíduos, nesse ensejo, deixam de ser definidos apenas como emissores (produtores de mensagens) ou destinatários (que recebem as mensagens) e passam a negociar e interpretar os significados, num processo de construção e disputa de sentidos acerca das ações que executam e constroem (ORLANDI, 2007).

Além disso, constatou-se que todos esses fatores – agentes externos, subjetividades dos indivíduos-membros, práticas discursivas – constituem elementos que influenciam os aspectos substantivos e instrumentais da racionalidade vigente nesses ambientes, esta,

entendida aqui como uma estrutura de pensamento que sustenta a ação social, a qual, por sua vez, referencia a conduta humana a partir de modelos de comportamento vigentes e sustenta sentido subjetivo (WEBER, 2004).

Resultados semelhantes aos apresentados por esta pesquisa foram encontrados nos estudos de Ramos (2006) e Leal (2013), apresentados no referencial teórico. Estes estudos demonstraram como a atuação de organizações não governamentais é permeada por diversos atores externos que atuam como mecanismos de pressão na conformação das racionalidades vigentes em determinados processos (RAMOS, 2006); e também, que mesmo nessas organizações, a prática apresentava características consonantes mais aos preceitos do sistema social fenomênico (e secundariamente com o econômico) do que com o isonômico (substantivo). Além disso, pôde-se detectar uma relação entre racionalidades que ora caracterizou-se por uma forma tensionada (RAMOS, 2006), ora por certa reciprocidade, evidenciando um processo onde aspectos instrumentais retroalimentam os aspectos substantivos (LEAL, 2013).

No que diz respeito à gestão dessas organizações, o autor do modelo – Serva (1996) - utilizado para investigar seus aspectos concernentes, procurou demonstrar, da mesma forma que este trabalho, que a gestão é feita de elementos de aspectos substantivos e instrumentais da razão, no entanto, a intensidade com que tais aspectos de manifesta é que implicaria na forma de funcionar das organizações (assumindo um aspecto mais econômico ou mais isonômico). Enfatiza-se que o autor não conclui, *a priori*, que as organizações de “terceiro setor” seriam espaços propícios à manifestação de um ou outro aspecto da razão, no entanto, assume que em organizações onde os propósitos ou valores professados tenham caráter emancipatório, sobressairiam as instâncias substantivas da racionalidade, o que encontra sustentação do paradigma paraeconômico desenvolvido por Guerreiro Ramos (1989).

Partindo dos resultados encontrados nesta pesquisa, salienta-se que a pressuposição de que em ambientes, cuja forma jurídica remete a um formato coletivo e social, haveria a prevalência da racionalidade substantiva pode e deve ser questionada, a partir do momento em que se observam práticas semelhantes às empresas de mercado, e que a racionalidade instrumental pode predominar em muitas das ações de gestão (SERVA et al., 2014). Assim, as reflexões proporcionadas, a revisão de hipóteses e a inserção de novos elementos reforçam a importância teórica desses estudos (dentro dos quais este trabalho se insere), constituindo um quadro relevante para embasar estudos posteriores.

Acrescenta-se a isso, como contribuição desta pesquisa, avançar na temática das organizações de “terceiro setor” incluindo formas alternativas de vida humana associada

dentro da perspectiva teórica e acadêmica como forma de propor um ponto de inflexão na tendência naturalizada dentro da ciência administrativa de considerar todos esses arranjos a partir do prisma econômico (GUERREIRO RAMOS, 1989). Ampliando essa perspectiva teórica, a qual muitas vezes assume um caráter ideológico e ingênuo, como preconiza Guerreiro Ramos, estima-se que o resultado prático disso será a conformação de ambientes organizacionais que se permitam avançar em aspectos que questionem a efetividade da sustentação de valores adictos a uma única forma de entendimento da realidade e transformem o seu referencial, considerando, inclusive, a natureza subjetiva ou nem sempre objetiva do trabalho.

