



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSIETE DA SILVA MENDES

**RACIONALIDADES EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS QUE
LUTAM PELOS DIREITOS DAS MULHERES NA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2018**



JOSIETE DA SILVA MENDES

RACIONALIDADES EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS QUE LUTAM
PELOS DIREITOS DAS MULHERES NA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade.

Ênfase: Estado e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

JOÃO PESSOA
2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M538r Mendes, Josiete da Silva.

Racionalidades em organizações não governamentais que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba / Josiete da Silva Mendes. - João Pessoa, 2018.
107 f. : il.

Orientação: Carlos Eduardo Cavalcante.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCHSA.

1. Administração. 2. Racionalidade substantiva. 3. Racionalidade instrumental. 4. Organizações não-governamentais. 5. Direitos - mulheres. I. Cavalcante, Carlos Eduardo. II. Título.

UFPB/BC

JOSIETE DA SILVA MENDES

**RACIONALIDADES EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS QUE LUTAM
PELOS DIREITOS DAS MULHERES NA PARAÍBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração no
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal da Paraíba.

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade.

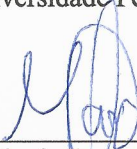
Ênfase: Estado e Trabalho.

Dissertação aprovada em: 15/02/2018

Banca examinadora:



Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Maurício Serva (Examinador Externo)
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha mãe, Dona Eliete (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor do Bonfim por te acalmado o meu coração nos momentos que duvidei que fosse possível chegar até aqui.

Ao meu pai por ter embarcado comigo nessa grande aventura que é a vida acadêmica. Tudo que eu diga nunca conseguirá expressar o meu sentimento de gratidão a você, papai. Espero que ainda nos sobre tempo para suprir todas as ausências desse período.

À minha querida amiga Ceres Beck, por ter acreditado no meu potencial desde a graduação. Não sei como lhe agradecer por cada leitura criteriosa que fizestes aos meus trabalhos, artigos e afins. Você segurou a barra comigo nos momentos que pensei em desistir. Gratidão, apenas gratidão!

Ao querido amigo Alan Santos. Palavras não conseguiriam expressar todo amor que nutro por você. Nunca saberei como te agradecer todo apoio nesse período do mestrado.

Ao professor Carlos Eduardo, pela orientação, pelo incentivo e por todas as contribuições dadas à pesquisa. E também pelos aconselhamentos, que estão para além da vida acadêmica. Obrigada por ter me apresentado ao Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS) e me introduzido teoricamente a essa temática.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA-UFPB) pelos momentos compartilhados. Em especial as amigadas “finas, elegantes e sinceras” que fiz nesse processo: Nívea Macedo, Patrícia Mesquita, Thais Teles, Thais Lopes e Helaine Cristine.

Aos professores Maurício Serva e Marcelo Bispo pelos exemplos de acadêmicos que me ajudam a construir diariamente a profissional que quero ser. Gratidão pelas contribuições dadas a este trabalho.

As mulheres de luta que dão tom a essa pesquisa e que me conduziram a uma descoberta superior a essa dissertação, trata-se da descoberta de mim, da feminista que sou e da que quero ser. Minha eterna gratidão a todas que fazem das ONGs pesquisadas.

“[...]”
Mas é preciso ter força
É preciso ter raça
É preciso ter gana sempre
Quem traz no corpo a marca
Maria, Maria
Mistura a dor e a alegria

Mas é preciso ter manha
É preciso ter graça
É preciso ter sonho sempre
Quem traz na pele essa marca
Possui a estranha mania
De ter fê na vida
[...]”

Milton Nascimento

RESUMO

Na sociedade moderna, centrada no mercado, os indivíduos incorporam as organizações formais como centrais nas suas vidas, o que os levam a emaranhados de frustrações, impossibilitando-os de se emanciparem e buscarem espaços gratificantes que estimulem seus potenciais. Faço essa constatação a partir das leituras de “A Nova Ciência das Organizações”, em que Guerreiro Ramos (1981) apresenta uma nova forma de vislumbrar as organizações formais, a partir da ideia de que nessas pode existir outro tipo de racionalidade que se contraponha à instrumental, trata-se da substantiva. Porém, Guerreiro Ramos (1981) não mostrou na prática como a racionalidade substantiva pode acontecer nas organizações e, assim, na busca por demonstrar como a substantividade é operada nas empresas do mercado, Serva (1996) fornece um modelo teórico que visa operacionalizar os conceitos apresentados por Guerreiro Ramos (1981). Sendo a escolha teórica e metodológica do presente estudo alicerçada na aplicação desse modelo, no entanto, em contexto diferente do estudado por Serva (1996), pois optei por pesquisar as Organizações Não Governamentais (ONGs) que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba. Assim, o objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar no cotidiano das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba como as racionalidades se apresentam nos processos organizacionais evidenciados por Serva (1996): hierarquia e normas; valores e objetivos; controle; divisão do trabalho e satisfação individual. Para tanto, metodologicamente realizei uma pesquisa de natureza qualitativa, contando com a triangulação dos resultados por meio da observação não participante sistemática, análise documental e entrevistas, a partir de roteiro semiestruturado. Como achados de pesquisa, constatei que o grau geral de racionalidade substantiva das ONGs estudadas é *médio*, apontando para coexistência entre as racionalidades e, desse modo, implicando que emirjam conflitos inerentes às tensões nesse processo do cotidiano administrativo.

