

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

Alessandra Cabral Nogueira

**Pontos de cultura, particularidades na gestão? um
estudo na primeira capital brasileira da cultura**

Recife, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiada a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Pontos de Cultura, particularidades na gestão? um estudo na primeira capital brasileira da cultura**

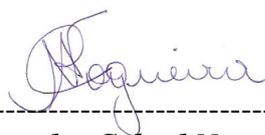
Nome do Autor: Alessandra Cabral Nogueira

Data da aprovação: 30 de março de 2007

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife 30 de março de 2007.



Alessandra Cabral Nogueira

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Alessandra Cabral Nogueira

Pontos de cultura, particularidades na gestão? um estudo na primeira capital brasileira da cultura

Orientador: Dra. Jackeline Amantino de Andrade

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2007

Nogueira, Alessandra Cabral

Pontos de cultura, particularidades na gestão? :
um estudo na primeira capital brasileira da cultura /
Alessandra Cabral Nogueira. – Recife : O Autor, 2007.
149 folhas : fig. e quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia.

1. Ação social. 2. Burocracia. 3. Desenvolvimento
organizacional. 4. Administração. I. Título.

658
658

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2007-054

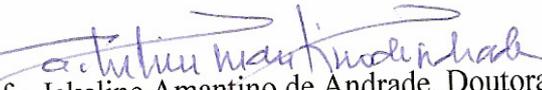
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

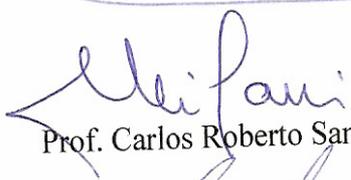
Pontos de cultura, particularidades na gestão? Um estudo na primeira capital brasileira da cultura

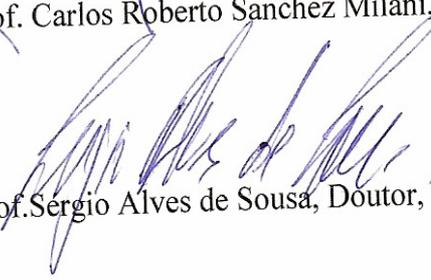
Alessandra Cabral Nogueira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de março de 2007.

Banca examinadora:


Prof. Jakeline Amantino de Andrade, Doutora, UFPE (orientadora)


Prof. Carlos Roberto Sanchez Milani, Ph.D, UFBA (examinador externo)


Prof. Sergio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (examinador interno)

“O ser humano resiste a ser despojado de seu atributo essencial - a razão”

Alberto Guerreiro Ramos

AGRADECIMENTOS

Agradecer é recordar. É reviver cada momento e nesses momentos rever as pessoas que o fizeram tão lindo e real.

Sou imensamente grata á:

Deus, ser supremo e de amor incondicional, meu porto seguro em todas as horas; e a todos os seus anjos de luz, que me iluminaram e guiaram meu caminho até o fim;

Minha família exemplo, meus pais Pedro e Penha e meu irmão Márcio, meus alicerces fundamentais em tudo que sou, por não deixarem que as limitações da vida impedissem esse nosso sonho, aí esta ele, é real e somente nosso;

Ao meu amor, minha vida inteira, Fábio, pela confiança, paciência e compreensão com as ausências e a distância, estou de volta e completamente sua;

Minha Vó Dinalda pelo exemplo de coragem, força e resignação;

Minha família linda e verdadeira, meus tios e primos, por depositarem a credibilidade e a confiança de que sou capaz;

A irmã que ganhei nesse percurso, Flavia, as palavras são pequenas para expressarem o meu carinho e gratidão por você;

Amo todos vocês !!!!

A professora Jackeline Andrade, que me deu a oportunidade de realizar esse sonho;

Aos professores Carlos Milani e Sergio Alves, por todas as considerações que fizeram para que este trabalho se concretizasse; e aos professores do PROPAD/UFPE por me iniciarem na ciência.

A minha banda “P”, vocês são eternos, estarão sempre no meu coração; pensem numa banda que tenho orgulho em fazer parte.

Aos amigos especiais que conquistei com esse mestrado, Milka, Vinicius, Ana Márcia, Renata, as Cris, vocês são pessoas ímpares que apareceram na minha vida.

A uma nova amiga especialíssima, minha fotógrafa preferida, minha companheira das parafernalias da Internet, que dividiu as angústias, as decepções, a ansiedade, os brigadeiros, as noites de sono, abdicou até do conforto do seu lar para me fazer companhia, Ana Beatriz (BIA), “o amigo é um outro eu”, aquele reflexo no espelho que nem sempre se parece com a gente, mas que tem vontade própria e ao seu modo sabe o que é melhor para você. Muito obrigadaaaaaaaaaaaaaa!!!!

A Irani, nosso HD do propad, ela resolve tudo e mais alguma coisa, muito obrigada por tudo.

A todos que fazem o observatório da realidade organizacional, a convivência com vocês foi maravilhosa.

A todos os meus amigos que de longe ou de perto me ajudaram a vencer essa etapa, Ceixa, Marcinha, Márcia, Maira, Luciana, Maria de Lourdes, Márcia Caetano, sem vocês, eu não teria chegado até aqui.

Aos meus tios e tias por adoção maçônica, que torceram e velaram por mim, em especial a Reni e Dorinha, Evando e Zélia, Matos e Vera e Marcos e Fabiana, pelo carinho e zelo dedicado à minha família.

A todos que fazem a FASER, meus alunos, funcionários, meus colegas professores

que se envolveram e dedicaram suas preciosas horas para me auxiliar, em especial a Carina, Rosa, Áurea, Sergio, Ivânia e Ademário, o meu reconhecimento a vocês.

Aos professores Lea e Valdiê, que acreditaram em mim e foram minhas referências para a academia.

A professora Cristina Carvalho, que me proporcionou uma lembrança viva da minha estada em Recife, o Athos.

Ao centro cultural coco de umbigada, na pessoa de mãe Lucia e Beth, que abriram as portas de suas casas e do próprio centro para que eu realizasse a pesquisa e a Graúna, na pessoa de Nilva, que me fez conhecer essa proposta linda que essa ONG.

Ao professor Mauricio Serva, por sua disponibilidade e atenção ao meu pedido.

E a CAPES, pelo apoio financeiro para a realização deste sonho.

RESUMO

O lançamento de um programa do Governo Federal com uma proposta abrangente de gestão compartilhada e transformadora para organizações culturais, e os desafios encontrados por estas entidades em se relacionar com o proponente, despertou a curiosidade em se verificar a existência de influência deste na gestão das organizações denominadas Pontos de Cultura, uma vez que as discussões nesse campo dos estudos organizacionais crescem ao decorrer dos anos, principalmente as pautadas na ruptura com o modelo burocrático. Assim a pesquisa às organizações analisadas foi fundamentada em duas categorias: graus de burocratização e bases de racionalidade em sua lógica de ação. A dimensão graus de burocratização foi encontrada em coeficientes de desenvolvimento diferentes, e no que concerne às bases de racionalidades, foram verificadas em intensidades muito diferentes nos dois casos. As conclusões demonstram que os perfis das organizações pesquisadas são diferenciados e que em uma percebe-se o risco de uma mudança na sua lógica de ação original, haja vista o cálculo utilitário permear as conseqüências de sua sobrevivência. E a outra a tendência a total adesão ao modelo burocrático de gestão. Conclui-se ainda que existe influência do Programa nas categorias analisadas, contudo não é visível uma ruptura com a burocracia como este se propõe.

Palavras – chave: Ação social. Burocracia. Racionalidades. Gestão. Pontos de Cultura.

ABSTRACT

The launching of Federal Government programs with a wide-ranging proposal of sharing management and transferring to cultural organizations, and the challenges managed by these entities in the relationship with the proponent, aroused the curiosity in verifying the existence of its influence on the management ways developed by them, called Points of Culture, since the discussions about the organizational studies grow up by the years, mainly those about the rupture of the bureaucracy model. In this way the research about the organizations analyzed was based in two categories: The grades dimension of bureaucracy was found in different developing levels, and in about basis of rationality, both of them had intensity different from the instrumental. The conclusions show that the profile of the organizations researched are differentiated and that it is noticed a risk that one shows of changing in the logic of the original action because of the utility calculation which penetrates the consequences of its survival. And the other the tendency to a total entry into a bureaucracy of management. It is yet concluded that there is influence of the Program on the categories analyzed but it is not visible a total rupture with the bureaucracy.

Key-words: Social Action. Bureaucracy. Rationalities. Management way. Points of Culture

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Objetivos	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	Justificativas	19
2	Fundamentação Teórico-Empírica	21
2.1	Conceitos e tipos organizacionais	21
2.2	A Ação Social Weberiana	26
2.3	Burocracia: conceitos e bases empíricas	32
2.4	Ação Administrativa, Racionalidades e Éticas	42
2.5	Modelo Multicêntrico e o Paradigma Paraeconômico	49
3	Os caminhos da pesquisa	63
3.1	Caracterização da Pesquisa	63
3.2	Estratégia da pesquisa	64
3.3	Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise	66
3.4	Casos da Pesquisa	68
3.5	Coleta dos Dados	70
3.6	Análise dos dados	72
4	As Organizações Estudadas	75
4.1	O Centro Cultural Coco de Umbigada	75
4.1.1	O grau de burocratização	78
4.1.2	As bases de racionalidade e a delimitação organizacional	85
4.2	A GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento.	96
4.2.1	O grau de burocratização	98
4.2.2	As bases de racionalidade e a delimitação organizacional	107
4.3	A influência do Programa Cultura Viva nos casos Estudados.	120
5	Considerações Finais	132
5.1	Conclusões	133
5.2	Implicação para a prática	137
5.3	Recomendações	137
	Referências	139
	APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados (Roteiro de Entrevista)	141

Lista de Figuras

Figura 1 (2)	O Modelo Paraeconômico	55
Figura 2 (4)	A representação das tipologias weberianas no ponto de Cultura Centro Cultural Coco de Umbigada	91
Figura 3 (4)	A estrutura hierárquica da Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.	97
Figura 4 (4)	A representação das tipologias weberianas no ponto de Cultura Graúna – juventude, gênero, artes e desenvolvimento.	112
Figura 5 (4)	Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada <u>antes</u> do vínculo com o Programa Cultura Viva	120
Figura 6 (4)	Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada <u>após</u> do vínculo com o Programa Cultura Viva	122
Figura 7 (4)	Delimitação organizacional do ponto de cultura Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.	124

Lista de Quadros

Quadro 1 (3)	Quadro de Análise do Grau de Burocratização	66
Quadro 2 (3)	Quadro de Análise das Bases de Racionalidades	67
Quadro 3 (3)	Pontos de Cultura de Olinda	68
Quadro 4 (3)	Casos estudados	69
Quadro 5 (4)	Análise do Elemento Hierarquia do Centro cultural coco de umbigada	80
Quadro 6 (4)	Análise do Elemento Normas e Procedimentos do Centro cultural coco de umbigada	81
Quadro 7 (4)	Análise do Elemento Divisão de trabalho e Competência Técnica do Centro cultural coco de umbigada	83
Quadro 8 (4)	Análise do Elemento Impessoalidade do Centro cultural coco de umbigada.	84
Quadro 9 (4)	Análise do Elemento Racionalidade Instrumental do Centro cultural coco de umbigada	88
Quadro 10 (4)	Análise do Elemento Racionalidade Substantiva do Centro cultural coco de umbigada	93
Quadro 11 (4)	Análise do Elemento Hierarquia da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	103
Quadro 12 (4)	Análise do Elemento Normas e Procedimentos da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	105
Quadro 13 (4)	Análise do Elemento Divisão de trabalho e Competência Técnica da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	107
Quadro 14 (4)	Análise do Elemento Impessoalidade da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	108
Quadro 15 (4)	Análise do Elemento Racionalidade Instrumental da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	112
Quadro 16 (4)	Análise do Elemento Racionalidade Substantiva da GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	116

1 Introdução

As abordagens da teoria organizacional têm sido muito questionadas quanto a sua aplicabilidade às organizações como um todo. São inúmeras as perspectivas que permeiam esta área da Administração acerca da lógica de ação das formas organizacionais hoje existentes.

Formas essas oriundas de um contexto histórico caracterizado por grandes transformações como, por exemplo, a revolução da informação. Numa conjuntura na qual as organizações tornaram-se cruciais as necessidades econômicas e administrativas da sociedade, como também em uma segunda instância de socialização do indivíduo. (SERVA, 1996)

Neste sentido, podem-se ressaltar os estudos de Max Weber, que a princípio, não preceituava explicitamente as organizações e sim os seus efeitos dentro da sociedade, conseqüências estas que conforme o autor constituía o homem como um sujeito histórico determinado, orientado por uma sociedade organizada em grupos sociais específicos e determinados. Weber fundamentou seus estudos no conceito de ação social, que é apreendida como uma conduta dotada de sentido subjetivo orientada pelas ações dos outros, sendo determinada por tipos de racionalidade, destacando que os princípios racionais são aqueles que regem as relações sociais na sociedade moderna onde predomina um tipo de dominação: a burocracia.

A burocracia ganhou forças e se desenvolveu em conjunto com o desenvolvimento do capitalismo e dos Estados modernos, e de acordo com Weber (1978) estes últimos aderiram fortemente à estrutura burocrática de dominação como forma de gestão. Além, de tornarem-se

o princípio norteador das abordagens Administrativas.

Essas perspectivas acabaram por deixar de lado a relação entre organização e a sociedade, como proposta por Weber. Desse autor, apenas enfatizaram a burocracia como discurso e modelo administrativo de modo que as organizações, sob a lógica capitalista, necessitam gerir eficientemente seus recursos a fim de atingir seus objetivos para serem consideradas eficazes.

Em contrapartida a esta supervalorização da burocracia como forma de gestão, têm-se os estudos de Alberto Guerreiro Ramos que, também baseados na ação social, desenvolve “uma teoria que tem como ponto de partida a razão substantiva harmonizada ao senso comum e que prevê a dimensão ético-valorativa como superior a qualquer outra enfocada pelos estudos do social” (SERVA 1996).

No entanto, em razão das transformações ocorridas com a sociedade, onde a lógica do mercado predomina, evidencia-se que antes eram conduzidas sobre uma lógica de ação mais substantiva, como por exemplo, as organizações culturais, “submetidas a processos de reestruturação nos quais são fundamentais os redesenhos estruturais que possam ser compatíveis com as práticas e tecnologias de gestão” (GAMEIRO et. al, 2003, p. 200) próprias ao universo empresarial.

Empiricamente, segundo Carvalho e Dellagnelo (2003), estudos realizados especificamente pelo Observatório da Realidade Organizacional vêm apontando que práticas antes de domínio exclusivo das organizações empresariais, irrompem no cenário dos campos do lazer, da cultura e do desporto e, organizações antes submetidas fundamentalmente a lógicas substantivas baseadas em valores e tradições, introduzem em suas ações, lógicas agora subordinadas a critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade. Nota-se, portanto, que estas organizações têm adotado estruturas e processos das empresariais como referência em sua gestão na medida em que a empresa é o modelo de organização que engloba todas as

atividades humanas (SOLÉ, 2004).

Especificamente no campo da cultura, estudos do Observatório da Realidade Organizacional analisam o processo de mercantilização da cultura e ao mesmo tempo questionam o papel no Estado em todas essas mudanças (CARVALHO et al., 2004). Entretanto, a organização do Estado brasileiro, desde 1988, prevê iniciativas com o objetivo de integrar atores governamentais e da sociedade na garantia de direitos, inclui-se neles o direito à cultura, através da deliberação e do estabelecimento de mecanismos de controle de políticas sociais.

O Programa de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva instituído pelo Ministério da Cultura através da Portaria 156/2004 - DOU 19/07/2004, destinado às populações de baixa renda; estudantes da rede básica de ensino; comunidades indígenas, rurais e quilombolas; agentes culturais, artistas, professores e militantes que desenvolvem ações no combate à exclusão social e cultural indica em sua proposta uma reversão desse quadro no campo.

Sua proposta busca “inverter o fluxo do processo histórico, da periferia a periferia: depois, ao centro”, trazendo à tona a questão da realização de políticas culturais oriundas unilateralmente da estrutura governamental e impostas à comunidade, propondo a esta última a oportunidade de trabalhar em co-gestão com o poder público, moldando o “Estado brasileiro à imagem do seu povo” (BRASIL, 2005, p. 15). O Cultura Viva, que “é concebido como uma rede orgânica de criação e gestão cultural, mediado pelos Pontos de Cultura, sua principal ação” sendo alguns dos seus objetivos:

- ampliar e garantir o acesso aos meios de fruição, produção e difusão cultural;
- identificar parceiros e promover pactos com diversos atores sociais governamentais e não governamentais nacionais e estrangeiros, visando um desenvolvimento humano sustentável, tendo na cultura “a principal forma de construção e de expressão da identidade nacional, a forma como o povo se reinventa e pensa criticamente”; [...]
- fomentar uma rede horizontal de “transformação, de invenção, de fazer e refazer, no sentido da geração de uma teia de significações que nos envolve

a todos”; [...]

- promover a cultura enquanto expressão e representação simbólica, direito e economia. (BRASIL, 2005, p. 18-19)

A sua estratégia está baseada em cinco ações:

PONTOS DE CULTURA

Esta ação é considerada a prioritária do programa e é a que articula todas as outras ações. O ponto de cultura agrega agentes culturais articuladores de ações em suas comunidades e entre si, além de servir com mediador na relação entre o Estado e a sociedade.

O Ponto não possui um modelo único, dependendo das ações previstas é que se define as necessidades de instalações físicas e equipamentos, tendo exclusivamente como aspecto em comum a “transversalidade da cultura e a gestão compartilhada entre poder público e comunidade”.

O Ponto pode ser instalado em uma pequena casa, ou barracão, em um grande centro cultural, ou museu... Basta que os agentes da Cultura Viva se apresentem e se ofereçam. A partir do Ponto, desencadeia-se um processo orgânico agregando novos agentes e parceiros e identificando novos pontos de apoio: a escola mais próxima que mantém suas instalações e recursos fechados à comunidade do entorno, o salão da igreja, a sede da sociedade amigos do bairro, a garagem de algum voluntário que sonhou com (e fez) uma biblioteca comunitária. Até – por que não? – a sombra de uma árvore. (BRASIL, 2005, p.20).

CULTURA DIGITAL

Esta ação está totalmente vinculada aos equipamentos adquiridos pelos pontos, os quais promoverão a retenção da produção cultural dos pontos, além de incitar a formação da rede digital interligando os pontos, e tudo que esta rede pode fornecer com base no software livre e na metareciclagem.

ESCOLA VIVA

A ação escola viva tem como objetivo integrar os Pontos à escola de modo a colaborar para a construção de um conhecimento reflexivo e sensível por meio da cultura. ”(BRASIL, 2005, p.26)”.

AGENTE CULTURA VIVA

O Agente Cultura Viva é a ação que se articula ao Ponto de Cultura para incitar nos jovens o interesse em iniciar uma profissão relacionada à cultura. Seu objetivo é capacitação profissional, como também gerar alternativas de renda nas próprias comunidades, a partir de uma economia solidária.

GRIÔS – MESTRE DOS SABERES

O termo griô, é de origem francesa, utilizada por jovens africanos estudantes na França, que se preocupavam com seus contadores de história, e para o programa “são pessoas que por diversas razões, circunstâncias e habilidades, acumularam conhecimentos que pertencem às suas comunidades e que podemos entender como “patrimônio cultural imaterial” (BRASIL, 2005, p. 28)” A ação griô visa à preservação de valores e da tradição das comunidades tendo o Ponto de Cultura como referência.

O programa desenvolve a idéia de uma Gestão Compartilhada e Transformadora dessas ações e tem a “intenção de estabelecer novos parâmetros de gestão e democracia na relação, Estado e Sociedade” e evitar “uma estrutura fortemente institucionalizada e hierarquizada, pesada na forma de gestão e controle, muito comum na burocracia pública” (BRASIL, 2005, p. 16). Assim, essa proposta de gestão trabalha com os conceitos de empoderamento, autonomia e protagonismo social, o que nos mostra uma preocupação com o risco da sociedade se burocratizar, perder a espontaneidade, uma vez que através da autonomia se respeitará a dinâmica própria do local onde se dará a ação. O empoderamento é caracterizado como o instrumento pelo qual pode transformar as relações econômicas e de poder e o protagonismo social surge com o entendimento das organizações como sujeito de sua prática, que intervêm nas políticas de desenvolvimento social, nos hábitos da sociedade e na elaboração das políticas públicas. (BRASIL, 2005, p. 33-35).

Diante da situação marginal em que sempre foi colocada a cultura no processo de

gestão pública, detida de uma visão elitizada e concentradora, além de interligada às forças e aos interesses do capitalismo global, o Governo Federal, através do Programa Cultura Viva, está propondo uma prática de inclusão social que coloca a cultura como centro e dá impulso a um desenvolvimento sustentável indispensável ao desenvolvimento humano, ao mesmo tempo em que cultura como geradora de crescimento, emprego e renda.

No campo da cultura, através da alocação desse tipo de programa do governo federal, é disseminada uma interação entre a sociedade civil e o poder público por intermédio de um processo constante de construção, antevendo-se inclusive uma tensão, em que o primeiro desconhece os mecanismos de gestão e de recursos públicos e o outro, está preso em seu aparato burocrático a normas e regras rígidas. Isso evidentemente sugere a necessidade da construção “de um novo tipo de Estado, ampliado, que compartilha poder com novos sujeitos sociais, ouve quem nunca foi ouvido e conversa com quem nunca conversou” (BRASIL, 2005), mas também que adota outras formas de gestão.

Os Pontos de Cultura ao serem constituídos por organizações de caráter social e cultural, e, por estarem conveniados com o Estado, maior representante do modelo burocrático de gestão se encontram presos nessa tensão. Uma vez que no Estado brasileiro, adotam-se os modelos de estruturação e gestão de processos que advém do modo de organização burocrático e, que o modelo burocrático de gestão é o mais comum na interpretação e compreensão das organizações e conduz a que novas situações sejam continuamente identificadas em manter esse sentido para a atividade organizada (MOTTA, 1986, 2000), pareceu oportuno investigar:

Sob quais formas o Programa Cultura Viva pode influenciar a gestão das organizações culturais selecionadas como Pontos de Cultura?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as influências do Programa Cultura Viva do Ministério da Cultura na gestão de organizações culturais, selecionadas como Pontos de Cultura, situadas no município de Olinda, Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o grau de burocratização das organizações culturais;
- Identificar as bases de racionalidade das organizações culturais
- Identificar a influência do Programa Cultura Viva no processo de burocratização dessas organizações;
- Identificar a influência do Programa Cultura Viva na delimitação organizacional dessas organizações;
- Avaliar a influência do Programa Cultura Viva na ação administrativa dessas organizações;

1.2 Justificativas

No âmbito da Administração Pública Federal, por intermédio do Ministério da Cultura, é disseminado um Programa que se apresenta como uma alternativa a “uma estrutura

fortemente institucionalizada e hierarquizada, pesada na forma de gestão e controle, muito comum à burocracia (BRASIL, 2005, p. 16) e tem como objetivo facilitar a consolidação de uma política pública de cultura organizada a partir da sociedade de modo que as organizações culturais, identificadas como Pontos de Cultura, construam uma proposta de gestão compartilhada e transformadora.

Como a literatura e a prática em administração estão, primordialmente, voltadas para os aspectos funcionais; a identificação dos elementos de gestão e das características estruturais dessas organizações culturais é relevante uma vez que esse programa tem como conceitos delineadores para seu processo de gestão: o empoderamento, a autonomia e protagonismo social. Cabe lembrar que no contexto das organizações do terceiro setor, estas padecem sob o determinismo do mercado no que concerne à regulamentação e ao financiamento e podem ter suas ações emancipatórias transformadas em compensatórias (TENÓRIO, 2002), levadas a atuar em busca da eficiência e do consumo, deixando de lado a livre expressão de sua arte baseada em valores democráticos e de solidariedade humana.

Neste sentido esta pesquisa visa contribuir com o pensamento de Ramos de que, uma teoria das organizações deveria também fazer "a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto os requisitos substantivos como os funcionais" (RAMOS, 1986, p.50).

Assim, esta dissertação pode servir como subsídio para as organizações culturais estudadas e a órgãos relacionados, no que diz respeito à estruturação e gestão destas no intuito de se aproximarem aos objetivos de uma gestão compartilhada e transformadora trazidos pela proposta do Programa Cultura Viva através de uma análise dos limites e potencialidades de suas práticas na configuração de formas distintas de organização em referência a presença das duas racionalidades aqui apresentadas.

2 Fundamentação Teórico-Empírica

O presente capítulo serve de sustentação a este estudo, uma vez que é apresentada uma síntese da literatura, tanto no que concerne à posição de autores a respeito dos conceitos a serem utilizados, como no intento de apresentar abordagens consideradas importantes para a área e suas perspectivas, as quais conduziram à pesquisa.

Em um primeiro momento, expõem-se alguns conceitos básicos pertinentes ao tema, com o intuito de nortear o estudo. Em seguida, aborda-se sob uma perspectiva descritiva, a ação social e a burocracia como fenômeno social dominante no mundo moderno, e alguns resultados de estudos empíricos no que concernem à presença das dimensões burocráticas nas organizações.

Seqüencialmente, apresenta-se uma abordagem teórica fundamentada sobre as éticas e racionalidades das organizações, tendo como principal categoria de análise, a razão substantiva como uma nova lógica de ação proposta no modo de organização. É um estudo empírico relacionado à abordagem substantiva, que fundamentou o escopo de análise.

2.1 Conceitos e tipos organizacionais

Para Clegg (1998, p.3), é a organização, a forma característica da nossa condição moderna, mesmo que estas em sua maioria sejam encaradas “como algo repressivo e constrangedor e não como um fenômeno vantajoso ou benéfico”.

O modo como o conceito de organização se configurou para sociedade, pode ser percebido através da existência dessas para realizar as tarefas que indivíduos sozinhos não podem desempenhar (HALL, 2004). Além disso, o impacto na construção de novos papéis e nas formas de interação entre os indivíduos e entre si traz consigo um novo arranjo entre estes e a Sociedade, sendo este agrupamento, o que realiza quase tudo no mundo moderno e contemporâneo.

Weber (1999) define organização como “grupo corporativo” que envolve uma relação social fechada ou limita a admissão de novos membros por meio de regras. Esta relação inclui algumas parcelas da população e exclui outras, assim, estabelecendo fronteiras em que a estruturação da interação social é imposta pela própria organização na medida em que esta se faz por meio de uma associação formal, em vez de comunitária, para realizar um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito e disseminar a idéia de ordem, diferenciando-se de outros grupamentos sociais.

Em acordo com o autor acima, Barnard (1979) define organização como “um sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente envolvendo duas ou mais pessoas”, de modo que esta coordenação seja deliberadamente voltada a certos fins.

Dentro de uma perspectiva histórica, a partir dos estudos de Ronald Coase, percebe-se na obra de March e Simon (1970), a organização como objeto de estudo destes pesquisadores a organização sob a interpretação da sociologia, da economia, da psicologia social e das ciências políticas. Segundo March e Simon (1970) as organizações são sistemas de ação coordenados entre indivíduos e grupos com interesses, conhecimentos, informações diferentes e, apesar de se encontrar o conceito de organização como fenômenos multidisciplinares, seus estudos são de interesse apenas em organizações complexas¹ e instrumentais.

Etzioni (1964) e Scott (1998), autores considerados contemporâneos, publicaram

¹ De acordo com Clegg (1998, p. 31), “ação intencional orientada para a realização de certos objectivos e consubstanciada na rotina, na reprodução continua da acção social, das relações sociais e das estruturas sociais”.

definições importantes, o primeiro diz que organizações são entidades sociais deliberadamente criadas e recriadas para atingir metas específicas, e o segundo as define como coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua.

Já Hall (2004) estabelece uma definição através de uma tentativa de junção de todos esses conceitos, e como o próprio autor dita, um tanto quanto confusa como o próprio assunto em pauta.

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a apropriada organização e para a sociedade. (HALL, 2004: p.30)

No entanto, tais conceitos se referem apenas às organizações formais, ou como disse Weber (1999), a organização social baseada na racionalidade instrumental. Corroborada por Etzioni, quando diz que “existem muitos sinônimos da palavra organização. Um, a burocracia”. (1964, p. 10), confirmando a posição de Ramos (1966) quanto à teoria das organizações, de que está reduzida a estudos direcionados aos processos estruturais e funcionais, desconsiderando os aspectos substantivos, e que hoje nos faz vislumbrar apenas um tipo de organização; a empresa.

Em consonância com Ramos, Solé (2004) elucida que organização é um substantivo que serve para designar um conjunto humano. E como afirma o próprio Etzioni (1964, p.10) “mais do que qualquer outro agrupamento social, as organizações controlam sua natureza e seu destino”.

Infere-se com isso que, em sua maioria, os estudiosos organizacionais quando se referem a organizações, tencionam estas a empresa, ou seja, as teorias organizacionais são

teorias de e para uma única organização - a empresa, (Solé, 2004). Outro ponto a ser levantado é que os estudos organizacionais têm adotado um foco intenso com relação ao ambiente, principalmente o social, haja vista ele englobar os concorrentes, agências reguladoras e outras fontes de pressão e oportunidades, além do ambiente ser a fonte de insumos e está sujeito a seus impactos. (HALL, 2004).

Diante de tantos conceitos e opiniões sobre as organizações, faz-se necessária uma compreensão que trata além de um tipo básico, a empresa.

Para Hall (2004) a diferença entre organizações é atribuída de um grande significado social, pois essas tipologias são construções sociais nossas da realidade. Seguindo esse pensamento, o autor diferencia organizações tais como empresas, as que visam lucro e as outras como sem fins lucrativos, porém esta tipologia relativamente simples não auxilia na clarificação dessas organizações. O autor ainda afirma que são as características organizacionais que servem como base classificatória das organizações, salientando que qualquer iniciativa tipológica deve residir na determinação de variáveis críticas usadas para diferenciar os fenômenos sob investigação.

Não trabalhando exclusivamente com um enfoque empresarial das organizações, o autor classifica em seus estudos outro conjunto de organizações, caracterizando-as como voluntárias a partir da definição de Knoke e Prenky,

[...] como sendo grupos conhecidos organizados formalmente, cuja maioria dos participantes não depende das atividades das organizações para viver, embora algumas posições possam ser remuneradas. Uma proporção considerável das associações é formada por organizações ou pessoas com interesses econômicos, [...] enquanto outras defendem interesses não-econômicos de seus membros. [...] (KNOKE; PRENKY apud HALL. 2004. p.42)

Entretanto, como Hall (2004) mesmo conclui, tipificar as organizações traz muito mais dúvidas do que soluções, salientando que a melhor forma de classificá-las está em recorrer à base empírica.

Guerreiro Ramos (1981), traz uma abordagem um tanto quanto diferenciada para organização, relata que uma abordagem substantiva para organização inclui duas tarefas distintas: o desenvolvimento de um tipo de análise capaz de detectar os ingredientes epistemológicos dos vários cenários organizacionais; e que essa análise seja expurgada de padrões distorcidos de linguagem e conceitualização. Segundo Schon apud Ramos (1981) um sistema social seja ele qual for, é consistido basicamente de uma estrutura, uma tecnologia e uma teoria, onde essas dimensões são interdependentes, sendo possível visualizá-las como círculos, ou como constituintes de uma “estrutura circular”.