Nesse ensejo, há que se ter em conta que a essa mudança, inclusive em aspectos conceituais e ideológicos na prática e nos estudos organizacionais, perpassa a própria noção de racionalidade subjacente ao desenvolvimento organizacional e as consequências desse desenvolvimento (AKTOUF, 1992; SERVA, 1997). Conforme Dellangelo (2005) a discussão acerca desse conceito se tornou, fundamentalmente, o ponto de partida para qualquer possibilidade de emancipação ou desenvolvimento dos indivíduos dentro desses espaços.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações da pesquisa, inicialmente destaca-se o fato de ter-se adotado a estratégia de estudo de caso, a qual considerou a realidade de uma única organização, bem como, não se permite que os resultados obtidos possam ser generalizados para outras realidades organizacionais mesmo que se encontre respaldo em estudos semelhantes que confirmam os resultados aqui encontrados. Trata-se de uma realidade específica, mas que não pode ser desvinculada do todo e *zeitgeist* desta época.

Outra limitação pode ser atribuída ao número de entrevistas realizadas, e o fato de envolver um maior número de gestores do que trabalhadores de outros níveis hierárquicos. No entanto, esta escolha foi feita de acordo com a disponibilidade dos Sujeitos para essa atividade. Além disso, apenas uma ida ao campo, de poucos dias, pode ser considerada uma limitação no que diz respeito ao intuito interpretativo deste trabalho. Isso se justifica, em partes, dado o tempo restrito que a realização de um trabalho acadêmico de mestrado requer, não possibilitando grande dilatação em cada etapa que precisa ser vencida.

Por fim, outro fator a ser apontado como balizador consiste na capacidade limitada da visão de mundo e compreensão histórico-cultural da própria pesquisadora, sendo ela também agente e reflexo do meio em que vive, das crenças que sustenta, das ideologias cultivadas e da

sua historicidade. Assim que, “se você colocar diferentes fotografos num mesmo local, cada um fará fotos diferentes. Isso porque, com certeza, eles veem de locais muito diferentes. Cada um desenvolve uma forma de ver, em função de sua história” (O SAL DA TERRA, 2014).

5.4 SUGESTÕES E DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da realização desta pesquisa espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novas pesquisas e estudos que possibilitem um aprofundamento conceitual e empírico, ainda maior, sobre a temática das racionalidades e organizações. Assim, são feitas as seguintes sugestões:

a) Que esta pesquisa seja ampliada, sendo desenvolvida considerando um número maior de instituições, a fim de construir um quadro complexo da estruturação dessas organizações a partir da percepção dos Sujeitos entrevistados;

b) Também sugere-se a realização de estudos que incorporem outras categorias de análise, para construir uma compreensão profunda dos fatores específicos que exercem influência na conformação das racionalidades subjacentes ao contexto das organizações de “terceiro setor”, tais como: tomada de decisão; divisão do trabalho; conflitos; ação social e relações ambientais;

c) Além disso, poderia ser realizado um estudo de cunho etnográfico, com vistas a compreender os aspectos da racionalidade a partir de uma perspectiva cultural na constituição das práticas, políticas e processos concernentes ao cotidiano organizacional;

d) Por fim, outra situação interessante poderia consistir na análise organizacional a partir dos conceitos de Poder e Ideologia, com vistas a compreender a importância dessas conceituações na conformação das racionalidades subjacentes ao ambiente das organizações de “terceiro setor.”

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. A. de. **Práticas cooperativas em redes de economia solidária sob a óptica da ação comunicativa: o caso da Rede Justa Trama.** 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Fortaleza, 2009.

AKTOUF, O. Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? **Academy of Management Review**, vol. 17, n. 3, Jul., 1992, p. 407-431.

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

ALVES, M. A. **Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s)**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVI, 2002, Salvador, Bahia. Anais...Salvador/BA: 2002, CD-ROM.

ALTHUSSER, L. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Lisboa: Editorial Presença, 1980.

