
A RACIONALIDADE NA GESTÃO DO SETOR SOCIAL: ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER SOLIDÁRIO

DOI: 10.5700/rege 419

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Jássio Pereira de Medeiros

Graduação e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) – Natal-RN, Brasil
E-mail: jassiop@yahoo.com.br

Recebido em: 13/9/2009

Aprovado em: 14/7/2010

Washington José de Souza

Graduação e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas. Bolsista de Produtividade DT/CNPq e Coordenador do Núcleo-UFRN da Rede Interuniversitária de Pesquisas e Estudos sobre o Trabalho (UNITRABALHO) e da incubadora Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias (OASIS) – Natal-RN, Brasil
E-mail: wsouza@hotmail.com

RESUMO

O crescimento da prática do trabalho solidário abre espaço para que os pesquisadores possam voltar o foco de suas pesquisas aos diversos tipos de organizações sociais. Tomando como campo de investigação empírica o crescente número de pessoas que se dedicam ao trabalho em Organizações Não-Governamentais (ONGs), este trabalho retrata pesquisa desenvolvida em quatro ONGs atuantes na cidade de Natal-RN, nas quais foi explorado o tipo de racionalidade presente nas ações de seus atores, à luz da discussão teórica de Ramos (1989) sobre racionalidade. A coleta de dados constituiu-se de entrevista semiestruturada e técnicas de associação livre, sob a ótica da representação social. Os resultados destacam a valorização da racionalidade substantiva, mesmo quando esta não aparece difundida em toda a organização. Verificou-se também que, ao buscarem trabalho em organizações de caráter solidário, as pessoas almejam crescer, nos sentidos pessoal e profissional.

Palavras-chave: Racionalidade, Gestão social, Trabalho Solidário.

RATIONALITY IN MANAGEMENT OF THE SOCIAL SECTOR: STUDIES IN ORGANIZATIONS HAVING A SOLIDARY NATURE

ABSTRACT

The growth in the practice of solidary work opens the way for researchers to again focus on various types of social organizations. Taking as a field of empirical research, the growing number of people who are dedicated to working in Nongovernmental Organizations (NGOs), this work describes research carried out in four NGOs in the city of Natal, RN, where the type of rationality used by workers in their activities was viewed in light of the theoretical discussion of Ramos (1989) about rationality. Data collection consisted of semi-structured interviews and free association techniques, from the perspective of social representation. Results highlight the value given to substantive rationality, even when it does not appear to be widespread throughout the organization. It was also found that, by seeking to work in organizations having a solidary nature, people strive to grow in a personal and professional sense.

Key words: Rationality, Social Management, Solidary Work.

LA RACIONALIDAD EN LA GESTIÓN DEL SECTOR SOCIAL: ESTUDIOS EN ORGANIZACIONES DE CARÁCTER SOLIDARIO

RESUMEN

El crecimiento de la práctica del trabajo solidario abre espacio para que los investigadores puedan dirigir el foco de sus investigaciones a los diversos tipos de organizaciones sociales. Tomando como campo de investigación empírica el creciente número de personas que se dedican al trabajo en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), este estudio retrata la investigación desarrollada en cuatro ONGs actuantes en la ciudad de Natal-RN, en las cuales fue explotado el tipo de racionalidad presente en las acciones de sus actores, a la luz de la discusión teórica de Ramos (1989) sobre racionalidad. La colecta de datos se constituyó de entrevista semiestructurada y técnicas de asociación libre, bajo la óptica de la representación social. Los resultados destacan la valorización de la racionalidad sustantiva, aun cuando esta no aparezca difundida en toda la organización. Se verificó también que, al buscar trabajo en organizaciones de carácter solidario, las personas anhelan crecer, tanto en el sentido personal como en el profesional.

Palabras-clave: *Racionalidad, Gestión Social, Trabajo Solidario.*

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo explora as transformações da sociedade contemporânea ocorridas em virtude da emergência dos ideais do liberalismo econômico, tendo como objetivo verificar o tipo de racionalidade predominante no trabalho de quatro ONGs situadas na cidade de Natal-RN: a Associação de Orientação aos Deficientes (ADOTE), a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis (ASCAMAR), a Pastoral da Criança (comunidade de Parque dos Coqueiros e comunidade de Nova Parnamirim) e a Casa de Apoio à Criança com Câncer (CACC), identificadas como Org.1, Org.2, Org.3 e Org.4, respectivamente. Para isso, tomou-se como base a discussão teórica de Ramos (1989) acerca da racionalidade.

A relevância do estudo reside na importância que está sendo dada atualmente à prática solidária. Sabe-se que, apesar de já estar sendo pensado há muitos anos no Brasil e no mundo e a despeito de sua significativa importância para a sociedade, o setor social ainda constitui um tema pouco explorado academicamente.

A Org.1 é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1982. Reconhecida como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), tem como missão valorizar a pessoa portadora de deficiência em Natal e na Grande Natal, promovendo assistência integral, por meio da atenção à saúde, à educação, à reabilitação, ao esporte, à cultura, ao lazer e ao trabalho. A média diária de atendimentos na Instituição é de 220 pessoas.

A Org.2 foi fundada em 17 de abril de 1999, com foro em Natal e atuação, além de na capital, nos municípios da região metropolitana. Suas atividades são desenvolvidas dentro do Aterro Controlado, localizado no bairro Cidade Nova. É uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo organizar e congregar profissionais catadores de materiais recicláveis que integram uma cadeia produtiva, na qualidade de fornecedora para o setor industrial.

A Org.3, de abrangência nacional, destaca-se como instrumento de incentivo ao engajamento dos cidadãos em trabalhos de utilidade pública e coletiva. O objetivo principal desta organização é atuar na promoção humana, via combate à

mortalidade infantil, à desnutrição, à violência doméstica e à marginalidade social.