Palavras-chave: Racionalidade Substantiva. Racionalidade Instrumental. Organizações Não-Governamentais.

ABSTRACT

In modern, market-centered society, individuals incorporate formal organizations as central in their lives, which leads them to become entangled in frustrations, making them incapable of emancipating themselves and seeking rewarding spaces that stimulate their potentials. I make this observation from the readings of "The New Science of Organizations", in which Guerreiro Ramos (1981) presents a new way of looking at formal organizations, starting from the idea that in these there may be another type that opposes the instrumental, it is about substantive rationality. However, Guerreiro Ramos (1981) did not show in practice how substantive rationality can happen in organizations and, therefore, in order to demonstrate how substantivity is operated in market companies, Serva (1996) provides a theoretical model that aims to operationalize the concepts presented by Guerreiro Ramos (1981). The theoretical and methodological choice of the present study is based on the application of this model, however, in a different context from the one studied by Serva (1996), I chose to investigate Non-Governmental Organizations (NGOs) that fight for women's rights in Paraíba. Thus, the general objective of the research was to identify in the daily life of NGOs that fight for the rights of women in Paraíba how the rationalities are presented in the organizational processes evidenced by Serva (1996): hierarchy and norms; values and objectives; control; division of labor and individual satisfaction. Therefore, I performed this research using a qualitative approach methodology, counting on the triangulation of the results through systematic non-participant observation, documental analysis and interviews, from a semi-structured script. As research findings, I found that the general degree of substantive rationality of the NGOs studied is *medium*, pointing to coexistence between the rationalities and, thus, implying that conflicts emerge inherent to the tensions in this daily administration process.

Keywords: Substantive Rationality. Instrumental Rationality. Non-Governmental Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva.....	21
Figura 2 – Mapa das entidades que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba.....	30
Figura 3 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica <i>hierarquia e normas</i>	56
Figura 4 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica <i>divisão do trabalho</i>	62
Figura 5 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica <i>valores e objetivos organizacionais</i>	70
Figura 6 – Quadro de atividades e tarefas da ONG A.....	72
Figura 7 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica <i>Controle</i>	78
Figura 8 – Mandala dos Sentimentos ONG A.....	84
Figura 9 – <i>Continuum</i> de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica <i>satisfação individual</i>	85
Figura 10 – Tensão entre racionalidades nas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba.....	88
Quadro 1 – Distinção entre razão instrumental e substantiva.....	16
Quadro 2 – Descrição dos processos organizacionais.....	18
Quadro 3 – Quadro de análise da racionalidade substantiva nas organizações.....	19
Quadro 4 – Síntese dos resultados da segunda geração de estudos sobre racionalidade no Terceiro Setor.....	24
Quadro 5 – Critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa.....	35
Quadro 6 – Elementos predominantes nas ONGs da rubrica hierarquia e normas.....	44
Quadro 7 – Elementos predominantes nas ONGs da rubrica divisão do trabalho.....	56
Quadro 8 – Elementos predominantes nas ONGs da rubrica valores e objetivos.....	63
Quadro 9 – Elementos predominantes nas ONGs da rubrica controle.....	71
Quadro 10 – Elementos predominantes nas ONGs da rubrica satisfação individual.....	78
Quadro 11 – Quadro geral de análise das racionalidades.....	85
Quadro 12 – Tensão e formas de conduta na prática administrativa.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: O QUADRO DE ANÁLISE DE SERVA (1996)	17
2.3 TERCEIRO SETOR.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS	31
3.1.1 ONG A	31
3.1.2 ONG B	32
3.1.3 ONG C.....	33
3.2 DESCRIÇÃO TÉCNICA DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.2.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2.2 COLETA DE DADOS.....	34
3.2.3 ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA.....	38
4 ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA.....	41
4.1 ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	44
4.1.1 Hierarquia e normas	44
4.1.2 Divisão do Trabalho.....	56
4.1.3 Valores e Objetivos Organizacionais.....	63
4.1.4 Controle.....	71
4.1.5 Satisfação Individual.....	78
4.1.6 Quadro geral de análise e tensões entre as racionalidades.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna incorporou a prerrogativa de que os espaços organizacionais formais são centrais na vida humana, considerando as organizações como unidades sociais responsáveis pela socialização dos indivíduos (MARTINS, 1994; PIZZA JÚNIOR, 1994). Para Martins (1994), à medida que estes indivíduos tornam-se membros dessas organizações, estão dispostos a aceitar como natural o controle que estas exercem em seus modos da vida.

Essa visão de que os indivíduos aceitam, mesmo que “inconscientemente”, esse controle por parte das organizações, segundo Guerreiro Ramos (1981) acontece porque à medida que estão envolvidos em maior incidência em atividades de cunho administrativo e serial, menos estão buscando formas de atualização pessoal. E, neste processo de não atualização, as organizações acabam por tolherem suas manifestações pessoais, colocando-os em um emaranhado de frustrações que conduz a um sistema em que a vida se resume aos espaços de trabalho (GUERREIRO RAMOS, 1981; CAITANO, 2010).