AMARAL, M. Maquiavel e as relações entre ética e política. **Ensaio Filosófico**, v. VI - Outubro/2012

AZEVEDO, A.; ARLBERNAZ, R. O. A Razão d'A Nova Ciência das Organizações. **Cadernos EBAPE BR**, v. 13, Edição Especial, Set. 2015.

AZEVEDO, J. **Metodologias qualitativas para as Ciências Sociais**. Instituto de Sociologia: Faculdade de Letras do Porto, 1998.

Atlas dos Remanescentes Florestais da Mata Atlântica - período 2012-2013. Relatório Técnico. São Paulo: Fundação SOS Mata Atlântica, 2014. Disponível em https://www.sosma.org.br/wp-content/uploads/2014/05/atlas_2012_2013_relatorio_tecnico_20141.pdf Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

BAKHTIN, M.. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: Hucitec, 1999.

BAKHTIN, M. **Problemas da poética de Dostoiévski**. Tradução de Paulo Bezerra. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

BESEN, F. **As fenomenias e a economia plural: O olhar da gestão na dimensão territorial**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

BRUBAKER, R. **The limits of rationality**. Londres, Allen & Unwin, 1984.

BICALHO, R.A.; PAULA, A. P. P. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cadernos EBAPE BR**, v. 10, n. 4, 2012

BOEIRA, S. L.; MUDREY, D. Teoria da delimitação de sistemas sociais em duas unidades da Uni – Yoga. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 175-197, 2010.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

BORSOI, I. C. F. Vivendo para trabalhar: do trabalho degradado ao trabalho precarizado. **Convergencia. Revista de Ciencias Sociales**. Universidad Autónoma del Estado del México, vol, 18, n. 55, jan/abr 2011, p. 113-133.

BOUDON, R. **La rationalité**. Paris: Puf, 2009.

BRASIL, Lei Nº 9.790. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Presidência da República. **Casa Civil**, Subchefia para Assuntos Jurídicos: 23 de março de 1999.

BRITO, A. R. T. **As abelhas egoístas: vício e virtude na obra de Bernard Mandeville**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Filosofia, do Departamento de Filosofia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

CAITANO, D. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional**: contribuição para consolidação de um campo de estudos. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CANNAM, E. In: SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Introdução à edição de 1976. vol. I. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean. **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CHERRI, C. G. M. O papel da dúvida na filosofia cartesiana: a interpretação hegeliana sobre Descartes nas Lições sobre História da Filosofia. In: Seminário dos Estudantes de Pós-Graduação em Filosofia. **Anais eletrônicos...** Universidade Federal de São Carlos - UFSCar: 2014. Disponível em <http://www.ufscar.br/~sempgfil/wp-content/uploads/2012/05/9-Carlos-Gustavo-Monteiro-Cherri.pdf>. Acesso em 20.01.2016

COHN, G. Crítica cultural e sociedade. Trad. Flávio R. Kothe. In: CORN, Gabriel (org.) **Theodor Adorno**. São Paulo: Ática, 1986.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: **PPGA/FEA/USP**, v. 09, n. 2, abr.-jun. 2002, p. 13-23.

COSTA, B. M. da. **Capital social e organizações do terceiro setor em Porto Alegre**. Tese de Doutorado defendida junto Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2004. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ppgs/userfiles/file/Tese%20Beatriz.pdf> Acesso em 10 de março de 2017.

COSTA, M. M. O sujeito em Locke e a sua crítica à concepção cartesiana. **Revista Espaço Acadêmico**, nº 69, fev/2007. Disponível em http://www.espacoacademico.com.br/069/69costa_mm.htm. Acesso em 14.01.2016

DIAS, C. **Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DELLANGELO, E. H. L; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M (Orgs) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Qualitative research. **Thousand Oaks ua**, 2000.

DESCARTES, R. **Discurso do Método**. São Paulo: Martim Fontes, 2001. Col. Os Pensadores.