O enfoque substantivo que o Ramos dar a organização é caracterizado pelas seguintes considerações:

- Os limites da organização deveriam coincidir com seus objetivos, onde esses limites representam as fronteiras específicas de uma organização econômica ou empresa, sendo estas exigências não coincidentes com o requerido pela qualidade da existência humana, devendo ser consideradas como um enclave conceptual e pragmaticamente limitado no espaço vital humano;
- O comportamento administrativo exigido por intermédio da conduta individual nas organizações econômicas é insultuoso e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas;
- Sendo a organização econômica apenas um tipo de sistema social, a importância do comportamento exigido por esta diminui no sentido de sistemas sociais mais apropriados à atualização humana;
- A abordagem substantiva reconhece o comportamento administrativo como constituinte da atividade humana submetida a compulsões, e seu interesse é na redução ou na própria eliminação destas;
- Quando os seres humanos se deparam com situações de atualização próprias, tais

momentos têm exigência sistematicamente diferente do contexto de empresa.

A fim de proporcionar tais contextos para a atualização humana, o autor propõe a formulação de tipologias de interesses humanos onde os sistemas sociais correspondam a tais, e que o tenham como tópico de seu desenho organizacional. Salienta ainda que esta abordagem reluta ser considerada como um instrumento de política cognitiva. Tal abordagem será mais detalhada em uma seção específica.

2.2 A Ação Social Weberiana

A ação social weberiana é entendida como uma conduta dotada de sentido subjetivo orientada pelas ações dos outros que se manifesta na ação ou omissão da ação do sujeito humano. Na perspectiva de Weber (1999), o caráter particular e específico de cada formação social e histórica deve ser obrigatoriamente respeitado. Esse argumento oculta outro pensamento weberiano: o de que os aspectos individuais de cada organização devem ser para seus intérpretes, analisados e conduzidos com lucidez intelectual, emergindo um outro de que o conhecimento histórico é a busca imprescindível da evidência, logo sua compreensão é um poderoso instrumento para a formulação de suas explicações.

Weber propõe entender a sociedade através de dois olhares: um histórico, que respeita as particularidades na busca do entendimento das sociedades humanas e, conseqüentemente, das organizações; e outro sociológico, onde as preocupações com elementos mais gerais de cada formação histórica são postas para a análise científica. Dessa forma, a compreensão da realidade como manifestação dos fenômenos ainda desconhecidos pelo pesquisador apresenta duas fases distintas, entretanto, imprescindíveis e complementares.

Ele não acreditava que a sucessão de fatos históricos fizesse sentido em si. Essa argumentação, no plano teórico, o faz propor um novo método que seria capaz de explicar os

fenômenos da realidade. Esse método seria construído a partir da compreensão, que no fundo, seria um esforço interpretativo do passado de cada sociedade e de sua repercussão nas características particulares e contemporâneas.

A formulação do termo ação social em Weber (1999) acaba por ser mais abrangente que conceito de fenômeno social utilizado pela visão da sociologia francesa. Para Weber, quando os indivíduos formulam a ação social não o fazem apenas de maneira passiva como na sociologia durkheimiana, porém de forma passiva e (re) ativa orientando seus atos pela ação dos outros e sendo por ela influenciados.

A ação social (incluindo omissão ou tolerância) orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro (vingança por ataques anteriores, defesa contra ataques presentes ou medidas de defesa para enfrentar ataques futuros). Os “outros” podem ser indivíduos e conhecidos ou uma multiplicidade indeterminada de pessoas completamente desconhecidas (“dinheiro”, por exemplo, significa um bem destinado à troca, que a agente aceita no ato de troca, porque a sua ação está orientada pela expectativa de que muitos outros, porém desconhecidos e nem número indeterminado, estarão dispostos a aceitá-lo também, por sua parte, num ato de troca futuro) (WEBER, 1999, p.13-14).

O autor também chama atenção para o fato de que nem todo tipo de ação é ação social. No caso da ação exterior, ela deixa de ser social quando esta se manifesta orientada nas expectativas de certas reações presentes nos objetos materiais visto que ali não houve qualquer intenção subjetivamente humana. Ou seja, a ação social é ação intencional tem outros sujeitos em mente e “o comportamento íntimo só será ação quando estiver orientado pelas ações de outras pessoas”.(2001, p.415)

Também salienta que alguns comportamentos merecem devida atenção é o caso do comportamento religioso, que acaba sendo uma ação social, na medida em que sua prática é efetivada em grupo, com a companhia de outras pessoas, onde se constata a prática solidária entre os indivíduos envolvidos. Entende-se, ao se definir os termos da ação social, no entanto, que nem todo contato também pode ser interpretado como social, mas apenas aquela ação com sentido definido em referência à ação de outros envolvidos.

Conseqüentemente, não há oposição entre indivíduo e sociedade uma vez que as normas sociais só se tornam concretas quando manifestadas em cada indivíduo. Essa observação traz à luz a noção de que as normas sociais precisam ser internalizadas através dos costumes, da cultura em suas diferenças para adquirem efeitos próprios. O resultado dessa internalização é materializado no comportamento dos indivíduos e pode ser observado através do encaminhamento das ações oriundas das decisões individuais. Essa constatação pode também ser observada nas organizações sob a forma tanto de motivação quanto de comprometimento com o meio em que se está inserido.

Weber (1999; 2001) propõe que a ação não pode ser idêntica nem a uma ação semelhante de muitos, nem a outra determinada pela influência do comportamento da maioria de modo que:

Naturalmente entre os dois tipos há transições. Ambos os condicionamentos pela massa ou pela imitação de fluidos, representando casos limites da ação social, como os que encontramos freqüentemente, por exemplo, na ação tradicional. O fundamento da fluidez destes casos, como o de vários outros, consiste na orientação pelo comportamento alheio, e o sentido da própria ação de nenhuma maneira pode ser sempre especificado com absoluta clareza, e nem sempre é consciente. (WEBER, 2001, p.417)

É importante demonstrar que a definição da ação social weberiana é pautada na racionalidade, e a base de sua compreensão é procedimento metodológico por ele adotado baseado no ideal-típico. É na certeza dessa formulação que Weber propõe que a ação social pode ser determinada de quatro modos:

Tradicional: determinada por costume arraigado.

Afetivo: especialmente emocional, Determinada por afetos ou estados emocionais atuais.

Racional Referente a Valores (Racionalidade Substantiva): pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado.

Racional Referente a Fins (Racionalidade Instrumental): por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas com “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso. (WEBER, 1999, p.15)

Para Weber (1999) a ação pura e simplesmente tradicional é a que se apresenta entre o entreposto do que se pode chamar efetivamente de uma ação dotada de sentido, isto é, “massa de todas as ações cotidianas e habituais se aproxima desse tipo, que por sua vez inclui na sistemática não somente enquanto caso limite, mas também porque a vinculação ao hábito pode se manter consciente em diferentes graus e diferentes sentidos”.(WEBER, 2001, p.417).

A ação afetiva está diretamente vinculada a estados emocionais de indivíduos. Weber chama atenção para se compreender a ação afetiva, especialmente aquela emotiva, onde os laços sentimentais regem a vida dos indivíduos em alguns momentos de suas vidas. Estes momentos podem estar presentes nas manifestações individuais, mas originados através de um ato ou fato coletivo e conscientemente constituindo-se mais como uma reação a estímulos fora do cotidiano.

A ação referente a valores distingue-se da afetiva por uma elaboração consciente e conduzida de forma orientada na expressão de convicções. Ela se vincula aos valores na determinação da convicção elaborada no próprio valor e essa crença apreendida no valor pode ser entendida através de situações comuns no campo ético, estético, religioso ou qualquer outra forma. Por isso, Weber (1999) afirma que essa tipologia de ação é sempre em relação a uma “causa” ou também pode ser relativa a “mandatos” e “exigências” que o agente acredita serem dirigidas a ele.

Como observa Ramos (1983), ao tratar dessa tipologia, a ação racional no tocante a valores é portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, apresenta-se ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira, entretanto, é indiferente aos seus resultados. E, ainda de acordo com Ramos (1983), constitui-se em conduta heróica ou polêmica que testemunha fé ou crenças sedimentadas nos valores éticos, religiosos, estéticos ou de outra natureza onde a racionalidade decorre de critérios transcendentais.

Por último, Weber (1999), define a ação referente a fins como aquela que se orienta

conforme o fim, os meios e conseqüências implicadas e avalia racionalmente os meios em relação aos fins, os fins relativos às conseqüências implicadas e diferentes fins possíveis entre si. Ou como salienta Ramos (1983), ao comentar a tipologia weberiana, a ação racional no tocante a fins é por si mesma sistemática, consciente, calculada, atenta ao ato de adequar as condições e meios a fins, deliberadamente escolhidos.

Entretanto, como Weber (1999, p. 16) mesmo recorda, “a *absoluta* racionalidade de ação com relação a fins, todavia, tem essencialmente o caráter de uma construção de um caso limite”, uma vez que raras vezes a ação social “está *exclusivamente* orientada por uma ou outra de suas modalidades”. É nesse sentido que Weber (1999) afirma que a compreensão da ação social deve tratar “sempre de um conteúdo significativo empírico” e “nunca de um sentido normativamente ‘justo’ ou metafisicamente ‘verdadeiro’”, pois deve ser evitada “a *substancialização* desses conceitos”.

Observa-se, portanto, que o conceito de ação social weberiano é mais do que uma simples decisão iniciada a partir da vontade humana. A ação social pode se referir a qualquer ação possível, a partir dos objetivos em jogo e influenciado pela conduta humana. Atos realizados pelos homens, não importando a escala temporal, que apresenta os traços de uma ação, aqui tida simplesmente como social. Por isso, Weber enfatiza o fato de que como a conduta humana é sempre dotada de sentido, o que por si só já caracterizaria a essência da ação social

Ou seja, a ação, que provoca a (re) ação imediata ou não de outros indivíduos, é também resultante de uma outra ação principiante a partir de desejos presentes na mente do homem. Em se tratando do homem moderno, lapidado entre as fronteiras das sociedades capitalistas, imerso num turbilhão de ações e por elas o tempo inteiro conduzido, torna-se tarefa árdua e difícil distingui-las e mensurá-las.

Pois, o homem, entrelaçado nas sociedades modernas, molda sua conduta em sentidos

diversos, seja em relações sociais racionalmente conduzidas em referência a fins, ou racionalmente elaboradas na convicção de valores, mas também determinadas pelo modo afetivo e da tradição. Em referência as sociedades modernas, capitalistas, as definições de ação social weberianas trazem algumas implicações para a sua compreensão empírica. Primeiro porque o homem passou a adquirir especificidade e significado tanto no plano referente a fins como referente a valores; segundo, porque ele passou a dar sentido à ação social, estabelecendo conexões entre o motivo da ação, como no caso das organizações, seja por oportunidade econômica ideal para um empreendimento promissor, seja porque elas podem se concretizar mediante crises, econômicas, de valores, etc., onde o peso da consciência de seus partícipes determina o vigor da ação social de seus membros.

Nessa constatação, observa-se que existe uma espécie de comunicação entre a ação propriamente dita e seus efeitos com o mundo externo. Dessa forma, o que caracteriza as organizações no interior das sociedades modernas é exatamente a intensidade dessa ação. Quando se constata, ao se referir, que a ação social é qualquer ato humano, aqui também se faz inserir os motivos pelos quais esta ação é conduzida.

Nas ações racionais referentes a valores, há consciência sistemática da intencionalidade do agente, uma vez que esta ação é ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira. (GONÇALVES, 2005, p.53), assim, os valores não anulam as preocupações com as conseqüências de tal ação. Ou melhor, como afirma Weber,

A orientação racional referente a valores pode, estar em relações muito diversas com a orientação racional referente a fins. Do ponto de vista da racionalidade referente a fins, entretanto, a racionalidade referente a valores terá sempre caráter *irracional*, e tanto mais quanto mais eleve o valor pelo qual se orienta a um valor absoluto; pois quanto mais considere valor próprio da ação tanto menos refletirá as conseqüências dessa ação. (WEBER, 1999, p.16)

Logo, existem desejos de construir meios sedimentados pela justificativa subjetivamente elaborada através de valores, também entrelaçados a fins, o que de forma

alguma, nega-lhe o resultado da experiência individual ou coletiva racional, uma vez que a conduta não pode ser organizada sob uma espécie exclusiva de racionalidade. O caráter social da ação individual decorre da interdependência dos indivíduos e, é importante observar que, tanto a racionalidade referente a fins quanto a racionalidade referente a valores podem apresentar características que as tornam diferenciadas no meio onde estejam inseridas. Essa diferenciação é possível graças a sua sobrevivência orgânica. Assim, pode-se afirmar que é a ação social dotada de sentido nas organizações o que lhes dá fôlego frente aos desafios externos do mundo contemporâneo em face à burocracia e ao domínio do modelo empresarial de gestão.

2.3 Burocracia: conceitos e bases empíricas

O termo “burocracia” é utilizado no campo científico em muitos sentidos, o principal é para designar uma administração racional e eficiente. Conforme Motta e Bresser (2004) é também uma forma de poder que se estrutura por intermédio das organizações burocráticas.

A burocracia weberiana é segundo Motta, “uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos” (2000, p. 62), sendo a totalidade de suas características impossível de se encontrar empiricamente numa organização e sim uma combinação entre elas. Por isso denominada como uma tipologia social, em que a sociedade é racionalmente organizada em estatutos sociais e, com ela, a legitimação da hierarquia de autoridade é caracterizada pela divisão de trabalho, competência técnica, normas de procedimento para a maioria das ações dos indivíduos dentro da organização, sendo a efetividade da autoridade legal e a disciplina racional o principal fundamento da organização burocrática.

A burocracia, segundo Weber (1982), tem como pressuposto social e econômico o desenvolvimento da economia monetária na medida em que uma concepção pecuniária aos

funcionários é possível, como também a origem das fontes de tributação e da exploração como propriedade privada; os arrendamentos e as regulamentações oriundas deste; o nascimento de cargos estruturados em uma hierarquia, de concepção exclusivamente econômica. O fortalecimento burocrático ocorreu concomitante ao desenvolvimento dos Estados modernos, que se adequaram muito rapidamente à estrutura burocrática, aliada também ao surgimento das indústrias, com a Revolução Industrial, que trouxe a idéia de “cooperação na indústria” através da introdução das máquinas integradas ao processo de trabalho. Segundo Weber, a burocracia se desenvolve na sociedade moderna,

Sob os auspícios do capitalismo, criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável. É esta necessidade que dá à burocracia um papel central em nossa sociedade como elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas. (WEBER. 1978, p.26)

Assim, ela origina-se como grupo social exercendo a sua instrumentalidade de dominação sobre a coletividade, sendo definida como “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.” Dessa forma, Max Weber, considerado o grande teórico da burocracia, parte da premissa de que o traço mais relevante da sociedade ocidental, no século XX, é o agrupamento social em organizações, preocupando-se em analisar a forma pela qual uma comunidade social, aparentemente amorfa, chega a se transformar em uma sociedade dotada de racionalidade, ou pelo menos dirigida para uma finalidade (MOTTA, 2000, p. 7)

Partindo de seu conceito básico já discutido na seção anterior, o de ação social, Weber (1999, p. 16) apresenta mais um conceito que leva a compreensão da evolução dessa forma social, a relação social que é um “comportamento referido quanto a seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência.” Para ele, a relação social pode ter um caráter transitório ou implicar permanência, esta última se dá pela recorrência de

maneira que o modo permanente de relação ocorre quando o seu conteúdo significativo tem maior caráter racional. E, desta relação pode se constituir uma relação comunitária ou associativa, onde a primeira “repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer ao mesmo grupo” e a seguinte “num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados” sejam com referência a valores ou afins.(WEBER, 1999, p.16)

Acrescenta-se ao conceito de relação social, o conceito de dominação que nada mais é que encontrar obediência a um determinado mandato fundada em “bases de legitimidade” – os três tipos puros – constituindo “uma estrutura sociológica fundamental diversa do quadro e dos meios administrativos” (WEBER, 1999, p 16). Weber realiza sua análise sociológica a fim de identificar como se estabelece o poder nessas entidades e o “situa como núcleo conceitual da sociedade em sua globalidade e o das organizações em um nível específico de análise” (CARVALHO, 1998, p. 31).

Para ele, a dominação é assim “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER, 1999, p.33) e tal probabilidade se configura como,

Uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandato a máxima de suas ações (“obediência”). (WEBER, 1999, p.191, v.2)

O caráter sociológico da dominação pode revelar traços diferentes conforme diferenças básicas nos fundamentos gerais da dominação, visto que essa relação pode ser bilateral, e ainda conforme o próprio Weber (1999), a estrutura burocrática destruiu as formas estruturais de dominação que não tinham caráter racional. Por intermédio da classificação weberiana de dominação, pode-se esboçar alguns limites da separação entre a burocracia e os demais sistemas sociais (MOTTA; BRESSER, 2004).

As três formas puras de dominação, são classificadas como: carismática, tradicional e

racional-legal ou burocrática e a diferenças básicas estão na sua origem ou na sua legitimidade para torná-las efetivas.

A dominação de caráter carismático é aquela que tem por origem o “carisma”, uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa, onde a legitimidade de seu domínio baseia-se na crença e na devoção, ao extraordinário, porque vai além das qualidades humanas normais (WEBER, 1999 e MOTTA; BRESSER, 2004).

Um sistema social tendo como tipo de poder a dominação carismática não possui base racional, porque o poder é exercido de forma instável e arbitrária, e só é mantido até o momento em que os dominados reconhecem no líder carismático forças extraordinárias. Além do que este exercício de poder não pode ser delegado nem concedido como herança, ou qualquer outra maneira de transferência, sendo pessoal e tem como arbitrariedade a ausência de normas e regras que a regulamentem, sendo um poder exclusivamente exercido pelos limites pessoais do líder.

A dominação patriarcal ou patrimonial (tradicional) é exercida por intermédio da legitimidade da tradição, de origem extremamente conservadora opõe-se a qualquer possibilidade de mudança social, uma vez que esta significa o abandono do uso e dos costumes que são o poder. O líder tradicional não é simplesmente um superior, mas alguém a quem se serve, características estas que excluem qualquer existência de racionalidade em sua base.

O terceiro tipo de dominação a racional-legal, segundo Motta (2000), se legitima através da crença na justiça da lei, compartilhada entre o povo e os governantes, em que este último é acatado como superior, devido a tal posição ser alcançada através de nomeações consideradas legais. O poder é exercido dentro dos limites fixados por um sistema de regras que têm força de lei, e o aparato administrativo correspondente a esta dominação é a burocracia.

Vale salientar que a burocracia, assim como os outros tipos de dominação, nunca se apresentam em sua forma pura, por isso se constituem num modelo de tipo ideal, ou seja “uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos, que se agrupam logicamente em uma forma precisa e consistente” (MOTTA, 2000, p. 62), sendo a totalidade de suas características impossível de se encontrar empiricamente numa organização.

Conforme Weber (1982) afirma, a burocracia não emergiu apenas com o capitalismo, mas também com o surgimento do Estado moderno; uma organização baseada no direito, que se sobrepõe às demais partes desta sociedade, tornando-se assim mais uma estrutura de dominação. O autor ainda assevera que o Estado passa a existir quando a sociedade passa a produzir excedente econômico, por conseqüência se divide em classes relacionadas à apropriação deste excedente, possibilitando não só o domínio econômico, mas também político, sendo, portanto, uma organização burocrática.

Para Motta (1986) a organização burocrática do Estado é um “grupo corporativo” que envolve uma relação social fechada e limita a admissão de novos membros por meio de regras, incluindo algumas parcelas da população e excluindo outras, assim estabelecendo fronteiras em que a estruturação da interação é imposta pela própria organização, e esta se faz por meio de uma associação formal, em vez de comunitária. Ela realiza um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito, disseminando a idéia de ordem, diferenciando-se mais ainda de entidades sociais e caracterizando-se mais como uma empresa de modo que,

A organização burocrática não é estudada sistematicamente como produto de determinações históricas que refletem determinado estágio da economia e da técnica, mas como um objeto natural, isto é como a única forma existente e possível de organização. (MOTTA, 1986, p.13)

Assim, esse conceito torna-se o princípio norteador do pensamento administrativo e, deixando de lado a relação entre organização e a sociedade, como proposto por Weber, o

discurso administrativo enfatiza que as organizações burocráticas, sob a lógica capitalista, necessitam gerir eficazmente seus recursos, a fim de atingir seus objetivos, no intuito de serem consideradas eficientes. Cria-se, por intermédio dessa forma organizacional, uma forma de poder, que ao estruturar-se reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo pautando a direção e a orientação da conduta para que, através dos agentes, possa-se obter a ação, e estes para agir, necessitam de objetivos, causando assim uma movimentação estrutural no sentido desta ação.

As organizações modernas, segundo Weber, são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades bem delimitadas. Ao cunhar a expressão burocrática para representar um tipo ideal, o autor descreve a organização de sistemas sociais num sentido que vai muito além de um significado pejorativo atualmente utilizado e deve ser referido aos seguintes princípios²:

- **Formalização:** existência de normas racionais bem precisas e protegidas da alteração arbitrária ao serem formalizadas por escrito, que definem as relações de mando e subordinação.
- **Divisão do trabalho:** a distribuição das atividades a serem executadas é feita de forma sistemática, onde cada elemento do grupo tem uma função específica, de forma a evitar conflitos na atribuição de competências tendo em vista os fins visados.
- **Impessoalidade:** forma pela qual as pessoas expressam sua racionalidade, enquanto elementos da organização, limitam-se a cumprir as suas tarefas, podendo sempre ser substituídas por outras - o sistema, como está formalizado funcionará tanto com uma pessoa como com outra.
- **Hierarquia:** a impessoalidade dá forma a um sistema organizado em pirâmide,

² Os princípios da burocracia foram interpretados a partir dos conceitos desenvolvidos por Max Weber (1999) e Fernando Motta (2000).

sendo as funções subalternas controladas pelas funções de chefia, de forma a permitir a coesão do funcionamento do sistema.

- **Competência técnica:** a escolha dos funcionários e cargos depende exclusivamente do seu mérito e capacidades havendo necessidade da existência de formas de avaliação objetivas.
- **Separação entre propriedade e administração:** os burocratas limitam-se a administrar os meios de produção não os possuem.
- **Profissionalização do funcionário:** maior precisão e até mesmo menor custo.

Esses princípios, segundo Weber (1978), estão fundamentados na efetividade da autoridade legal, pois esta valida algumas idéias interdependentes como:

Que toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários ou valores racionais [...];

1. Que todo direito consiste, essencialmente, num sistema integrado de normas abstratas, [...] em que o processo administrativo é a busca racional dos interesses [...].

2. Que a pessoa que representa tipicamente a autoridade ocupa um cargo, [...] e que a obedece, o faz, apenas na qualidade de “membro” da associação. O que é obedecido é a lei. [...] E em conformidade com esta, a obediência não é como indivíduo, mas sim à ordem impessoal. (WEBER, 1978. p. 15-16).

Para ele, o tipo mais puro de dominação é o racional-legal que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático, sendo esta administração inevitável para as necessidades da administração das massas, uma vez que significa a dominação em virtude de conhecimento (WEBER, 1999).

Do ponto de vista social, a dominação burocrática significa em geral:

1. a tendência ao nivelamento no interesse da possibilidade de recrutamento universal a partir dos profissionalmente mais qualificados;
2. a tendência à *plutocratização* no interesse de um processo muito extenso de *qualificação* profissional;
3. a dominação da *impessoalidade* formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e portanto sem “amor” e “entusiasmo”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada um”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce o cargo. (WEBER, 1999, p. 147) (*grifos do autor*)

As organizações burocráticas estão vinculadas à estrutura social e reproduzem uma formação social capitalista, onde os homens inculcam como sendo as relações sociais em geral, ou seja, um sistema de classe social através da acumulação de capital, a divisão da força do trabalho e das relações de poder e submissão. Como destaca Carvalho (1998), o processo de burocratização, “como uma marcha inexorável da sociedade humana em direção a um futuro de submissão e racionalização extrema”, haja vista essa forma de dominação estar determinada pela superioridade técnica. Esta é também a compreensão de Ramos (1983) ao afirmar que

A racionalidade que a tecnologia e a industrialização difundem, quando entregues a um processo cego, é a que submete o homem a critérios funcionais, antes que substanciais, de entendimento e compreensão. É nesta perspectiva que se fala hoje dos perigos da massificação e da robotização da conduta humana, e que se indaga sob que condições podem o saber tornar-se um modo de preservação da liberdade, num mundo em que a tecnologia, incoercivelmente, terá aplicação cada vez maior em todos os domínios da existência. (RAMOS, 1966, p.54)

Motta (2000) elucida que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações burocráticas, que tem como lógica duas funções fundamentais: serem mecanismos de produção e de controle social. Afirmar esta corroborada pelo próprio Weber em sua obra, quando afirma que a “burocratização cria um nivelamento estamental, todo nivelamento social, por sua vez, fomenta a burocracia que, por toda parte, é a sombra inescapável da progressiva “democracia de massas” (WEBER, 1999, p. 147). Entretanto, ele também reconhece que, sob certas condições, a democracia pode criar bloqueios e rompimentos à organização burocrática.

Conforme o próprio autor salienta, a burocracia é um tipo puro (ideal) de dominação, por isso, uma dada organização pode apresentar um maior ou menor grau de burocratização, dependendo da maior ou menor observância dos princípios, que são formulados para atender à máxima racionalização e eficiência do sistema social organizado, sendo a empresa o mais característico de todos.

Muitos estudos, inclusive o de Hall (1978) sobre o conceito puro e racional da burocracia, a concebe como uma série de dimensões de formas contínuas, e admitem que a mensuração do grau de presença dessas características, não sob forma de dicotomia ausente-presente das mesmas, e sim em sob a forma de um contínuo, tornando o conceito empiricamente mais válido, uma vez que, não se presume que as organizações são ou totalmente burocráticas ou não-burocráticas. A burocracia, segundo suas conclusões, em geral, pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza, além de as dimensões burocráticas serem atributos significativos das estruturas organizacionais e de que o tipo de atividade organizacional pode estar altamente relacionado com o grau de burocratização.

Por isso, Hall (1978), com base em estudos anteriormente desenvolvidos, questiona, em primeiro lugar, “o uso do modelo burocrático como instrumento acabado e não como um conjunto de hipóteses a serem verificadas por levantamentos empíricos” e a necessidade de reelaborar as características do tipo puro weberiano como variáveis a fim de determinar correlações empiricamente (HALL, 1978, p.30). Para o autor, o modelo burocrático é melhor abordado a partir de uma perspectiva dimensional, definindo assim seis dimensões que foram utilizadas em seu estudo, a saber:

1. Divisão do Trabalho baseado na especialização funcional.
2. Uma definida hierarquia de autoridade.
3. Um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos.
4. Um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo.
5. Impessoalidade das relações interpessoais.
6. Promoção e seleção segundo a competência técnica.

A presença em alto grau dessas dimensões representaria a burocracia do tipo ideal e a ausência ou baixa frequência das dimensões, configuraria as organizações “simples ou não-burocratizadas” (HALL. 1978. p.33), questionando se as organizações concretas se

enquadrariam em algum nesse tipo ideal para demonstrar a hipótese de que

as características burocráticas dimensionadas não são altamente intercorrelacionadas, e organizações altamente burocratizadas com respeito a uma das dimensões não o são necessariamente com relação às demais.[...] e que esta presume que as dimensões burocráticas existem de fato sob a forma de contínuos, e que esses contínuos são mensuráveis.(HALL, 1978.p. 35)

Para tal utilizou uma metodologia de natureza quantitativa e qualitativa, com uma amostra de dez organizações dos mais variados tipos, idade e tamanho, e por intermédio da percepção dos participantes da organização, também verificou a existência ou não de uma estrutura oficial e uma real. Os resultados mostraram que “a burocracia em geral pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza” e que mesmo sendo muito pequeno o número de organizações estudadas tais resultados “sugerem uma indicação de variabilidade em que se podem manifestar os graus de burocratização”. (HALL, 1978, p. 42)

Embora o autor surgira estudos adicionais, suas conclusões elencaram as seguintes proposições:

- As dimensões burocráticas são atributos significativos das estruturas organizacionais.
- Quando medidas quantitativamente, as dimensões existem na forma de contínuos ao invés de dicotomias.
- A magnitude das dimensões variou independentemente nas organizações estudadas.

Outra conclusão foi a de que a “partir dos dados disponíveis, parece que o tipo de atividade organizacional pode estar altamente relacionado com o grau de burocratização”, e que os fatores de idade e tamanho, não são importantes no estudo. (HALL, 1978)

O que se pode observar neste estudo, mesmo propondo uma análise da ausência de dicotomias das dimensões, o mesmo favorece a predominância da estrutura burocrática nas organizações modernas, uma vez que ele elucida que o “uso dessa abordagem dimensional

poderia levar a um esboço mais exato da forma organizacional ‘racional’ (*grifos do autor*) para a consecução dos objetivos organizacionais”, ou seja, uma atitude tipicamente embasada pela lógica de ação referente a fins.

2.4 Ação Administrativa, Racionalidades e Éticas

Em sua obra *Administração e Estratégia do Desenvolvimento*, Alberto Guerreiro Ramos propõe uma reformulação do conceito de ação administrativa diante de uma nova problematização teórica na Administração, que permanece presente até hoje, diante da necessidade de novos conceitos para a compreensão das práticas organizacionais. Ao recorrer ao modelo weberiano (assim categorizado por muitos autores) dos tipos de ação social, Ramos (1966) compara a ação racional no tocante aos fins e a ação racional no tocante a valores a fim de elucidar a ação administrativa. À luz dos estudos de Barnard (1979), que afirma a utilidade de “considerar as pessoas em seu aspecto individual, como externas a qualquer sistema corporativo”, Ramos questiona se é possível isolar os indivíduos das organizações e instituições a que se integram, lembrando que para Barnard “a racionalidade da organização não se confunde com a racionalidade geral” (RAMOS, 1966, p. 51), até porque, quando tratadas as relações indivíduo, organização e o ambiente externo devem ser consideradas tensões e conflitos racionais.

Ramos tem como preocupação distinguir elementos racionais e irracionais nas organizações e recorre a Karl Mannheim. Este último (1942) define atos funcionais como aqueles que podem ser racionais quando estiverem articulados com outros elementos que fazem parte desta articulação. Mannheim trabalha aqui com um ponto de vista sistêmico de modo que essas articulações teriam que atender a determinados objetivos elaborados e, em função do seu pré-estabelecimento confirmariam um tipo de racionalidade funcional, logo:

Na racionalidade funcional não se apresenta propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações. (RAMOS, 1966, p. 52)

Por outro lado, segundo Mannheim, o ato substancialmente racional é aquele intrinsecamente inteligente, baseado em um conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos e onde o ato não se dá através da integração positiva com uma série sistemática de outros atos de modo que “racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade” (RAMOS, 1966, p. 52). A razão que preside esse ato é vinculada ao sentido próprio de racionalidade substancial que o aproxima diretamente a laços de liberdade.