Essas reflexões sobre a sociedade centrada no mercado e suas disfunções nas vidas dos indivíduos conduziram Guerreiro Ramos (1981) a escrever a obra “A Nova Ciência das Organizações”, considerada como um manifesto do que seria uma ciência administrativa ancorada na construção de espaços substantivos em organizações formais que, sobretudo, ofereçam elementos favoráveis aos indivíduos para a emancipação destes. Posteriormente ao trabalho de Guerreiro Ramos (1981), García (1983; 1987) sugere que esse modelo emancipatório para as organizações deveria oferecer uma possibilidade de reconstrução da identidade e das condições sociais e políticas em que o sujeito social se insere. Silva e Fernandes (2011) corroboram com essa perspectiva ao destacarem a importância de estudos que busquem entender as ações dos indivíduos no meio organizacional, salientando aspectos administrativos que permitam a atualização pessoal independente das prescrições impostas pelas organizações.

O ideário de uma ciência das organizações que consiga avançar no sentido de promover a emancipação dos indivíduos por meio da substantividade conduz a minha trajetória acadêmica e representa as reflexões que trago nesse trabalho a partir das leituras de Polanyi (2011 [1944]), Guerreiro Ramos (1981) e seus seguidores. Em Polanyi (2011 [1944]), por exemplo, encontrei a ideia de uma sociedade não mercantil, baseada na economia substantiva, em que a escassez de meios não era considerada princípio formal para a organização da produção e uso do ser humano, uma vez que a sobrevivência do indivíduo era garantida por critérios sociais baseados na reciprocidade, solidariedade, redistribuição e troca.

Para Siqueira (2012), nas sociedades não mercantis, homens e mulheres viviam em comunidades em que imperava o senso comum substantivo nas suas ações. Siqueira (2012, p. 16) afirma que, nestas sociedades, “as organizações são campos de experiência de bases substantivas, não formais, legais ou contratuais. A maior parte do espaço vital humano se mantém livre de repressões das organizações formais, permitindo a interação social livre de prescrições”.

Para mim, o resgate da economia no sentido substantivo, como propõem Polanyi (2011 [1944]), Guerreiro Ramos (1981), e os demais seguidores após a publicação da obra deste último (GARCÍA, 1987; TENÓRIO, 1990; BARRETO, 1993; PIZZA JÚNIOR, 1994; SERVA, 1996), só ocorrerá quando houver uma aproximação dos indivíduos ao que Guerreiro Ramos (1981) considera como “homem parentético”, aquele capaz de adotar postura crítica em relação à realidade que o circunda, tornando-se o próprio condutor de sua emancipação. Enquanto o espaço produtivo for central na vida do indivíduo, a tendência é que o “homem racional” predomine, tendo como foco apenas encontrar meios adequados para atingir metas, muitas vezes, indiferentes ao respectivo conteúdo de valor e de ética.

Porém, destaco que, apesar de defender a racionalidade no sentido substantivo, reconheço que as duas racionalidades (substantiva e instrumental) coexistem nas organizações e que, inclusive, outros tipos de racionalidades podem emergir a depender da finalidade da organização analisada. Para Martins (1994), em organizações economicamente orientadas ou não, mudanças podem acontecer ao se ter em mente que a racionalidade substantiva (comunicativa) pode conviver com a racionalidade instrumental, caso sejam superadas as barreiras e dificuldades que impedem tais modificações.

Diante desse reconhecimento da coexistência, considero os limites conceituais entre as racionalidades, de modo que, por racionalidade instrumental entendo a ação direcionada para o cálculo utilitário e econômico, que é predominante nas organizações formais, pertencentes ao mercado, e por racionalidade substantiva, a ação que habilita os indivíduos a ordenarem suas vidas eticamente, promovendo satisfação pessoal e com o próximo, bem como autorrealização na concretização das atividades laborais ou não (GUERREIRO RAMOS, 1981; SERVA, 1996; SIQUEIRA, 2012). Acontece que, erroneamente, muitas organizações conduzem suas ações apenas por meio da instrumentalidade, desconsiderando a coexistência de ambas as racionalidades, o que acaba não favorecendo a emancipação dos indivíduos (SERVA, 1996; 1997).

Esse cenário em que as organizações são vistas apenas pelo prisma da racionalidade instrumental, e se desconsidera que coexiste a racionalidade substantiva, conduziu Serva

(1996) a empreender uma pesquisa com intuito de comprovar na prática as discussões feitas por Guerreiro Ramos (1981) sobre a existência da racionalidade substantiva nas organizações. Foram analisadas por Serva (1996) 03 (três) empresas de pequeno porte da cidade de Salvador-BA que apresentaram graus de racionalidade substantiva “elevada”, “muito elevada” e “baixa”. Os indicadores mostram que, mesmo em organizações ditas como substantivas e com características semelhantes, pode-se encontrar racionalidade do tipo instrumental, como é o caso da última organização do referido estudo.

Desse modo, no desenvolvimento de seu estudo, Serva (1996) se apoiou nos fundamentos teóricos de Guerreiro Ramos (1981) – que tratam da psique humana e da emancipação do indivíduo – e de Habermas (2012 [1929]) – que propõe a Teoria da Ação Comunicativa (TAC). De acordo com Serva (1996), nos estudos de Guerreiro Ramos (1981), a razão é atributo natural do ser humano, enquanto que, para Habermas (2012 [1929]), o potencial da racionalidade se concretiza por meio da ação comunicativa, sendo o indivíduo capaz de orientar suas ações com base em pretensões de aceitação conhecidas pela comunidade na qual está envolvido. Por meio dos dois autores, foi possível para Serva (1996) identificar, no espaço das empresas, atributos do ser humano que pudessem ser privilegiados (SILVA; FERNANDES, 2011; CAITANO; SERVA, 2012).