DORNELES, S. B. **Autogestão e racionalidade substantiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

EISEN, A. The meanings and confusions of Weberian 'rationality'. **British Journal of Sociology**, v. 29, n. 1, p. 57-70, 1978.

EME, Be. Les associations ou les tourments de l'ambivalence", In: LEAVILLE, J.L et al. **Association, démocratie et société civile**. Paris: La Découverte, M.A.U.S.S., Crida, 2001

ENRIQUEZ, E. Prefácio ao livro "Recursos" Humanos e Subjetividade. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. M. (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

FARIA, J. H. MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista Administração de empresas**, v.51, n.5, pp.424-439, 2011

FERREIRA, M. M.; FERREIRA, C. H. M. Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento. In: Semana do Contador de Maringá, 2006. **Anais eletrônicos...** Maringá: UEM, 2006. Disponível em http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_30.pdf Acesso em 29.01.2016

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FRAGA, M. L. **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**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul , Porto Alegre, 2000.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FRAGA, M. L. **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 apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS, 2000.

FRITSCH, W. Apresentação de autoria, 1947. In: SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. vol. I. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUERREIRO RAMOS, A. A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica. 2. Ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965. In AZEVEDO, A.; ARLBERNAZ, R. O. A Razão d'A Nova Ciência das Organizações. **Cadernos EBAPE BR**, v. 13, Edição Especial, Set. 2015.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro: um esboço de uma teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa: a ascensão do homem parentético. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, abr./jun. 1984, p. 3-12.

_____. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GUIMARAES, Carlos Nunes. Maquiavel e Max Weber: ética e realismo político. **Revista de Filosofia**, v. 2, n. 4, p. 38-45, 2010.

HABERMAS, J. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Crítica de la razón funcionalista. Versión castellana de Manuel Jiménez Redondo. 4ª ed. Madrid: Taurus Humanidades, 2003.

HARVEY, D. **O Enigma do Capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

HEGEL, G. W. F. **A razão na história uma introdução geral à filosofia da história**. São Paulo: Centauro, 2001.

HORKHEIMER, M. "Teoria Tradicional e Teoria Crítica". In: BENJAMIN, W.; HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. **Textos escolhidos**. São Paulo, Abril Cultural, 1983.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?codmun=310110>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

JEREZ, A.; REVILLA, M., "El Tercer Sector. Una Revisión Introdutoria a un Concepto Polémico". JEREZ, A. (coord.) **¿Trabajo Voluntario o Participación? Elementos para una Sociología del Tercer Sector**. Madrid: Editorial Tecnos, 1997.

JUNIOR, W.P. Guerreiro Ramos, Administração e Ciências Sociais. **Organizações e Sociedades**, v.17, n.52, p. 201-208, Janeiro/Março, 2010.

KALBERG, S. "Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history". **The American Journal of Sociology**, n. 5, 145-179, 1980.

_____. **Max Weber: readings and commentary on modernity**. Oxford: Blackwell, 2005.

LANDSBERG, B. E. The nonprofit paradox: for-profit business models in the third sector. **The International Journal of Not-for-Profit Law**, v. 6, n.2, 2004.

LEAL, J. V. N. **Análise da dinâmica entre racionalidade instrumental e substantiva na prática organizacional: estudo de caso no Clube de Xadrez de Florianópolis**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

LINS, N. M. **Articulação entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MANDEVILLE, B. A Fábula das Abelhas, 1714. In: SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. vol. I. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo, Martins Fontes, 2010

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Campinas, 2001. **Anais...**Campinas: EnANPAD, 2001

MARQUES, C. A. N. A ética em Maquiavel e suas implicações na política. **Enciclopédia**, v. 4, 2015.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, jan./abr., 2008, p. 9-18.