Entretanto, para reconhecer essa racionalidade é necessário distingui-la de uma irracionalidade substancial. De acordo com o autor, esta se aproxima de impulsos manifestados, de explosões, de motivos justificados por superstições, de quimeras, de preconceitos e “a natureza dessa irracionalidade se esclarece quando se considera que o ato inteligente pode ser funcionalmente irracional desde que entre em choque com os objetivos pré-determinados” (RAMOS, 1966, p 53).

A racionalidade substancial está na qualidade intrínseca das ações, e diferentemente da racionalidade funcional não busca a integração do indivíduo a organização, mediante o desenvolvimento deliberado de uma auto-racionalização da conduta. Ramos (1966) recorre a Weber ao compreender que ações referidas a fins ou a valores não são de todos antagônicas por se tratarem essencialmente de casos limites concordando que nenhum indivíduo organiza sua conduta sob espécie exclusiva de racionalidade.

Por isso, ele propõe um “conceito radical de racionalidade” focado em um outro par conceitual de inspiração weberiana. A ética de responsabilidade correspondente à ação racional referida a fins que tem como critério fundamental à racionalidade funcional e a ética de valor absoluto ou da convicção implícita em toda ação referida a valores admitindo a sua

congruência sob tensões e não um antagonismo excludente (RAMOS, 1996, p. 58).

No delinear conceitual da ética da responsabilidade, permanece evidente a adoção de um discurso, dos finais do século XX e início deste século, onde a prosperidade, ainda que mantida com o esforço racional, mas pessoal, não viria somente a partir de um empreendimento conduzido com brilhantismo pela vontade de seus partícipes, e sim com um código onde as normas fossem estabelecidas e cumpridas por todos, a fim de que, escondido nesse princípio, esteja também o princípio da justiça. A ética da responsabilidade induz e põe o homem diante de decisões que precisará tomar de forma racional.

A ética da responsabilidade ainda para a maior parte dos teóricos permanece no campo da ação estritamente racional, iluminada, é claro, pelos mecanismos da racionalidade humana. Esse princípio weberiano põe-na numa situação em que este tipo de ética se vincula diretamente a fins. Assim é que o espírito voltado para o mundo racional das sociedades contemporâneas constrói no plano da praticidade racional a consolidação desse princípio. Esse tipo de ética apresenta-se também munido de um critério que soa como uma postura metodológica em que se aliam os critérios da racionalidade funcional ou pragmática à natureza acadêmica de seus executores.

A orientação conduzida pela racionalidade ou simplesmente orientação racional diretamente vinculada a valores por apresentar multiplicidade na relação com a orientação racional direcionada a fins. Em relação à segunda, a primeira poderia apresentar-se movida pela irracionalidade. Esse comportamento ora torna-se mais ou menos intenso na proporção em que o sentido (valores) a direcionam a aproximar-se do absoluto. (WEBER, 1999)

Entretanto, Ramos (1983) explica esse enunciado, argumentando que esses resultados, refletidos sobre as conseqüências da ação, são menores na medida em que a atenção direcionada e concedida ao valor próprio do ato em seu caráter absoluto seja mais intenso.

Nota-se que a ética do valor absoluto ou da convicção está diretamente vinculada a

toda ação que possua relação com valores. Assim nas organizações que apresentam traços de uma racionalidade substantiva a esse tipo de ética adquire conformidade de acordo com a trajetória da organização, geralmente com objetivos, não tão padronizados e onde a certeza humana é movida por uma outra estrutura de consentimento que a relacionada exclusivamente a fins por detrás de suas decisões.

Logo, apesar de Ramos (1966, p.65) definir a “ação administrativa como toda modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”, entende-se que o universo organizacional como um todo não pode ser conduzido por um único tipo de ética. As tensões éticas se fazem presentes nas organizações e no ambiente social em que elas estão inseridas de modo a torná-las “sensitivas” e influenciáveis a essa dinâmica ambígua tanto no domínio propriamente da organização, como da sociedade.

Portanto, mesmo ao observar certa ambigüidade no delineamento teórico das duas formações éticas, não é possível entendê-las pelo caminho do antagonismo, pois em muitas situações, pautadas na praticidade, as duas formas são visíveis.

No Brasil, estudos foram realizados no sentido de analisar em termos práticos essas racionalidades delineadas teoricamente por Ramos. Um primeiro estudo foi realizado por Serva (1996, 1997) que, sob a perspectiva da emancipação do homem no âmbito do trabalho, e diante da ausência de abordagens empíricas que demonstrassem claramente a concretização da racionalidade substantiva nas práticas administrativas, pesquisou três organizações empresariais prestadoras de serviços situadas na cidade de Salvador, através de um estudo etnográfico, analisando suas práticas e as ações dos seus participantes no cotidiano.

Esse autor constitui seu arcabouço teórico partindo da premissa de que a teoria proposta por Ramos era puramente conceitual, o que exigia uma teoria de ação, sendo escolhida a Teoria da Ação Comunicativa de Junger Habermas por possuir como “auto-

realização e ponto de partida a emancipação do ser humano face aos constrangimentos impostos pela sociedade contemporânea” (SERVA, 1996, p. 318). Seu objetivo foi identificar “como e quando a racionalidade substantiva e também a instrumental³ se manifestam nas operações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, ou seja, como tais racionalidades se concretizam em atos dos indivíduos enquanto membros da organização”. (SERVA, 1996, p. 340), definindo e operacionalizando essas racionalidades a partir de dois tipos de ações relativas a elementos constitutivos e processos organizacionais.

Ação Racional Substantiva: aquela orientada na dimensão individual à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação e na dimensão grupal ao entendimento, em direção da responsabilidade e satisfação social. (SERVA, 1996, p. 340)

Tendo esta ação os seguintes elementos constitutivos:

- a) **Auto-realização** - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) **Entendimento** - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidades e satisfação sociais;
- c) **Julgamento ético** - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- d) **Autenticidade** - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) **Valores emancipatórios** - aqui destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) **Autonomia** - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações. (SERVA, 1996, p. 341)

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

Apresentando a ação instrumental os seguintes elementos constitutivos:

³ Serva (1996, 1997) adota o termo racionalidade instrumental ao invés de racionalidade funcional utilizado por Ramos (1996).

- a) **Cálculo** - projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) **Fins** - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) **Maximização de recursos** - busca da eficácia e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) **Êxito, resultados** - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) **Desempenho** - performance individual elevada na realização de atividades;
- f) **Utilidade** - considerada na base das interações como valor generalizado;
- g) **Rentabilidade** - medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- h) **Estratégia interpessoal**, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos. (SERVA, 1996, p. 342-343)

Processos organizacionais: aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam, delineando seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve. Trata-se de um “conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa” (SERVA, 1996, p. 312) identificados como 1) hierarquia e normas; 2) valores e objetivos organizacionais; 3) tomada de decisão; 4) controle; 5) divisão do trabalho; 6) reflexão sobre a organização; 7) conflitos; 8) comunicação e relações interpessoais; satisfação individual; 9) dimensão simbólica e 10) ação social e relações ambientais.

Conclui o autor que, sob a perspectiva proposta, os indivíduos associados em qualquer tipo de organização podem

estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de auto-realização e embasar-se numa lógica não utilitária; ao passo que, suas organizações alcançam graus de desempenho satisfatórios num mercado competitivo. (SERVA, 1996, p. 587)

Uma outra conclusão é de que a sociedade centrada no mercado é apenas uma forma

recente de ordenação da vida humana associada e que outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas, sendo necessários outros mecanismos de interpretação, e também referenciais teóricos alternativos à lógica utilitarista (SERVA, 1996).

Outro estudo que analisa as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações foi desenvolvido por Dellagnelo (2000) em sua tese de doutorado. O estudo foi norteado sob duas vertentes de análise, uma relativa a identificação de uma racionalidade dominante e outra envolvendo indicadores da estrutura organizacional.

No que se refere à racionalidade como lógica de ação organizacional, a autora se embasa na assertiva de Weber, de que as diferentes formas organizacionais encontradas na realidade social podem ser explicadas pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade, considerando também a discussão proposta por Ramos (1966) a cerca das racionalidades. Com isso define racionalidade instrumental como a ação racional baseada no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim, e a racionalidade substantiva como um tipo de ação orientada a dimensão individual e grupal, operacionalizando esta última, com base em Serva (1997), através dos seguintes elementos: *auto-realização, julgamento ético e valores emancipatórios*, e a primeira pela a presença marcante do calculo utilitário de conseqüências em face à maximização dos recursos e ao desempenho organizacional em termos de eficiência e eficácia.

Na análise dos dados verificou-se uma forte presença do cálculo utilitário nas ações organizacionais que justificavam considerações instrumentais na adoção de certas práticas em direção a uma maior flexibilidade na estrutura e processos organizacionais. Entretanto, também foram relatados alguns indicativos contrários à racionalidade instrumental que evidenciavam mais explicitamente uma lógica de ação orientadora das práticas organizacionais diferente da visão instrumental inerente a uma racionalidade formal; burocrática.

Conclui Dellagnelo (2000) que a assertiva de Serva (1997) de que uma empresa pode sobreviver no mercado competitivo e, simultaneamente, tentar concretizar práticas baseadas numa racionalidade substantiva, constitui-se em um grande desafio para essas organizações, pois enfrentam ainda em seu cotidiano o domínio de um modelo organizacional único – a burocracia – sempre fortalecida pela economia de mercado.

2.5 Modelo Multicêntrico e o Paradigma Paraeconômico

Alberto Guerreiro Ramos propôs um modelo de análise dos sistemas sociais, desenvolvido durante seu exílio nos Estados Unidos. Mesmo considerando sua obra inacabada, ele teve como objetivo central “[...] contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centrado no mercado [...]” (RAMOS, 1981, p.11).

Essa proposta inicia com uma crítica à razão moderna e sua influência sobre a teoria da organização, desenvolvendo uma **teoria substantiva da vida humana associada**.

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e, como será mostrado, exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada (RAMOS, 1981 p.1).

Desdobrando vários aspectos desta *desfiguração*, ele propõe o arcabouço de um modelo para concepção de sistemas sociais, denominado “paraeconômico” que pretende, sobretudo estabelecer a “delimitação do sistema de mercado” calcada numa epistemologia da racionalidade substantiva. Por intermédio da análise dos pressupostos epistemológicos da ciência social contemporânea, quanto ao conceito de razão, o autor posiciona-se criticamente

sobre as primeiras concepções de Weber e Mannheim, as posteriores contribuições de Voegelin e as perspectivas estabelecidas na chamada Escola de Frankfurt.

Referindo-se, particularmente, ao conceito de racionalidade substantiva como uma proposta que deveria ser a base da vida social em substituição à racionalidade funcional, base da lógica de mercado, da modernidade e da burocracia, autor assevera que,

[...] uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão *razão substantiva*. Na verdade, é graças às peculiaridades da época moderna, através das quais o conceito de razão foi escamoteado pelos funcionalistas de várias convicções, que temos presentemente que qualificar o conceito como *substantivo*. (RAMOS, 1981.p.27) (*grifos do autor*)

Ramos afirma que “a raiz do caráter enganoso da ciência social convencional está no conceito de racionalidade que a permeia” (1981, p.194). Daí sua atenção, a princípio, em analisar em que momento histórico e a partir de quais idéias o próprio conceito de razão foi “invadido” pela lógica do cálculo utilitário das conseqüências, denominada então *racionalidade formal*. Mais, “a distinção [entre racionalidade substantiva e racionalidade formal] não deveria ser considerado um exercício didático: propõe um dilema existencial a quem quer que escolha ser um cientista social” (RAMOS, 1981, p.194).

Segundo o autor, a teoria organizacional vigente não considera como deveria a complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais, e a justifica com os seus alicerces psicológicos, elucidando que uma teoria científica precisa levar em consideração também questões substantivas. Por isso, uma teoria organizacional deveria fazer "a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais" (RAMOS, 1981, p.50).

Para Ramos, há que se distinguir *comportamento* de *ação*. A origem lingüística do

termo *comportamento* é recente no idioma inglês, significando “conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores”. O comportamento, portanto, “é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências [...] é desprovido de conteúdo ético [...] e ditado por imperativos exteriores” (RAMOS, 1981, p.50-51). Por outro lado,

a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessa finalidade, a ação constitui uma forma ética de conduta. A eficiência social e organizacional é uma dimensão incidental e não fundamental da ação humana. [...] Homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde o senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta. (RAMOS, 1981, p.51)

A síndrome comportamentalista é “uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas”, e condiciona as pessoas a incorporarem as regras das organizações modernas à suas vidas como um todo. Está presente nas sociedades que se originam de um processo histórico de ordenação da vida humana associada com base nos processos autorreguladores do mercado e, portanto, “é impróprio considerar como ciência social formal àquela que se baseia na noção comportamental do ser humano”. (RAMOS, 1981, p.52) Esta síndrome se apresenta através de quatro aspectos, quais sejam: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

A concepção de Homem baseada na *fluidez da individualidade* está na base da lógica utilitarista e da vida moderna. Pressupõe que “nada é bom ou mal em si mesmo” e que “a natureza humana é fraca e inconstante”, ou seja, o indivíduo muda ao sabor das conveniências pela sua própria natureza (RAMOS, 1981, p.53). Não há, portanto, valores substantivos norteadores da ação, mas uma conduta conveniente voltada para a mudança incessante.

O conceito de *perspectivismo* surge como uma conseqüência natural da “visão fluídica” do ser humano, na medida em que, “[...] com a interpretação da sociedade como um

sistema de regras contratadas, o indivíduo é levado a compreender que tanto a sua conduta quanto a conduta dos outros é afetada por uma perspectiva”. Através da análise do advento do mercado de arte na Itália no século XVI, o autor afirma que "o mercado é a força subjacente, geradora da visão perspectivista da vida humana associada" (RAMOS, 1981, p.58).

Já o *formalismo* se refere à "observância das regras que substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos" (RAMOS, 1981, p.59), fundamentando-se na aparência e dissociando-se do bem comum. O sujeito do formalismo “não é uma individualidade consistente, mas uma criatura fluída, pronta a desempenhar papéis convenientes” (RAMOS, 1981, p.60). A legitimação da conduta humana, para o autor, é o postulado básico da ciência do comportamento, focada nos seus processos e não na sua substância.

Por fim, o *operacionalismo* diz respeito a um conceito que muito tem influenciado a teoria organizacional, segundo o qual apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento. Em outras palavras, "apenas aquilo que pode ser fisicamente medido ou avaliado merece ser considerado como conhecimento" (RAMOS, 1981, p.63).

Assim, os traços básicos da síndrome comportamentalista "são o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado" e a teoria organizacional existente, por estar ela mesma submissa a esses traços básicos, “não pode ajudar o indivíduo a superar essa situação” (RAMOS, 1981, p.67).

Um conceito apresentado por Ramos e composto de uma carga grandiosa de crítica, é o de “política cognitiva que consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (RAMOS, 1981, p.87). Ela tornou-se a mais “importante dimensão oculta da psicologia da sociedade centrada no mercado” (RAMOS, 1981, p.1).

Quando o autor afirma que, “a política cognitiva é a moeda corrente psicológica da sociedade centrada no mercado” (p.90), enfatiza o seu caráter obscuro. Ao fazer um paralelo contrário a expressões como: política do petróleo e política da poluição (mais claras), explana que aqueles que estão à frente dela não têm razão alguma em expor suas intenções para não enfraquecerem seu papel, nem se tornarem alvos de questionamentos éticos.

A sociedade centrada no mercado é a responsável por uma visão limitada da natureza humana, restringindo suas motivações, anseios e valores à competição, interesse pelo ganho e características puramente econômicas. Nela “foi o indivíduo induzido a comportar-se como um ser econômico” (RAMOS, 1981, p.93), um requisito essencial para seu sucesso.

Nessa sociedade organizacional a valorização do indivíduo fica subordinada ao seu papel de detentor de um emprego, e “numa sociedade assim, não ser detentor de um emprego corresponde a não ter valor – e mesmo a não existir” (RAMOS, 1981, p.101). Pressuposto que, segundo ele, não havia ocorrido antes do surgimento da sociedade industrial, por conseqüência, centrada no mercado e, contrário à possibilidade de atualização humana dentro da esfera organizacional, Ramos expõe a seguinte assertiva:

Se uma pessoa permite que a organização se torne a referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada. [...] as organizações formais, têm metas que, só acidentalmente e secundariamente, consideram a atualização humana. (RAMOS, 1981, p. 99)

Como se vê o autor alerta para invasão de pressupostos característicos do enclave econômico sobre todas as esferas da vida social que suportam o indivíduo, tanto em seu interior como exterior. Ramos (1981, p. 92) ressalta ainda o fato de que, “[...] em nenhuma sociedade anterior à sociedade industrial, as organizações de caráter econômico jamais assumiram papel central e deliberado no processo de socialização” e, conforme suas palavras,

É duvidoso, na verdade, que em seu tempo fora do trabalho possa o indivíduo dispor de áreas suficientes, livres da penetração de pressões sociais

organizadas, [e que] [...] o ambiente social, como um todo, tornou-se, ele próprio, um ambiente mecanomórfico e, pela interiorização de suas normas e exigências, o indivíduo é induzido a se transformar, [...], num sistema mecanomórfico (RAMOS, 1981, p.110-111).

A partir dessa análise de alguns dos pressupostos da teoria organizacional dominante, Ramos alerta para a necessidade de uma nova abordagem, uma vez que aquela baseia suas construções teóricas apenas no enclave econômico, tomando de outras disciplinas inadequadamente conceitos e, assim condenando a si mesma a um caráter não analítico que a posiciona numa condição nas ciências sociais. O intuito do autor é também alertar para as limitações na percepção da organização econômica formal dentro de um enclave restrito entre um leque de micro sistemas sociais. Por isso, na construção de sua abordagem substantiva, ele propõe duas tarefas necessárias ao analista organizacional:

- 1) O desenvolvimento de um tipo de análise capaz de detectar os ingredientes epistemológicos dos vários cenários organizacionais;
- 2) O desenvolvimento de um tipo de análise organizacional expurgado de padrões distorcidos de linguagem e conceitualização.

A primeira tarefa, sem muitos aprofundamentos, é revelada através da demonstração do papel das organizações no processo de percepção da realidade, pelo indivíduo. Uma vez que “[...] as atuais organizações têm “protéica habilidade de moldar a sociedade” (PERROW *apud* RAMOS, 1981, p.119), há motivo para “[...] um reexame da noção de *ambiente*⁴, [...] ao invés do *ambiente* afetar a organização, parece que o contrário fica mais perto da verdade” (RAMOS, 1981, p.119).

A segunda tarefa, a mais explorada por Ramos, é baseada na seguinte afirmação do autor, “[...] os sistemas sociais cujo desenho evita considerações substantivas deformam, caracteristicamente, a linguagem e os conceitos através dos quais a realidade é apreendida. [...] nossa atenção deve voltar-se, agora, para uma abordagem substantiva da organização”

⁴ Grifos do autor

(RAMOS, 1981, p.120). A seguir ele expõe os pontos cegos da teoria organizacional corrente que a impedem de se interpretar de forma crítica.

O primeiro ponto identifica o comportamento econômico como principal constituinte da natureza humana. Para o autor esse comportamento é pertinente somente quando o indivíduo avalia as conseqüências econômicas de suas ações, portanto em enclaves econômicos.

O segundo ponto apresenta a não distinção, pela teoria da organização, entre o significado substantivo e o formal da organização. Conforme o autor, isso tornou obscura a percepção das organizações econômicas como acontecimentos históricos recentes gerados por imperativos da acumulação de capital e pela expansão de seus mecanismos.

O terceiro ponto explana a falta de compreensão da teoria em relação ao papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais. O autor considera que “[...] a presente teoria da organização é, sobretudo, uma expressão da ideologia de mercado, e é da natureza dessa ideologia negligenciar os pontos envolvidos pela interação simbólica [...]” (RAMOS, 1981, p.127). De forma que ela

é um tipo de comunicação não-projetada e que se opõe às comunicações projetadas, [assim] A organização convencional perderia sua *raison d’ être* se fosse permitir a livre interação simbólica, e as comunicações no contexto de tais organizações são operacionais e não expressivas. (RAMOS , 1981, p.129).

O quarto e último ponto, frisado pelo autor, é a incapacidade da teoria organizacional em distinguir entre trabalho e ocupação. Segundo Ramos, “o trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si” (RAMOS, 1981, p.130) , em que o indivíduo não tem deliberação prevalecendo a obrigação. A “ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo [de sua deliberação] em busca de sua atualização pessoal” (p.130), sendo intrinsecamente gratificante. Afirma o autor, “[...] a velha distinção entre ocupação e trabalho precisava ser solapada, de

outro modo os conflitos interiores da psique humana tornariam o sistema de mercado impraticável [...]” (RAMOS, 1981, p.134).

O autor ao expor sua conceitualização de uma abordagem substantiva da organização que, segundo ele, modificaria o caráter restrito da teoria organizacional contemporânea, caracteriza o enfoque substantivo pelas seguintes considerações:

- 1) As organizações econômicas devem ser consideradas como pertencentes a um enclave conceitual e limitado, dentro do espaço humano;
- 2) O comportamento administrativo é incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas;
- 3) A importância do comportamento administrativo diminui quando se caminha para sistemas sociais que não sejam planejados para obter lucro, mas que são mais propícios à atualização humana;
- 4) Preocupa-se com a eliminação das compulsões operacionais características do comportamento administrativo;
- 5) A atualização dos indivíduos depende de sistemas diferentes daqueles que atendem aos contextos econômicos.

Conforme Ramos, “uma abordagem substantiva da organização resiste a tornar-se, sob qualquer disfarce, um instrumento de política cognitiva” (RAMOS, 1981, p.135). Dessa forma, a análise e planejamento dos sistemas sociais dominantes estão fundamentados na lógica centrada no mercado, numa perspectiva unidimensional e, contrariamente a isto, Ramos apresenta um novo modelo que delimita os sistemas de forma multidimensional. Neste sentido, propõe uma nova perspectiva, um modelo chamado de “paradigma paraeconômico”, em que o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, porém, limitado e regulado.

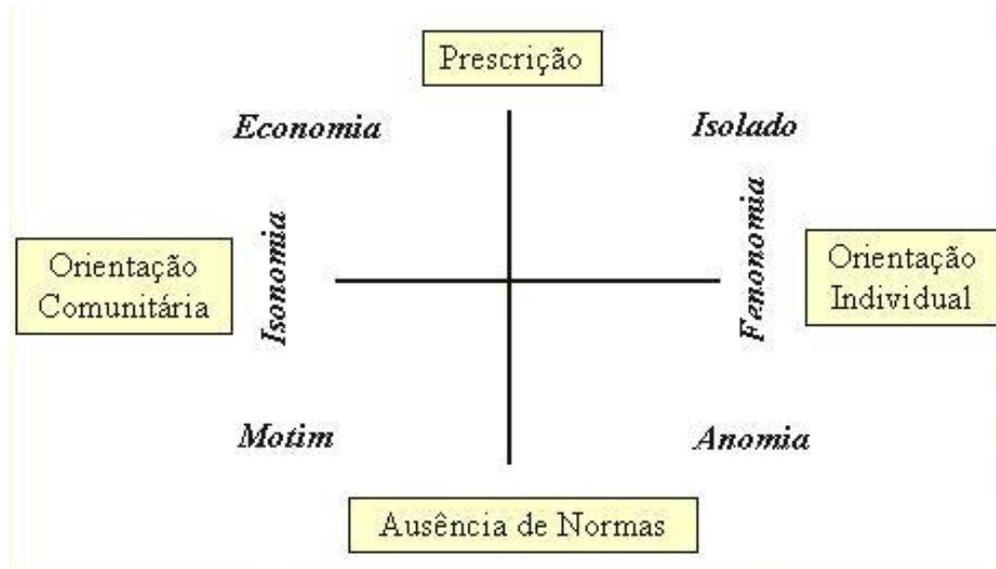


Figura 1 - O Modelo Paraeconômico

Fonte: RAMOS, 1981, p. 141

O pressuposto principal deste modelo é a noção de delimitação organizacional, a saber:

- a) Uma visão da sociedade constituída de vários enclaves, onde o homem se envolve em várias atividades substantivas;
- b) Um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações.

Neste novo paradigma existe lugar para a atualização individual livre de prescrições impostas e é possível uma verdadeira escolha pessoal. O arcabouço epistemológico do paradigma paraeconômico diferencia o conceito de ‘escolha pessoal’ da concepção de escolha utilizada pelo modelo estabelecido que reduz o homem a um agente da maximização da utilidade, permanentemente ocupado em atividades de comércio. A nova proposta estabelece uma condição que permite ao indivíduo comportar-se diferentemente das expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado.

A delimitação organizacional é uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. Esta unidimensionalização é um tipo específico de socialização na qual o indivíduo internaliza profundamente o *ethos* do

mercado. Este padrão é levado para todas as dimensões de sua vida e, é típica da sociedade centrada no mercado. (RAMOS, 1981, p. 142)

A crença de que pode existir a total integração entre os objetivos organizacionais e dos indivíduos é considerada equivocada, como também, é enganador querer igualar o comportamento administrativo à natureza humana. Para o autor, este comportamento funcionalista limita a atualização humana e despersonaliza o indivíduo, pois a atualização humana é um esforço complexo, portanto, difícil de ser atendida apenas em um único tipo de organização. Assim, o paradigma paraeconômico oferece uma variedade de ambientes organizacionais.

Por isso, sua crítica à teoria organizacional estabelecida legitima a superorganização, que nada mais é do que a transformação de toda a sociedade num universo operacionalizado, onde o indivíduo desempenha um papel pré-estabelecido. Esta condição dificulta a privacidade de lugar e tempo, padronizando comportamentos e emoções, fazendo a pessoa abdicar de sua própria identidade para desempenhar determinado papel, nisto internaliza a identidade que a sociedade espera dela.

A “[...] *isonomia* pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais” (RAMOS, 1981, p.150). Consoante ao autor, um contexto social de iguais pode proporcionar maior possibilidade de uma verdadeira atualização humana, onde as mínimas prescrições de comportamento são determinadas pelo consenso. As atividades são compensadoras, “[...] participam de um tipo generoso de relacionamento social [...]” (RAMOS, 1981, p.150), proporcionando recompensas intrínsecas. As decisões são tomadas sem imposições, pois a liderança é situacional, dependendo da natureza do assunto, da qualificação do indivíduo e do foco do problema.

Já a *Fenonomia* “[...] é um sistema social de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um único indivíduo ou um pequeno grupo [...]” (RAMOS ,

1981, p. 152). Sua principal característica está na liberdade de ação, livre de qualquer prescrição operacional formal. Constitui momentos que possibilitam a criatividade e autonomia, onde a motivação e o comprometimento com a atividade são avaliados pelo próprio indivíduo, sem nenhum vínculo com a lógica de mercado.

A *economia* é “[...] um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços [...]” (RAMOS , 1981, p.147), seja ela monopólio, empresa privada, organização sem-fins lucrativos. Apresenta cinco características fundamentais, a saber:

- Presta seus serviços/produtos a clientes;
- Depende da eficiência para sobreviver;
- Normalmente, precisa assumir uma dimensão de tamanho grande e complexa;
- Seus membros são avaliados, exclusivamente, pelo seu desempenho enquanto detentores de um emprego;
- As pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais e empresariais.

“A *anomia* é conceituada como uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece” (RAMOS, 1981, p. 146). Os anômicos são desprovidos de normas e raízes, incapazes de modelar suas próprias vidas de acordo com um projeto pessoal. As instituições devem compreender a natureza de suas funções e suas necessárias qualificações, que muitas vezes parecem comportar-se dentro da lógica de mercado, perdendo seus objetivos sociais.

“*Motim* é a referência de coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social” (RAMOS, 1981, p.147).

O *Isolado* é aquele que “[...] está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única”. (RAMOS , 1981, p. 153). Este indivíduo tem seu próprio sistema de crença. Diferentemente da *Anomia* e do *Motim*, esta pessoa se compromete com normas, ou seja, não

é avesso a prescrições. O isolamento do indivíduo se dá de forma interior, preferindo não expor sentimentos e convicções, porém não se exime de se relacionar com a sociedade.

O modelo do paradigma paraeconômico pressupõe uma nova proposta para uma nova sociedade que, segundo Ramos, deve estar baseada na racionalidade substantiva e não deve ser entendida como uma evolução do processo histórico e social, mas como um “empreendimento intencional”. Deve-se planejar e implementar um novo estado, que possa apoiar não apenas os objetivos orientados para o mercado, mas também que proporcionem atualização pessoal, relacionamentos de convivência e atividades comunitárias dos cidadãos.

Nesse contexto, Ramos, apresenta a Lei dos Requisitos Adequados, como “um tópico fundamental da nova ciência da organização” (RAMOS, 1981, p.156), indicando que, a variedade de sistemas sociais constitui qualificação essencial de qualquer sociedade, respondendo a necessidades de atualização pessoal.

A Lei dos Requisitos Adequados é ilustrada por uma análise da tecnologia, do tamanho, da cognição, do espaço e do tempo dos sistemas sociais. A tecnologia deve ser vista como “[...] uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social” (RAMOS, 1981, p.157). Um aspecto que deve ser levado em consideração é a necessidade de um planejador analisar se aquela tecnologia usada pelo sistema social facilita ou dificulta o alcance de seus objetivos.

Filósofos como Platão e Aristóteles, e mais recentemente teóricos como Madison, Dahl, e Kohr, apresentaram significativa atenção na influência do tamanho sob a eficiência e sob o caráter das relações interpessoais. Diante de uma dicotomia entre “o pequeno é o belo” e “quanto maior, melhor”, Ramos, apresenta três enunciações importantes sobre o assunto, que enfocam:

- A eficácia dos sistemas depende dos limites mínimos ou máximos a seu tamanho;

- Nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar, com precisão, o limite de tamanho de um cenário social;
- A intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a ser afetada na proporção direta do aumento de seu tamanho.

Um aspecto relevante quanto ao tamanho dos sistemas sociais é quando se analisa a sua influência sobre a *Anomia*, ou seja, a sociedade industrial tende a estabelecer relações funcionais em lugar de afetivas. Desta forma, a delimitação dos sistemas sociais pode constituir uma mudança na crescente *Anomia* conseqüente da industrialização.

O paradigma paraeconômico apresenta vários ambientes nos quais podem ser identificados diferentes sistemas cognitivos. Segundo Habermas (*apud* RAMOS, 1981), estes ambientes podem ser classificados de acordo com seus interesses dominantes. O sistema cognitivo funcional predomina nas *economias* (o interesse dominante é a produção e o controle); o sistema cognitivo político, nas *isonomias* (o interesse é o estímulo aos padrões de bem-estar social); o sistema cognitivo personalístico, nas *fenonomias* (o interesse pelo desenvolvimento do conhecimento pessoal); e o sistema cognitivo deformado é característico dos *anômicos* (desprovido de qualquer interesse central).

Ramos considera que

[...] a paraeconomia pode ser entendida também como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos.” (RAMOS, 1981, p. 177).