A Org.4, fundada em 11 de julho de 1995, em Natal, atende crianças carentes portadoras de câncer, as quais recebem apoio durante o período de tratamento por meio da acolhida fora do domicílio, do encaminhamento e acompanhamento dos procedimentos médico-hospitalares e da atenção social à família.

Após esta introdução, aspectos teóricos da pesquisa são retratados no item seguinte, com ênfase no debate acerca da racionalidade. Na terceira parte deste trabalho apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na coleta e análise de dados. Na sequência, faz-se a discussão dos resultados do estudo. Por último, são apresentadas algumas considerações a respeito do tipo de racionalidade predominante em organizações do setor social.

2. O DEBATE EM TORNO DA RACIONALIDADE

Morin (2000), em sua análise sobre os tipos de conhecimento, contribui para este debate ao distinguir entre razão, racionalidade e racionalismo. Segundo o autor, razão é o método de conhecimento baseado no cálculo e na lógica, empregado para resolver problemas postos ao espírito, enquanto racionalidade é o estabelecimento de adequação entre coerência lógica e uma realidade empírica. A racionalização, segundo ele, seria a construção de uma visão coerente totalizante do universo a partir de dados parciais de uma visão parcial ou de um princípio único. Ao conceituar a razão, Barreto (1993) também esclarece a origem do termo, lembrando tratar-se de uma capacidade, supostamente exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso.

As origens filosóficas do conceito de razão encontram-se entre os filósofos gregos. Sócrates (469-399 a.C.) preocupou-se em descobrir o limite que separa os homens dos animais, postulando que a razão era a principal característica humana diferenciadora. Pizza Júnior (1994), ao analisar as origens da razão, salienta que Platão (428-347 a.C.) a concebeu como um instrumento com o qual o homem tem acesso ao conhecimento genuíno,

concepção que contrasta com as opiniões de senso comum baseadas na percepção sensorial.

O Iluminismo, movimento que caracterizou o século XVIII, defendia, segundo Matos (1997), o uso da razão sábia para libertar o homem do obscurantismo, de sua menoridade. A proposta do Iluminismo era livrar o homem do feitiço, dissipar os mitos, anulando assim a imaginação em nome do saber (MATOS, 1997). Esse saber foi sendo direcionado para a ciência e a técnica, em detrimento da emancipação humana. O saber direcionado para a técnica transformou a razão iluminista em razão instrumental, e esta é o eixo central da sociedade moderna.

Weber foi o primeiro a realizar o questionamento do domínio da racionalidade instrumental na sociedade moderna, no fim do século XIX. A ação social, para Weber, sempre poderá ser classificada em algum dos seguintes tipos, recortados a partir da racionalidade que os motive (WEBER, 1984):

1) racional motivada pelos fins (racionalidade instrumental): determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos do mundo exterior quanto dos outros homens. Esses comportamentos esperados são “as condições” ou “os meios” com que se pode contar para atingir fins próprios racionalmente ponderados e perseguidos;

2) racional motivada pelos valores – que mais tarde será chamada por Ramos (1989) de “racionalidade substantiva”: determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem – próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado; neste caso, pode-se falar em ação social valorativa, motivada pela racionalidade valorativa;

3) afetiva: especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais do momento; neste caso, fala-se em ação social afetiva, motivada pela racionalidade afetiva;

4) tradicional: determinada por um costume arraigado; neste caso, fala-se em ação social tradicional, motivada pela racionalidade tradicional.

Conforme Weber (1985 *apud* CORREIA; DORNELES, 2003), raramente a ação, e particularmente a ação social, orienta-se exclusivamente por uma ou outra dessas maneiras. Os modos de orientação não representam uma

classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis. Trata-se de tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos, dos quais a ação real apenas se aproxima.

Apesar de admitir quase todos os tipos de ‘mescla’ na motivação e, portanto, no tipo de racionalidade que faz os agentes da ação social agirem, Weber chocava-se com o fato de que todas as ações sociais em sociedades capitalistas, nas quais se esperava que o mercado estabelecesse um equilíbrio, são motivadas sempre pela racionalidade funcional, isto é, pela racionalidade instrumental (ALVES, 2002).

A ação social, contudo, não está associada diretamente aos tipos de racionalidade propostos por Weber, pois a ação social tradicional e a ação social afetiva não são ações racionais (são ações irracionais). A racionalidade substantiva está relacionada à ação social baseada em valores; a racionalidade formal e a racionalidade prática estão vinculadas à ação social baseada nos fins (DORNELLES; DELLAGNELO, 2003).

Conforme Lima, Hopfer e Souza-Lima (2004), contudo, não existem duas ou mais razões, mas apenas a Razão Humana. Os autores argumentam que, para os primeiros homens na Grécia Antiga que se ocuparam do tema, não havia a distinção entre, por exemplo, a capacidade de calcular e a de ser prudente. Citando Aristóteles, os autores escrevem que não se pode ser prudente sem ser bom, da mesma forma que não se pode ser bom sem ser prudente. Portanto, a noção clássica de razão tende a associar “substantividade” com “calculabilidade”, sem hierarquia ou predomínio de um dos domínios sobre o outro, e, ainda, a associar a razão diretamente ao indivíduo, uma vez que não existiria fora dele.