MARX, K. ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

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

MATTOS, L. V. As razões do laissez-faire: uma análise do ataque ao mercantilismo e da defesa da liberdade econômica na Riqueza das Nações. **Revista de Economia Política**, v. 27, n. 1, pp. 108-129, 2007

MELLO, V.D.D.; DONATO, M.R.A. O pensamento iluminista e o desencantamento do mundo: Modernidade e a Revolução Francesa como marco paradigmático. **Revista Crítica Histórica**, n. 4, Dezembro/2011

MENEGASSO, M. E. M.; VALADÃO, V. M. V. Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Campinas, 2001. **Anais...**Campinas: EnANPAD, 2001. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/viewFile/7180/7365> Acesso em 10 de janeiro de 2016.

Minas tem 94 cidades em situação de emergência. Jornal O Tempo. Edição online de 05 de maio de 2016. Disponível em <http://www.otempo.com.br/cidades/minas-tem-94-cidades-em-situa%C3%A7%C3%A3o-de-emerg%C3%Aancia-por-causa-da-seca-1.1292761>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** São Paulo: Cortez, 2003.

MONTEIRO, A.A. Renunciar à autonomia ou o movimento associativo numa encruzilhada. O exemplo das Iniciativas de Desenvolvimento Local (IDL's) em Portugal. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n 69, p. 139-157, 2004.

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

OLIVEIRA, M. L. de. **O sistema interamericano de proteção de direitos humanos.** Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

ORLANDI, **Análise de Discurso.** Princípios e Procedimentos. São Paulo: Pontes, 2007.

PALERMO, L. C. A importância da teoria do agir comunicativo na atualidade: racionalidade, mundo da vida e democracia deliberativa. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, Macapá**, n. 6, p. 01-17, 2013.

PÊCHEUX, M. **Análise Automática do Discurso.** Campinas: Editora da UNICAMP, 1969.

_____. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio.** Campinas: Pontes, 1988.

Prefeitura de Aimorés decreta Situação de Emergência. Jornal Aimorés Online. Edição online de 12 de novembro de 2015. Disponível em <http://www.aimoresonline.com.br/prefeitura-de-aimores-decreta-situacao-de-emergencia/>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia.** São Paulo: Brasiliense, 1981.

PINHEIRO, D. **Sustentabilidade social de uma organização da economia social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

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

PUCCI, B.; ZUIN, A. A. Adorno, Horkheimer e Giroux: a ideologia enquanto instrumento pedagógico crítico. **Perspectiva**, n. 19, 1993, p. 47-65.

PUTNAM, R., **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

RAMOS, C. A. Hegel e a crítica ao estado de natureza do jusnaturalismo moderno. **Kriterion**, Belo Horizonte, n. 123, fev. 2011, p. 89-104.

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

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-98.

REIS, L. **A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs**: três casos. Dissertação. EBAP, FGV, Rio de Janeiro, 2001.

RIBEIRO, R. J. **A sociedade contra o social, o alto custo da vida pública no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

RODRIGUES, D. **A racionalidade nas práticas administrativas das Cooperativas de trabalho**: um estudo de caso em uma cooperativa de trabalho de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

ROSA, Luiz Carlos Mariano. Maquiavel e Weber: A Lógica do Poder e a Ética da Ação – O “Príncipe-Centauro” e o “Homem Autêntico” In: **OPIS**, v. 13, n. 1, p. 180-199, 2013.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALGADO, Sebastião. **Êxodos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SALIMON, L. M.. As Entidades sem Fins Lucrativos: o setor invisível nos Estados Unidos. Questões de Democracia. 2005. In: COSTA, B. M. da. **Capital social e organizações do terceiro setor em Porto Alegre**. Tese de Doutorado defendida junto Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2004. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ppgs/userfiles/file/Tese%20Beatriz.pdf>

_____. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: **IOSHPE, Evelin B. et al. Terceiro Setor: desenvolvimento nacional sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SANTOS, L. S. **A Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública:** novos caminhos de um campo de estudos. 2012. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

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

SANTOS, L.M.A.; LOPES, F.D; AÑEZ, M.E.M. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e sociais. **Organizações. Cadernos EBAPE BR**, v. 5, n.2, Jun. 2007

SANTOS, L. S. **A Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública:** novos caminhos de um campo de estudos. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.