O quadro de análise proposto por Serva (1996) é considerado como um dos primeiros trabalhos no Brasil sobre racionalidade nas organizações, em uma perspectiva prática, tendo em vista que outros autores, (TENÓRIO, 1990; BARRETO, 1993; PIZZA JÚNIOR, 1994), mesmo discutindo ideias semelhantes às de Serva (1996) e baseados na proposta de uma nova ciência para as organizações, cunhada por Guerreiro Ramos (1981), não operacionalizaram o que seria, na prática, a teoria substantiva.

Após a elaboração do quadro de análise proposto por Serva (1996) e reconhecendo a pluralidade de formas organizacionais, autores como Reis (2001), Pinheiro (2003), Lins (2004), Ramos (2006) e Silva (2007) resolveram avaliar a predominância da racionalidade substantiva em organizações do Terceiro Setor. Foi possível constatar nessas pesquisas – consideradas como da primeira geração dos estudos sobre racionalidade (CAITANO, 2010; SERVA et al., 2015) – que, nas entidades do Terceiro Setor, predominam valores ligados à racionalidade substantiva, porém, a instrumental existe e conduz muitas das decisões e processos dessas organizações.

Os resultados das pesquisas da primeira geração apontaram reflexões ao campo de estudos sobre uma possível coexistência entre as racionalidades – substantiva e instrumental – nas organizações. Cabendo, nesse sentido, o aprofundamento por meio da análise separada

dos processos organizacionais propostos por Serva (1996) e o avanço no reconhecimento da tensão existente nessa coexistência (SIQUEIRA, 2012; SERVA et al., 2015) a uma segunda etapa de pesquisas. Para Caitano (2010), essa segunda geração de estudos foi iniciada com o trabalho de Silva (2009), realizado em duas Organizações Não Governamentais (ONGs) na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte. Ao avaliar apenas o processo de tomada de decisão nas entidades estudadas, a referida autora pôde concluir que nestas coexistem as duas racionalidades – substantiva e instrumental.

Nesse sentido, adotando o quadro de análise proposto por Serva (1996) e me filiando ao campo de estudos da segunda geração, conduzi a presente pesquisa em ONGs¹ que lutam pelos direitos das mulheres no estado da Paraíba. Assim como o referido autor, reconheço o campo de organizações do Terceiro Setor como valioso para os estudos sobre racionalidade e entendo que o pluralismo de espaços organizacionais que esse setor concebe pode auxiliar os indivíduos na busca pela emancipação.

Adoto o Terceiro Setor e as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres como contexto para entender as racionalidades. No geral, entendo o Terceiro Setor como aquele composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com foco na participação voluntária, sendo não governamentais e tendo como práticas tradicionais a caridade e a filantropia, expandindo-se seu sentido também para outros domínios, como a incorporação do conceito de cidadania e de suas variadas manifestações na sociedade civil, organizada ou não (FERNANDES, 1994; CARVALHO; SOUZA, 2003).

Especificamente, considero que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres se diferenciam das demais devido ao seu “ativismo social” (MUSICK; WILSON, 2008). Segundo Landim (2002), organizações dessa natureza vivem fortemente a tensão entre serem movimento ou instituição. Esse conflito acontece porque elementos do jogo político dos movimentos sociais estão contidos no dia a dia dessas entidades, que são justificados pelo processo histórico de estruturação das pautas que defendem e também pelo entendimento de que o feminismo e a luta pelos direitos das mulheres vieram antes de qualquer institucionalização.

Enquanto ONGs, foram criadas no *boom* de surgimento dessas entidades no Brasil, em 1990 (FERNANDES, 1994; LANDIM, 2002). Porém, suas pautas específicas emergiram de 2002 a 2006, quando da criação do Consórcio de ONGs para envio do anteprojeto de mudança legislativa em prol da não violência contra as mulheres, que culminou na aprovação

¹ O termo “ONGs” será adotado neste trabalho para a definição das organizações sem fins lucrativos e não governamentais pertencentes ao Terceiro Setor.

da Lei Maria da Penha (Lei 11.340/06) (BRASIL, 2006). A aprovação desta lei não garantiu o fim da violência contra a mulher e, por consequência, não dirimiram as lutas das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no período de 1980 a 2013, em um ritmo crescente no decorrer do tempo, morreram um total de 106.093 mulheres vítimas de homicídio. O número de vítimas passou de 1.353 mulheres, em 1980, para 4.762 em 2013, um aumento de 252%. A taxa, que em 1980 era de 2,3 vítimas por 100 mil, passa para 4,8 em 2013, aumentando 111,1% (WAISELFISZ, 2015). Diante desse cenário, afirmo que, mesmo após onze anos de aprovação da lei, é recente a estruturação das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres quando se considera o histórico de violência contra as mulheres em todos os sentidos (psicológico, físico, moral, patrimonial e sexual) desde os primórdios das sociedades.