Assim, as *Economias*, as *Isonomias* e as *Fenonomias* devem ser agências legitimadas, efetivando alocação de mão-de-obra e recursos, necessárias à viabilidade da sociedade. Essa concepção apresenta-se como uma dimensão multifacetada, que proporcionará uma maior qualidade e desenvolvimento da sociedade, aplicável no nível macro da sociedade. No entanto, as dimensões que não são de mercado são efetivadas dentro de uma lógica que não é

necessariamente de custo/benefício e seu funcionamento deve ser financiado por subvenções, não pela lei clássica da oferta e da procura.

Em suma, um dos objetivos do novo paradigma está num equilíbrio na alocação de recursos e uma das conseqüências desastrosas dessa sociedade industrial é, justamente, o crescente desaparecimento destes recursos não-renováveis. Um novo modelo surge como uma tentativa de superar a deterioração física do planeta e a qualidade da condição de vida da humanidade.

“A raiz do caráter enganoso da ciência social convencional está no conceito de racionalidade que a permeia”.(RAMOS, 1981, p.194) Com essa assertiva Ramos delinea toda a sua proposta, desde a análise crítica dos pressupostos epistemológicos da ciência social centrada no mercado, regida pela racionalidade funcionalista, até focar as várias concepções da racionalidade substantiva que, segundo ele próprio e outros importantes pensadores, em essência, trazem idéias opostas à precária da racionalidade funcional-formal.

Após apresentar vários argumentos sólidos e profundos, que demonstram a condição deformadora da racionalidade que domina a sociedade, Ramos afirma que “[...] a atual teoria da organização já cumpriu a missão que lhe cabia. A compreensão desse fato abre o caminho para a elaboração de uma ciência multidimensional da organização” (RAMOS , 1981, p.198).

Outra questão importante a ser destacada é que sua proposta não é de eliminação, mas de *delimitação* da presença das organizações na sociedade. Ele não desconsidera o papel das organizações, mas alerta para o esquecimento do caráter substantivo que deveria reger a vida social. A abordagem substantiva de Ramos pretende, então, mostrar “não apenas que há múltiplos tipos de organização, mas também, e mais importante ainda, que cada um deles pertence a enclaves distintos, no contexto da tessitura geral da sociedade” (RAMOS, 1981, p.134).

3 Os caminhos da pesquisa

3.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo científico se distingue pela pesquisa, entendida como a

atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. é a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à atualidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, *nada pode ser intelectualmente um problema senão tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.*⁵ (MINAYO, 1994, p. 17)

Uma pesquisa é caracterizada pela sua finalidade e pelo seu método, segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1981), ou seja, procura responder as questões da investigação através de métodos científicos. Para Minayo (1994) estas questões se relacionam a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas; já que são resultados de inserções no real, e nele encontrando suas razões e seus objetivos.

Esta pesquisa procura identificar se um programa governamental, o Cultura Viva, influencia a gestão das organizações culturais vinculadas a ele, especificamente os pontos de cultura, por meio de uma abordagem de natureza predominantemente qualitativa, uma vez que ao “definir seu campo de interesse, torna possível um diálogo rico com a realidade” (MINAYO, 1994, p. 52).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999,

⁵ Grifos do autor.

p.39).

Dessa forma, o estudo em questão será de natureza descritiva interpretativa, pois este tipo de pesquisa tem como característica,

descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos, haja vista que os estudos de natureza descritiva propõe-se investigar “o que é”, ou seja a descobrir as características de um fenômeno como tal. (RICHARDSON, 1999, p. 71)

Dado o caráter do estudo, percebe-se que na medida em que se busca o aprofundamento a respeito de uma realidade da unidade de análise, este pode ser classificado como um estudo de caso, definido por Yin (2005) como sendo um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seu contexto da vida real.

3.2 Estratégia da pesquisa

A estratégia de Pesquisa escolhida para esta pesquisa é a de estudo de caso, uma vez que é “utilizada em muitas ações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos organizacionais, [...] além de outros fenômenos não relacionados”. (YIN, 2005, p. 20)

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é particularmente importante por permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto de vida real. Conforme Yin (2005) a especialidade do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma grande variedade de dados.

Também para este autor:

A investigação de estudo de caso

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, [...]
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2005, p. 33)

“O estudo de caso pode ser único ou de casos múltiplos e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”. (ROESCH, 1996, p. 197). Sendo o de casos múltiplos considerados de maior empáfia, já que cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação. (YIN, 2005)

Apesar de serem os estudos de casos múltiplos muito comparados a experimentos múltiplos, Yin (2005), os diferencia em seus fundamentos lógicos, onde o primeiro se caracteriza pela lógica da replicação e o segundo a da amostragem.

Para Triviños (1987), os estudos de casos múltiplos são realizados com natureza exclusivamente comparativa. Embora existam diferentes casos, tal método apresenta o mesmo princípio do estudo de caso único. Ainda de acordo com esse autor, o estudo comparativo permite uma melhor compreensão sobre o objeto investigado, já que por meio das comparações, podem-se verificar semelhanças e diferenças entre os casos pesquisados.

Sendo esta pesquisa classificada como um estudo de casos múltiplos, de dois casos com 02 (dois) Pontos de Cultura da cidade de Olinda-PE, tendo como unidade de análise o ponto de cultura, seguindo a uma lógica da subjacência de uma replicação literal.

Levando em consideração que esta pesquisa tem como objeto uma situação específica, a influência na gestão dos pontos de cultura classificados pelos editais do programa Cultura Viva , este estudo procurou responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como (de que forma) o Programa Cultura Viva pode influenciar a gestão das organizações culturais selecionadas como Pontos de Cultura?

A fim de obter tal resposta, foram elaboradas as questões de pesquisa que devem ser respondidas segundo os objetivos específicos estabelecidos, portanto questiona-se:

- Qual o grau de burocratização das organizações culturais?
- Quais as bases de racionalidade das organizações culturais?
- Qual a influência do Programa Cultura Viva no processo de burocratização dessas

organizações?

- Qual a influência do Programa Cultura Viva na delimitação organizacional dessas organizações?
- Qual a influência do Programa Cultura Viva na ação administrativa dessas organizações?

3.3 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias de análise

Conforme salientam Marconi e Lakatos (1999, p.225) “Para que se possa esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão”. Dependendo do contexto em que os termos são empregados, os mesmos passam a ter significados distintos. De acordo com Kerlinger (1980), a definição das categorias de análise pode ser realizada de duas formas. A primeira, definição constitutiva, que se caracteriza por uma definição conceitual já utilizada por algum autor e em consonância com a teoria utilizada. Esse tipo de definição nem sempre é suficiente para atender às especificidades da pesquisa científica, sendo assim, torna-se necessário tecer as definições operacionais. Para Kerlinger (1980), a definição operacional, permite que seja conferido um significado para a categoria de análise através da especificação de seus indicadores.

Os termos relevantes a serem abordados na pesquisa são:

Definições constitutivas das categorias de análise:

- **Burocratização** - é o reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental, na qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins, desde o

desenvolvimento do capitalismo no início do século XX (WEBER, 2000).

- **Racionalidade conforme fins (instrumental)** - corresponde à ação relativa a um fim em que o agente calcula as condições ou os meios para obter o fim desejado e as conseqüências de sucesso ou fracasso. (WEBER, 2001)
- **Racionalidade conforme valores (substantiva)** – corresponde à ação que é realizada em virtude de algum princípio superior ético, estético ou religioso, independente de resultados, senão puramente em virtude desse valor. (WEBER, 2001)

Definições Operacionais das categorias de análise:

A análise e identificação das categorias de análise serão operacionalizadas em função dos quadros 1 e 2, conforme abaixo especificados.

Categorias	Elementos	Indicadores	Detalhamento
Grau de Burocratização	Hierarquia e Autoridade	Tomada de decisão	Descreve o grau em que a autoridade está concentrada e o nível de participação dos membros. (tipo de decisão/interesse)
		Sistemas de Controle	Refere-se a coordenação das atividades concernentes aos processos de trabalho (comportamento), de produtos, de habilidades, ou de normas e valores compartilhados.
	Normas e procedimentos	Comunicação	Refere-se aos canais de comunicação utilizados na organização, podendo ser eles formais, como por exemplo, documentos escritos e reuniões ou informais.
		Formalização	Grau em que são explícitos as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais.
	Divisão de Trabalho/ Competência técnica		É o modo como o trabalho é dividido na organização. Caracterizando a diferenciação horizontal. e a especialização funcional.
	Impessoalidade		Forma pela qual as pessoas expressam sua racionalidade, enquanto elementos da organização, limitam-se a cumprir as suas tarefas, podendo sempre ser substituídas por outras - o sistema, como está formalizado funcionará tanto com uma pessoa como com outra.

Quadro 1 – Análise do Grau de Burocratização

Categorias	Elementos	Indicadores	Detalhamento
Racionalidades	Instrumental	Maximização de recursos	Busca da eficácia e da eficiência no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo.
		Resultados/ fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
		cálculo	Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos.
		desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades;
	Substantiva	Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas.
		Valores emancipatórios	Os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo que levam a satisfação.
		Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.
		Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidades e satisfações sociais.

Quadro 2 – Análise das Bases de Racionalidade

3.4 Casos da Pesquisa

Segundo Yin (2005, p. 71), “cada estudo de caso em particular consiste em um estudo “completo” (grifos do autor), no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso”.

Deste modo foi feito um levantamento dos pontos de cultura classificados nos três primeiros editais do Programa Cultura Viva, no período de setembro de 2004 a dezembro 2005, perfazendo um total de 384 pontos em todo o país, em que tais organizações foram selecionadas, e constituem o foco desta pesquisa.

Dentre estes, foram escolhidos os Pontos de Cultura da cidade de Olinda-PE, como primeiro critério de seleção, uma vez que em 30 de junho de 2005 este município foi eleito como 1ª Capital Brasileira da Cultura. E ainda ser esta cidade considerada como um dos berços da cultura brasileira, uma “universidade de cultura popular a céu aberto” (BRASIL, 2006).

Pôde-se então identificar um total de 13 Pontos de Cultura, listados no quadro 3, salientando que 01 ponto não foi instalado por motivo de desistência de seu proponente, que em seguida submeteu novo projeto e foi selecionado novamente.

EDITAL	NOME DA ENTIDADE	TÍTULO DO PROJETO
Edital 01	Associação Recreativa Carnavalesca Afoxé Alafin Oyó	Carnaval da Ala Alafin Mimi
Edital 01	Associação Nacional de Cooperação Agrícola - ANCA	Centro de Cultura da Reforma Agrária e Cidadania do Centro Francisco Julião - Olinda-PE
Edital 01	Centro de Cultura Popular Viva Arte	Cinema de Animação
Edital 01	C.A.I.S. do Parto: Centro Ativo de Integração do Ser	De Antena Ligada
Edital 03	Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável	Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco)
Edital 03	Clube de Alegorias e Críticas o Homem da Meia Noite	Gigante Cidadão - Entardecer em Olinda
Edital 03	Maracatu Piaba de Ouro	Maracatu Piaba de Ouro - Formação Continuada
Edital 01	Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável	Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada
Edital 01	Associação Veredas: cidadania, cultura e patrimônio	Nossos Patrimônios Vivos
Edital 01	GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	OCAS - Oficinas Culturais de Artes e Saúde
Edital 01	Associação dos Amigos do Arquivo Público Estadual Jordão Emerenciano	Projeto Memorial Severina Paraíso da Silva - Mãe Biu
Edital 03	Centro de Cultura Luiz Freire	Quartas Literárias
Edital 01	Centro de Cultura Luiz Freire	Rede de comunicação e Cultura Semi-árido (DESISTENTE)

Quadro 3 – Pontos de Cultura da Cidade de Olinda

EDITAL	NOME DA ENTIDADE	TÍTULO DO PROJETO
Edital 01	GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento	OCAS - Oficinas Culturais de Artes e Saúde
Edital 01	Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável (APENAS PROPONENTE) (CENTRO CULTURAL COCO DE UMBIGADA)	Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada
Edital 03	Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável (APENAS PROPONENTE) (CENTRO CULTURAL COCO DE UMBIGADA)	Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco)

Quadro 4 – Casos da Pesquisa

3.5 Coleta dos Dados

O processo de coleta de dados foi realizado em três etapas distintas que compõem a coleta de dados primários e coleta de dados secundários.

Na primeira etapa, inicialmente, se buscou informação preliminar na Internet, assim como em jornais e outros documentos, com o intuito de conhecer a proposta do Programa. Yin (2005, p.109) salienta que o maior objetivo da utilização de documentos é “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

Em um segundo momento foram realizadas visitas de caráter observatório, a eventos de reunião geral destes pontos, como conferências municipais e estaduais de cultura, e reunião de fóruns, o que proporcionou um prévio conhecimento das pessoas e organizações relacionadas ao programa, bem como a escolha intencional dos casos.

Ao mesmo tempo, foram recolhidos e lidos todos os documentos, cartas ao público, jornais e panfletos distribuídos pelas organizações, uma vez que, nestas publicações estão expressas opiniões, idéias, e valores dos emitentes.

Por o objeto se tratar, de algo específico ao funcionamento das organizações, sendo a primeira etapa muito vaga e a segunda constituída de um grande conglomerado de pessoas,

sabe-se da ocorrência de perdas de perspectivas. Por isso foi escolhido como última etapa e instrumento principal da coleta de dados: a técnica de entrevistas individuais dos tipos semi-estruturadas com participantes das organizações e narrativas com as lideranças das mesmas.

Salienta-se ainda que a pesquisa foi realizada no campo natural de estudo o que proporcionou um encontro em “*firsthand*” com o tema escolhido, Merriam, (1998), neste caso, a influência do programa Cultura Viva na gestão de organizações culturais.

Para Gaskell,

A entrevista qualitativa fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação, e tem como objetivo uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. (GASKELL, 2002, p. 64)

Ainda para este artífice, a entrevista qualitativa, [...] tem como finalidade real explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão [...] (GASKELL, 2002, p. 68). Sendo esse argumento a justificativa para a escolha por entrevistas semi-estruturadas individuais, como o próprio autor corrobora, pode-se obter esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para enriquecer a pesquisa.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Diante do exposto foi elaborado um roteiro contendo 23 questões, baseado nos elementos operacionais das categorias definidas no item 3.3 deste capítulo, disponibilizado no apêndice A, sendo aplicado a todos os entrevistados.

Aliado a isso, foi implementada a técnica de entrevistas narrativas com as lideranças

dos casos pesquisados, por ser através da narrativa, que se expressam às lembranças de uma experiência, encadeada e com as possíveis explicações para a construção da vida individual e social destes. (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002), e serem as lideranças pessoas completamente responsáveis pelo surgimento e desenvolvimento das organizações em estudo.

Narrações são ricas de colocações indexicadas, a) porque elas se referem á experiência pessoal, e b) porque elas tendem a serem detalhadas com um enfoque nos acontecimentos e ações. [...] a narração reconstrói ações e contexto da maneira mais adequada: ela mostra o lugar, o tempo, a motivação e as orientações do sistema simbólico do ator. (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 92)

Isto posto, foram realizadas 06 entrevistas com cada organização o que perfaz um total de 12 de entrevistas, e os integrantes selecionados foram da seguinte forma: para a organização Centro cultural coco de umbigada, foram todos que fazem a organização e sua gestão; na Graúna - -juventude, gênero, arte e desenvolvimento, a seleção foi de acordo com as funções que ocupam na organização, abrangendo todos os níveis hierárquicos da mesma.

Tais entrevistas foram registradas através de gravações de áudio, posteriormente transcritas e analisadas em seu conteúdo, que sugerido por Taylor e Bogdan apud Merriam (1998) possibilitam mudar de uma lente de ângulo ampla para um mais estreito (foco) e buscar as palavras-chaves nas considerações das pessoas. E ainda segundo Adler e Adler (1994) facilitam a aceitação da pesquisa, dando a esta uma maior confiabilidade.

3.6 Análise dos dados

Roesch (1996) estabelece que, ao final da coleta, o investigador, se depara com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou depoimentos materializados em forma de texto, que deverão ser organizados e depois interpretados. Sendo assim, o objetivo da análise de dados é descrever e interpretar os dados coletados de maneira que venha responder às

questões formuladas no estudo (Gil, 1999).

Considerando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise interpretativa do conteúdo das entrevistas como método adotado para a análise dos dados coletados nas mesmas. Minayo (1994) afirma que este tipo de análise busca uma compreensão aprofundada frente ao problema de pesquisa, além disso, a autora argumenta que a análise dos dados deve atender a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Contudo, após serem realizadas as entrevistas, Bardin (1977) sugere três fases fundamentais, que foram utilizadas no presente trabalho, para se proceder a uma análise de conteúdo: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido; (2) a descrição analítica, que consiste na codificação, classificação e categorização dos dados; e (3) o tratamento dos resultados, etapa onde ocorre a interpretação dos dados.

Como forma de analisar os dados secundários, utilizou-se a técnica de análise documental.

Em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (...) é o método histórico que consiste em estudar os documentos visando investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico (RICHARDSON, 1999, p. 182).

A análise documental e a análise de conteúdo diferenciam-se em alguns aspectos, pois a documental trabalha com documentos, e a de conteúdo, com mensagens. “O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1977, p.41).

Na análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise, sustenta Bardin (1977). Utiliza um tipo de análise de conteúdo categorial, que segundo a autora, corresponde à classificação dos elementos de um determinado conjunto por diferenciação, e reagrupamentos conforme critérios previamente definidos. Este tipo de análise de conteúdo consiste, portanto, na divisão do texto em unidades ou categorias segundo reagrupamentos analógicos.

4 As Organizações Estudadas

Conforme expõe BAUER (2002, p. 203), “a análise de conteúdo é uma construção social. Como qualquer construção viável, ela leva em consideração alguma realidade”. Isto posto, esta pesquisa comporta a análise de duas organizações culturais localizadas na cidade de Olinda, estado de Pernambuco, que configuram o caso.

Neste sentido, serão apresentados os casos pesquisados individualmente. Com uma breve apresentação da organização em questão, em seqüência a análise das dimensões concernentes ao grau de burocratização e a intensidade das racionalidades nos casos em estudo.

Ao final do capítulo tem-se uma análise dos casos no que concerne a sua característica em comum: o Programa Cultura Viva

4.1 O Centro Cultural Coco de Umbigada

O Centro Cultural Coco de Umbigada surgiu a partir do desejo de liberdade de um determinado grupo de mulheres pertencentes ao candomblé, insatisfeitas com proibição de seu gênero em tocar instrumentos de tal religião. Através de muitas pesquisas descobriram então que tal proibição pertencia a uma dissidência do candomblé brasileiro. E durante os últimos 26 anos, o grupo foi se formando a partir de um afoxé, mais conhecido como candomblé de rua, que não resistiu à intolerância do preceito, em seguida por um maracatu, o Maracatu Abadia e por fim através do terreiro que estas mulheres e suas famílias integram.

Assim como o terreiro, o centro cultural está situado no largo de Guadalupe na cidade de Olinda, bairro onde a maioria de seus componentes reside e realiza suas ações.

Durante os últimos dez anos foram realizadas atividades de fomento e divulgação da música de raiz afro-descendente, mais precisamente o coco, o coco da aldeia, que tem sua raiz na aldeia de Paratibe e que por 40 anos ficou desaparecido. Como esse grupo possui em seus integrantes um descendente nato desta aldeia, o cônjuge de uma das mulheres, que por sinal é a líder e a principal idealizadora de tudo que o centro realiza.

Antes do surgimento do centro cultural, já era realizado um evento com este foco: a sambada de coco de umbigada, que acontece uma vez por mês, uma a manifestação de dança e raízes de matriz africana, além de um cine clube, com projeções de filme de conteúdo sobre a matriz africana, o “Cine Clube Macaíba” em alusão ao beco onde essa comunidade se encontra.

Com o lançamento do programa Cultura Viva em 2004, e toda a sua proposta, os integrantes do grupo decidiram então, tentar dar maior visibilidade às ações de empoderamento de sua matriz africana. O primeiro impasse veio por não possuírem registro para se tornarem proponente, explicando-se assim a presença de uma segunda organização como proponente nos projetos desta entidade, a Djumbay - Direitos Humanos e Desenvolvimento Local Sustentável.

Apesar de a relação ser bastante amigável e harmoniosa, com o decorrer do tempo e das atividades executadas nestes últimos dois anos, o grupo verbalizou a necessidade de mais autonomia, principalmente no que tange a recursos financeiros, uma vez que a entidade proponente fica com uma parte da verba, apenas por ceder sua identidade física.

Assim, a partir de janeiro de 2007 a organização obteve o seu registro e CNPJ, constituindo-se, no entanto na unidade de análise desta pesquisa.

Em termos organizacionais a entidade está instalada em uma casa vizinha ao terreiro

que a originou, terreiro este que também é a residência de seus idealizadores. Neste local são realizadas as oficinas dos projetos que possui, sendo todos vinculados ao Programa Cultura Viva.

O centro foi constituído inicialmente por 03 pessoas, todas ligadas à religião do candomblé, e hoje é composto oficialmente por 07 pessoas, sendo algumas voluntárias e outras vinculadas como professores das oficinas dos projetos. Os voluntários procuram conciliar suas atividades no grupo com as suas outras ocupações.

O Centro detém hoje dois projetos classificados como ponto de cultura, intitulados: Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada e Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco).

O Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada tem como objetivo “Criar o Núcleo de Memória e Produção de Cultura Popular Coco de Umbigada, tornando-o referência na produção, pesquisa e acervo da cultura popular, em especial a cultura do coco” (BRASIL, 2006) e tem como público alvo a comunidade de baixa renda do bairro onde se localiza o centro.

O projeto Ensino de Mãe Preta (troca de saberes tradicionais dos terreiros de candomblé de Pernambuco) tem como escopo o empoderamento e valorização, da comunidade de candomblé do Recife, principalmente no que tange ao gênero feminino, uma vez que o público alvo desse projeto são as Mães de santo de candomblé. Tendo como ação final a criação de um canal de rádio direcionado a esta crença.

Atreladas a esses projetos são realizadas 04 oficinas, semanalmente em dois períodos, vespertino e noturno, que são: ritmo, teatro de bonecos, Vídeo e os contos de Ifá.- cidadania afro-descendente, sendo essa última relacionada ao segundo projeto.

O centro cultural caracteriza-se por manter um comprometimento e dedicação dos seus membros em todas as atividades relativas ao grupo sem perder a preocupação com o foco do

grupo, ou seja, a valorização da matriz africana os trabalhos são realizados de forma coletiva, inclusive as decisões, porém com a anuência da líder, uma vez que é unânime sua propriedade com os objetivos do grupo.

4.1.1 O grau de burocratização

Segundo Solé (2004), uma organização é o conjunto de relações entre humanos, e que estas relações podem ser de ordem calculada mas também da ordem vital das relações humanitárias. Já para Etzioni (1964) este termo representa as coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. Neste sentido, pretende-se identificar qual a orientação do centro cultural coco de umbigada como forma organizacional.

A seguir, apresentam-se as dimensões de análise da categoria “Grau de Burocratização” conforme definido no capítulo da metodologia utilizada neste trabalho, que contribuíram para a identificação e análise dos elementos da burocracia presentes na organização do Centro Cultural Coco de Umbigada.

Hierarquia e Autoridade

Partindo da premissa de que a hierarquia é caracterizada pela distribuição de autoridade em vários níveis, principalmente a diferenciação vertical.

O Centro Cultural possui em sua configuração, uma coordenadora geral, que ocupa esse posto por ser considerada a idealizadora do centro, além de deter o conhecimento com propriedade da matriz africana e a experiência de viver da música e do coco, sem contar a dedicação total ao centro. Sendo com esses atributos que influencia os outros integrantes, além de ser a responsável por toda a articulação externa e interna do centro. Uma outra razão observada é a visão e a atitude da mesma em que todos vêm para agregar conhecimento e

possibilidades de desenvolvimento para o centro.

Além da hierarquia de função, existe uma outra hierarquia, seguida pelos integrantes, que é o respeito e a veneração às duas mães de santos integrantes do grupo. Uma pela idade, conhecimento e luta dos preceitos religiosos do candomblé, e a outra pela propriedade com a causa do centro.

A coordenadora B, junto com mãe L é a gestão, [...], só que todos nós lá somos ligados a certa espiritualidade, que nos envolve, que eu acho que o axé é a coisa mais importante que tem ali dentro do coco de umbigada, que eu acho que não foi por acaso que nos encontramos ali dentro, as idéias baterem e fazer a coisa. [...]. (ENTREVISTADO 05)

Aliada a essa função percebe-se outras unidades de comando, porém relacionadas ao domínio técnico de cada integrante.

Com isso, as decisões no centro cultural são permeadas por discussão e orientação, através das reuniões de sistematização realizadas semanalmente, para deliberarem as atividades e programações do centro. Todavia é muito perceptível que a decisão final é tomada pela coordenadora geral, como ressaltam os entrevistados,

As decisões a gente implantou aqui que as segundas-feiras a gente se reúne para discutir com as pessoas sobre cada seguimento e identificou também como gestão. Na quarta, de projetos. A gente faz assim, Cada um faz uma programação e discute-se. Quem está no projeto, quem está na comunicação, quem está na mobilização popular, quem ta na articulação, (a coordenadora) fica mais na parte de articulação e comigo na de gestão e das decisões das coisas, a gente conversa com o grupo. (Entrevistado 03)

Para o entrevistado 02

A gente respeita a coordenadora geral, toda decisão ela é sempre tomada em grupo, mas com o fechamento dela, porque ela realmente se apropria mesmo, ela sabe, não perde o rumo, às vezes agente ate se atrapalha assim, o projeto poderia ter esse rumo, ela como? Não de jeito nenhum você ta se perdendo, a gente tem que focar etc., é quando a gente percebe que a gente migrou para ótica da indústria cultural, e a gente meio que ta viciado na ação e ela opa, colocando no rumo sempre, sem problema nenhum (entrevistado 02).

Diante da verbalização a seguir, “(a coordenadora) fica mais na parte de articulação e comigo na de gestão e das decisões das coisas, a gente conversa com o grupo.” (Entrevistado

03), podemos perceber que se configura a presença de um indivíduo como responsável pelo controle funcional da organização e uma voluntária com experiência em gestão, porém o controle geral é realizado pela coordenadora geral.

Com isso, se ver emergir a presença de um sistema de controle, tanto relativos às atividades de operacionalização da organização como o controle de sua orientação valorativa. No entanto é necessário salientar que a organização possui registrado em seu estatuto um plano de trabalho com prazo de 4 anos, que se remete a classificar tal sistema como bem elaborado e em fase de desenvolvimento, o qual pode ser confirmado pelas palavras do entrevistado a seguir:

o coco de umbigada é um núcleo de memória, então ele tem um plano de trabalho, então existe um plano de trabalho de alcance, do que a gente quer alcançar daqui a 4 anos, e já fazem 2 anos entrando para o terceiro, e o núcleo que eu tomo conta é o núcleo de música, entendeu,[...] Tudo lá é um processo, se B vai lá acerta, eu vou lá e monto o som, se ela não vai, eu não posso montar o som, e se eu montar o som sem B lá, não adianta de nada, ta entendendo, é essa troca mesmo, a gente se junta e diz oh, [...]. E acho que no final desses 4 anos, como tem no processo da evolução de nosso estatuto, que a gente tem um plano de base onde é dividido cada núcleo e cada núcleo tem suas ações, então a gente começa por essas ações, dessa aqui temos que chegar nessa outra, depois outra, para poder chegar daqui a 4 anos e chegar nesta ação definida. E eu acredito de daqui a 4 anos vai estar tudo bem, já se passaram 2 e estamos indo ok. (entrevistado 05)

O exercício desse domínio representa para os integrantes a solução para os problemas de recursos financeiros no qual está associado à sobrevivência da organização. Verbalizado pela integrante abaixo.

Na outra traz os resultados se cobra, no início a gente não se adapta depois a gente vai percebendo que a história é por ai mesmo, aí a história do projeto, a história da sistematização do projeto saiu em dezembro agora, faz um mês que a gente tem, a gente fez três reuniões de sistematização do projeto que é de quinze em quinze dias, mas aí olhar. que editais estão abertos?. Tem que ter essa relação, O que é que sustenta? E a gente começa a perceber o seguinte a gente não pode mais ficar fazendo coco com a dificuldade que a gente faz sem fôlego nenhum, sabe, tendo que ficar refém de prefeitura de fulano e sicrano, não tem autonomia, não profissionalismo, não tem qualidade e aí? Como é que vai fazer isso? Recurso quem traz é projeto. Então o tamanho do alcance é o tamanho né! Do compromisso de você fazer e captar tal e tal. Então a gente vai aprendendo isso. E aí pronto, ta rolando, rola a sistematização de projeto, rola a sistematização da instituição de uma maneira geral. (entrevistada 01)

Infere-se com isso que o elemento hierarquia, apresenta-se de maneira expressiva no centro cultural, como podemos observar no quadro 5, que representa a síntese da análise deste elemento.

Elemento	Indicadores	Resultados
Hierarquia e Autoridade	Tomada de decisão	Permeada por discussão e orientação, contudo centralizada.
	Sistema de Controle	Elaborado e definido.

Quadro 5 - Análise do Elemento Hierarquia

Com base nos indicadores tomada de decisão e sistema de controle infere-se que o elemento estar presente em duas formas: de maneira funcional e tradicional, sendo esta última de maior influência.

Normas e Procedimentos

Para Motta (2000) a legitimação da hierarquia de autoridade é caracterizada entre outros fatores pelas normas de procedimento para a maioria das atuações dos indivíduos dentro da organização.

Quanto às normas do centro cultural coco de umbigada, elas não estão explícitas nem formalizadas, no entanto, as normas comportamentais estão implícitas nas ações de cada um, principalmente no que se orienta pela crença religiosa.

hoje nós somos a organização, eu a B, a B fomenta as articulações, e eu a indumentária, é roupa, saída, organização de chamar na grande o povo quando ta ficando meio “troncho”, o que ela diz eu não desmancho, o que não me agradar, depois a gente senta e o pau quebra, o que eu faço, ela não ta doida de desmanchar, ela que diz: - oh mãe L, hoje a senhora esta muito chata, aí eu digo: - hoje eu to mais exigente, é diferente to bem mais exigente e acredito que foi essa exigência mesmo de pegar no pé que fez com que a gente se gabaritasse. (entrevistada 06)

No que tange aos procedimentos, como o grupo está em fase de estruturação, os registros formais como atas, lista de frequências das oficinas, e decisões, começaram a ser

feitas, também em virtude da exigência do próprio programa a que o centro está vinculado. Contudo, há uma total flexibilidade para as execuções das atividades.

A comunicação entre os integrantes da entidade é feita de forma informal, direta e em linguagem comum, por meio eletrônico, via telefone ou *e-mail*, dependendo da necessidade de contato.

Como ressalta o entrevistado, “A gente usa muito e-mail. Ou se comunica por telefone, porque no dia a dia, a gente tá por aqui mesmo”. (entrevistado 03)

Com isso, pode-se auferir no que concerne a normas e procedimentos, que o centro cultural coco de umbigada está aquém do sugerido para uma organização burocrática.

Elemento	Indicadores	Resultados
Normas e Procedimentos	Comunicação	Informal, direta e em linguagem comum, por meio eletrônico.
	Formalização	Em fase inicial de elaboração.