SEN, A., **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

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

_____. **Racionalidade e organizações:** O fenômeno das organizações substantivas. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 37, n. 3, pp. 18-30, abr./jun. 1997.

SERVA, M.; JÚNIOR, P. J. Observação Participante e Pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, n. 1, p. 64-79, 1995.

SERVA, M., CAITANO, D., SANTOS, L., SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, nº 3, p. 414-437, 2014.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno:** um estudo da economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1983.

SCHON, D. Beyond the stable state. Nova Iorque, Randon House, 1971 In: RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SELL, C. E. **Sociologia Clássica: Durkheim, Weber e Marx**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001

SILVA, P. G. **Sustentabilidade social:** um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

SILVA, M. **Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

SILVA, Franklin Leopoldo . Conhecimento e Razão Instrumental. **Psicol. USP**, São Paulo , v. 8, n. 1, 1997, p. 11-31. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641997000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01.02. 2016.

SIQUEIRA, G. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras do campo de estudos.** Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

SINS - SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO. **Diagnóstico dos serviços de água e esgoto. 2015.** Disponível em <http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2014> Acesso em 08 de junho de 2017.

SIQUEIRA PINTO, W. A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 330-342, 2003.

SIQUEIRA, G. M. V. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras do campo de estudos.** 2012. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações.** vol. I. e vol. III. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação estratégica e comunicativa.** João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

SPINK, M. J. **Linguagem e produção de sentido no cotidiano.** Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Cortez, 1989.

TROTTA, W. O pensamento político de Hegel à luz de sua filosofia do direito. **Revista Social Política.** V. 17, n.32, pp.9-31, 2009.

VALERIANO, J. C. **Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG.** Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

VOEGELIN, E. **Anamnesis: On the Theory of History and Politics**. Columbia, MO: University of Missouri Press, 1978.

_____. **A consciência do fundamento**. Covilhã: Lusofia, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Fundamentos da sociologia compreensiva. vol. 2. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5.^a ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

_____. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo, Pioneira, 5a. ed., 1987.

_____. **Economia e sociedade**. Fundamentos da sociologia compreensiva. vol. I. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 2004.

_____. **Metodologia das ciências sociais**. Tradução de Augustin Wernet. Introdução à edição brasileira de Maurício Tratenberg. 5 ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora Unicamp, 2016.

WWF – World Wildlife Fund: **Relatório Planeta vivo, 2014**. Disponível em http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/relatorio_planeta_vivo/. Acesso em 08 de junho de 2017.

Filmes:

O SAL da Terra. Direção de Wim Wenders, Juliano Ribeiro Salgado. Brasil: Imovision, 2014, (1h50min01s).

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

PROTOCOLO SEMIESTRURADO

Parte 1: Contextualização da trajetória do entrevistado:

1) Qual a sua origem e como você iniciou a trabalhar nessa organização?

Parte 2: questionamentos iniciais a partir das rubricas de análise:

- 2) Eu gostaria que você me contasse um pouco da história da fundação dessa organização.
 - 2.1) Comente um pouco sobre como ela se constituiu, como ela foi fundada;
 - 2.2) As maiores dificuldades que essa organização enfrentou até chegar ao formato que tem hoje;
 - 2.3) Sobre os valores fundamentais que nortearam a fundação dessa organização;
 - 2.4) Comentar um pouco sobre quais as aspirações e objetivos compartilhados pelos membros dessa organização atualmente;
 - 2.5) Como se constrói a elaboração e revisão dos valores e da forma de atuar da organização? Os colaboradores participam desse processo?
 - 2.6) Com tu visualiza os valores e o comportamento da organização em relação ao que tu acredita, aos teus valores e a tua trajetória de vida? Existe aproximação? Em quais aspectos?
 - 2.7) Comente um pouco sobre as principais mudanças em termos de gestão pelas quais a organização passou em sua trajetória histórica. (Você presenciou alguma grande mudança em termos de gestão, políticas, processos?) Como essa(s) mudança(s) afetou(aram) a organização em termos de missão, visão e valores?