Em um sistema equilibrado, as formas de racionalidade tornam-se complementares. No entanto, na situação social contemporânea, a forma e o conteúdo da ciência social moderna e a constituição social de especialização estão muito mais sintonizadas com estruturas organizacionais produtoras da dominação pela racionalidade técnica ou instrumental (ALVESSON; DEETZ, 1998). Dessa maneira, à medida que a racionalidade técnica amplia sua capacidade de domínio, ela reivindica para si todo o conceito de racionalidade, condenando as possíveis formas alternativas de

associação ou de existência ao campo do irracional (LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004).

Como bem observou Habermas, Weber deduz que, uma vez que a empresa capitalista moderna funciona baseada em cálculos, é indispensável, para que funcione bem, que haja ordenamento jurídico (justiça) e que o Estado seja administrado, no mínimo, de modo previsível e calculável mediante normas gerais fixas. Ou seja, para que a empresa capitalista funcione bem, é indispensável que o rendimento do Estado seja tão previsível quanto é previsível o rendimento de uma máquina (HABERMAS, 1999). Assim, à medida que o capitalismo se desenvolve, esse mesmo processo de desenvolvimento estimula a racional-instrumentalização de todo o “entorno” em que prosperam as empresas modernas, o que, por fim, pode levar a sociedade a institucionalizar a racionalidade instrumental.

Apesar de a maioria dos estudos em Administração ter como foco o mercado formal, o universo organizacional não se restringe a este; nele também se encontram outros tipos de organizações, de caráter não-governamental, que possibilitam ao indivíduo a manifestação legítima de seus interesses pessoais. Dessa forma, a razão que direciona as ações dos atores nelas inseridos pode diferir daquela comumente compartilhada em uma sociedade centrada no mercado.

Os esforços para esboçar um modelo de gestão para essas organizações diferem substancialmente das teorias administrativas até agora propostas e focam a emancipação do indivíduo, a resolução dialogada de conflitos, o consenso grupal e o envolvimento subjetivo e autônomo com o trabalho, dentre outras variáveis. Surge, então, o interesse em compreender a estrutura e o funcionamento das organizações solidárias em contraste com as organizações de produção formais.

O setor social, formado por organizações solidárias, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária num âmbito não-governamental, pode ser definido como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas (Estado) nem voltadas para o lucro (empresas privadas). Constitui-se de organizações privadas e sem fins lucrativos. Além disso, suas atividades visam o atendimento das necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas (RAMOS, 2006).

As singularidades das organizações do setor social, tais como a busca de solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade e produção de sentido, conforme destacadas por Escobar e Gutiérrez (2008), devem ser consideradas na proposta de melhoria de sua gestão. No entanto, o que se tem observado é que a teoria e a prática da gestão social tem se pautado pela lógica do mercado e pelas questões individuais, que são muito mais coerentes com a gestão empresarial do que com a gestão que deve atender ao bem comum da sociedade (TENÓRIO, 2005).

Nesse sentido, semelhantemente ao afirmado por Weber (1984), Ramos (1989) assinala que, dentre as várias finalidades da vida humana, poucas estão vinculadas às esferas das organizações econômicas. O autor elaborou uma teoria que enfoca as ações humanas em outros ambientes, além do econômico, a qual está fundamentada na concepção clássica da razão.

A razão como força ordenadora da mente se constitui de uma dimensão instrumental, voltada para o cálculo de consequências, e de uma dimensão entendida como substantiva, direcionada a elaborar e julgar os valores associados à própria vida. Essas duas dimensões da razão permitem ao ser humano calcular e legitimar, ou não, seus atos, como resultado de sua liberdade de escolha (RAMOS, 1989).

A razão, como fundamento das ações humanas, tem sido objeto de estudo de vários autores no Brasil (RAMOS, 1989; SERVA, 1993, 1997) e no mundo (WEBER, 1984; HABERMAS, 1999; MANNHEIM, 1962). Como resultado desses estudos, surgiram conceitos como racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. No primeiro caso, deseja-se alcançar o sucesso individual. As ações são baseadas no cálculo, não há maiores preocupações com questões éticas, os fins justificam os meios, a competição é acirrada, buscam-se resultados econômicos e poder social. Ou seja, são determinadas por uma expectativa de resultados constituída de tais indicadores: cálculo, fins, maximização de recursos, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpessoal (SERVA, 1997).

Por outro lado, a racionalidade substantiva, atributo natural do ser humano, é responsável por valores voltados para o indivíduo. Ou seja, por meio dela os indivíduos conduzem sua vida pessoal na

direção da autorrealização, sem negligenciar o direito dos outros. A ação é orientada para duas dimensões: a dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como a concretização de potencialidades e satisfação; e a dimensão grupal, que se refere ao atendimento da responsabilidade e satisfação sociais. Nesse sentido, é possível dizer que a racionalidade substantiva é composta de indicadores como autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia (SERVA, 1997).

Quando se consideram os dois tipos de racionalidade nas ações humanas, pode-se dizer que se está passando de uma condição de cidadania passiva, baseada unicamente nos direitos individuais, para uma cidadania ativa, baseada no incentivo à ação coletiva, comunitária e solidária, reforçando-se a coesão social (SERVA, 1997).

Para Ramos (1989), a razão instrumental, com sua lógica calculista e utilitária, que admite como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana associada, é teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações interpessoais e verdadeiramente autogratiíficantes.

Ramos (1989) defende ainda que a racionalidade substantiva, fundada na psique e em valores intrínsecos, é o lugar adequado para a razão. Segundo o autor, a psique humana deve ser considerada como ponto de referência tanto para a ordenação da vida social quanto para conceituar a ciência social em geral.

O par conceitual racionalidade instrumental x racionalidade substantiva é analisado por Weber (1984), quando este faz a distinção entre a racionalidade instrumental ou funcional, que é determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados, e a racionalidade substantiva ou de valor, que é determinada independentemente do cálculo custo/benefício e não caracteriza nenhuma ação humana que atue de forma hipotética.