Quadro 6 – Análise do Elemento Normas e Procedimentos

Como pode ser observado no Quadro acima as normas não são explícitas nem formalizadas, sendo as ações orientadas fundamentalmente com base nas crenças. Já os procedimentos, em fase inicial de elaboração, tem característica flexíveis.

Divisão de trabalho

Para Weber (1978), uma organização burocrática pautada na efetividade da autoridade legal, tem como uma de suas característica fundamental:

uma área específica de competência, que implica: a) uma esfera de obrigações no desempenho das funções, diferenciadas como parte de uma sistemática divisão do trabalho; b) atribuição ao responsável da necessária autoridade para desempenho das funções; c) definição clara dos instrumentos necessários de coerção e limitação de seu uso a condições definidas.(WEBER, 1978, p. 16)

A organização em estudo tem suas atividades centradas nos projetos do Programa

Cultura Viva, portanto nas oficinas e na realização da sambada mensalmente. As tarefas são divididas de acordo com a identificação e facilidade de realização de cada um, porém sempre em consonância com as atividades profissionais de cada voluntário.

Hoje o centro cultural coco de umbigada, possui uma estrutura organizacional, não disposta em organograma explícito, mas cada um sabe de suas obrigações e tarefas, dispostas da seguinte maneira, uma voluntária para a sistematização da gestão e da tecnologia, outro voluntário para a articulação com o núcleo da música, outra voluntária com a divulgação e visibilidade do centro e suas ações, um voluntário que se responsabiliza pela organização e limpeza do espaço físico, um outro responsável pelas oficinas de ritmos e música, que é filho da aldeia de Paratibe, local onde nasceu o coco de umbigada e uma voluntária e mãe de santo, responsável pela oficina dos ensinamentos de mãe preta, indumentárias e em conjunto com a coordenadora geral a manutenção da crença e dos valores religiosos que permeiam as ações do centro.

Registra-se no quadro 7, uma elevada divisão de trabalho e forte tendência à especialização das funções.

Elemento	Resultados
Divisão de Trabalho e Competência técnica	As tarefas são divididas de acordo com a identificação e facilidade de realização de cada um, porém sempre em consonância com as atividades profissionais de cada voluntário.

Quadro 7 – Análise do Elemento Divisão de trabalho e Competência Técnica.

Impessoalidade

Para Weber uma das conseqüências principais e mais generalizadas da dominação burocrática é:

a dominação da *impessoalidade* formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e portanto sem “amor” e “*entusiasmo*”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada um”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce o

cargo. (WEBER, 1999, p. 147) (*grifos do autor*)

Percebe-se quanto a essa formalização uma completa ausência, a linguagem utilizada pelos integrantes é sempre no plural e as responsabilidades são sempre atribuídas ao conjunto. Como se pode apreender nas palavras do entrevistado abaixo.

a gente sempre faz, por exemplo, a cada sambada a gente se reúne na segunda depois, já pra isso, olha o som falhou em determinado momento, esquecemos de passar ou circular determinada informação, ou valeu o esforço, corrigimos determinada prioridade, que na sambada passada a gente tinha como meta corrigir, então assim a gente ta sempre procurando, melhorar e levantar erros e acertos, a cada sambada. (entrevistado 02)

Elemento	Resultados
Impessoalidade	Completa ausência; linguagem sempre no plural; responsabilidades coletivas.

Quadro 8 – Análise do Elemento Impessoalidade.

Por fim, pode-se dizer assim como Hall (1978), que

as características burocráticas dimensionadas não são altamente intercorrelacionadas, e organizações altamente burocratizadas com respeito a uma das dimensões não o são necessariamente com relação às demais.[...] e que esta presume que as dimensões burocráticas existem de fato sob a forma de contínuos, e que esses contínuos são mensuráveis.(HALL, 1978.p. 35)

Neste sentido, pode-se concluir que a apresentação das dimensões burocráticas em graus variados de intensidade, confirma a assertiva da pesquisa de Hall (1978) de que a burocracia pode ser vista como uma questão de grau e não de natureza. No caso do centro cultural coco de umbigada, podemos afirmar que esta organização encontra-se hoje com um grau baixo de burocratização, tendenciando a elevação do mesmo, uma vez que se registra também a busca pela eficácia, e por consequência a projeção utilitária dos atos humanos e de seu desempenho haja vista o consenso e a busca incessante pela autonomia da organização. Autonomia esta orientada pela maximização da captação de recursos, todavia, essa busca

incessante pelos recursos, não se sobrepõe ao objetivo principal da entidade que é legitimar a matriz africana na sociedade. Como podemos observar no desejo de um integrante.

Que é que a gente pode? Que é que é permitido pra gente? É permitido tudo, né? Desde que seja ético, desde que tenha um fim social, desde que tenha realmente uma representação, um compromisso com a comunidade, com a cultura popular, com a missão do ponto de cultura, acha que tudo é permitido sim, que tenha muitos editais, que eles continuem que a gente possa criar fôlego, q a gente possa capacitar cada vez nossos profissionais pra captar recursos, que a gente possa fazer essas parcerias público, privadas e nada nos segura, estatuto, CNPJ, tudo certinho, tudo direitinho, "poxa", vamos inventar o 4º setor. (entrevistado 02)

4.1.2 As bases de racionalidade e a delimitação organizacional

Diante da proposta do modelo paraeconômico de Ramos (1981), que se propõe a uma visão da sociedade constituída de vários enclaves, onde o homem se envolve em várias atividades substantivas, contrapondo-se as análises e planejamentos dos sistemas sociais dominantes na sociedade moderna, fundamentadas na lógica centrada no mercado. E aliados à operacionalização realizada por Serva (1986) desta proposta, uma vez que o autor, Guerreiro Ramos, a delineou apenas no âmbito conceitual, apresentaremos a seguir uma análise quanto à intensidade das racionalidades do caso estudado do centro cultural coco de umbigada.

Assim sendo, em acordo com as racionalidades dimensionadas no item 3.3 como instrumental ou substantiva, em que a primeira é norteadada pela lógica de ação utilitária e a segunda por uma lógica valorativa, analisaremos de acordo com o seus indicadores qual a base de racionalidade predominante no centro cultural coco de umbigada.

Racionalidade instrumental

No que concerne aos indicadores de instrumentalidade, maximização de recursos, resultado/fins, cálculo e desempenho, podemos inferir que:

- Maximização de recursos

Quanto à maximização de recursos, a entidade em estudo ainda apresenta um baixo

índice de busca pela eficácia, contudo é claramente verbalizado por seus integrantes a necessidade de se buscar tal otimização, como condição *sine qua non* de sobrevivência e visibilidade.

E aí foi o que eu trouxe para cá, eu trouxe essa experiência em Gestão Administrativa que eu tenho, [...] Aí eu trouxe essa experiência, e agora a gente está começando. Aí a primeira coisa que eu comecei a desenvolver aqui foi identificar nossas ações. Eu comecei com o programa, organizei o organograma. [...] Aí a gente começou a organizar, o primeiro projeto a aprovado foi o ponto cultura. Foi o primeiro a trabalhar, organizar as coisas, Hoje nosso proponente foi responsável pela compra de todo os materiais que para a gente a nível de qualidade não foi boa. A gente tem esta questão financeira a gente tem que ter mais alcance. Trouxe também a relação de se ter autonomia que é muito importante para a ação de uma organização, principalmente Organização de Trabalho, Organização de Cultura, Divertimento e Lazer. Ela precisa ter autonomia. A gente trouxe essa relação de autonomia. Aí você vê o que a gente vê o que é que a gente demos importância as coisas de cultura, demos importância a dar melhor estrutura à sambada, adquirimos toldos, já estamos dando uma melhorada na relação de instrumentos, na relação do som, tipo, adquirimos um projetor que é uma autonomia muito grande. Falta só a grande tela .que a gente vai esta providenciando para comprar também. Aí nesse processo de gestão, o nosso foco é a autonomia. (entrevistada 03)

Uma outra maneira de se perceber foi quando questionados sobre os desejos deles para a entidade;

[...] que a gente possa capacitar cada vez nossos profissionais pra captar recursos, que a gente possa fazer essas parcerias públicos privadas e nada nos segura, estatuto, CNPJ, tudo certinho. [...]. (entrevistada 02)

Nas tomadas de decisão destaca-se a inserção do indicador de maximização de recursos, uma vez que começam a deliberar na escolha do melhor fim para a organização.

- Resultados/ Fins

Quanto a esse elemento, percebe-se um grau de presença no que concerne apenas a metas políticas, uma vez que a entidade nasceu com o intuito de legitimar a cultura popular da matriz africana, diante da intolerância à crença religiosa do candomblé, perante a sociedade.

A gente não tinha recurso, porque os terreiros, nunca foram reconhecidos nesse país, nunca tivemos recursos, pelo contrario, a gente convivia eternamente com a intolerância da política pública. (entrevistada 01)

Entretanto também se apreende a presença, não de mesma intensidade, de elementos

como fins e rentabilidade, uma vez que há uma presença muito forte de familiares da coordenadora geral, envolvidos como facilitadores das oficinas e na verbalização dos desejos de uma entrevistada, para o centro.

independência, que a gente consiga realmente os nossos objetivos, que é essas parcerias, para que a gente possa cada vez mais investir na capacitação entre nós,[...] eu acho que esse trabalho voluntário, eu tenho algumas ressalvas, acho que existe uma coisa de você trabalhar voluntariamente quando você ta começando uma nova etapa da tua vida, uma nova profissão, é importante esse cuidado, e quando você já, cumpriu com tua etapa profissional, você já foi reconhecido profissionalmente, você já recebeu recursos pela tua vida inteira, em relação ao que você galgou até então, então financeiramente você ta tranquilo, você ta só investindo em projeto na sua vida, aí eu acho que é super importante, mas enquanto nós, novos profissionais dessa nova comunicação, o trabalho voluntário ele tem um tempo, [...], então assim trabalhar como voluntária num terceiro turno, né, num projeto tão grande que exige dedicação como um ponto de cultura, é quase assim uma loucura, coisa de idealista feito a gente, né? Mas como existe uma estrutura aberta, esse idealismo pode vir a ser um sonho fácil, fácil não, mas vamos dizer assim, possíveis de se concretizar, [...] pois tão dando continuidade pra esse novo formato de gestão e isso é fundamental pra gente, então eu acredito que o sacrifício de nós funcionários da comunicação, que ainda fazemos esse trabalho voluntário, é um sacrifício que tem limite, então eu espero, e estamos lutando muito, participando de editais, e assim nos reunimos, segunda à noite, quarta à noite, sábado às vezes o dia todo, leva filho, junta os filhos, [...], pra poder realmente conciliar interesse de família, de lazer e de trabalho, já que a gente gosta muito do que a gente faz, né? Então a gente trabalha muito mesmo, né? Então eu acredito que esse trabalho sobre essa perspectiva, tenha um fim, o voluntariado, que a gente possa se remunerar bem, porque somos bons profissionais, todos capacitados, a equipe toda, nós temos graças a deus uma equipe muito boa, e a gente precisa realmente dessa autonomia. (entrevistada 02)

- Cálculo

Não foi percebida nenhuma incidência deste indicador.

- Desempenho

Este elemento foi identificado em grau baixo, já que cada um tem a liberdade para definir prioridades de suas tarefas, desde que não comprometa a coesão da organização.

Deste modo, infere-se que a racionalidade instrumental está presente na organização em uma intensidade baixa, conforme análise exposta no quadro 9.

Elemento	Indicadores	Resultados
Instrumental	Maximização de Recursos	Baixa presença Condição de Sobrevivência.
	Resultados/Fins	Metas políticas rentabilidade
	Cálculo	Sem incidência.
	Desempenho	Grau baixo Liberdade para definir prioridades de suas tarefas.

Quadro 9 – Análise do Elemento Racionalidade Instrumental.

Racionalidade Substantiva

- Julgamento ético

Neste sentido, é notória a autenticidade e a liberdade de seus integrantes, em suas ações, contudo não se pode deixar de registrar a busca por resultados.

No centro cultural coco de umbigada, seus integrantes estão todos imbuídos da vontade de fazer cultura popular e legitimar a matriz africana do candomblé, independente dos julgamentos da sociedade, é perceptível também o respeito mútuo e comprometimento com o objetivo da organização.

O retorno que a gente quer é difundir a cultura popular e você vê a ação da sambada, ela trás uma relação muito forte de inclusão cultural. A gente vê que hoje é possível fomentar e difundir a cultura popular dentro da nossa própria comunidade. Isso é uma grande experiência (entrevistada 03)

É maravilhoso estar ali, desde o axé q você tem lá dentro, as amizades, as chamadas, as broncas os carões, sabe é construtivo.[...] pretendo olhar aquele centro de cultura ,pretendo olhar ali e ver um prédio de 3 andares tudo funcionando, isso é o q eu almejo, [...] ali ainda vai ser uma "puta" de uma instituição, que vai bater valendo na auto-estima daquela comunidade, porque empoderar aqueles jovens, levantar auto-estima, ele ser musico, vir da produção musical, isso é formidável, você da uma esperança de vida para as pessoas, já tem jovens ali que já são musicista, já estão tocando com a galera, sabe. (entrevistado 05)

O centro cultural está vinculado ao programa Cultura Viva do Governo Federal que propõe o empoderamento da cultura popular. Até mesmo para desmistificar a opinião das

organizações culturais de que,

pode ser até que eu esteja errada, mas o governo se apropriou de uma história que já se fazia, o cultura viva, os pontos de cultura de fato eles já existiam, tanto é que tem ponto de cultura aí que não são conveniados, e nem projeto enviaram e são pontos de cultura e vão continuar sendo pontos de cultura.[...] (mas) o que eu acho muito legal é a construção da rede de tudo isso, as construções das redes que o ponto de cultura possibilitou, por exemplo, a gente tinha rede de audiovisual, a gente não é do audiovisual, o terreiro tem esse perfil, só que como a gente tem uma atitude de inclusão digital pelo cine-clubes Macaíba que a gente tem um cine-clubes aqui... Já, já existia antes do ponto. Esse cine-clubes começou a existir em 2002, vai fazer 5 anos, justamente porque a gente sente uma necessidade muito grande de uma mídia que retrate a nossa cara, que retrate a nossa linguagem, o nosso sotaque. A gente tem uma mídia dentro de casa, todos nós que além de não retratar a nossa cultura, além de subestimar essa riqueza e essa diversidade cultural enorme que nós temos, no nosso caso da matriz africana ainda é pior porque eles satanizam aquilo que a gente tem como sagrado. (entrevistado 01)

Percebe-se então o julgamento do que se quer obter com as ações do ponto, “Acho que a gente inclusive tem esse papel de aproximar e minimizar essa distancia dos saberes.” (Entrevistado 01)

- Valores emancipatórios

O centro cultural coco de umbigada tem como propósito intrínseco o desenvolvimento da auto-estima afro-descendente, a legitimização do coco de umbigada da comunidade em que está inserido. Para tal, realiza ações de divulgação da raiz africana, de preceitos religiosos do candomblé, e também de inclusão social para aqueles que estão em torno de sua localização.

No que se refere à inserção no meio social e a relação entre os objetivos estabelecidos e a ação social propriamente dita, podemos inferir que o centro cultural possui uma elevada intensidade dos valores emancipatórios professados pelos seus integrantes, contudo há uma busca pelo êxito de suas ações e conquistas, que se verbaliza nas palavras do entrevistado.

a gente tem 2 contextos. A gente tem dois pontos de cultura na qual eu coordeno. Um é o Núcleo de Memória Coco de Umbigada que é esse aqui. O coco a gente traz da herança ancestral dos avós. Mais ou menos há 10 anos atrás a gente tem né imbuído da auto-estima, volta a fazer a sambada de coco, porque eles morreram e parou a sambada, mais ou menos 30 ou 40 anos sem sambada. (zabumba de 100 anos) Aí Com a morte dos mestres, dos

avós, o coco fica quieto na aldeia de Paratibe, não é aqui, é em Paratibe, Paulista. Porque? Porque não se tem muita auto-estima, principalmente há trinta, quarenta anos atrás, pra você ter uma idéia, pra fazer uma sambada, tinha que pedir autorização à policia, que não era permitido o maracatu, o coco e pior o candomblé, bote aí 50 anos atrás, era proibido por lei. Então era complicado ter auto-estima e voltar fazer as coisas com a cultura popular, cultura popular de raiz. [...] Então, na realidade a gente passou por esse processo todo, agora eu compreendo isso como um processo de resultado da intolerância da política pública do país com a cultura popular. Esse resquício foi deixado com essa coisa mesmo do não investimento, da não percepção de que a cultura popular ela tem essa força mas ela precisa ter estrutura. (entrevistado 01)

uma outra explanação

Mas embora, bom, embora o convênio não rolou ainda, mas a gente continua porque o que permeia a gente é a atitude (...) não é o recurso, os terreiros vem fazendo Assim é aquela história a gente não parou apesar da gente ficar 10 meses consecutivos sem recurso a gente não parou. (entrevistada 01)

Compreende-se a presença da maioria dos valores definidos no item 3.3 deste estudo, como: os valores de aperfeiçoamento social, bem estar coletivo, da liberdade, principalmente de crença e expressão, comprometimento.

[...] as coisas estão se estruturando, é porque exige tempo, a não ser que um de nós ganhe na mega sena amanhã, aí era outra coisa, mas é muito difícil, porque aquele ponto de cultura tem que passar de geração, não pode ficar ali para daqui a 2, 3 anos ter se acabado, ele tem que passar de geração, as crianças que estão ali hoje tem que levar aquilo ali a diante, o nosso sonho é este, que daqui a uns anos a gente esteja não mais em condições de trabalhar mas que o ponto esteja funcionando [...] vai chegar uma hora que vai ter uma diversidade de coisa desde o axé do seu espírito da sua alma até o trabalho que você quer desenvolver, e como sobreviver nesse mercado de mundo de cão. (Entrevistado 05)

Vale ressaltar as palavras de uma voluntária no que concerne a valores e objetivos dos indivíduos:

O retorno que a gente quer é difundir a cultura popular e você vê a ação da sambada, ela trás uma relação muito forte de inclusão cultural. A gente vê que hoje é possível fomentar e difundir a cultura popular dentro da nossa própria comunidade. Isso é uma grande experiência. eu acho que foi alcançada E a partir daí a gente construir desde o Centro Cultural o empoderamento dessa comunidade. Trazendo capacitação pra ela. (entrevistada 03)

Ressalta-se também o uso em comum de alguns termos pelos integrantes como:

autonomia, intolerância religiosa, legitimidade da matriz africana, imbuídos de axé.

Por isso podemos inferir que os valores emancipatórios na entidade tem um elevado grau de presença nas ações.

- Autonomia

Esse indicador é um termo muito usado por todos os integrantes, e nas mais variadas opiniões, é sim perceptível a elevada intensidade dessa referência, que vai desde o uso para explicitar busca de independência administrativa financeira pela organização para realizar suas ações: “É. Agora a gente já conseguiu CNPJ para que a gente consiga ter realmente autonomia de mercado.” (entrevistada 03). Até o sentido de liberdade moral e intelectual, independência,

“B” é o centro, é a nossa coordenadora geral que dá o prumo para qualquer caminho que agente queira seguir, né? e a gente busca isso, a gente busca trabalhar cada vez mais trabalhar com autonomia, receber os recursos do MINC e trabalhar esse selo e esse recurso para que a gente possa realmente se capacitar cada vez mais, criar fôlego p gente poder ter essa autonomia nos nossos projetos, então a gente ta sempre buscando essa troca de saberes da rede de matriz africana. (entrevistada 02)

E,

[...] mas ta quebrando esse paradigma, aos poucos, vamos construir, devagar, porque como é uma construção para a vida toda e não para acabar daqui a dois anos, é lenta, por isso a diferença,[...] o coco de umbigada não tinha CNPJ, o primeiro ponto de cultura como o segundo, foi voltado dentro de outra instituição, hoje já temos nosso CNPJ, já temos tudo, já começamos a andar com nossas próprias pernas, então é a evolução, já temos a própria documentação, não precisamos de mais ninguém pra fazer nada, hoje o coco de umbigada já tem sua documentação, suas certidões, tudo apta a fazer qualquer coisa, e pensamos que ia demorar mais e já conseguimos com 2 anos, que passa rapidão.... (entrevistado 05)

- Entendimento

A presença desse indicador pode ser percebida no elemento hierarquia, uma vez que em todas as 06 entrevistas realizadas nesta entidade, foi unânime a verbalização da existência de acordos e consensos entre todos que fazem a organização, além de respeito a opiniões e decisões tomadas.

Nas tomadas de decisão, também é perceptível a presença do indicador entendimento associado ao julgamento ético realizado pela coordenadora,

As decisões são o núcleo, ela é a gestora mas não do tipo que diz, isso aqui quem decide sou eu! Ela bota tudo na mesa e a gente discute e vê o melhor caminho de se fazer a coisa, e bem centrada as coisa, depois de tomada aí cada um tem o rumo do que vai fazer a coisa, mas é aquela coisa, ela é a gestora, ninguém passa na frente dela, ninguém pode, mas as decisões dela são aceitas, assim como ela aceita as nossas decisões, e isso é o bom do centro, porque ela sabe que eu não vou discutir com ela como esse axé tem que ser plantado e aonde, do mesmo jeito que ela não vem discutir sobre colocação de cabos de som, entendeu, tem essa troca, não é aquela coisa autoritária, é bem democrática e é bem aberta, ela abre para todo mundo, não só dentro do núcleo, como dentro da banda....., mas perante a sociedade tem que ter os núcleos divididos, para resolver isso, de tecnologia é c K, de show é H, de comunicação é A, de espiritualidade é mãe L[...] (entrevistado 05)

Deste modo compreende-se que este elemento permeia as ações dos indivíduos e da própria entidade como organização em um grau alto de intensidade.

Assim identifica-se a presença dos indicadores da racionalidade substantiva no que concerne às ações de entendimento, autorealização e autonomia, nas realizações das tarefas dos indivíduos, uma vez que todos realizam aquilo que lhe é mais conveniente e que domina.

Elemento	Indicadores	Resultados
Substantiva	Julgamento ético	Presente e de forma bem deliberada.
	Valores emancipatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Presença elevada • aperfeiçoamento social, • bem estar coletivo, • a liberdade, principalmente de crença e expressão, • comprometimento.
	Autonomia	Presente e de forma bem deliberada
	Entendimento	Acordos e consensos entre todos, além de respeito a opiniões e decisões tomadas. Nas tomadas de decisões, é perceptível a presença deste, associado ao julgamento ético realizado pela coordenadora

Quadro 10 – Análise do Elemento Racionalidade Substantiva.

A partir da análise das intensidades da presença dos indicadores estabelecidos, e em consonância com o conceito proposto por Serva (1986) de que a racionalidade substantiva é

uma ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual e na dimensão grupal, ambas direcionadas para satisfação seja individual ou social, concluímos que o centro cultural coco de umbigada possui uma alta intensidade da presença da racionalidade substantiva em sua lógica de ação.

Partindo da afirmação weberiana (1999) de que toda ação é dotada de sentido e que é a intensidade dessa ação que caracteriza as organizações no interior das sociedades modernas.

Ainda segundo esse autor, o resultado dessa internalização é materializado no comportamento dos indivíduos e pode ser observado através do encaminhamento das ações oriundas das decisões individuais. Essa constatação pode também ser mensurada nas organizações sob a forma tanto de motivação quanto de comprometimento nos meios os quais estejam inseridos.

Originando com isso a relação social que é um “comportamento referido quanto ao seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referencia” (WEBER, 1999,p.16). e que é aposto pelo conceito de dominação, ou seja obediência a um mandato.

Com isso, e diante da interpretação das categorias de grau de burocratização e intensidade de racionalidades podemos incidir em uma outra interpretação.

Contudo não se pode deixar de salientar a assertiva de Weber, de que tanto os tipos de ação social como a tipologia da dominação, constituem um modelo de tipo ideal, sendo a totalidade de suas características impossível de se encontrar empiricamente numa organização, bem como a presença especificamente de uma, e sim acuidade de presença, optou-se por interpretar tais conceitos e demonstrar a forma pela qual essas tipologias se configuram na organização em estudo. Para tal, foi elaborada uma figura 2 que permita uma melhor percepção da análise.

Para Weber (1999, 2001) a ação tradicional é a mais dotada de sentido, além da

vinculação ao hábito. Por ser o centro cultural coco de umbigada originado a partir de uma crença religiosa e ter como principal propósito a busca da legitimidade da raiz africana, interpreta-se com isso, que a ação tradicional é a mais incidente, uma vez que permeia as ações e objetivos da entidade.

Arelada a essa tradição tem-se a ação racional relacionada a valores, uma vez que esta é conduzida de forma orientada na expressão das convicções, e mais uma vez pode-se perceber tal presença na entidade em estudo, haja vista ter como principal ação a divulgação de suas crenças e valores originários da raiz africana, e também a inclusão social para aqueles que estão entorno destes preceitos, uma vez que esta crença é a mais atingida pela intolerância religiosa e social do país.

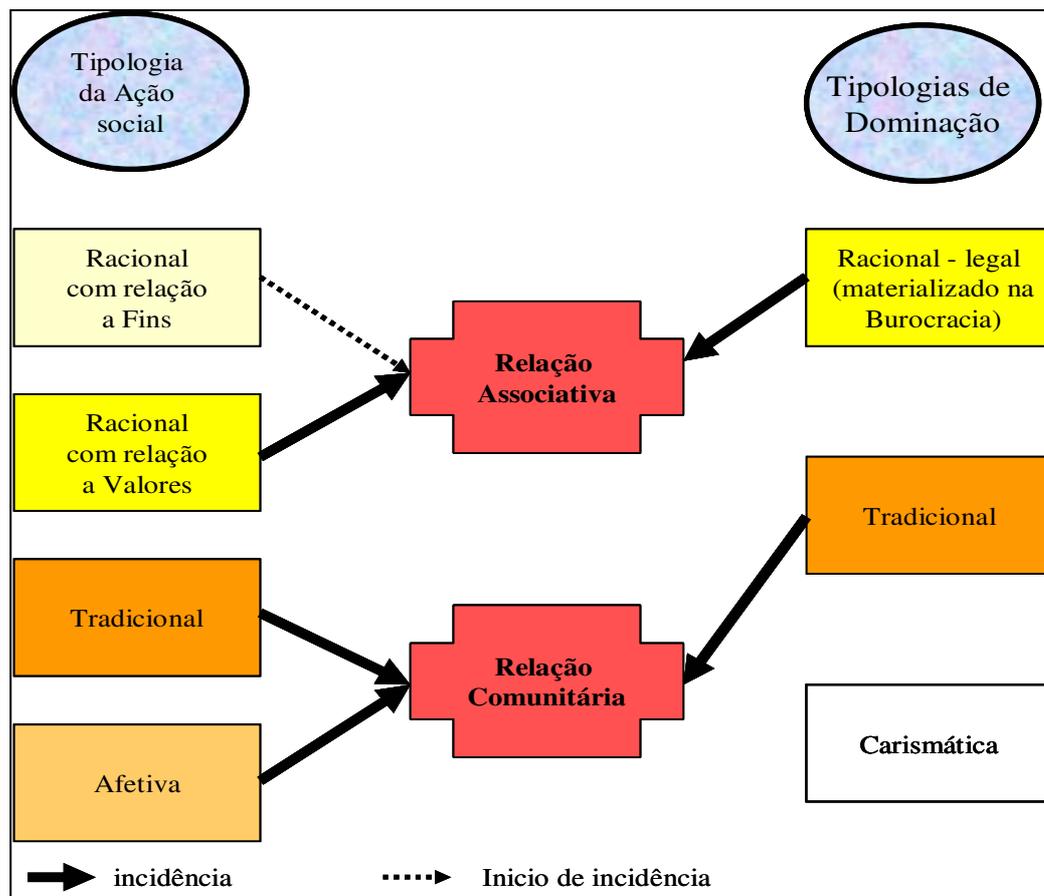


Figura 2 – A representação das tipologias weberianas no ponto de Cultura Centro Cultural Coco de Umbigada

A ação social afetiva é percebida quando é verbalizada através dos laços que unem a coordenadora geral e seu cônjuge, uma vez que este último é descendente nato da aldeia originária da dança do coco de umbigada, demonstrando assim a presença dos laços sentimentais regindo a vida dos indivíduos e confirmando a afirmação de Weber de que . Estes momentos podem estar presentes nas manifestações individuais, mas originados através de um ato ou fato coletivo. É conscientemente constituindo-se mais como uma reação a estímulos fora do cotidiano.

Já a ação relacionada a fins, pode ser percebida na organização como a mais recente norteadora de suas ações, uma vez que é caracterizada como sistemática, consciente, calculada, atenta ao ato de adequar as condições e meios a fins, deliberadamente escolhidos (RAMOS, 1983). Pode-se perceber nas ações da entidade após a seleção como ponto de cultura e constituição oficial de sua existência. Além de estar verbalizada nos desejos para a organização: sua independência financeira e muitas parcerias fomentadoras de recursos para atingir seus objetivos.

4.2 A GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento.

A Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, surgiu em 2001, quando fundava um projeto de formação de jovens e educadores populares na área de arte e cidadania, no Centro Luiz Freire, e duas das educadoras em conjunto com os jovens queriam trabalhar mais, tudo que estava relacionado aos direitos da juventude, direito sexual, reprodutivo, educação de qualidade e inclusiva, inclusive combate a violência (doméstica e sexual), formação de arte e ofícios e política. Em virtude da juventude não ser uma linha programática, do centro.

Iniciou suas atividades em agosto de 2001, numa sala cedida pelo próprio centro Luis Freire que o originou, com atividades de teatro relacionando-o a violência da mulher e doenças sexualmente transmissíveis no carnaval de Olinda e datas comemorativas, dos pequenos projetos apresentavam até conseguir um contrato com o DAD - serviço de alemão de cooperação técnica foi que conseguiram alugar casas e adquirir equipamentos. Em 2004, tornaram-se pontos de cultura e em 2005 viabilizaram um convênio com a Petrobrás. Projeto este que possibilitou dispor de alguma mão de obra fixa, como a coordenação Adm-financeira, e duas auxiliares.

Durante uma das entrevistas da pesquisa foi lido um *folder* sobre a missão e as ações da graúna:

A graúna é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, feminista, com a missão de contribuir para a democratização radical do estado e da sociedade, visando o fim da exclusão social, através da promoção dos direitos da juventude”. Trabalhando numa perspectiva que incorpore as diferenças de gênero, raça/etnia, classe social, geração, orientação sexual e condição física. (Entrevistada 01)

Em termos organizacionais a Graúna por ser uma organização feminista, integra a coordenação Fórum de mulheres de Pernambuco, é hoje constituída por 12 pessoas ligadas

diretamente ao funcionamento da organização, fora duas sócias, e as educandas aprendizes que se renovam a cada semestre. Dentre estes apenas 02 pessoas do sexo masculino e nenhum deles em atividades de coordenação.

Apesar de não ter organograma desenhado, a estrutura da graúna se configura em uma coordenação geral, uma coordenação administrativa financeira, duas assessorias: uma psicológica e outra de comunicação, sendo estas duas também educadoras da entidade; duas auxiliares gerais, umas de cozinha e outra geral, e seis educadores.

A entidade está situada no bairro monte na cidade Olinda, e abrange jovens das redondezas e de todo município.