- 3) Você tem conhecimento de como a empresa se organiza em termos de hierarquia? Quem está acima do seu cargo, quem está abaixo e quem compartilha o mesmo nível de poder?

- 4) Como é a sua relação com seus superiores na organização? Como é a relação com seus subordinados? Como as pessoas aprendem como se comportar e se relacionar aqui dentro? (A maneira como você deve dirigir-se a um superior dentro da organização está formalizada em algum tipo de documento/estatuto/código e caso você não observe isso em um tratamento, existe algum tipo de cobrança?)

- 4) Como é a sua relação com o público-alvo da organização? Você recebe algum tipo de treinamento ou algo do gênero que oriente a sua conduta em relação ao público externo?

- 4) A partir de sua opinião e percepção, você consegue definir, em poucas palavras, o propósito de existência de sua organização, ou seja, o que realmente move as pessoas que aqui trabalham?

- 5) Você poderia comentar sobre quais as principais fontes de recursos da organização? (Gera recursos próprios? De que forma? Quem fica encarregada da captação de recursos? Quanto tempo a elaboração de estratégias financeiras ocupa na elaboração da estratégia geral da organização?)

- 6) Você pode comentar um pouco sobre quantas pessoas trabalham na organização e qual a função/funções que elas desempenham? Quantas são assalariadas? Quais os critérios para que se estabeleçam os salários de cada pessoa e para que a pessoa possa vir a ocupar determinado cargo?)

- 7) Como você toma conhecimento de que seu desempenho está dentro das expectativas que empresa tem acerca do cargo que você ocupa? (O desempenho dos colaboradores é mensurado por algum tipo de controle? Você acredita que esse controle pode exercer pressão e colaborar para deixar o trabalho com aspecto de algo mecânico?)

8) Em sua opinião, como os colaboradores são estimulados a expressarem suas opiniões e ideias sobre os assuntos da organização, sobre como ela deve atuar, se comportar frente o contexto? Isso já se tornou um hábito? Como colaboradores novos são apresentados a esse contexto organizacional que vocês construíram?

10) Analisando a sua postura pessoal e individual, que características tuas você se sente compelido/a a não reproduzir dentro da organização? Como você percebeu que essas características deveriam ser evitadas? O comportamento e a conduta das pessoas que trabalham na organização é regulado por algum tipo de manual formal, redigido?

11) Você conseguiria relatar situações de conflitos, de quaisquer natureza, que ocorrem/ocorreram dentro da organização, e como essas situações foram resolvidas (de maneira coercitiva, dialógica, coletiva, etc.)?

12) Você poderia comentar um pouco sobre qual o público beneficiado pelas ações da organização (nisso se incluem pessoas, instituições, meio ambiente)?

14) Quando você precisa de informações sobre a organização, sobre questões referentes ao desenvolvimento do seu trabalho, quais as principais dificuldades que você encontra? Você considera que todas as informações circulam de maneira livre e transparente dentro da organização? Poderia dar exemplos de situações que justifiquem sua resposta?

14.1) Você se sente a vontade para buscar informações, tirar dúvidas, fazer sugestões com as demais pessoas da organização, independente do cargo que elas ocupam?

15) Como você enxerga o seu trabalho perante o todo da organização, perante o trabalho desempenhado por seus colegas? Como essa forma de significar o trabalho por você desempenhado pesa na hora de executar suas funções?

16) Quando são tomadas decisões de quaisquer natureza relativas à organização, todos da organização tem conhecimento e as devidas explicações do que se trata cada ação e o resultado esperado, bem como os responsáveis? Como se dá essa divulgação?