Quanto à razão empregada nas organizações formais, Collins e Porras (2000) destacam que, embora geralmente essas organizações desenvolvam maior grau de racionalidade instrumental, podem apresentar predomínio da razão substantiva. Segundo os autores, as organizações visionárias

colocam seus objetivos além do lucro, vislumbrando melhorias para a humanidade, e, conseqüentemente, quando alcançam esses objetivos, obtêm também o lucro. Da mesma forma, em organizações do setor social, como as cooperativas, pode-se encontrar maior grau da racionalidade instrumental do que substantiva, já que essas empresas participam do mercado e, por vezes, não conseguem desprender-se de seus principais valores.

Ou seja, segundo os autores, não existem evidências de que todas as organizações voltadas para o setor social apresentam maior grau de uma ou outra racionalidade, o que corrobora Louback, Teixeira e Bido (2009) quando estes afirmam que as organizações do terceiro setor não são espaços privilegiados para vivência da racionalidade substantiva, e que a presença da racionalidade instrumental poderia estar relacionada a situações socioculturais e políticas nas quais as organizações solidárias surgem e se desenvolvem.

Serva (1997) salienta, então, o fato de não haver exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas. O autor argumenta que, na dinâmica do cotidiano das organizações produtivas, implica-se a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental, uma vez que o comportamento dos membros de um grupo produtivo não é retilíneo e suas ações acontecem com avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental.

Considerando-se esse contexto, acredita-se que apenas o fato de o indivíduo trabalhar em uma organização de natureza social não faz com que ele realize suas ações influenciado por uma racionalidade substantiva. De outra forma, tem-se que o uso da racionalidade substantiva não é privativo dos sujeitos inseridos em organizações sociais, podendo ambas as formas de razão estar presentes tanto nas organizações sociais quanto nas capitalistas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é fruto de relatório de pesquisa apoiada pelo CNPq, desenvolvida em várias Organizações Não-Governamentais atuantes no Estado do Rio Grande do Norte. A metodologia utilizada caracteriza-se por apresentar uma perspectiva predominantemente qualitativa, sob a

perspectiva de um estudo de caso múltiplo realizado em ONGs voltadas para o trabalho voluntário, para o trabalho associativo e para a assistência social.

A população utilizada na pesquisa corresponde a todos os sujeitos que se apresentaram, de alguma forma, envolvidos com o trabalho das Organizações estudadas durante o período de coleta dos dados, o que inclui técnicos, associados, voluntários e líderes.

Na seleção dos atores, foram observados o tipo da organização e o objetivo da pesquisa, o que implicou estratégias diferentes. Na Org.1 (atuante em duas frentes distintas, educacional e clínica) optou-se por direcionar a coleta de dados para a área clínica, por esta oferecer serviços de maior demanda. Com isso, a amostra foi composta de 25 informantes presentes no momento da visita à Organização, de um total de 57 técnicos existentes em seu setor clínico. Na Org.2 buscou-se envolver todos os colaboradores que se encontravam na associação no momento da coleta de dados. Aqui, participaram da amostra 25 catadores, de um universo de 45, e mais dois diretores.

Da mesma forma e no mesmo período, na Org. 3 se fez presente o método de amostragem censitário envolvendo 45 agentes voluntários atuantes na comunidade de Parque dos Coqueiros e 15 na comunidade de Nova Parnamirim. Contudo, estavam presentes, no momento da coleta, 29 voluntários na primeira comunidade e 10 na segunda. Na Org.4 a amostragem seguiu o método não probabilístico por tipicidade, ou seja, procurou-se um subgrupo que fosse típico em relação à população como um todo. Nesse sentido, apenas uma variável foi controlada: para obter representatividade, evitou-se a participação excessiva de pessoas do grupo de operadoras de *telemarketing* da organização (o maior contingente por função), tendo sido admitido apenas um grupo, que foi isolado para efeito de controle de resultados. Esse fato ocorreu em virtude das especificidades da função desse grupo de trabalhadoras, que apenas de forma indireta lidam com o objetivo-fim da organização pesquisada. Assim, a coleta de dados recaiu sobre 20 colaboradores, dos 49 existentes.

Nos quatro casos os instrumentos de coleta de dados utilizados foram as entrevistas semiestruturadas e técnicas de associação ou evocação livre, sob a ótica da representação social, seguindo-se um direcionamento multimetodológico,

conforme proposto por Abric e Moliner (*apud* SÁ, 1996). As entrevistas exploraram pontos como: cooperação e relacionamento interpessoal; gestão da ONG; valor atribuído ao trabalho na organização; resultados organizacionais; processo decisório; forma de socialização das informações; qualidade de vida no trabalho; preocupação com o meio ambiente.

No que se refere à técnica de associação, é oportuno registrar que consiste em pedir aos sujeitos que, a partir de um termo indutor (estímulo) apresentado pelo pesquisador, expressem palavras ou impressões que lhes venham imediatamente à lembrança (resposta). A técnica de associação livre foi utilizada a partir da seguinte estratégia: solicitou-se aos atores que associassem a organização na qual atuavam a um meio de transporte, estimulados por seis figuras – cavalo, barco, avião, tanque de guerra, ônibus e caminhão – que permitiam associações com ideias de coletividade ou individualidade, agilidade ou lentidão, força ou fragilidade, estabilidade ou instabilidade, dentre outras. Após isso, os atores deveriam justificar cada escolha.