A organização atua dentro de 06 linhas programáticas: Artes e ofícios; direitos sexuais e reprodutivos; prevenção e enfrentamento à violência doméstica sexual; educação e diversidade; comunicação e formação de jovens lideranças. Em três programas: o de Artes e ofícios, a Plataforma Multicultural e o OCAS - oficinas culturais de Arte e Saúde.

O programa de artes e ofícios é voltado para a qualificação profissional de jovens em artes e ofícios, difusão da sua produção cultural, tem por objetivo abrir frentes alternativas de geração de trabalho e renda e promover a qualidade de vida e de sua família.

O projeto plataforma multicultural - a energia jovem nas artes, tem como objetivo proporcionar a juventude prioritariamente das comunidades do cinturão da pobreza no entorno do sitio histórico de Olinda, oportunidades de inclusão social através da criação artística e de uma possibilidade nova de inserção no mundo do trabalho através da cultura.

O projeto OCAS – Oficinas de arte e saúde, é o projeto vinculado ao programa cultura viva e está subdividido em três núcleos:

- O núcleo de artes e ofícios: modo específico de formação com as seguintes oficinas:

1. Oficinas de artes gráficas;

2. Oficina de artesanato em papel;
3. Ateliê de design e confecção de Moda e figurinos;
4. Oficina de letras;
5. Laboratório experimental de dança;
6. Laboratório experimental de Teatro; e
7. Oficina de comunicação social.

- O núcleo de educação e cidadania é básico de formação e comum a todas as oficinas, se instrumentaliza com encontros de orientação psicopedagógica e profissional e as oficinas do ateliê coletivo de cidadania.

- O núcleo de geração de trabalho e renda com as oficinas de socioeconômica solidária e pela criação de unidades produtivas solidárias e produção e participação em eventos culturais.

A parceria com a Petrobrás esta possibilitando a realização de uma consultoria para elaboração do planejamento estratégico da organização para um prazo de cinco anos, com avaliações anuais.

4.2.1 O grau de burocratização

Para March e Simon (1970) as organizações são sistemas de ação coordenados entre indivíduos e grupos com interesses, conhecimentos e informações diferentes. Neste sentido, e por intermédio da interpretação das dimensões estabelecidas nesta pesquisa. Apresentar-se-á o grau de burocratização, as bases de racionalidade e a sua lógica de ação.

Hierarquia e autoridade

Segundo os princípios básicos da burocracia proposto pela fundamentação teórico-

empírica desta pesquisa, a hierarquia representa a impessoalidade que dá forma a um sistema organizado em pirâmide, de modo a permitir a coesão do funcionamento do sistema. E com ela o nível de autoridade vertical e horizontal existentes que complementam o controle e a linha decisória em uma organização.

Há na Graúna – juventude, gênero, Arte e desenvolvimento, uma definição clara, no que tange a hierarquia entre os integrantes. Existe uma estrutura muito bem determinada e delimitada: uma coordenadora geral, uma coordenação administrativo-financeira que se responsabiliza por toda a parte estrutural de funcionamento, e duas assessorias de comunicação e orientação psicopedagógica, em seguida os educadores que são seis e duas funcionárias registradas, uma auxiliar de serviços gerais e uma cozinheira, salienta-se ainda que as coordenações e as assessorias também são educadores, exceto a coordenadora administrativa.

[...] na parte da coordenação geral, as competências/habilidades ela cuida tanto da parte da articulação com as outras instituições, da parte do setor de financiadores, dessa comunicação; ela faz o intercâmbio com todos os setores daqui da Graúna, setor de artes e ofícios, setor de núcleo de cidadania, com o pessoal da elaboração de projetos que sou eu, H ou ela e às vezes um outro educador que veja, que se interesse e que venha; ela cuida também, [...], ela também é educadora social ela também promove os eventos e cuida dessa questão pedagógica, também cuida da sistematização de todos os relatórios, também cuida de uma série de questões operacionais, dividindo em competência já com a coordenação administrativa, cuida da parte financeira, cuida da administração geral da entidade, cuida também da parte do recurso pros eventos, desse planejamento, [...]. E aí, toda essa parte das prestações de contas, dos desembolsos, dos salários, da rotina financeira aí vem a parte de gerenciamento que seria os setores do foco de orientação psicopedagógica que seria eu, enquanto setor de psicologia, aí óbvio que tem todo o corpo de, [...] que trabalha externamente, nas articulações, nos encontros, nos eventos que é o pessoal que consta no estatuto também, que são todos nos movimentos social, tem algumas pessoas que são efetivas em outras entidades [...] os educadores e educadoras e vem a Vanuza que é tanto operacional como auxiliar dos serviços gerais também e tem Rosa que é a cozinheira, que estava te falando, que aqui tem uma importância grande [...]

Com isso pode-se perceber claramente os níveis de autoridade horizontais e verticais, com supervisão direta, no entanto existe uma outra hierarquia intrínseca na entidade, a do gênero, uma vez que a organização se declara como feminista, sendo no nível de educadores o

único a encontrarmos pessoas do sexo oposto, e mesmo assim em minoria. O que denota todo o controle e decisão do sexo feminino.

A figura 3 representa o organograma da entidade, por intermédio dos dados coletados. É necessário ressaltar que esta estrutura é fruto da interpretação pesquisadora.

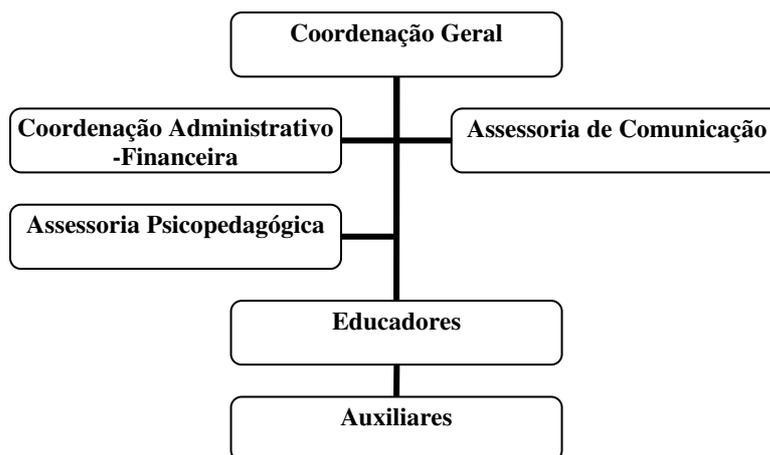


Figura 3 – A estrutura hierárquica da Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento

Quanto às decisões o estilo é bem definido, tendo em sua maioria um fluxo orientado de cima para baixo, ou seja, da coordenação às auxiliares, contudo tais deliberações são permeadas pela discussão, como podemos visualizar nas verbalizações.

Veja só, M ela é extremamente democrática e, assim, todas as opiniões são levadas em consideração, do micro ao macro, sempre foi assim nas reuniões, não se faz aquilo que não se pode né, e ela até faz sabe, aí depois – eu tirei do meu bolso pra fazer não sei o que; eu também faço isso, ela também faz isso. É verdade, mas aí das coisas micro e macro, se atrasou a parcela de um financiamento pra outro, que a gente faz, como é que a gente vê isso, até data vamos estipular, datas pros salários, vamos estipular que os salários saiam com as entregas, com as prestações de contados materiais, dos relatórios, é consenso, vamos lá. Então a prática de decisão ela é consensual, ela é livre, ela é espontânea, ela é democrática, ela só não é imposta e nem ultrapassa o limite da alçada de cada um. Tem coisas que vêm da instância maior desse corpo que se reúne com Mônica, desses encaminhamentos, mas são coisas que, assim, hoje mesmo posso dizer com toda sinceridade, são poucas as coisas que elas definem, assim, hoje é mais decidido com quem estar sistematicamente na entidade, todo trabalho que a gente faz é evidenciado e ela dá todo um estímulo pra que a gente sintá-se parte. (entrevistada 01)

E,

As decisões ta muito no âmbito da coordenação, a coordenação. é quem tem o poder da decisão, não que aconteça de uma forma imposta, ou autoritária no sentido que não esteja aberta para o diálogo, muita coisa se conversa, se pensa, se experimenta, como os formatos das reuniões, mas quem detém o poder é a coordenação. (entrevistada 04)

Conforme Carvalho (1998) o controle em entidades sem fins lucrativos detém uma ambigüidade, uma vez que estas organizações possuem uma variedade de fatores externos que interferem em seus escopos de ação, como a organização em questão se identifica com tal assertiva, inferimos que o haja vista a organização está passando por um processo de elaboração de seu planejamento estratégico.

O controle qualitativo na Graúna repousa nas sistematizações e convivências diárias de atividades como horário, presença, e o quantitativo nas avaliações de oficinas e de educadores, uma vez que são aplicados questionários previamente elaborados e depois mensurados e analisados, como podemos perceber na verbalização abaixo.

O acompanhamento das atividades pelos educadores é feito pelos educadores nas reuniões e eles têm que preencher um formulário de três em três meses. Um os educadores preenchem pra os jovens e outro que os jovens preenchem. Os formulários de avaliação tá! Oh aqui é a ficha de acompanhamento de atividades, Aqui é de geração de renda, mais, na verdade isso serve pra todas elas, porque muitos jovens conseguiram emprego em outras organizações Na sua própria comunidade. E alguns jovens como educadores mesmo, outros comercializando particularmente seus produtos, aí pô isso é o resultado do trabalho da gente e a gente fez e aí vamos mapear essa gente. Daí a gente fez essa ficha pra saber desses jovens pra saber qual oficina de dentro da Graúna e qual o prazo que a gente acompanhou, qual a atividade renda que ele ta realizando e onde tão realizando se é na área empresarial ou governamental, ou ONGs, porque uns estão no agente jovem, como jovens educadores, e aí localização na própria comunidade, quanto recebendo, o horário.desde quando está realizando, como você entrou nessa atividade, como foi o processo de seleção, se foi indicado por alguém ou outra forma. É simples mais uma forma de a gente ta acompanhando essa garotada. Aí essa é a folha de avaliação individual. Ou seja, pra cada aluno, para cada jovem o educador tem que preencher uma ficha dessa a cada três meses, então na oficina o educador tem que avaliar: interesse, grau de participação, quem preenche é o educador, grau de facilidade, iniciativa, facilidade de trabalhar em grupo, progresso na verbalização de sentimentos, progresso na leitura e compreensão de texto, progresso na expressão escrita, clássica poética, resolução de conflitos e diminuição de comportamento violento, aí depois, a justificativa. tem uma pasta de cada aluno e aí na hora de fazer relatório pra fazer a prestação de

conta, o educador junta a turma inteira, vê as avaliações e faz a tabulação, acompanha tudo. isso a cada semestre, e eu, porque sou eu que esquematizo tudo, tenho um olhar bem claro, de cada grupo que estão avançando, isso foi por exemplo, Uma das coisas que provocou algumas mudanças no trabalho da instituição, relacionado a metodologia, no conteúdo e a própria pessoa, o profissional das oficinas, foram justamente esses relatórios, que por eles você sabia as oficinas que estavam indo bem, as que não estavam, porque não tava, juntava os jovens e conversava, o que estava acontecendo, e isso provocou muitas mudanças, até alguns educadores tiveram que sair. Porque os jovens também fazem avaliação dos educadores e da própria instituição, Os relatórios mostram a oficina em todos os ângulos além da atuação do educador, da instituição e do próprio aluno. (ela mostra um formulário) Então assim, por essas coisas que a gente vai avaliando a gente acompanha o grupo e vai acompanhando um por um, processos diferentes, etapas diferentes de idade, recriação, aprendizagem, porque as realidades são diferentes. (entrevistada 05)

Um outro ponto do controle realizado pela organização através dessas avaliações é acerca de seus objetivos e resultados em seu público alvo.

a avaliação que agente faz do impacto dessas oficinas, foi que o trabalho de formação que é feito com todos aqueles objetivos que eu falei pra você, desenvolvimento da arte desenvolvimento da consciência cidadã, da coisa do trabalho de multiplicação desses conceitos desses novos conceitos da condição de coletividade pra transformação social; então tem toda essa questão. (entrevistada 01)

Assim sendo, pode-se afirmar que a hierarquia na Graúna esta presente em uma alta intensidade e muito bem definida, conforme a análise do quadro 11.

Elemento	Indicadores	Resultados
Hierarquia e Autoridade	Tomada de decisão	Fluxo orientado de cima para baixo; As deliberações são permeadas pela discussão
	Sistema de Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo: sistematizações de atividades • Quantitativo: avaliações de oficinas e de educadores

Quadro 11 – Análise do Elemento Hierarquia e Autoridade.

Normas e Procedimentos

Sendo este indicador o principal responsável pela formalização e das relações de mando e subordinação, em acordo com os princípios da burocracia elencados no corpo teórico deste trabalho, serão apresentados a seguir a sua composição na Graúna.

As normas são estabelecidas pelo estatuto da organização e algumas não registradas em documentos oficiais, mas verbalizadas nas entrevistas e retratadas nos cartazes afixados nas paredes da organização.

A organização se reúne semanalmente para discutir sobre as ações, eventos e avaliar resultados das oficinas, com todos os envolvidos e integrantes da organização, salvo as duas auxiliares que são comunicadas após o término sobre as deliberações.

A reunião daqui é na sexta-feira, então a gente já sabe sexta feira é dia de reunião. E o que acontece na reunião a gente sabe porque “N”, passa pra gente ou então as meninas chegam comentando. “M” também depois chega com a gente e conversa o que teve na reunião. Porque quando tem oficina não tem tempo pra gente ver se a reunião ta rolando, às vezes ta acontecendo uma oficina não tem como a gente participar da reunião, não. (entrevistado 03)

Nas reuniões e no dia a dia, é percebido um entendimento, nos consensos e deliberações sobre a organização como um todo.

Um dos elementos que constituem o sistema de normas e procedimentos é o processo de comunicação existente na organização. E o da organização em estudo está estruturado de modo informal, contudo com elementos de formalização explícita.

O fator informal se arrola a comunicação entre integrantes, que é feita através de e-mails e via telefone quando necessário,

Veja só, hoje cada setor tem seu computador, com acesso a internet, 24 horas que é outra coisa que agente conquistou, tem também as salas do tele-centro que também tem computador disponível par isso, por isso hoje mesmo que educador não tenha acesso a internet, ao computador, ele tem disponível aqui na graúna, então assim, a comunicação ela é feita semanalmente, no decorrer das atividades, na reunião de sexta-feira, muita, muita, hoje 80% é on-line, é via on-line, ou então por telefone assim, na minoria das vezes, até porque não vem esse recurso mesmo pra gente ta, então a gente usa e abusa da maneira on-line que agente hoje acredita que é a mais. (entrevistada 01)

O fator formal se destaca nas reuniões de sistematização e nas formas de avaliações entre o publico e as ações realizadas pela organização. Por exemplo quanto a divulgação das decisões.

Entrevistador - E todo mundo tem acesso a essas decisões?

Entrevistado - tem, tem as coisas que vai para todo mundo, p lista de e-mail, ate rosa, van, elas fazem parte da reunião de planejamento, claro que não da para colocá-las em todos os momentos, porque se rosa tiver por exemplo, não vai ter os almoços dos jovens. Mas no que gente puder contemplar e convidá-las, a gente coloca, até porque assim, no meu ver e acho que da instituição, ta em contato com os jovens. (entrevistada 04)

O processo de disponibilização de informações e discussão é feito através “do boletim interno da graúna eletrônico, para gente também criar maneiras de se informar e de se fazer presente mesmo que não fisicamente, esse boletim interno, criar *web-group* pra gente ta se comunicando, muita coisa funciona pela internet, relatórios, datas, funciona assim”. (entrevistada 04)

Com isso, pode-se afirmar que a entidade em estudo tem um sistema de normas e procedimentos em nível alto de desenvolvimento, conforme interpretação de seus indicadores no quadro 12.

Elemento	Indicadores	Resultados
Normas e Procedimentos	Comunicação	Informal na execução
	Formalização	Sistematização; avaliação

Quadro 12 – Análise do Elemento Normas e Procedimentos.

Pode-se apreender que no elemento normas e procedimentos, as primeiras são explícitas e formalizadas, com procedimentos definidos.

Divisão de Trabalho

Segundo Motta (2004, p.16) “a divisão de tarefas é feita [...], a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.” Neste sentido a Graúna se caracteriza como uma organização bem definida e deliberada.

assim cada um é responsável pela oficina, agora é aquela historia, se tem um planejamento, cada um tem que planejar as oficinas, e isso tem que ser de certa forma compartilhado, principalmente com quem ta na frente da gestão,

se relacionar com a coordenação [...] e aí as divisões, tem as coisas da área de comunicação, que eu sou responsável, outras coisas colocadas pela equipe, que “M” coloca, isso numa reunião, ou uma demanda que aparece é enviado um e-mail, ou quando nos encontramos aqui, aí conversa, mas geralmente as tarefas cada um já entra aqui sabendo o que vai fazer. (entrevistado 04)

Quanto a especialização funcional, podemos entender que ela está presente na entidade pesquisada e de maneira bem relacionada a competência e habilidades de seus integrantes, como é explicitado na verbalização a seguir.

As tarefas são integradas sim, mas cada um desenvolve suas competências a partir das suas habilidades aqui na Graúna. Você fala em termos de estrutura né. - É, a quando não é, termina tentando ser, quando um pede um pouquinho termina a gente tendo que reestruturar a coisa pra não dizer. Ah se acontecer de fulano estar com 5 atividades e fulano só com 01, vamos conversar pra vê se faz parte da habilidade e tal. (entrevistada 01)

A diferenciação horizontal e a funcionalidade é algo bem visível nas atividades da entidade, uma vez que seus integrantes têm tempos diferentes para a realização das atividades, assim como graus de envolvimento distinto.

O quadro 13 permite o entendimento da pesquisadora no que concerne aos indicadores do elemento em estudo.

Elemento	Resultados
Divisão de trabalho e Competência técnica	Definida e deliberada, Especialização funcional =competências e habilidades Diferenciação horizontal

Quadro 13 – Análise do Elemento Divisão de Trabalho e Competência Técnica.

No que tange a divisão de trabalho compreendemos ser esta bem definida e deliberada, com a presença da diferenciação horizontal e quanto à competência técnica, podemos caracterizá-la com uma forte presença da especialização funcional.

Impessoalidade

A separação completa entre função e a personificação das pessoas é algo indispensável

na burocracia (MOTTA, 2004). Contudo no ponto de cultura graúna, esta partição é pouco considerada para o grau de burocratização, primeiro tem que compartilhar dos valores para depois ser analisado a especialidade.

Como toda a parte do corpo da graúna; então assim, como é um trabalho que a gente faz que é sistemático e a gente tem esse trabalho de formar o formador, mesmo o educador quando vem pra cá, tem que participar do movimento, tem que participar da militância, tem que participar das fóruns e debates e tal, então pra poder adquirir toda essa linguagem né, isso é uma das coisas q a graúna preza muito que a gente não só venha pra cá nesse intuito, mas que milite que é aí a gente consegue padronizar. (entrevistada 01)

Esse elemento é algo muito discutido dentro da organização, conforme a citação abaixo, muitas vezes torna-se indicador de afastamento e reformulação das atividades.

o que é q eu senti quando cheguei aqui na graúna na verdade, e também se você quer dar além, se você quer fazer um trabalho que vá além daquilo que for pedido; eu acho que hoje na graúna, hoje mais não, q isso a gente vê lá fora e tal, a graúna, os educadores, vinculam aqui e em outros espaços e assim a gente nota que as pessoas vão lá, trabalha aqui, ali e termina como se fosse um complemento do seu salário. É no ano passado a gente tinha uma série de educadores, de que assim, vinham com esse intuito, eu vou lá dou minha oficina e vou embora e isso foi estressante! Mônica terminou tendo uma estafa mental, porque você sabe que é difícil quem trabalha por ideologia é obvio que tem que respeitar a hipocrisia, é obvio a questão financeira, mas quando foge daquilo que a gente tem fonte dentro da gente, aí é bronca é bronca mesmo. (entrevistado 01)

O quadro 14 encerra este elemento e a conclusão de sua análise.

Elemento	Resultados
Impessoalidade	pouco considerada, primeiro tem que compartilhar dos valores para depois ser analisado a especialidade

Quadro 14 – Análise do Elemento Impessoalidade.

Assim sendo conclui-se que a Graúna – juventude, arte e desenvolvimento é uma organização com um grau de burocratização alto.

4.2.2 As bases de racionalidade e a delimitação organizacional

Mauricio Serva buscou em seus estudos descobrir como as racionalidades se concretizam em atos dos indivíduos enquanto membros da organização (1996), para isso construiu um quadro de referência o qual relacionava os processos organizacionais e os elementos constitutivos das racionalidades. Sendo por intermédio deste estudo, que definimos nossos indicadores e apresentaremos a seguir a identificação dessas bases na entidade em questão.

Racionalidade instrumental

Sendo a ação racional instrumental “aquela baseada no cálculo e orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.” (SERVA, 1996, p. 342), apresentaremos a seguir os indicadores de sua intensidade.

- Maximização de recursos

No que se relaciona a busca da eficácia e da eficiência, a graúna é uma organização em fase de crescimento dessa ótica, são inúmeras as justificativas para tal afirmação, desde a existência de uma pessoa exclusiva para gestão, articulação e capacitação de recursos à concepção de um planejamento estratégico de longo prazo.

Conforme se percebe na externalização de suas integrantes,

[...] Os meus desejos pra graúna, aqui todo mundo já sabe, eu quero que nos próximos 5 anos, a graúna fique bem estruturada, tenha uma nova coordenação geral, [...] eu quero que a graúna fique no auge, fique que o trabalho da gente seja uma referencia, que realmente a gente esteja incluídos nas políticas publicas da juventude, [...] acabar com a relação verticais e entrar nas relações horizontais sociais de solidariedade e compreensão, que esteja todo mundo aqui trabalhando legal, com salários bons, carteira assinada, FGTS, férias, [...] (entrevistada 05)

Uma outra ressalva é a de que o termo recurso para essa organização se estrutura em três níveis, em primeiro lugar como financeiro, o capital para realizar as ações, e em segundo plano viria o político e o humano, ou seja, toda a sua sobrevivência depende exclusivamente dos financiamentos e parcerias, da aprovação de seus projetos, salienta-se ainda que seus integrantes estão se especializando em buscar e conhecer os órgãos de melhor financiamento para a organização e que já tem esse domínio, que são os de cooperação internacional.

a minha expectativa é que a gente possa tá ampliando o setor de comunicação, ter mais gente, ter mais recurso, para poder viabilizar nossas ações, porque não adianta pensar as ações e não ter recurso e que possa dar esse retorno institucional, que a Graúna tenha realmente essa visibilidade, que os jovens sejam muito protagonistas nesse processo da comunicação. (entrevistada 04)

os recursos vêm basicamente desses projetos, desses editais, a gente estava pleiteando, a gente sabe que toda entidade, ela precisa de um mantenedor que cubra coisas que as rubricas de projetos não cobrem, na maioria deles, como aluguel de casa, manutenção de luz, encanamento, o jardim que precisa ser... os próprios salários, dos encargos, nessas questões, e aí esse ano, a gente colocou como meta e eu acredito que isso no resultado do planejamento estratégico que o consultor de São Paulo tá fazendo, a captação de recurso estrangeiro, porque eles é que na verdade, a maior parte dos recursos das entidades estrangeiras é que tem esse foco de entendimento de que as entidades elas não sobrevivem só de rubrica pra recursos humanos, de material didático, e permanente e dessas questões, mas do telefone que a gente usa, assim, pra mobilizar as pessoas pra vim pros eventos, falar com educandos, pra falar com o próprio financiador, pra questão da estrutura da entidade, mas hoje, assim, quando a gente fala de financiamento interno, nacional, a gente ainda não tem isso, é mais externo, é uma coisa que a gente tá galgando, porque a Graúna, hoje, ela ainda não tem essa independência nesse sentido, sabe é tudo com muito sacrifício ainda, no que se refere a manutenção da casa, dessas coisas que aparentemente são pequenas, mas que quando você junta é uma lacuna grande no orçamento geral da entidade. Então, assim, é importante esse intercâmbio, que é uma das coisas que pra 2007, eu acho que importante serem vistas, serem intensificadas também, é a questão da captação de recursos estrangeiro, pra fazer a manutenção e pra própria preservação e assistência da entidade também. (entrevistada 01)

- Resultados/ Fins

O estabelecimento de metas é algo que já faz parte da cultura da Graúna e agora muito mais estruturado e em acordo com os procedimentos, uma vez que a entidade está desde dezembro de 2006 elaborando seu planejamento estratégico.É visto como uma excelente

ferramenta de gestão e de visibilidade para o público que atua e que se relaciona quanto a fomento e financiamento.

Um outro ponto a se ressaltar é a estrutura de avaliação presente na organização, bem delineada e com grande importância na definição das atividades. Conforme uma entrevistada “A diversidade que a gente tem das oficinas, todas as ações que são promovidas enquanto retorno é tanto nas questões qualitativas quanto nas questões quantitativas.” (entrevistada 01)

- Cálculo

Sendo o elemento definido como a projeção utilitária do ato humano, na Graúna esse indicador é visto em um alto grau de comprometimento, uma vez que se percebe a existência de uma relação muito marcante entre a especialização e a estrutura funcional, no entanto os integrantes o visualizam como empenho em se preservar os valores organizacionais.

“A Graúna, ela tem a preocupação com o atendimento de meta quantitativa! Mas a gente sempre acha que ela é realmente consequência do trabalho qualitativo que a gente apresenta” (entrevistado 01);

Com isso, infer-se que esse elemento está presente na organização em grau médio, e na visão de seus integrantes como preservação de seus valores.

- Desempenho

O componente desempenho é visualizado através das avaliações individual e geral feita pelos alunos, e o elemento fins, também emerge, quando nas discussões, se verificam os objetivos e resultados esperados com aquela determinada ação.

Veja só, enquanto integrante da Graúna eu desejo, enquanto integrante mesmo que a gente possa a cada dia cuidar dessa questão da organização, se vê enquanto organização, do fortalecimento de que somos corpo e aqui já existe isso, mas que espero que com o passar do tempo isso possa ser cada vez mais fortalecido; cada um tem sua importância aqui e que a gente possa estar cuidando da inovação do trabalho e que a gente tá bem, tá bem, mas que não fique estagnado nessas questões, assim que a gente possa tá

buscando esses espaços de formação de intercambio com outros espaços com movimento social, pra gente não ta perdendo esse vinculo, pra que a gente possa ta inovando; quando falo inovação no sentido de não só de proteção metodológica, de sistema pedagógico, mas também do planejamento estratégico, do sentar junto, de Ter uma linguagem linear, de a gente entender que a gente faz uma seleção, eu, “M”, a gente fica nessa coisa de seleção assim, de a Graúna não perder seus critérios, não perder seus valores e de a gente não perder essa perspectiva do sentido de crescimento e igualdade. (Entrevistada 01)

Por intermédio do quadro 15, pode-se sintetizar a análise do elemento em estudo e seus resultados.

Elemento	Indicadores	Resultados
Instrumental	Maximização de Recursos	Em crescimento Funcionalidade e planejamento
	Resultados/fins	Em especialização
	Cálculo	Grau médio Metas quantitativas e qualitativas
	Desempenho	Grau alto Avaliação individual e organizacional

Quadro 15 – Análise do Elemento Racionalidade Instrumental

Portanto, a base de racionalidade instrumental da Graúna é de intensidade alta, e confirma o conceito de Serva (1996) de que uma organização com a predominância desta base, tem por base a lógica de ação orientada pelo alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, nesse caso se traduz em poder social e sobrevivência.

Racionalidade Substantiva

Partindo do pressuposto que a racionalidade substancial está na qualidade intrínseca das ações (RAMOS, 1966), e que para esse autor nenhum indivíduo ou organização esteja sob a égide de apenas uma racionalidade, ele propõe tal análise através das tensões éticas

existentes, entre a ética da responsabilidade e a da convicção ou do valor absoluto, em que a primeira repousa sobre a ação racional a fins e a posterior a valores.

Ainda que essas tensões éticas se fazem presentes nas organizações e no ambiente social em que elas estão inseridas de modo a torná-las “sensitivas” e influenciáveis a essa dinâmica ambígua tanto no domínio propriamente da organização (RAMOS, 1966), como da sociedade, apresentaremos a seguir os indicadores da presença da ética de convicção.

- Julgamento ético

No que se refere à discussão, respeito ao próximo, liberdade de expressão e consenso, é algo perfeitamente perceptível na organização graúna, inclusive porque sua linha de ação assenta-se nos direitos da juventude, direito sexual, reprodutivo, educação de qualidade e inclusiva, inclusive combate à violência (doméstica e sexual), formação de arte e ofícios e política.

Na graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, para se constituir como participe tem que comungar dos critérios e conceitos praticados dentro da organização.

eu, “M”, a gente fica nessa coisa de seleção assim, de a Graúna não perder seus critérios, não perder seus valores e de a gente não perder essa perspectiva do sentido de crescimento e igualdade, uma coisa que eu sempre pergunto nas entrevistas o que é a pessoa sentiu quando ela chegou à Graúna, pra saber se ela tem o mesmo sentimento, porque a Graúna, assim, ela desperta uma coisa boa no profissional, você chega aqui você não sente aquela pressão no trabalho que você sente em outros espaços é um aprendizado que ele vem naturalmente é a convivência que é tranqüila sabe, é trabalho que dá retorno aquela coisa assim; a Graúna é diferente pra mim, enquanto profissional posso dizer que é diferente porque em outros espaços eu sinto que talvez o tipo de prestação de serviço que eu faço, já tá muito bombardeado: então tem muito profissionais bons que tem esse caráter de inovação e aqui na Graúna sente que não, meu trabalho faz a diferença que eu vinho pra colaborar, que o que eu tinha pra trazer de novo podia aplicar, podia replicar e dava certo, eu senti que, assim, não era um espaço a mais, era o espaço que eu estava vindo trabalhar e até hoje eu tenho esse sentimento, às vezes eu fico me perguntando, assim, o quê que a gente poderia fazer de novo, sempre pensando, eu acho que a minha perspectiva é sempre estar nessa dinâmica do trabalho multidisciplinar, inter e multidisciplinar na casa da preservação mesmo das questões que a Graúna preserva não saindo do foco, mas trabalhando na perspectiva da inovação, acho que é isso. (entrevistado 01)

Um outro ponto a ressaltar é a importância dada às avaliações, não só como dados para financiadores ou utilização dos recursos, mas também para avaliar a legitimidade de suas ações nos jovens atendidos. Como se pode perceber “Então acho que tudo isso são resultados importantes pra gente e, assim, a Graúna, ela tem a preocupação com o atendimento de meta quantitativa! Mas a gente sempre acha que ela é realmente consequência do trabalho qualitativo que a gente apresenta” (entrevistado 01)

- Valores Emancipatórios

Os valores declarados pela graúna estão relacionados à questões do Gênero, inclusão social e direitos sexuais livres. Como identidade, respeito à diversidade, liberdade, e do empoderamento da juventude quanto aos seus direitos e deveres. Como a entidade é membro e integrante da coordenação do Fórum de Mulheres de Pernambuco, denota com isso, o feminismo como dominante no grupo.

isso é uma regra da instituição, de estar promovendo a mulher no mercado de trabalho, então você vai ver q na equipe o peso bem maior é equipe formada por mulheres, então a gente tem isso como política, não é nem regra, mas uma política de estabelecer q 70% do corpo seja formado por mulheres, outra coisa comportamento, a gente não quer ta promovendo nada que venha de encontro a nossa missão e princípios, uma coisa q a gente coloca para os jovens como para os educadores é não permitir musicas que venham denegrir a imagem da mulher, ta promovendo a violência, quer escutar o brega, o funk, escute, mas vamos ver a letra, enfim acho q isso é uma regra institucional. (entrevistada 04)

Os valores apresentados pela graúna se correlacionam com os valores emancipatórios definidos na operacionalização da análise, além de integrarem como elemento de auto-realização de seus integrantes.