Entendo que a violência contra as mulheres ainda acontece porque a sociedade perpetua uma cultura machista e patriarcal que separa homens e mulheres por meio das desigualdades, da falta de equidade e de justiça social entre os gêneros (SARTI, 2004; OLIVEIRA; CASSAB, 2014; MIRANDA, 2015). Porém, essa é apenas a pauta mais visível do movimento feminista, pois são diversos os problemas enfrentados pelas mulheres no cotidiano: falta de autonomia e integridade de seu corpo; aborto inseguro; questões sexuais e reprodutivas; a violência doméstica; o assédio sexual e o estupro; mortalidade materna; racismo; falta de espaço para as mulheres com deficiência; mulheres lésbicas e transexuais; acesso ao mercado de trabalho; igualdade salarial, dentre outras. Essas são as pautas pelas quais as ONGs se dispõem a lutar enquanto espaço institucionalizado.

Como sou feminista militante, me identifico com essa temática e parto da prerrogativa, mesmo que inicialmente ingênua, de que, pelos valores contidos na base das ONGs como um todo, posso acreditar que a racionalidade substantiva é predominante (SERVA, 1996). Autores como Carvalho e Souza (2003), Souza (2008), Silva (2010) e Medeiros e Souza (2011) dizem que valores ligados à racionalidade substantiva – como responsabilidade mútua, dependência coletiva e reciprocidade – são os fundamentos que identificam o Terceiro Setor. Contudo, Salimon e Siqueira (2013) mostram que, na busca por se adaptarem às exigências dos financiadores, as organizações do Terceiro Setor buscaram uma reestruturação organizacional, abarcando conceitos e técnicas do setor lucrativo que tendem à instrumentalidade.

Diante dessas suposições e da própria característica heterogênea do Terceiro Setor, é fundamental a condução de estudos que discutam essa temática, pois esse conflito entre a

natureza pública e privada do setor mostra a dualidade na relação de seus objetivos declarados e executados (LACERDA, 2010).

Desse modo, em busca de constatar as lacunas teóricas que justificam a realização deste trabalho, realizei um sucinto levantamento em periódicos de Administração e uma busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no mês de janeiro de 2017, usando os termos “racionalidade substantiva” and “terceiro setor”; “racionalidade instrumental” and “terceiro setor”; “substantive rationality” and “third sector”; “substantive rationality” and “third sector”; “substantive rationality” and “non profit sector”; “instrumental rationality” and “third sector” e “instrumental rationality” and “non profit sector”, e encontrei 16 (dezesesseis) artigos que tratam da temática. Porém, após a leitura dos títulos e resumos, conclui que apenas 04 (quatro) estão alinhados com a proposta de estudos das racionalidades no Terceiro Setor, a saber, Alaguero (2007); Lacerda e Vieira (2011); Medeiros e Souza, (2011) e Salimon e Siqueira (2013).

Os resultados da pesquisa realizada nos Periódicos CAPES se complementam ainda por 02 (dois) levantamentos bibliográficos (SERVA et al., 2015; CAITANO; SERVA, 2012) que tiveram como objetivo avaliar o campo de estudos sobre racionalidades nas organizações como um todo após a constituição do quadro de análise proposto por Serva (1996). Por meio dessas referências, delimito como o Terceiro Setor é estudado a partir da lente das racionalidades, e cumpre dizer que o diferencial desta pesquisa é o de apresentar relações não encontradas anteriormente, entre racionalidades - substantiva e instrumental -, Terceiro Setor e ONGs que lutam pelos direitos das mulheres.

Para tanto, contei com o auxílio do Projeto de Pesquisa Científica aprovado na Chamada MCTI/CNPq nº 1/2016, e administrado pelo Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA-UFPB). Por meio do mapeamento de ONGs do estado da Paraíba, elaborado pelo GETS, pude identificar as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres e, portanto, definir estudar três destas organizações, nomeadas como: ONG A; ONG B; e ONG C.

Neste mapeamento, identifiquei que a Paraíba conta com 39 organismos, entre grupos informais, sindicatos e ONGs, que defendem especificamente os direitos das mulheres. Destes, 22 – mais da metade – estão localizados na cidade de João Pessoa (capital do estado da Paraíba). A incidência dessas entidades em centros urbanos vem levantando reflexões aos membros do GETS, e é considerada uma lacuna para pesquisas futuras.

Outro aspecto relevante para a escolha das ONGs é o seu reconhecimento, a exemplo da ONG A e da ONG B, que representam a Paraíba na Rede Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, atuando em quatro eixos: combate, prevenção, assistência e garantia de direitos (SPM, 2017). Destaco também que a ONG B recebeu, no dia 6 de março de 2017, da Câmara Municipal de João Pessoa (CMJP), o Diploma “Mulher Cidadã Ednalva Bezerra” pela relevante contribuição à luta pela equidade de gênero e direitos das mulheres (JOÃO PESSOA, 2017).

No que se refere à relevância prática para as ONGs em estudo, entendo que compreender como as racionalidades coexistem nos processos organizacionais pode auxiliá-las a garantir a sustentabilidade de suas atividades. Para Melo (2016), sustentabilidade no Terceiro Setor não está ligada apenas a fatores financeiros, envolve também valores éticos e ideológicos que devem ser considerados nas tomadas de decisões. Portanto, assim como Pinheiro (2003), entendo e defendo que a relevância social das atividades de organizações do Terceiro Setor transforma o entendimento puramente econômico-financeiro do termo “sustentabilidade”.