Na análise dos dados foi tomada como referência a discussão teórica de Ramos (1989) em torno da racionalidade. E, para a categorização das respostas obtidas, foram adotados elementos constitutivos de ações racionais substantivas e instrumentais, conforme indicadores propostos por Serva (1997) e apresentados no referencial teórico deste trabalho, quais sejam: cálculo dos fins, maximização de recursos, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade, estratégia interpessoal, autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo tratou de verificar o tipo de racionalidade existente em Organizações Não-Governamentais atuantes no setor social na cidade de Natal–RN. Para tanto, foram trabalhados aspectos relacionados ao perfil dos colaboradores envolvidos nessas organizações e o modo como se manifestam os indicadores de racionalidade, além da percepção dos associados e/ou voluntários sobre a ONG na qual atuam.

Na análise dos resultados coletados na Org.1 foram utilizadas, como eixos, as duas categorias weberianas de racionalidade discutidas por Ramos (1989), no intuito de caracterizar a maneira pela qual os informantes valorizam o trabalho que desenvolvem. Afirmou Weber (1984) que toda e qualquer ação humana ocorre a partir da ênfase nos fins, no cálculo, com o deliberado propósito de maximizar resultados, ou, de outra forma, sob julgamento ético, orientada por valores. Os resultados obtidos nesta Organização evidenciaram que, apesar de ser considerada uma organização filantrópica e de caráter social direto, os valores substantivos, em que pese serem inerentes a esse tipo de organização, não foram expressivos, uma vez que a mesma está intimamente vinculada a diversos órgãos governamentais mediante convênios.

A ONG possui a maior parte do quadro funcional constituído por servidores públicos cedidos ou remanejados das secretarias municipal e estadual de saúde e de educação, e o restante por voluntários esporádicos. Além disso, recebe recursos financeiros do governo, provenientes de leis específicas, o que lhe imprime traços de órgão público.

Em geral, os atores têm consciência do valor social do trabalho que realizam e destacam o prestígio nacional da ONG, além da qualidade da infraestrutura. Está também presente o sentimento de orgulho dos que integram o corpo funcional. No entanto, os motivos que apresentam para o sentido e o valor do trabalho na organização não são representativos de elementos da racionalidade substantiva, pois esses sentido e valor estão descolados da natureza da organização, uma vez que os atores não estabelecem diferenças comportamentais entre o exercício profissional em uma organização solidária e aquele desenvolvido em uma organização de natureza pública ou privada. Em outras palavras, os sentidos atribuídos ao trabalho estão vinculados ao domínio técnico da profissão e não à natureza da organização. Assim, é elevada a presença de elementos da racionalidade instrumental, pois médicos, enfermeiros, fisioterapeutas e psicólogos consideram que a principal habilidade necessária ao desempenho profissional é o conhecimento especializado, aliado à capacidade tecnológica da clínica.

Se a parceria com órgãos governamentais garante, por um lado, a regularidade na prestação dos serviços, tendo em vista a dependência da ONG em relação aos mesmos, causa, por outro, reduzido grau de envolvimento da equipe com a causa social, elevando o grau de racionalidade instrumental. Por isso, os valores substantivos são emanados, no conjunto, tão-somente quando se recorre ao histórico da organização, à sua finalidade e missão, e, no tocante ao sentido do trabalho, aos profissionais do setor de serviço social.

A equipe se sente distante e independente, e o comprometimento com a organização e o trabalho ocorre de forma individual e pontual, segundo argumentos sobre a falta de recursos para se fazer mais e melhor ou para ampliar os serviços prestados. Percebem a necessidade de canais de retroalimentação da informação com os associados e de melhoria da comunicação interna, prejudicada pelos constantes revezamentos dos profissionais no atendimento aos usuários.

É importante registrar que, não obstante as dificuldades existentes, a apatia da equipe para iniciativas e para desenvolver a criatividade é evidente, provavelmente em virtude do reduzido grau de compromisso da equipe com a organização.

Embora o objetivo da ONG – desmistificar conceitos preestabelecidos que associam deficiência à anormalidade e incapacidade – seja comum aos seus atores, a presença do poder público acaba por tornar-se uma grande contradição no que diz respeito ao sentido do trabalho. Este deveria ser regido por valores substantivos, mas há uma presença significativa de valores instrumentais.

Na Org.2 foi detectada a presença de homens e mulheres praticamente em igual número, não raro com relações de parentesco. A quase totalidade trabalhava, antes da criação da Associação, como catador autônomo na área de disposição final dos resíduos sólidos. A maioria tem grau elementar de escolaridade, enquanto poucos concluíram ou estão cursando o ensino médio. No caso específico do presidente da Associação há uma exceção, pois ele afirmou cursar nível superior.

Na análise dos dados ficou evidente que entre os associados braçais é marcante o sentimento de união, de colaboração, de parceria, de ajuda e de confiança mútua, próprios da racionalidade substantiva. Entretanto, esses sentimentos

manifestam-se em “via de mão única”, uma vez que ocorrem exclusivamente entre aqueles que atuam na esteira de coleta e seleção do material reciclável. Entre os associados braçais e os associados dirigentes a interação é marcada pela desconfiança e por relações de trabalho que se assemelham ao estilo taylorista-fordista de gestão, com traços de autoridade centralizada na cúpula e rígidos controles sobre o trabalho e o trabalhador. Assim, embora entre os que desenvolvem o trabalho manual prevaleça a dimensão ética, na relação da diretoria com este grupo a lógica economicista e funcional ligada ao sistema de capital predomina. Em outras palavras, prevalece a lógica social hegemônica de separação entre aqueles que exercem o trabalho intelectual (gestores) e os que executam o trabalho braçal. Essa lógica aparece, a princípio, na própria constituição da Associação, mediante uma distribuição de cotas que estabelece duas unidades para o presidente, uma e meia para os outros três diretores e uma cota para os associados que realizam as atividades manuais de separação do lixo. É nítida a distância entre os associados dirigentes e os associados braçais.