Aqui a gente aprende muito. Depois que eu cheguei aqui eu aprendi muita coisa com a graúna. Como lidar com as pessoas, né? Que tem pessoas que são diferentes que com um sentimento pensa uma coisas de uma forma, outra já pensa de outra maneira e aí então a gente vai conhecendo que ninguém é igual ao outro. A gente tem que ter várias maneiras de tratar as pessoas. Por comparação, eu tenho que lhe observar pra pode lhe tratar, né? Foi uma coisa que eu aprendi aqui dentro. E que todo mundo é igual e ninguém é diferente de ninguém, né? E eu aprendi muita coisa aqui. Aqui eu tenho apoio. Eu cheguei aqui me deram apoio para estudar, eu to estudando, eh! Aprendi muitas coisas que eu não tenho sabia mesmo aqui dentro. E eu tenho muito

que agradecer. No momento que eu trabalho, eu aqui também to aprendendo. (entrevistada 03)

Quanto aos objetivos organizacionais, pode-se dizer que há uma congruência com os valores praticados haja vista o projeto político da organização está ligado a valores subjugados da sociedade como, questões de gênero, educação e arte.

O Projeto político da instituição é o projeto feminista da sociedade e do brasileiro, as ações desenvolvidas do ponto de vista da educação pedagógico vão dando os subsídios para que possa fortalecer para outros projetos, inclusive que se possam propor políticas públicas de inclusão e não de exclusão, as oficinas de artes fazem sentido, se fosse para ensinar o jovem a ter um ofício, quem tem que construir a escola é o estado. Acho um absurdo não ter escola de arte pública! [...] A ideologia é totalmente contrario, a política de primeiro emprego ela focaliza o mercado, é o contrario, que fazem capacitação com jovem para colocar no mercado de trabalho. Não que não se trabalhe o conceito, mas para nos tem outra conotação. Nós trabalhamos com um conceito de muito trabalho e não de mercado! É um modelo econômico que a própria instituição questiona e contesta, tem que trabalhar como eles com o mundo de trabalho, não do mercado, tem se criar alternativa, o jovem que ser artista e artesão, ele fica. Fazer o que gosta e não fazer o que o Bom preço oferece! Tem uma demanda muito grande de caixas, então vamos treinar garotos pra serem caixa de supermercado. Pode ter algum que queria ser caixa, mas eu tenho certeza que não muitos não querem. Você pode perguntar pro caixas do Bom preço que ele gosta daí, muitos vão responder que estão ali por necessidade. Como eu já vi várias vezes. (entrevistada 05)

Neste sentido, depreende-se que este elemento constitutivo da entidade em questão tem uma intensidade de presença alta.

- Autonomia

Este indicador representa para a entidade a sua busca constante pela emancipação da juventude e em especial da mulher no que tange aos seus direitos e necessidades. Em termos de atividades organizacionais, é visível a espontaneidade com que os educadores e demais integrantes realizam suas atividades, contudo todas as suas ações devem estar em consonância com a gestão e os objetivos da organização.

Assim cada um é responsável pela oficina, agora é aquela historia, se tem um planejamento, cada um tem q planejar as oficinas, e isso tem que ser de certa

forma compartilhado, principalmente com quem ta na frente da gestão.
(Entrevistada 04)

E a perspectiva de trabalho aqui, eu falei que era nova aqui, na verdade eu entrei no ano passado, e assim é uma entidade que você sente desejo e vontade de trabalhar, principalmente quando você vem conhecer o trabalho porque existe toda uma liberdade do profissional trabalhar e exercer sua metodologia e ao mesmo tempo a preocupação metódica de você realizar um trabalho sistemático que tenha uma coerência, uma seqüência de estudar os passos pedagógicos, fazer o planejamento junto de todas essas questões.
(Entrevistada 01)

Com isso, intruje-se que a autonomia na graúna, ela é limitada uma vez que representa a peça chave de sua visão como organização, porém nas ações ela esta delimitada as metas organizacionais.

- Entendimento

A consonância na organização é algo acessível na entidade em estudo, uma vez que o discurso sobre os objetivos e a rotina das atividades foi único em todas as entrevistas, principalmente no que se arrola as decisões para a organização.

O espírito de equipe e a preocupação com o resultado final da organização são percebíveis principalmente nos discursos dos educadores, na preocupação em mapear os resultados e os vínculos com a graúna depois do desligamento dos jovens das oficinas.

Uma outra questão é no que tange as decisões, que em sua maioria são verbalizadas como consensuais e discutidas nas reuniões de sistematização,

Quanto às decisões, aí a gente sempre tenta um consenso. Juntam-se todas as oficinas e a gente decide o que é melhor ou não para a instituição. Tanto a gente como os alunos também. Então a gente senta, primeiro entre a gente e depois a gente tem outra reunião com os jovens para ver se eles concordam ou não. Sempre tem um consenso. Nada é decidido por uma pessoa só.
(entrevistada 06)

Deste modo aufere-se que este elemento trespassa as ações dos indivíduos e da própria entidade como organização em um grau médio de intensidade.

Destarte, após perfilharmos os indicadores da racionalidade substantiva nas ações e em toda a estrutura da organização, e em comunhão com o conceito de racionalidade substantiva

de que “na dimensão grupal é orientada ao entendimento, em direção da responsabilidade e satisfação social”. (SERVA, 1996, p. 340)

Pode-se emitir a afirmação de que a Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento têm uma intensidade considerável de substantividade em sua atuação, contudo não superior a instrumental, como se observa no quadro 16.

Elemento	Indicadores	Resultados
Substantiva	Julgamento ético	Presente Legitimidade das ações nos focos
	Valores emancipatórios	Presença alta <ul style="list-style-type: none"> • Gênero • inclusão social • direitos sexuais livres • Auto-realização
	Indicadores	Resultados
	Autonomia	Limitada Visão organizacional Metas organizacionais
	Entendimento	Acordos e consensos Discurso único

Quadro 16 – Análise do Elemento Racionalidade Substantiva.

Na perspectiva de Weber (1999), o caráter particular e específico de cada formação social e histórica deve ser obrigatoriamente respeitado. Esse argumento oculta outro pensamento weberiano: o de que os aspectos individuais de cada organização devem ser para seus intérpretes, analisados e conduzidos com lucidez intelectual. Nesse intento formula o conceito de ação social que segundo ele, “orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado como futuro” (WEBER, 1999, p.13).

Um outro ponto é o de que o contato social só se caracteriza quando não há oposição entre indivíduo e sociedade uma vez que as normas sociais só se tornam concretas quando manifestadas em cada indivíduo. Trazendo assim a necessidade de serem internalizadas através dos costumes, da cultura em suas diferenças para adquirem efeitos próprios.

Por isso que este autor assevera de que é a intensidade dessa ação que especifica as

atitudes das organizações no âmbito das sociedades modernas. Uma vez que existe uma espécie de comunicação entre a ação propriamente dita e seus efeitos com o mundo externo, caracterizando assim a relação social que pode ser de caráter transitório ou implicar permanência, esta última se dá pela recorrência de maneira que o modo permanente de relação ocorre quando o seu conteúdo significativo tem maior caráter racional. (WEBER, 1999)

Diante do exposto e através das análises apresentadas anteriormente, expõe-se a seguir uma outra análise da Graúna no que concerne a sua lógica de ação. Através da forma e de que maneira essas tipologias se configuram. Para tal, foi elaborada uma figura 4 respeitando a tipologia ideal apresentada por Weber, no que se refere à ação social, e dominação.

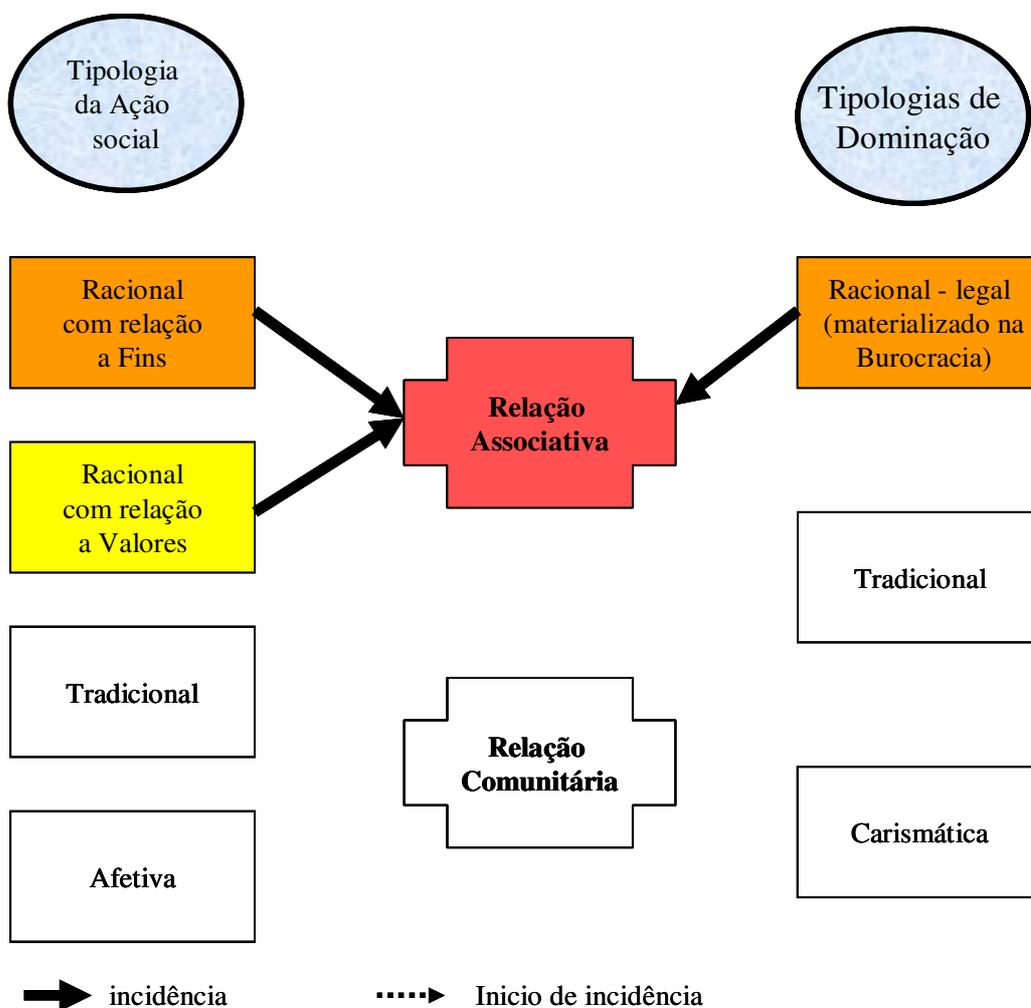


Figura 4 - A representação das tipologias weberianas no ponto de Cultura Graúna – juventude, gênero, artes e desenvolvimento

Ramos (1983), trata a ação racional no tocante a valores como portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, apresenta-se ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira, entretanto, é indiferente aos seus resultados. E, ainda de acordo com Ramos (1983), constitui-se em conduta heróica ou polêmica que testemunha fé ou crenças sedimentadas nos valores éticos, religiosos, estéticos ou de outra natureza onde a racionalidade decorre de critérios transcendentais.

Por ser a graúna originária de uma (re)ação de duas individuais que já tinham trabalhavam no setor, porem em outra entidade, entidade esta que não tinha como linha programática a linha da Graúna, podemos inferir que a Graúna é originária de uma ação portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade (RAMOS, 1983), ou seja ação racional com relação a valores como podemos observar na verbalização abaixo.

eu não idealizei sozinha, teve outras pessoas. A gente trabalhava, eu e a CN que hoje esta na Loucas de Pedra Lilás, era educadora no Centro Luiz Freire, para teatro para o de desenvolvimento humano e desenvolvimento local. quando chegou em 2001, terminamos um projeto de formação de jovens de educadores populares na área de arte e cidadania, **A gente queria todo mundo mais, desde o jovem, queria trabalhar tudo que estava relacionado aos direitos da juventude, direito sexual, reprodutivo, educação de qualidade e inclusiva, inclusive combate a violência (doméstica e sexual), formação de arte e ofícios e política. Tudo que tem haver com política e com juventude.** Aí não dava, a juventude não é uma linha programática, pois o Luiz Freire não é no desenvolvimento local, Aí fizemos uma reunião e decidimos sair do centro, e criamos uma organização relacionada a juventude. Conversando com a coordenadora do centro, instalamos na TV Viva na salinha que tem lá em baixo, durante um ano, mais de um ano a gente ficou e o centro Luiz Freire foi muito parceiros e a TV Viva Daí nós nos mudamos, éramos nós duas e mais 15 jovens.(entrevistada 05)

No entanto, sendo suas integrantes originárias de organizações mais estruturadas e completamente instrumental, e conhecedoras de todos os trâmites legais relacionados a funcionamento e manutenção desse tipo de organização. A ação relacionada a valores dá espaço para mais um tipo de ação, a referente a fins, caracterizada por Weber(1999) como aquela que se orienta conforme o fim, os meios e as conseqüências implicadas, dotada de caráter sistemático, consciente, calculado, atenta ao ato de adequar as condições e meios a

fins, deliberadamente escolhidos.

Entretanto, como Weber (1999, p. 16) mesmo recorda, “a *absoluta* racionalidade de ação com relação a fins, todavia, tem essencialmente o caráter de uma construção de um caso limite”, uma vez que raras vezes a ação social “está *exclusivamente* orientada por uma ou outra de suas modalidades”.

É nesse sentido que Weber (1999) afirma que a compreensão da ação social deve tratar “sempre de um conteúdo significativo empírico” com isso podemos demonstrar que os integrantes da Graúna, estão envolvidos com esse dois tipos de ações, uma vez que permeiam suas ações às crenças e propósitos da organização, aliadas as sistemáticas práticas administrativas oriundas de organizações complexas (CLEGG, 1998). “Essa visão de que o recurso é única e exclusivamente para desenvolver a ação aí é que mata as instituições, é ela que mata as organizações, principalmente se não têm outros parâmetros, outras referências” (entrevistada 04).

Diante da análise de weberiana de que uma relação social “consiste em um relacionamento recíproco entre as ações de ambas as partes [...] ações reciprocamente referida quanto aos sentidos” (WEBER, 1999, p. 16). Podendo ser de forma unilateral ou bilateral sendo esta ultima, quando há correspondências quanto ao conteúdo dos sentidos. E ter um caráter inteiramente transitório ou permanente.

Auferimos que a entidade em estudo detém uma relação social bilateral e permanente uma vez que é público em seus integrantes o entendimento, o consenso e a vontade de permanecer nesta forma social.

eu desejo, enquanto integrante mesmo que a gente possa a cada dia cuidar dessa questão da organização, se vê enquanto organização, do fortalecimento de que somos corpo e aqui já existe isso, mas que espero que com o passar do tempo isso possa ser cada vez mais fortalecido; cada um tem sua importância aqui e que a gente possa estar cuidando da inovação do trabalho. (entrevistada 01)

Sendo esta relação classificada como Associativa, haja vista o autor a conceituar como

“um ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados” sejam com referência a valores ou afins.(WEBER, 1999, p.16).

E sendo de uma densidade majoritária a presença da ação racional com relação a fins na graúna, pode inferir que seus integrantes convivem sob a dominação racional-legal, legitimada pela necessidade de gerir eficazmente seus recursos, a fim de atingir seus objetivos, no intuito de serem consideradas eficientes. Uma vez que as execuções de atividades estão arroladas a estrutura burocrática do Estado e de outras organizações complexas(CLEGG, 1998) em caráter de financiamentos.

4.3 A influência do Programa Cultura Viva nos casos Estudados.

Sob o desenvolvimento do capitalismo e dos estados modernos, a burocracia tornou-se o fundamento principal da organização da sociedade, tendo como forma de dominação a autoridade racional-legal, e tendo como “objetivo organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos” (MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 19).

Por muito tempo esse princípio serviu de base para os estudos organizacionais, corroborado ainda pela alta competitividade, trazida com a revolução da informação e a busca de novos mercados, exigindo com isso novos arranjos e modos de produção capazes de manter tais organizações no contexto em que estão inseridas. (BALDI, 2002).

Contudo, a emergência de movimentos sociais, nas últimas décadas, e o surgimento do terceiro setor a partir do crescimento da influência de organizações que possuem outras matrizes de significado, e sua participação em áreas que eram, anteriormente, de responsabilidade exclusiva do Estado, fez com que despertasse a curiosidade de muitos estudiosos sobre como essas entidades se organizavam além de manterem uma relação direta com o Estado burocrático.

A promulgação da Constituição de 1988 em que foram definidos os 14 princípios participativos na organização do Estado Brasileiro; a participação da Sociedade civil na deliberação sobre as políticas públicas foi considerada como o mais importante, e ainda tendo como aliado o princípio de comunidade de Rousseau, que defende a eliminação de “todos os obstáculos às interações políticas entre cidadãos, uma vez que só a partir destas pode emergir uma vontade geral não distorcida” (SANTOS, 2001, p.252); Iniciativas governamentais vêm sendo tomadas com o objetivo de integrar os atores sociais na deliberação e no

estabelecimento de mecanismos de controle nas políticas sociais.

Arelado a isso, O Governo Federal, por intermédio do Ministério da Cultura (MINC), vem propondo ações inerentes à cultura a partir de um conceito articulado em três dimensões: “cultura como usina de símbolos, cultura como direito e cidadania, cultura como economia” (BRASIL, 2005), estimulando com isso a participação da “sociedade civil” na formação de políticas públicas culturais.

Como indicativo desse “encantamento social”, foi lançado um programa nacional, O Cultura Viva, que “é concebido como uma rede orgânica de criação e gestão cultural, mediado pelos Pontos de Cultura, sua principal ação” (BRASIL, 2005). Sua implantação presume um “processo contínuo e dinâmico e seu desenvolvimento é semelhante ao de um organismo vivo, que se articula com atores pré-existentes”. (BRASIL, 2005).

A proposta apresentada salienta que o programa traz à discussão das políticas culturais oriundas unilateralmente da estrutura governamental e impostas à comunidade, propondo a esta última à oportunidade de trabalhar em co-gestão com o poder público.

O programa desenvolve a idéia de uma Gestão Compartilhada e transformadora para as ações do mesmo e tem a “intenção de estabelecer novos parâmetros de gestão e democracia na relação, Estado e Sociedade” (BRASIL, 2005).

A gestão do programa está envolvida pelos conceitos de empoderamento, autonomia e protagonismo social, o que nos mostra uma preocupação com o risco da sociedade se burocratizar, perder a espontaneidade, uma vez que através da autonomia se respeitará a dinâmica própria do local onde se dará a ação. O empoderamento é caracterizado como o instrumento pelo qual podem transformar as relações econômicas e de poder e o protagonismo social surge com o entendimento das organizações como sujeitos de sua práticas, que intervêm nas políticas de desenvolvimento social, nos hábitos da sociedade e na elaboração das políticas públicas. (BRASIL, 2005 p. 33-35).

O Cultura Viva é executado mediante editais de convite á organizações privadas e instituições públicas, legalmente constituídas, de caráter cultural e social, desde que as não governamentais sejam sem fins lucrativos; e estas apresentem projetos de parcerias e participação nas ações do programa, tornado-se assim um Ponto de cultura, a ação prioritária do programa.

Sendo estes pontos de cultura nossa unidade de análise (Yin, 2005), representados por organizações com as mais variadas lógicas de ações e matrizes de significado, e aliado a proposta teórica desta pesquisa apresentaremos a seguir a influência desse programa nos seus processos de burocratização, em sua delimitação organizacional e na sua ação administrativa. Cumprindo assim os objetivos estipulados nessa investigação.

Vale ressaltar o conceito proposto por Ramos (1981) sobre delimitação organizacional, e suas categorias delimitadoras, uma vez que o modelo proposto por este autor, “não proclama a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, e sim mostrar que a atualização humana é um esforço complexo e jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização” (RAMOS, 1981, p.143).

Pode-se afirmar que foi o vínculo com o programa cultura viva o principal fator para que o centro cultural coco de umbigada iniciasse a sua burocratização, sendo outro fator, a chegada de voluntários com experiências em organizações sociais.

Conforme já apresentado no item 1.1, o centro cultural coco de umbigada nasceu junto com o programa, porém, “O nome coco de umbigada, vem de uma representatividade através de um trabalho de “B” que ela já vem desenvolvendo há vários anos, eu sou novo só 2 anos, e ela já faz 10anos. (entrevistado 05). Para essa entidade o Cultura viva veio para reconhecer os terreiros de candomblé como fazedores da cultura popular.

A gente não tinha recurso, porque os terreiros, nunca foram reconhecidos nesse país, nunca tivemos recursos, pelo contrario, a gente convivia eternamente com a intolerância da política publica, mas a partir do momento que os recursos chega, você passa a ter uma despesa fixa real. Acho que o programa cultura viva apesar de toda dificuldade, de todo entrave, ele deu

essa resposta, entendeu? Acho Gil, o próprio Célio Turino, nesse conceito mesmo, nessa percepção de protagonizar quem tá na ponta, de atender quem nunca foi atendido sabe? nesse sentido assim acertou apesar de toda dificuldade de todo entrave mas foi um programa que atendeu pela primeira vez no país quem nunca foi atendido. Onde que os terreiros nesse país iriam ser atendidos com esse recurso e com estrutura? Na ilha de edição por exemplo. Quando? Onde? Em que momento? Nenhum. (entrevistado 01)

Vale salientar que os integrantes do centro têm a consciência da presença dos elementos burocráticos, porém os realizam como forma de sobrevivência de suas intenções e atitudes.

Sem o registro, você não existe, essa coisa burocrática, tem gente do candomblé que ta se negando terminantemente a se registrar, eu tenho uma outra visão da coisa, não é esse registro que vai modificar as minhas ações, e vai modificar o meu ritual, a minha base espiritual. (entrevistada 06)

Um outro ponto a ressaltar é a visão deste centro em relação ao programa, é público que existem os questionamentos quanto a execução deste, mesmo assim o programam é visto como quem,

Deu uma oportunidade...mais do que isso, mais do que dar oportunidade, reconheceu quem já vinha tendo, a cultura em gestão. Teve esse conceito mesmo de compreender o processo, o povo mesmo que é o povo que tem a cultura em gestão, os Afoxés, o maracatu, o coco, a ciranda, essa coisa que nunca foi reconhecido nesse país”. (entrevistada 01)

Quanto a graúna, já não podemos inferir a mesma coisa, esta entidade já existia há 3 anos antes da publicação do programa, além de já possuir uma gama de vínculos com organizações governamentais, através de parcerias e financiamentos, inclusive de âmbito internacional. O Cultura Viva representa para a graúna apenas mais uma oportunidade de captar recursos para suas ações e com ressalvas. Que foram identificadas na verbalização a seguir:

A gente só consegue ser ponto de cultura só por causa da Petrobrás na retaguarda, pois não dá para viver com recursos de ponto de cultura. Se gasta R\$ 36.000,00, por semestre, não paga as contas. A gente consegue ter estrutura, por causa da Petrobrás, que banca aluguel, luz, telefone, banca tudo. Se não fosse isso, teríamos que fazer outra coisa, só teatro e não seria ponto de cultura! Não paga o aluguel dessa casa que é R\$ 2.000,00. O grande problema do financiador nacional, a cooperativa internacional tem outra visão, eles sabem que não adianta mandar o projeto sem ter estrutura física e pessoal e equipamento que possa garantir o sucesso do projeto, mas se já quando aprova um seu já está implícito. Ou se tem outro financiador ela dá direito de receber a 10% sobre a taxa administrativa. O financiador brasileiro esquece que tem taxa bancária e cpmf. O financiador brasileiro esquece que existem outras taxas pra pagar para existir uma conta no banco! Então é muito complicado.[...] “há diferença da Graúna para outros pontos de cultura, as ações de cultura que a gente faz não são os objetivos finais da

instituição” (entrevistada 04)

Neste sentido, leva-se a concluir que no processo de burocratização o Programa Cultura viva apenas potencializa o já existente.

Aliado a esse processo de burocratização não se pode deixar de falar sobre a proposta do programa de uma gestão compartilhada, e de estabelecer novos parâmetros de gestão entre o estado e a sociedade, ou seja, uma gestão bilateral e multidimensional, completamente contrária aos princípios burocráticos do Estado. A fim de averiguar esta proposta, utilizou-se a abordagem substantiva da organização proposta por Ramos (1986) que sugere uma análise de sistemas sociais através de uma visão multidimensional em que o “mercado é considerado necessário e legítimo, mas limitado e regulado” (RAMOS, 1986, p.140).

O modelo proposto apresenta categorias heurísticas orientadas por dimensões que “consideram a atualização humana livre de prescrições impostas, que podem ocorrer tanto em pequenos ambientes exclusivos quanto em comunidades de regular tamanho” (RAMOS, 1986, p. 141), todas dispostas em um contínuo, que vão da orientação individual a comunitária e da prescrição a ausência de normas. Tal modelo foi chamado pelo autor de Paradigma econômico.

Ressalta-se ainda que os enclaves como estão dispostos no paradigma, não se espera que existam em partes separadas do espaço físico, e o autor afirma ainda que só existem de forma mista.

Isto posto, foi elaborada uma figura para representar a identificação quanto a delimitação organizacional dos casos estudados.

No que concerne ao ponto de cultura centro cultural coco de umbigada, foram detectadas duas delimitações organizacionais, uma antes da seleção como ponto de cultura e outra após.

Na primeira delimitação, conforme a figura 5, foi caracterizada, de forma mista, como

o próprio autor defende, entre um enclave de motim e de isonomia, sendo a primeira por se referenciar a uma coletividade, no entanto provida de normas, fundamentadas nos preceitos religiosos que unem seus integrantes.

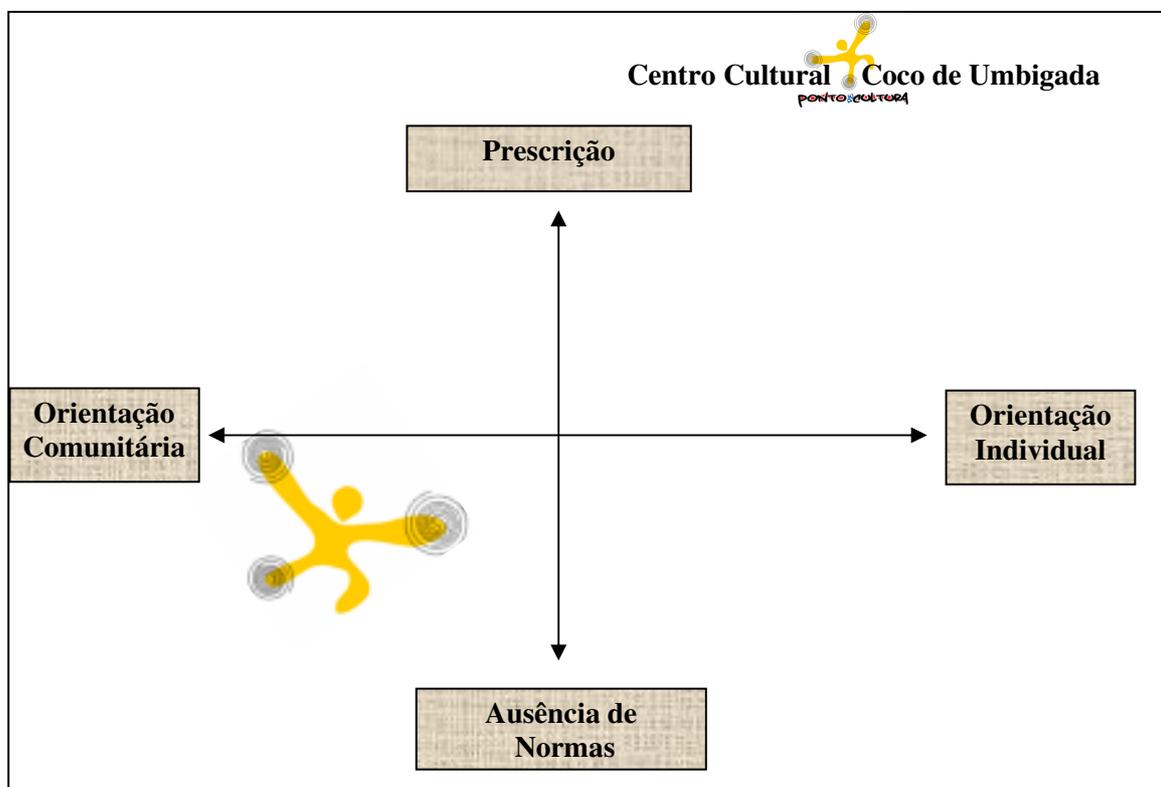


Figura 5 - Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada antes do vínculo com o Programa Cultura Viva.

No que diz respeito à isonomia, que é definida como um contexto em que todos os membros são iguais. A entidade foi classificada como tal, em consonância com as características apresentadas pelo autor conforme listadas a baixo:

1. O centro cultural tem como objetivo a busca da legitimidade e da preservação da matriz africana na sociedade, ou seja “permitir a atualização de seus membros independentes de prescrições impostas” (RAMOS, 1986, p. 150)
2. No centro cultural coco de umbigada, seus integrantes estão todos imbuídos da vontade em fazer cultura popular e legitimar a matriz africana do candomblé, em que a troca de saberes que estes proporcionam a comunidade, é devolvida na forma

de auto-realização. Isto, é amplamente gratificante, pois na isonomia, os indivíduos desempenham atividades compensadoras em si mesma.(Idem, 1986)

3. Na entidade em questão os integrantes são voluntários, ou educadores, que iniciaram como voluntários e que chegaram a organização por vontade de fazer cultura popular. Conforme Ramos (1986), a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo.
4. As decisões no Centro são de caráter consensual e em grupo, de acordo com a natureza dos assuntos, no entanto a orientação e deliberação final são feitas pela coordenadora, o que não se configura como uma isonomia pura, uma vez que nessa delimitação a autoridade é conferida pela deliberação de todos.
5. Os relacionamentos interpessoais dentro da entidade são de caráter primário, ainda que a organização tenha crescido além do esperado nesse último ano.

Em um segundo momento, após a seleção como ponto de cultura, fato que levou a formalização da existência da entidade, foram encontradas outras delimitações organizacionais e mistas, confirmando mais uma vez a ausência pura e específica de uma única delimitação, conforme figura 6.

O Centro Cultural Coco de Umbigada foi delimitado de forma mista entre uma isonomia e uma economia. O que o faz esclarecer como um processo de transição entre ausência de normas e a prescrição, se mantendo em uma orientação comunitária.