17) Você considera que aqui dentro as pessoas elas são estimuladas a expressar a suas opiniões sobre como a organização deve atuar? Como isso acontece? E isso é considerado ou as decisões são sempre de cima pra baixo?

17) Como você avalia o impacto da atuação da organização em relação ao ambiente externo - clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente?

18) Como você considera que a organização é visualizada pela comunidade e pelo público direto com o qual ela se relaciona? A imagem pública da organização é uma preocupação na hora de elaborar a estratégia da organização?

19) Como você significa seu trabalho em relação a sua vida? Você considera que o trabalho deva ser fonte de realização? Por que?

20) Ao pensar na organização que você trabalha, que sentimentos essa memória e essa lembrança produz em você? Como você se sente em relação a isso?

- 21) Hoje, analisando as atividades que você realiza, o que deve ou pode ser melhorado? Já em relação à organização, quais as maiores dificuldades cotidianas enfrentadas pela organização?
- 22) Você considera ser um desafio uma organização desse tipo? Por quê?
- 23) Quando você pensa na empresa, consegue distinguir entre colaboradores e/ou fundador(es), ou mesmo alguma personalidade, alguém ou um grupo de definiria a cara da empresa? Qual a justificativa para essa aproximação e semelhança?
- 24) Em termos de valores pessoais, você poderia relatar se consegue ver aproximação entre os seus valores pessoais e os valores da organização na qual trabalha?
- 24.1) Como você avalia a importância dos valores dos colaboradores na priorização de problemas, na formulação e implementação de ações pela organização?
- 25) Como você projeta a Empresa, e a si mesmo, em um horizonte de cinco anos? Você acredita que a empresa pode proporcionar que você alcance seus objetivos?
- 26) Qual o legado dessa organização para sua família, para a sociedade? Você se sente bem em fazer parte disso? Por que?
- 27) Você acredita que o mundo é um lugar melhor por causa da existência dessa organização? O que o mundo perderia se ela deixasse de existir?
- 28) Houve situações em que você discordou da decisão levada a cabo pela organização? Poderia nos relatar como você se sentiu em relação a isso?
- 29) Em uma análise geral, quando há divergências de opinião em relação à atuação da organização, qual a postura que você considera mais adequada: reprimir os conflitos; aguçar divergências; transformar as divergências em resolução de problemas; incentivar mudanças de comportamento; mudanças na organização ou imposição do peso da autoridade? Consegue exemplificar casos onde isso tenha ocorrido e a solução encontrada?
- 30) Ao pensar no teu trabalho e na tua função hoje, como você avalia isso em termos de realização?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de consentimento livre e esclarecido
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

1960

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Estou realizando uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Gilnei Luiz de Mora. Esta pesquisa pretende analisar como os elementos alusivos aos conceitos de racionalidade instrumental, comunicativa, substantiva, observados em políticas, processos e práticas de uma organização de terceiro setor podem contribuir à problematização do conceito de organizações humanizadas. Para tanto, você está sendo convidado/a a participar dessa entrevista, que solicitará informações sobre o cotidiano da organização bem como a sua percepções sobre isso. Esta é uma pesquisa anônima, ou seja, você não será identificado nominalmente em momento algum, e tão pouco qualquer dado individual será revelado. Além disso, a participação na pesquisa é voluntária, sendo que você pode deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo nenhum. Informo que os dados coletados serão guardados em um banco de dados geral de forma que sua identidade não poderá ser revelada em momento algum. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da própria dissertação a ser defendida junto ao PPGA/UFSM, e de artigos publicados em periódicos científicos e apresentações em eventos científicos. Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável, Janaina Marchi, pelo telefone (55) 9148-3663 ou pelos e-mails marchijanaina@gmail.com

Janaina Marchi – Pesquisadora

Consinto em participar deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos na mesma e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome

Local e Data