Ficou evidente, ainda, que os associados braçais não participam das decisões e desconhecem importantes procedimentos inerentes à gestão da Associação. Esse fenômeno pode ser explicado, em parte, pela ausência do mecanismo formal de transparência das ações comunicativas em organizações de trabalho coletivo (reuniões e assembleias).

Dessa forma, a tomada de decisões na Associação segue uma lógica instrumentalizante, visto que é fortemente centralizada nos gestores. O processo decisório se dá, unicamente, sob a forma de transmissão de informação dos gestores para os associados braçais por meio do conselho fiscal da associação. Outro ponto intrigante refere-se ao estabelecimento de punições resultantes das faltas ao trabalho. Estas são aplicadas obedecendo a uma perspectiva capitalista: cada dia de ausência não justificada representa uma redução no valor a ser recebido pelo associado equivalente a três dias de trabalho. Tal punição não foi discutida ou acordada pelos associados, mas imposta pela cúpula diretora de forma unilateral.

Um aspecto não menos importante que deve ser mencionado é a dependência da Associação em relação ao poder público, principalmente na esfera

municipal. Isso é evidente, por exemplo, quando há paralisação da esteira mecânica de transporte do lixo por motivo de quebra de peças ou qualquer outro defeito e o conserto requer um valor acima das possibilidades financeiras da Associação: quando isso acontece, a Associação recorre à empresa responsável pela limpeza urbana da cidade.

Quanto à Org.3, a análise do material resultante das entrevistas na comunidade de Nova Parnamirim indicou que os voluntários têm, em sua maioria, um nível médio de instrução; no entanto, foram encontrados ainda indivíduos com uma escolaridade de nível fundamental ou superior. A faixa etária predominante situa-se entre 35 e 45 anos, prevalecem pessoas do sexo feminino e vinculadas à atividade doméstica, portanto não pertencentes ao âmbito dos profissionais inseridos no mercado de trabalho.

A respeito dos motivos que levaram os líderes desta comunidade à Pastoral da Criança, foi possível observar algumas expressões referentes à identificação com o trabalho; prazer em ajudar; sentimento de felicidade em ter contato com criança; colaboração com a comunidade e estímulo à autoestima; contribuição para o trabalho do Senhor (Deus); fazer algo para amenizar os problemas sociais; chamado de Jesus; satisfação em ajudar; importância, enquanto ser humano, do trabalho evangelizador e, por último, ajudar as famílias carentes da comunidade.

A análise dos dados revela que o valor do trabalho atribuído pelos voluntários é de natureza social, voltado ao próximo e à construção do Ser e do desenvolvimento global, todos de natureza substantiva. Nos depoimentos, o papel religioso da Instituição foi destacado, porém amenizar a situação de pobreza, a violência e a falta de conhecimentos por parte da população assistida no que diz respeito aos cuidados básicos de higiene e saúde é um objetivo a ser perseguido.

O trabalho de mobilização e organização da comunidade em torno da promoção humana, pela via do combate à mortalidade infantil, à desnutrição, à violência doméstica e à marginalidade social, contribui para a educação e melhoria da qualidade de vida das famílias acompanhadas. Isso exige capacitação permanente dos líderes que vivenciam e assumem a responsabilidade social comunitária de orientar e acompanhar as famílias, possibilitando que estas

venham a assumir o processo de transformação individual e coletivo.

Nesta comunidade, a atuação concentra-se no trabalho de desenvolvimento infantil, no que concerne: (1) ao combate à desnutrição e ao desenvolvimento global da criança; (2) à orientação às gestantes sobre a importância do aleitamento materno; (3) à orientação, às famílias assistidas, quanto à higiene, saúde, nutrição e cidadania.

Outra justificativa para as ações desta comunidade reside no fato de que os direitos denominados sociais, relativos ao campo da economia e da cidadania – educação, saúde, segurança, trabalho e cultura –, estão sendo negados ou subtraídos pelas relações capitalistas.

Na totalidade das falas foi evocada a responsabilidade social da ONG e a confiança de que, se todos trabalharem para o alcance dos objetivos, será possível, senão transformar, ao menos amenizar os problemas sociais vividos pelas crianças e mulheres das comunidades periféricas situadas em bolsões de miséria. Em síntese, o grupo apresenta elevado grau de consciência social, a despeito da fé e dos valores cristãos.

Pode-se dizer, ainda, que a experiência de atendimento à saúde materno-infantil da Organização excede a representação de uma ação localizada, pois a atuação ocorre em um sistema de rede nacional. Essa atuação promove uma legitimação desse trabalho coletivamente, pela própria circulação das experiências.

No intuito de estabelecer comparações entre os sentidos atribuídos ao trabalho voluntário, a pesquisa foi ampliada para comportar a comunidade de Parque dos Coqueiros, igualmente integrante do movimento social Pastoral da Criança, aqui denominada Org. 3. Nesta, foram observados indicadores de racionalidade substantiva tais como o reconhecimento pelo trabalho, a oportunidade de desenvolver a criatividade e o relacionamento interpessoal por meio de treinamentos, além de resultados pessoais e profissionais gratificantes.