Porém, o afastamento em relação aos parâmetros ligados ao cálculo utilitário das ações pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, tendo em vista que, para garantir a sobrevivência na sociedade atual de mercado, são necessários recursos que podem ser oriundos de diversas fontes e que exigem justificativas de sua aplicabilidade (PINHEIRO, 2003; MELO, 2016). Assim, as ONGs não podem voltar suas ações apenas para os aspectos instrumentais, pois, ao se distanciarem das motivações substantivas, acontecerá dissonância entre sua missão e ações práticas (LACERDA, 2010).

Compreendo que as organizações praticantes de uma racionalidade orientada para a substantividade se tornam precursoras de cidadania e estimuladoras da participação voluntária, pois, por meio delas, são construídos espaços de emancipação dos indivíduos. Essa afirmação não anula a possibilidade de existência da racionalidade instrumental no Terceiro Setor, tendo em vista que as duas podem e devem coexistir nas organizações, afinal, uma completa ausência de instrumentalidade leva as organizações à “anomia” (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Desse modo, a partir da exposição, questiono nessa pesquisa: **Como se apresentam as racionalidades nas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba?**

Em busca de responder ao questionamento, e considerando que as racionalidades – substantiva e instrumental – coexistem, apresento como objetivo geral identificar no cotidiano das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba como as racionalidades se

apresentam nos processos organizacionais evidenciados por Serva (1996): hierarquia e normas; valores e objetivos; controle; divisão do trabalho e satisfação individual. Para tanto, os objetivos específicos que orientaram a pesquisa foram: (1) compreender o funcionamento das ONGs pesquisadas; (2) evidenciar, por meio dos processos organizacionais pesquisados, como as racionalidades se concretizam e (3) apontar como ocorre a tensão entre as racionalidades nas ONGs em estudo.

Na sequência, apresento o referencial teórico que embasa os aspectos teóricos e empíricos escolhidos nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao iniciar este referencial teórico, destaco que as linhas que se seguem são influenciadas pelas leituras de autores como Guerreiro Ramos e, a partir destas, entendo que o atual modelo de sociedade centrada no mercado pode trazer consequências danosas para os indivíduos que estão envolvidos nos discursos praticados pelas organizações formais e, por isso, acabam por não refletirem sobre suas práticas, se tornando alienados e desconfigurados em relação aos valores sociais e éticos. Guerreiro Ramos (1981) atribui esse processo à síndrome comportamentalista, em que os indivíduos acreditam que devem obedecer cegamente às regras e condutas das organizações.

Em “A Nova Ciência das Organizações”, Guerreiro Ramos (1981) replica uma história contada por Chester Barnard, a qual trago aqui por considerar um exemplo do que seria essa degradação dos indivíduos pelas organizações:

Barnard conta a história de uma telefonista tão preocupada com a mãe doente que aceitou, contra as próprias inclinações, um emprego num lugar solitário, porque dali podia ver a casa em que estava a mãe em seu leito de enferma. Não obstante, quando chegou o dia em que a casa incendiou, ela observou o fato sem abandonar a mesa de ligações telefônicas. Barnard elogia a telefonista: “mostrou extraordinária ‘coragem moral’, poderíamos dizer, ao agir segundo o código de sua organização – a necessidade *moral* de serviço ininterrupto” (BARNARD, 1948, p. 269 apud GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 110).

Quando li essa história, refleti sobre o que é esse funcionário padrão orientado pela síndrome comportamentalista. Recordei-me dos dias que cheguei em casa cansada, após passar horas no trânsito voltando de um exaustivo dia de trabalho e, mesmo diante do cansaço, continuei trabalhando no espaço do lar para suprir as demandas sempre constantes do trabalho e, no outro dia, repetir toda a rotina: acordar – trânsito – trabalho – trânsito – casa – mais trabalho – dormir. Siqueira (2012, p. 17) justifica essa servidão dos indivíduos por meio dos discursos praticados na “política cognitiva” (GUERREIRO RAMOS, 1981):

A pessoa é compelida a substituir seu senso comum por um jargão projetado, perdendo a habilidade e a capacidade de articular símbolos para se referir aos níveis profundos de sua psique e de sua existência. Perde, assim, a capacidade de se engajar em debates racionais, incapaz de distinguir entre o fabricado e o real. Isso provoca o recalçamento dos padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade inerentes ao senso comum. O indivíduo se torna um *alegre detentor de empregos*, engajado em esforços penosos, subordinado às necessidades do processo produtivo, incapaz, portanto, de se ocupar livremente de atividades intrinsecamente recompensadora se, assim, perdendo de vista suas necessidades de realização pessoal.

As falas apresentadas nos parágrafos anteriores fazem parte de algumas reflexões sobre as quais venho me debruçando e que me levaram a discutir sobre espaços emancipatórios por meio de outras organizações que não fossem as econômicas. Para tanto, resolvi lutar em favor de causas sociais e de buscar por direitos, filiando-me a diversas entidades do Terceiro Setor e também aos movimentos sociais não institucionalizados por meio da militância no movimento estudantil, no movimento ambiental e no ativismo feminista.

Apresento esse enredo para dizer ao leitor que minhas falas, escolhas teóricas e metodológicas são influenciadas, antes de tudo, por escolhas de vida que se relacionam, prioritariamente, ao ativismo, à causa feminista, em favor da igualdade entre os gêneros e contra toda forma de dominação do masculino em relação ao feminino.