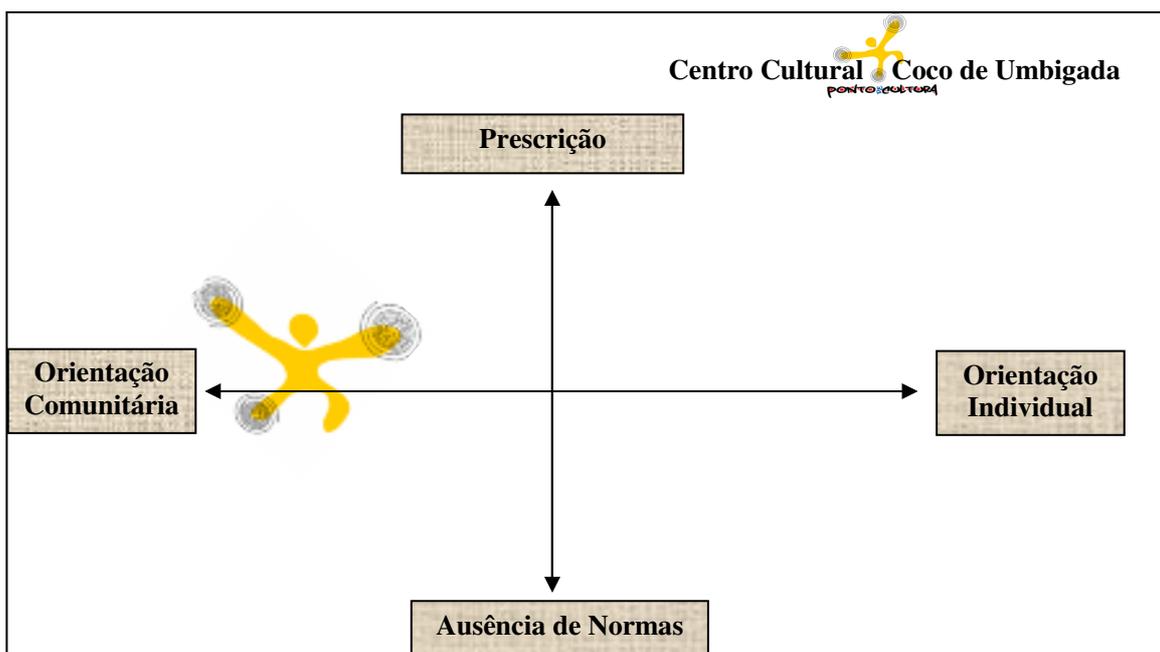


Figura 6 - Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada após do vínculo com o Programa Cultura Viva.

No que se refere a isonomia as características encontradas permanecem iguais após essa seleção.

Quanto à delimitação como economia, que é definida como “um contexto organizacional altamente ordenado para a produção de bens/serviços” (RAMOS, 1986, p. 148). Foram encontradas as seguintes características:

1. Presta serviços a comunidade, de inclusão social até de busca de da legitimidade africana, isso faz com que esta comunidade influencie direta ou indiretamente nas suas atividades.
2. A explicitação clara e o desejo de que a organização assuma grandes dimensões em tamanho e complexidade. O que já é visível, haja vista já ter mudado de localização, extrapolando os limites do terreiro, e a divisão clara e funcional das tarefas.
3. Seus membros apesar de não serem empregados, acumulam funções de acordo

com suas ocupações profissionais.

Tal resultado é relacionado ao processo de adequação que a entidade necessita passar para se moldar às normas vigentes das instituições financiadoras da cultura nacional, sejam elas governamentais ou não.

Um outro item a destacar é a incongruência que se percebe entre a proposta do programa e o que ele executa, a princípio traz à discussão das políticas culturais oriundas unilateralmente da estrutura governamental e impostas à comunidade, propondo a esta última à oportunidade de trabalhar em co-gestão com o poder público. No entanto o que se vê é mais um edital de financiamento da cultura popular, com uma única ressalva, dando abertura para tipos diferenciados e organizações, desde que possuam as características básicas do cálculo utilitário em sua matriz de significado.

O ponto de cultura Graúna - juventude, gênero, arte e desenvolvimento, tem sua delimitação organizacional um tanto quanto diferenciada da organização anterior.

Durante a realização desta pesquisa não foi percebida nenhuma alteração da organização em virtude desta ser classificada como ponto de cultura, o que nos remete a construção de uma única figura que a delimite.

A delimitação encontrada nesta organização também é de forma mista e de igual formulação que a do centro cultural após a vinculação com o programa, com uma única ressalva; as características do enclave econômico são mais intensas e de maior proporção que as de isonomias.

No que se reporta à delimitação econômica forma encontradas as seguintes características:

1. Seu público alvo é a juventude de baixa renda de seu entorno e de outras localizações do município de Olinda, ao passo que este público é quem realiza suas avaliações, tornando-se com isso personagem de muita influência nos

planos e execuções das atividades.

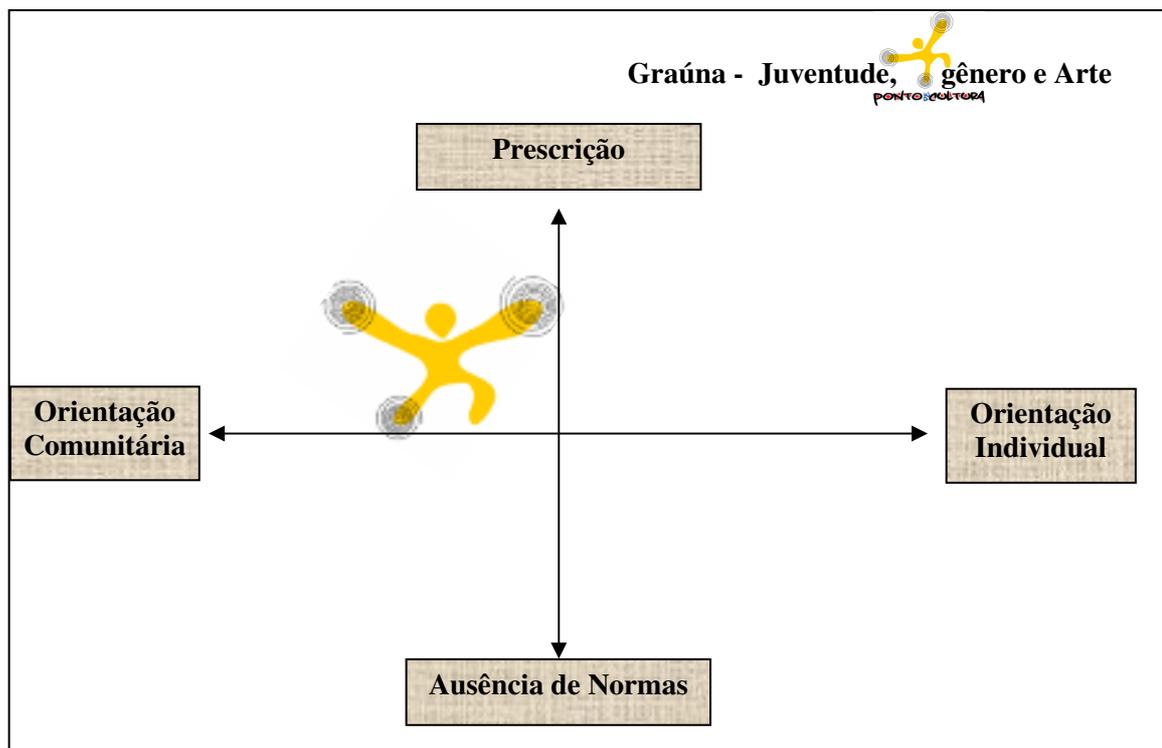


Figura 7 - Delimitação organizacional do ponto de cultura Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.

2. Sua dimensão e complexidade estão em desenvolvimento, no entanto já é bem maior que o centro cultural.
3. Todos os seus integrantes são vinculados a projetos, um que denota uma relação de emprego.
4. A comunicação é bem estruturada e difundida de forma igual aos vários níveis de estrutura, por intermédio de meios eletrônicos, contudo os níveis mais baixos não têm inclusão digital ainda.

No tocante a isonomia, encontra-se a relação primária de comportamento, a gratificação e auto-realização nas atividades realizadas por seus integrantes, é algo verbalizado, e seu sistema de decisão possui certa abrangência.

O ponto de cultura Graúna - juventude, gênero, arte e desenvolvimento, no que se

relaciona ao programa cultura viva, não sofre influências, ao passo que este representa apenas mais um financiador para as suas atividades e suas exigências concebem as rubricas comumente estabelecidas por organizações governamentais para financiamento.

Além disso, de acordo com o conceito de ação administrativa de Ramos(1966, 1983, p. 65), que a ver como toda modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”. Para esse autor, esse tipo de ética apresenta-se também munido de um critério que soa como uma postura metodológica em que se aliam os critérios da racionalidade funcional ou pragmática à natureza acadêmica de seus executores.

Em contrapartida Ramos, traz o conceito de racionalidade baseado na ética de valor absoluto ou da convicção implícita, que está diretamente vinculada a toda ação que possua relação com valores. Admitindo a sua congruência com a ética da responsabilidade, sob tensões e não um antagonismo excludente (RAMOS, 1996).

Neste sentido, compreende-se que a gestão organizacional não pode ser conduzida por um único tipo de ética. As tensões éticas se fazem presentes nas organizações e no ambiente social em que elas estão inseridas de modo a torná-las “sensitivas” e influenciáveis a essa dinâmica ambígua tanto no domínio propriamente da organização, como da sociedade.

Diante das análises feitas em nossas unidades de análise, e a conclusão a que chegamos de que ambas têm as suas ações permeadas pelas duas racionalidades, ou seja, pelas éticas da responsabilidade e da convicção, o que contribui para demonstrar não só a presença de práticas substantivas na organização como a sua coerência com as práticas instrumentais realizadas por estas organizações.

Uma outra evidência é a tendência em organizações de lógicas instrumental, neste caso o Programa Cultura Viva do Minc, insistirem no determinismo do mercado no que concerne à regulamentação e ao financiamento de organizações como os Pontos de cultura,

levando a probabilidade de ter suas ações emancipatórias transformadas em compensatórias (TENÓRIO, 2002), levadas a atuar em busca da eficiência e do consumo, deixando de lado a livre expressão de sua arte baseada em valores democráticos e de solidariedade humana.

5 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo compreender a influência de um programa governamental o Cultura Viva, que tem a cultura como foco, na gestão das organizações culturais que a ele se vinculam. Além de procurar identificar a existência de uma nova forma de gestão em organizações culturais, especificamente os pontos de cultura. Vale ressaltar que com este estudo não foram esgotadas as formas de entender a realidade das organizações culturais classificadas como Ponto de Cultura.

Nesta investigação procurou-se identificar a preponderância que um programa governamental pode ter sobre a gestão de organizações culturais, haja vista este difundir uma interação entre a sociedade civil e o poder público por intermédio de um processo de co-gestão, inclusive prevendo as diferenças que possuem em suas matrizes de significados, em que de um lado, encontram-se os que desconhecem os mecanismos de gestão e de recursos públicos e do outro, o que está preso em seu aparato burocrático a normas e regras rígidas, características dos Estados modernos.

Para tal intento foram elaboradas alguns questionamentos que conforme Merriam (1998) produzem os efeitos necessários ao alcance do objetivo proposto, que são:

- Qual o grau de burocratização das organizações culturais?
- Quais as bases de racionalidade das organizações culturais?
- Qual a influência do Programa Cultura Viva no processo de burocratização dessas organizações?
- Qual a influência do Programa Cultura Viva na delimitação organizacional dessas organizações?
- Qual a influência do Programa Cultura Viva na ação administrativa dessas organizações?

Isto posto, foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos qualitativo a fim de

responder essas indagações. A coleta de dados privilegiou a realização de entrevistas semi-estruturadas, as quais aconteceram com seis pessoas de cada organização que possuíam informações relevantes sobre a gestão dos pontos de cultura.

Todas as entrevistas foram transcritas, totalizando um volume aproximado de 200 páginas. Sendo estas, a principal fonte do processo de análise e responsáveis pela categorização e sistematização dos dados.

O trabalho de análise de dados identificou níveis diferenciados de influência do programa Cultura viva na gestão das organizações estudadas. A discussão desses resultados foi feita a partir de uma analogia entre o conteúdo das entrevistas e a proposta teórica deste trabalho, a partir da qual foi possível estabelecer conexões que oferecessem respostas às questões propostas.

Esta seção tem como objetivo apresentar as conclusões, assim como as limitações deste estudo, além de propor sugestões para futuras pesquisas, através de algumas questões que emergiram com o fim deste trabalho e que poderão contribuir com os estudos organizacionais.

5.1 Conclusões

Nessa seção são expostas duas assertivas que se propõem a responder às indagações mencionadas como perguntas de pesquisa.

1. O processo de burocratização das unidades de análise foi influenciado em graus diferentes pelo Programa Cultura Viva.

A identificação do grau de burocratização em dois níveis diferenciados nas unidades de análise favoreceu a conceituação de Hall (1978) de que a burocracia pode ser analisada como uma questão de grau e não de natureza, e independente da quantidade de organizações

estudadas.

Os resultados “sugerem uma indicação de variabilidade em que se podem manifestar os graus de burocratização” (HALL, 1978, p.42). Também indicam o nivelamento estamental criado pela burocratização, que desencadeia na “democracia de massas”.(WEBER, 1999)

Após ser classificado como ponto de cultura, o centro cultural coco de umbigada passa a dar uma maior observância aos princípios da racionalização e eficiência, principalmente no que concerne a maximização de recursos, e hierarquia.

Já o ponto Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, manteve-se inalterado quanto ao grau de burocratização, uma vez que, já se provia de uma elevada estrutura e princípios racionais-legais, confirmando com isso o descrédito de Weber (1999) quanto à sucessão de fatos históricos fazerem sentido em si.

Destaca-se com isso, a presença em si dos princípios da burocracia em organizações antes submetidas essencialmente a lógicas substantivas baseadas em valores e tradições, mesmo que em intensidades diferentes, confirmando a assertiva de Weber (2000) que a burocratização é o reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental, na qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins.

Assim sendo este estudo vem contribuir para as pesquisas no campo da cultura do Observatório da Realidade Organizacional que analisam o processo de mercantilização da cultura e ao mesmo tempo questionam o papel no Estado em todas essas mudanças. (CARVALHO et al., 2004).

2. A delimitação organizacional e sua ação administrativa, do ponto de cultura centro cultural coco de umbigada, tiveram uma extensão significativa a partir do programa cultura viva, o que não foi percebido na Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.

No que se reporta às bases de racionalidades presentes nas organizações, foi verificado a presença em intensidades diferentes, mas congruentes, das racionalidades substantiva e

instrumental, validando as afirmações de Ramos (1966) fundamentada em Weber (1999) de que as ações referidas a fins ou a valores não são de todo antagônicas por se tratarem essencialmente de conceitos heurísticos, e que nenhum indivíduo organiza sua conduta sob espécie exclusiva de racionalidade.

No que tange a delimitação organizacional, os resultados incidem sobre um contraponto da proposta do paradigma paraeconômico de Ramos, que é a de ajustar o mercado para funcionar em consonância com as exigências dos sistemas sociais que elevam a qualidade de vida comunitária em geral, da convivência e da atualização pessoas dos indivíduos. (RAMOS, 1981)

A inclinação a se transformarem cada vez mais em economia, também contraria a intenção da sociedade multicêntrica proposta por Ramos(1981). Haja vista, este empreendimento envolver

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. (RAMOS, 1981, p. 155)

Outro requisito a este modelo multidimensional, são as iniciativas partidas dos cidadãos, o que remete as unidades de análise em estudo, porém esta pesquisa confirma a mudança de suas lógicas de ação, principalmente o centro cultural coco de umbigada diante do vínculo com o estado, através do programa cultura viva, uma vez que este sistema social é coagido a se ajustar ao enclave social do mercado e de seu estado burocrático.(RAMOS,1981)

A delimitação da Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento mostra-se como uma iniciativa da “sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros” (RAMOS, p. 156), contudo como o próprio autor expõe “cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento” no caso da organização em questão, um planejamento completamente delineado pelo enclave social do mercado.

Partindo da premissa de que

a paraeconomia pode ser entendida também como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos.(RAMOS,1981, p. 177)

Percebe-se com esta pesquisa, que as novas formas organizacionais, presentes na maioria das pautas dos estudos organizacionais, encerradas como uma ruptura ao modelo burocrático, e que dão oportunidade a substantividade racional, ainda carece de mais questionamentos empíricos que a fortaleçam, uma vez que suas idéias podem ser vistas como uma forma de entender a realidade social ou como um período concreto em que podem ser configuradas.

Tais formas alternativas representadas pelo paradigma paraeconômico apresentam como uma de suas evidências, a emergência de uma sociedade pós-industrial (RAMOS, 1981), caracterizada pela predominância do setor de serviços em relação a produção, e a descentralização.(DELLAGNELO e MACHADO da SILVA, 2000)

Cabe esclarecer que esta sociedade pós-industrial visualizada pelo paradigma paraeconômico, “só poderá vir a existir como resultado de vigorosa oposição por parte dos agentes cujo projeto pessoal consiste em resistir às tendências intrínsecas da sociedade centrada no mercado”.(RAMOS, 1981, p.155)

No entanto esse estudo, assim como os de Serva (1996), Dellagnelo (2000), Baldi (2002), vem refutar o rompimento com o modelo burocrático organizacional, e ainda fortalecê-los, haja vista as evidências empíricas serem sutis, ainda que em organizações culturais como os pontos de cultura, entidades muito diversas que mantêm apenas um aspecto em comum a “transversalidade da cultura e a gestão compartilhada entre poder público e comunidade” (BRASIL, 2005) serem exigidas as mesmas práticas organizacionais para se classificarem como tal.

5.2 Implicação para a prática

Devido ser o estudo de caráter qualitativo, os resultados desta investigação não podem ser generalizados, sendo apropriado apenas para o universo em que foi aplicado.

Por apenas estudar as organizações culturais que sofrem influências do Programa Cultura Viva esta pesquisa possui outra limitação em relação ao universo pesquisado, visto que, todas as organizações do campo não foram pesquisadas, haja vista o interesse de identificar a influência que o Programa Cultura Viva tem em suas gestões.

Devido aos prazos que esta pesquisa tem que cumprir, não foi possível dar continuidade à idéia prévia do projeto desta pesquisa, o qual se propunha a investigar os pontos de cultura da região nordeste do país, tendo em vista a grande participação da região no programa em estudo, representada por 36% dos projetos selecionados. Atrelado a isso, houve um atraso na implantação dos Pontos de Cultura, as organizações responsáveis pela implementação das ações do Programa Cultura Viva do Ministério da Cultura, o que também acarretou um atraso quanto a coleta de dados.

É importante salientar que o uso apenas de uma técnica de pesquisa limitou a realização de um aprofundamento maior nas organizações estudadas.

5.3 Recomendações

Tem sido constante o desenvolvimento de estudos acerca das formas de gestão de organizações culturais pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, um grupo de caráter interinstitucional que está ligado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco ([PROPAD/UFPE](#)), à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

[\(EBAPE/FGV\)](#) e ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina [\(CPGA/UFSC\)](#). Com essa dissertação espera-se, ter atingido todos os objetivos para ela traçados, porém a realidade organizacional não se exaure com esta investigação, adversamente surgem outros questionamentos e inquietações que sugerem outros estudos a fim de obter uma melhor compreensão da gestão de organizações culturais.

Sendo uma das limitações desta pesquisa o universo pesquisado relacionado ao Programa estudado, fica como sugestão para outros estudos a identificação das influências de gestão pelo Programa nas organizações localizadas na região nordeste, uma vez que esta região denota características socioculturais e econômicas análogas, bem como em outras regiões do país que o programa abrange.

Também seria pertinente verificar as técnicas utilizadas para a pesquisa, uma vez que este estudo assume um caráter exploratório, sabe-se que a triangulação de dados é recomendada como forma para melhor compreender o fenômeno em análise, na expectativa de aproximar o máximo possível o pesquisador da realidade, mediante a riqueza de informações compartilhadas (PATTON, 2002; MERRIAM, 1998).

Referências

ADLER, Patrícia A. e ADLER, Peter. **Observational techniques**. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: SAGE, 1994. p. 377-392.

BALDI, Mariana, **Novas formas organizacionais – a necessidade das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas**. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. *Anais... Salvador*: ANPAD, 2002. CD ROM.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BAUER, Martin W. **Análise de Conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002.

BRASIL. Ministério da Cultura, **Cartilha Cultura Viva**. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf acesso em 06/10/2005

BRASIL. Ministério da Cultura. **Premio Cultura Viva**. Disponível em: <http://www.premioculturaviva.org.br/premio.php> acesso em 24/10/2006

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; PACHECO, Flávia Lopes; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. **Análises Organizacionais no Campo da Cultura e a Importância do Estado**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

CARVALHO, Rosimeri e DELLAGNELO, Eloise H. L. **Novas Formas organizacionais, controle e cultura** In: CARVALHO, Cristina Amélia. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Organizações, Cultura e Desenvolvimento local: A agenda de pesquisas do observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 91-106.

CLEGG, Stewart R. **As Organizações Modernas**. 1 ed. Oeiras. Celta, 1998.

CORTES, Soraya M. Vargas. **Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados**. Cadernos de Sociologia. Porto Alegre, v.9, p.11 – 48, 1998.

DELLAGNELO, Eloise Livramento. **Novas formas Organizacionais: Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?** Florianópolis: UFSC, 2000. (Tese de Doutorado).

DELLAGNELO, Eloise Livramento e MACHADO DA SILVA, Clóvis L. **Novas formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?** Revista Organizações & Sociedade. v. 7 n. 19, UFBA/NAPG. Salvador 2000 p. 19-33.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.

GAMEIRO, Rodrigo. MENEZES, Michelle F. e CARVALHO, Cristina A. **Maracatu Pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada**. In: CARVALHO, Cristina Amélia. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Organizações, Cultura e Desenvolvimento local: A agenda de pesquisas do observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 199-211.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 1999

GONÇALVES, Julio C. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos avanços e resistências**. 2005. 163f.dissertação (Mestrado em Administração). Universidade federal de Pernambuco. Recife: o autor, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____, **O conceito de burocracia: uma contribuição empírica**. IN: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zaar, 1978.

JOVCHELOVITCH, Sandra e BAUER, Martin W. **Entrevista narrativa**. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

MANNHEIM, Karl. **Liberdade y Planificacion social**. Fondo de Cultura Econômica. Ciudad del México. 1942.

MARCH, James G; SIMON, Herbert Alexander. **Teoria das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MERRIAM, Sharan. **A careful observer**. In: _____. Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. p. 94- 111.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org), DESLANDES, Suely Ferreira e NETO, Otavio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000

MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Thomsin Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.2004.

PATTON, M. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3.ed. Thousand Oaks: Sage,2000. p. 297-301, p.436-440, p.447-481

PHAM, Dang; SOLÉ, Andreu. **Esta imagem da qual somos tão prisioneiros**. *Gestão.Org*, v.1, n.1, jan./jun. 2003. disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br> acesso em 18 de novembro de 2005

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1966.

_____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983. (Cap. 2).

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado**. In PEREIRA, Luis C. B., WILHEIM, Jorge, SOLA, Lourdes. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora Unesp, ENAP, Imprensa Oficial, 1999

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4 ed. Upper Saddle River , NJ: Prentice Hall, 1998.

SERVA, Mauricio. **O fenômeno das organizações substantivas**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, mar/abr. 1993 p. 36-43.

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

_____. **A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, abr/jun. 1997 p. 18-30.

SOLÉ, Andreu. **¿Qué és uma empresa? Construcción de um ideal tipo transdisciplinário.** 2004. 16p. Ensaio apresentado em aula do Curso de Doutorado em Administração da Universidade federal de Pernambuco. 2004

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social.** Ijuí: Unijuí, 2002. 224 p.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social.** 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo : Atlas, 1987.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** IN: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zaar, 1978.

_____, **Burocracia.** In ____Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: UNB, 1999. V. 1

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: UNB, 1999. V. 2

_____, **Teoria da ação.** In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. Introdução ao pensamento sociológico. São Paulo: Centauro, 2001. p. 114-120.

_____, **Metodologia das Ciências Sociais** parte 1, 4º edição, Cortez. São Paulo, 2001.

_____, **Metodologia das Ciências Sociais** parte 2, 4º edição, Cortez. São Paulo. 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados (Entrevista Semi-estruturada)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este instrumento de coleta de dados faz parte de uma pesquisa acadêmica realizada para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo PROPAD-UFPE sobre o grau de burocratização das organizações culturais constituídas como Ponto de Cultura do município de Olinda e será utilizado com os participantes dos **Pontos de Cultura** que compõem os casos da pesquisa.

NOME DA ORGANIZAÇÃO:

TEMPO DE EXISTENCIA DA ORGANIZAÇÃO:

NUMERO DE PESSOAS VINCULADAS A ORGANIZAÇÃO:

PROJETO PARA O PONTO DE CULTURA:

AÇÃO DO PROJETO:

NUMERO DE PESSOAS QUE O PROJETO ABRANGE:

1. O QUE FEZ COM QUE VOCES CONSTITUISSEM A ORGANIZAÇÃO/PONTO DE CULTURA?

Valores e objetivos

2. A ORGANIZAÇÃO ALMEJA ALGO COM A REALIZAÇÃO DE SEUS TRABALHOS? ESPERAM ALGUM RETORNO? QUE TIPO DE RETORNO? DE QUEM?

Comunicação e Relações interpessoais

Ação social e Relações ambientais

3. O QUE VOCÊ ENQUANTO INTEGRANTE ALMEJA PARA A ORGANIZAÇÃO?

Valores e objetivos

Reflexão sobre a organização

Satisfação individual

4. EXISTEM RESULTADOS ESPECÍFICOS, DEFINIÇÕES PRÉVIAS DE ATIVIDADES QUE DEVEM SER REALIZADAS EM DETERMINADO PERÍODO?

A) COMO SÃO DEFINIDOS?

B) QUEM DEFINE?

Hierarquia e normas

Comunicação e Relações interpessoais

Ação social e Relações ambientais

Controle

Divisão do trabalho

5. A ORGANIZAÇÃO FAZ AVALIAÇÕES EM RELAÇÃO AOS SEUS TRABALHOS? COMO?

A) O QUE É CONSIDERADO NA AVALIAÇÃO? QUAIS SÃO OS PARÂMETROS UTILIZADOS?

B) QUEM PARTICIPA DA AVALIAÇÃO?

C) EXISTE ALGUM TIPO DE FORMALIZAÇÃO DESTA AVALIAÇÃO?

D) EXISTE ALGUM TIPO DE DIVULGAÇÃO DESTA AVALIAÇÃO?

E) ERA FEITO ANTES DA EXISTENCIA DO PONTO?

Reflexão sobre a organização

Conflitos

Satisfação individual

Dimensão simbólica

6. QUAIS SÃO AS ATIVIDADES REALIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO? COMO ESTÃO DISTRIBUÍDAS? QUEM FAZ O QUÊ? EXISTE DISTINÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES?

Hierarquia e normas

Valores e objetivos

Tomada de decisão

Controle

Divisão do trabalho

Satisfação individual

7. EM RELAÇÃO À REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO, CADA INTEGRANTE REALIZA CONFORME SUAS PRÓPRIAS ORIENTAÇÕES OU EXISTE ALGUMA ORIENTAÇÃO ESTABELECIDA PELA ORGANIZAÇÃO?

Hierarquia e normas

Valores e objetivos

Tomada de decisão

Controle

Divisão do trabalho

8. EXISTEM REQUISITOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES? QUAIS? QUEM DEFINE ISTO?

Tomada de decisão

Controle

Divisão do trabalho

9. A ORGANIZAÇÃO SEMPRE DESENVOLVEU AS MESMAS ATIVIDADES DESDE SUA CRIAÇÃO?

Valores e objetivos

10. QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO?

Valores e objetivos

11. COMO ACONTECE O ACOMPANHAMENTO EM RELAÇÃO À REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO?

A)EXISTEM RESPONSÁVEIS POR ISTO?

B)EXISTE ALGUMA FORMALIZAÇÃO DESTE PROCESSO (REGISTROS DIVERSOS)?

Hierarquia e normas

Controle

Divisão do trabalho

12. EXISTE ALGUMA COBRANÇA POR PARTE DA ORGANIZAÇÃOEM RELAÇÃO À REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES OU AO COMPORTAMENTO DOS INTEGRANTES? QUAIS?

Valores e objetivos

Dimensão simbólica

13. COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES? COMO SÃO DEFINIDOS OS PRÓXIMOS PASSOS DA ORGANIZAÇÃO? QUEM TOMA AS DECISÕES RELATIVAS A RECURSOS, PROGRAMAÇÃO, DIVULGAÇÃO, ETC.? SEMPRE FOI ASSIM DESDE O INÍCIO?

Hierarquia e normas

Valores e objetivos

Tomada de decisão

Controle

Conflitos

Satisfação individual

14. TODOS OS INTEGRANTES TÊM ACESSO ÀS DECISÕES E DEMAIS ASSUNTOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO? DE QUE FORMAS TÊM CONHECIMENTO DISTO?

Tomada de decisão

Controle

Conflitos

Satisfação individual

15. DE ONDE CONSEGUEM OS RECURSOS PARA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS DA ORGANIZAÇÃO?

A) COMO SÃO CAPTADOS OS RECURSOS ATUALMENTE, E COMO ERA ANTES, NO INÍCIO?

B) HÁ DIFICULDADE EM OBTER OS RECURSOS? POR QUÊ?

Comunicação e Relações interpessoais

Ação social e Relações ambientais

16. A ORGANIZAÇÃO ESTÁ VINCULADA A OUTRA (S) ORGANIZAÇÃO (ÕES) (ORG. PÚBLICAS, ASSOCIAÇÕES, INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PATROCINADORES, ETC.)? QUE TIPO DE RELAÇÃO EXISTE? JÁ ESTEVE VINCULADO?

Ação social e Relações ambientais

17. A ORGANIZAÇÃO COSTUMA SE RELACIONAR COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES (ORG. PÚBLICAS, ASSOCIAÇÕES, INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PATROCINADORES, ETC.)? POR QUÊ?

Ação social e Relações ambientais

18. EXISTEM REGRAS RELATIVAS AO COMPORTAMENTO DA ORGANIZAÇÃO OU ÀS ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS? DE QUE FORMA A ORGANIZAÇÃO TOMA CONHECIMENTO DISTO?

Hierarquia e normas

19. A ORGANIZAÇÃO REALIZA, REUNIÕES OU ENCONTROS? COM QUE FREQUÊNCIA? QUAL O MOTIVO?

Comunicação e Relações interpessoais

Valores e objetivos

20. QUAIS AS FORMAS DE CONTATO ENTRE OS INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO? (Virtual, telefone, etc.)

21. E COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES, COMO SE ESTABELECE O CONTATO?

Comunicação e Relações interpessoais

Ação social e Relações ambientais

22. VOCÊ PERCEBEU ALGUMA TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DOS ANOS DE TRABALHO? QUAIS?

Valores e Objetivos

23. VOCÊ PERCEBEU ALGUMA TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO APÓS SE TORNAR UM PONTO DE CULTURA? QUAIS?

Valores e Objetivos