O indicador autorrealização, que reporta a processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação, apresenta manifestações de reconhecimento, necessidade de desenvolver a criatividade e adaptabilidade, oportunidade de exercer variadas habilidades mediante treinamento e capacitação,

além de resultados pessoais e profissionais gratificantes e de uma forte presença de valores religiosos, que prepondera sobre todas as outras. Para o indicador entendimento, cabe destacar a presença de valores como união, espírito de equipe, clima organizacional tranquilo, harmonia, receptividade, companheirismo e paciência. O julgamento ético, sintetizado em deliberações baseadas em juízos de valor, traz adjetivações como beleza, alegria, encanto e sofrimento. A autenticidade, um indicador de integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações, implica relações interpessoais abertas e positivas. Expressões de firmeza, coragem, harmonia, conscientização, prudência e cautela, além da ausência de preconceitos por parte dos participantes, denotam esse indicador. Os valores emancipatórios destacam a mudança e o aperfeiçoamento social na direção do bem-estar coletivo. Estes foram representados por expressões de solidariedade, de promoção da participação comunitária, de mobilização e luta pela transformação social. A autonomia, condição plena dos indivíduos para o agir, foi expressa pelo diálogo, participação, liberdade e autoestima.

A ação racional instrumental, por sua vez, manifestou-se através de dois indicadores: a busca de fins, mediante metas de variada natureza, representada por atitudes de perseverança, garra, determinação e agilidade; e a preocupação com o êxito, ou o alcance de resultados, que apareceu na indicação de eficiência, segurança e alcance dos objetivos.

Foi possível observar com isso que, de um modo geral, a substantividade predominou na representação do trabalho voluntário, o que condiz com a expectativa que se poderia criar com relação a uma organização sem fins lucrativos de adesão voluntária.

Dentre os elementos constitutivos da racionalidade substantiva constatados, alguns demonstram ter tido uma presença mais marcante na orientação da ação organizacional. Cabe destacar que, dentre todos os valores expressos pelos respondentes, a fé religiosa foi o preponderante. Esse fato é natural tendo em vista que a Organização é uma instituição vinculada à Igreja Católica.

Tal valor não se repete nas manifestações da primeira comunidade, onde a consciência social é

destacada como valor principal pelos entrevistados. Coelho (2000), porém, destaca que mesmo as organizações de origem religiosa costumam ser motivadas por valores de cidadania. Assim, a existência ou preponderância do fator religioso não anula a existência de outros valores.

De uma maneira geral, a maior parte dos valores apontados se encontra relacionada à autorrealização e ao entendimento, seguidos de autenticidade e valores emancipatórios. Em conjunto, esses valores demonstram ser os principais norteadores da ação destes voluntários. O julgamento ético e a autonomia, ainda que presentes, não obtiveram uma representação significativa.

A análise dos resultados da Org.4 ocorreu em duas direções. Primeiramente, buscou-se uma representação da ONG por parte de seus integrantes e uma relação desta com o par weberiano de racionalidade. Em seguida, procurou-se identificar o espaço e os valores do trabalho para o grupo, a partir de uma dinâmica que contemplou a importância do trabalho em meio a outras esferas da vida.

O perfil apresentado pela organização caracterizou-se por uma maioria de indivíduos do sexo feminino (25 mulheres) e um tempo médio de vinculação à instituição de três meses a três anos (a CACC tem cinco anos de fundação).

A essência das representações, no conjunto, aponta para a valorização dos resultados do trabalho na organização, assentada na eficácia dos objetivos, visto que as respostas mais frequentes enfatizaram a missão organizacional. Tal valorização foi revelada em expressões como: luta com garra e força pelo objetivo, alcance de belos e diferentes resultados para diferentes grupos, dinâmica e responsabilidade. As demais evocações aproximam-se da afetividade em expressões como: determinação contra o mal, perfeição do trabalho, harmonia, afeto e atenção sem restrição. A afetividade, neste caso, é pertinente, uma vez que se trata de uma equipe profissional que presta serviços de atenção à saúde a crianças maltratadas pelo câncer.

As respostas individuais dos atores desta Organização seguem na mesma direção, sob as seguintes adjetivações: fazer o máximo em busca de melhorias, rapidez contra o mal, luta, força e grandeza. Vale ressaltar que ocorreram manifestações discordantes da maioria, de caráter

positivo. Do elenco das representações obtidas, duas atentaram para as divergências no grupo e a necessidade de consenso.

Ponto de importante reflexão é o fato de que, em meio às representações do trabalho solidário, valores de relações afetivas estão presentes, revelando um elevado grau de racionalidade substantiva.

Quando solicitados a hierarquizar esferas da vida apresentadas, os atores elegeram a família em primeiro plano. Como justificativa, registraram que a família é a base da sociedade, estando associada às ideias de força, de porto seguro e de união. Um grupo menor elegeu a religião como principal espaço da vida. A justificativa vem simbolizada numa única representação: Deus.

Na indicação da esfera com menor grau de importância, a maioria elegeu a comunidade, destacando o pouco tempo disponível para ela e o fato de que a comunidade, para estar bem, depende da boa articulação dos espaços anteriores. Outras duas partes elegeram o grupo social, com a justificativa de que com o trabalho em grupo os objetivos não são alcançados, e a religião, argumentando que a instituição igreja visa dinheiro.

A religião é a única esfera que aparece em posições extremadas, apontada por um grupo como a principal e, por outro, como a de menor importância. O tratamento dos dados individuais mostra, ainda, que a religião é a única esfera que aparece assumindo desde a primeira até a sexta (última) posição. Em contraste, a variável família apresenta-se como a de menor variação, uma vez que a maior parte das respostas individuais a coloca na primeira posição, isto é, como a variável de maior valor pessoal para os entrevistados, enquanto a outra parte dos respondentes a situa em segundo lugar.

O trabalho está fortemente concentrado no segundo e terceiro lugar, prevalecendo a posição de segundo lugar. As esferas grupo social e comunidade aparecem concentradas na quinta e na sexta posição.