Ao conhecer teoricamente Guerreiro Ramos e Maurício Serva, me foi possível alimentar os ideários sobre um Terceiro Setor que tenha como predominante a racionalidade de cunho substantivo, com todos os indivíduos unidos em prol de valores ligados à justiça social. Porém, meu envolvimento na prática das ONGs prova-me que não se deve analisar esse campo apenas com essa lente, cabendo-me dizer e defender a coexistência das racionalidades – substantiva e instrumental – nessas organizações. Assim como Siqueira (2012), encontrei no termo “tensão” minha resposta ao impasse entre a predominância de uma racionalidade em detrimento da outra. “Tensão” é um símbolo linguístico empregado por frequência por Guerreiro Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva.

Dito isso, na presente seção apresento a base teórica que subsidiou a análise dos achados da pesquisa. Inicialmente abordo o tema das racionalidades nas organizações e detalho o quadro de análise proposto por Serva (1996) e, posteriormente, são feitas indagações e reflexões sobre o Terceiro Setor e as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres.

2.1 RACIONALIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade moderna, centrada no mercado, a razão perdeu o seu sentido puro, conforme cunhado pelos filósofos clássicos, guiando-se por princípios baseados na racionalidade instrumental. Ao criticar esse modelo de prescrição da vida social, Guerreiro Ramos (1981) dita que a instrumentalidade se tornou conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações e, por meio dela, os seres humanos obtêm um conjunto de regras

de como deverão ordenar sua vida pessoal e social. Nessa perspectiva, para que os indivíduos sejam conduzidos ao modelo instrumental, é necessária a existência de organizações fundamentadas nos princípios da divisão do trabalho, da diferenciação de estrutura social e do elevado excedente econômico.

Nesse sentido, as instituições se tornam elos condutores para que o homem social possa desempenhar suas atividades. Martins (1994) diz que as organizações atuais funcionam como segunda instância para socialização dos sujeitos, mas alerta para o fato de que a vida nestas não é espelho de brilho e fascínio, conforme é difundido nos estudos das teorias administrativas. Normalmente, essa difusão acontece nas disciplinas de gestão de pessoas que, baseadas nas teorias comportamentalistas relacionadas à Escola das Relações Humanas, buscam o direcionamento dos discentes ao modelo ideal de organização em que o indivíduo deve absorver o ato de “vestir a camisa da empresa” como extensão de sua vida particular aos domínios organizacionais.

Para Martins (1994) esse controle social das organizações se torna “cada vez mais refinado, indireto, sutil e, como tal, de certo modo, mascara as contradições de natureza econômica, política, ideológica e psicológica dos conflitos humanos” (MARTINS, 1994, p. 10). Assim, as organizações de mercado conduzem a desconfiguração da subjetividade dos indivíduos e, por consequência, impedem atos de livre e genuína comunicação entre eles (HABERMAS, 2012 [1929]). Segundo Serva (1997, p. 19), “o ambiente organizacional se tornou propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, dentre outras consequências”.

Corroborando com Habermas (2012 [1929]), Guerreiro Ramos (1981) entende que as capacidades humanas de debate racional estão danificadas pelos padrões de linguagem predominantes em que o homem assimila a racionalidade instrumental como racionalidade geral. O autor supracitado, em análise sobre o mercado como dimensão central e ordenadora da ciência social e da vida humana na sociedade ocidental moderna, empreende crítica aos papéis centrais que as organizações têm na vida dos indivíduos, ressaltando, ainda, que o predomínio desse tipo de racionalidade instrumental engendra uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica e pela degradação da qualidade de vida, entre outros malefícios.

Para Carvalho e Souza (2003), à medida que a atividade humana tende à centralidade no mercado, deixa de ser uma expressão pessoal, pois as exigências econômicas não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência

humana. Nesse sentido, García (1983) e Barreto (1993) defendem que o sujeito precisa se emancipar por meio de seu engajamento crítico, devendo ser um ativo criador de outras formas de viver em sociedade para que não seja levado pelas circunstâncias. Assim como Guerreiro Ramos (1981), García (1983), Barreto (1993) e Serva (1996), defendo a predominância de um tipo de racionalidade diferente da instrumental, a saber, a racionalidade substantiva, que tem como foco a emancipação do indivíduo.

A racionalidade substantiva confere ao indivíduo a capacidade de distinguir entre o bem e mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro, para que possa ordenar a sua vida pessoal e social (BARRETO, 1993; SERVA, 1996; CARVALHO; MORAES et al., 2000; SOUZA, 2003; SIQUEIRA, 2012). Corroborando, autores como Polanyi (2011 [1944]) e Guerreiro Ramos (1981) rejeitavam a ideia de que a razão instrumental tem que ser empregada para análise de toda e qualquer atividade econômica, propondo uma concepção substantiva das organizações.

Essa dicotomia entre as racionalidades, constatada nas linhas anteriores, e, principalmente, a predominância na atual sociedade centrada no mercado da racionalidade instrumental, orienta as ações dos indivíduos em dois polos diferentes. Desse modo, sigo os limites conceituais estabelecidos por Serva (1996) e entendo:

Racionalidade substantiva: Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais (SERVA, 1996, p. 338).

Racionalidade instrumental: Ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas à interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis (SERVA, 1996, p. 340).

Corroborando com Serva (1996), Siqueira (2012) elaborou, na sua pesquisa de dissertação, um quadro em que apresenta a distinção entre razão instrumental e substantiva, o qual replico a seguir dada a sua relevância e maneira didática de apresentação (Quadro 1).