Em síntese, a hierarquia esboçada indica que, apesar do trabalho solidário que supre deficiências do Estado na atenção à saúde da população, a esfera comunidade aparece com reduzido grau de importância como espaço social, com os atores alegando que não têm tempo para se dedicar a ela.

Contudo, prestam-lhe elevados serviços. De outra forma, a família e a religião são tomadas como suportes à vida, e o trabalho assume uma posição intermediária. Infere-se, assim, que a base dos valores substantivos presentes na organização é, em primeiro plano, não o conteúdo ou significado atribuído ao trabalho, mas sim valores oriundos da tradição da família e da religião.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma genérica, este estudo abordou a natureza e valores do trabalho solidário, tomando como espaço de intervenção empírica Organizações Não-Governamentais que atuam no setor social sob a forma de associação de trabalho, organizações solidárias de assistência social e de ocupação, por meio de trabalho voluntário.

De uma forma geral, esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar todo o campo de estudo acerca da realidade das Organizações Não-Governamentais, até porque o universo pesquisado restringiu-se a quatro organizações, dentre tantas existentes e em processo de criação, o que impossibilita tecer comentários conclusivos. Nesse sentido, pretende-se estimular novas reflexões sobre ações sociais solidárias, que apontem para a superação ou minimização das necessidades enfrentadas pela sociedade.

Em sintonia com outros estudos de mesma natureza, algumas limitações da pesquisa podem ser destacadas. Uma delas se refere à coleta de dados junto aos associados da Org.2, visto que estes se apresentaram com certa inibição, timidez ou mesmo indisposição para conceder informações aos pesquisadores, o que acabou por restringir a análise das informações referentes àquela organização. Outra limitação do estudo refere-se ao caso da Org.1, na qual a investigação foi direcionada a apenas uma área de atuação (clínica), por ser esta a que oferece serviços de maior procura. No entanto, a Organização atua também em outra frente, não menos importante – a educacional.

A diversidade da natureza das organizações estudadas e a tentativa de retratá-las conjuntamente também se apresentam como fator limitante do estudo. Além disso, o estudo caracteriza-se por seu caráter predominantemente qualitativo, como destacado anteriormente, ou seja, as avaliações das informações encontradas se dão a partir da

subjetividade do pesquisador, o que coíbe uma análise mais ampla dos dados.

Estas Organizações Não-Governamentais encontram-se inseridas, e ganham espaço, em um cenário sociopolítico caracterizado pelo ressurgimento dos preceitos econômicos liberais e pela intensificação da competição capitalista, e remodelam as condições e relações de trabalho. Assim, o crescimento do número de ONGs e a ampliação gradativa de seus campos de atuação no Brasil e no mundo não podem ser tomados isoladamente, uma vez que a raiz desses fenômenos está na desregulamentação da economia, na retração das funções do Estado e na primazia dos mercados que competem, acumulam e desestabilizam a teia social, não mais atendida pelo aparelho estatal. Na discussão em torno do trabalho, da produção e da gestão no campo das organizações solidárias, portanto, é pertinente inserir tais ingredientes políticos.

Considerando-se os resultados obtidos, assim como as limitações encontradas, é possível identificar lacunas a serem preenchidas por futuras investigações, que poderão ser realizadas à luz do conteúdo aqui apresentado. Não se pretendeu, portanto, com o estudo, traçar um quadro conclusivo do trabalho em Organizações Não-Governamentais, mas sim estimular o debate teórico-metodológico e indicar eixos de compreensão dos valores e desafios inerentes às ações sociais e solidárias.

Dessa forma, como perspectiva para o estudo em questão, é possível destacar a importância de pesquisas mais profundas em organizações desta natureza, uma vez que a diversidade encontrada nas relações dos atores com o conteúdo do trabalho e com os ideais organizacionais, bem como os desafios das ONGs e suas interações com o mercado, o Estado e a sociedade civil, são indicativos de que investigações neste campo de gestão são férteis e desafiadoras, envolvendo, a princípio, posturas e perspectivas ideológicas.

De uma maneira geral, foi possível observar, a partir dos resultados aqui expostos, que houve a predominância de valores voltados para a racionalidade substantiva. Contudo, a investigação não conseguiu alcançar o espaço em que repousam tais valores, isto é, se esses valores residem na organização, no conteúdo do trabalho que os atores desenvolvem ou na ação desenvolvida nos

processos organizacionais, nos quais estão presentes ambas as racionalidades.

Identificar a predominância do tipo de racionalidade, independentemente de o indivíduo estar inserido numa ONG ou numa organização capitalista, é um exercício útil para mapear o estilo de gestão. Convém então ressaltar que, conforme destacado por Serva (1997), não foi constatada a exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 227-266.

BARRETO, C. R. Sobre a Racionalidade Humana: conceitos, dimensões e tendências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993.

COELHO, S. C. T. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CORREIA, G. S.; DORNELES, S. B. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. *Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor –*

Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. em Análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia-SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

ESCOBAR, J. J.; GUTIERREZ, A. C. M. Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores. *Revista Katálysis*, v. 11, n. 1, jan./jun. 2008.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madri: Grupo Santillana de Ediciones, 1999.

LIMA, S. M. M.; HOPFER, K. R.; SOUZA-LIMA, J. E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, Art. 19, jul./dez. 2004.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Revista Organização e Sociedade*, v. 16, n. 49, p. 225-246, abr./jun. 2009.

MANNHEIM, K. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MATOS, O. C. F. *Filosofia – A polifonia da razão: Filosofia e Educação*. São Paulo: Scipione, 1997.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 28, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1994.

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

RAMOS, M. F. *Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para avaliação de programas sociais*. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SÁ, C. P. *Núcleo central das representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1996.

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

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

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WEBER, M. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.