Quadro 1: Distinção entre razão instrumental e substantiva

Tipologia	Razão instrumental	Razão substantiva
Sinônimos	Funcional, pragmática, com propósito, tocante a fins.	Objetiva, comunicativa, de interação simbólica, tocante a valores.
Dimensão existencial	Sociedade; Processo histórico; Organização.	Ser humano, psique humana.
Caráter histórico	Episódica, fenômeno particular da sociedade centrada no mercado.	Comum a todas as pessoas de todos os lugares em todas as épocas.
Papel desempenhado na sociedade contemporânea	Instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social	Atributo da psique humana que resiste à completa socialização;

	carregado de preconceitos iluministas.	capacita a compreender a historicidade da condição humana.
Forma de conduta	Comportamento: conveniência é a sua principal categoria; funcional, efetivo, pertencente à esfera das causas eficientes.	Ação: própria dos atores que deliberam sobre coisas porque têm consciência das finalidades intrínsecas pertencentes à esfera ética das causas finais.
Relações interpessoais e validação	Relações interpessoais subordinadas a regras técnicas, passíveis de validação e validade.	Relações interpessoais livres de compulsão externa, passíveis de legitimação através da intersubjetividade da mútua compreensão de intenções.
Principais símbolos linguísticos associados	Esforço que habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitário de consequências; sistemática e atenta aos imperativos das condições e meios a uma finalidade deliberadamente escolhida; experiência deformada da realidade; torna obscuros os polos da tensão existencial humana; objetivo predeterminado; consecução de um resultado ulterior.	Força cognitiva luminosa ativa na psique humana; consciência crítica, presença divina, desejo de conhecer; distingue o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro; critério para a ordenação da vida humana associada; capacidade ética e crítica de natureza pessoal; intencionalidade; crença num valor ético, espiritual; orientação por critérios transcendentais.

Fonte: Siqueira (2012, p. 29).

Fundamentando-se nas reflexões em relação à predominância da racionalidade instrumental em detrimento da racionalidade substantiva nas organizações e na possibilidade de construir espaços em que predominem esta última, e baseado nas ideias de autores como Habermas (2012 [1929]), Polanyi (2011 [1944]) e Guerreiro Ramos (1981), Serva (1996) propõe um quadro de análise para racionalidade substantiva nas organizações, sendo este utilizado como base para o presente estudo.

2.2 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: O QUADRO DE ANÁLISE DE SERVA (1996)

Ao longo de dez anos de estudos sobre racionalidade nas organizações produtivas, Serva (1996) elaborou um quadro de análise a partir do “impasse” encontrado em estudos anteriores que não mostravam aplicações empíricas de como uma organização substantiva opera suas práticas administrativas. Para o referido autor, os estudos posteriores à obra de Guerreiro Ramos (1981) – como os de Tenório (1990), Barreto (1993) e Pizza Júnior (1994), apesar de importantes contribuições para o campo científico, ficaram restritos ao nível conceitual, conforme explica no trecho a seguir:

Provavelmente, há outros traços comuns entre os textos aqui examinados, porém, o que gostaríamos de destacar é aquele a que nós vimos nos referindo até aqui como uma “dificuldade”, um verdadeiro impasse: apesar de muito bem elaborados, eles não se fundam em uma base empírica sólida e, conseqüentemente, não conseguem ir

além da crítica e da denúncia da razão instrumental nas organizações, pois não conseguem demonstrar empiricamente como a razão substantiva se concretiza nas organizações produtivas (SERVA, 1996, p.156).

Serva (1997) diz que os autores brasileiros criticavam e denunciavam a razão instrumental oferecendo a racionalidade substantiva como oposição, porém, não conseguiam comprovar empiricamente se esta última pode ser empregada na gestão das organizações produtivas. Assim, ele propôs um quadro de análise com onze rubricas ou processos organizacionais que foram desenvolvidos a partir das concepções teóricas de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (2012 [1929]), bem como do processo de observação participante que embasou toda sua pesquisa. No Quadro 2 apresento uma síntese dos onze processos organizacionais (rubricas) e a descrição de suas principais características.

Quadro 2: Descrição dos processos organizacionais

PROCESSO ORGANIZACIONAL	DESCRIÇÃO
Hierarquia e normas	Formas, critérios e estilos de como o poder é exercido. Métodos que influenciam os empregados. Estrutura hierárquica. Tipos de autoridade. Elaboração, estabelecimento e emissão de ordens, escritas ou não. Consequências do não cumprimento das normas. Rigidez e flexibilidade.
Valores e objetivos organizacionais	Valores predominantes na organização, sua origem e forma de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos e como são comunicados aos membros.
Tomada de decisão	Processos decisórios. Diferenciação das competências para tomada de decisão. Dimensões determinantes no processo decisório.
Controle	Formas, finalidades e instrumentos utilizados para controle. Responsáveis pelo controle.
Divisão do trabalho	Crítérios e formas utilizadas para divisão do trabalho. Níveis de especialização. Departamentalização. Flexibilidade e múltiplas funções no trabalho.
Reflexão sobre a organização	Processo de análise e reflexão sobre a existência da organização, interna e externamente. Autocrítica enquanto grupo organizado e instrumentos que influenciam esse processo de refletir.
Conflitos	Natureza dos conflitos e formas de encará-los e solucioná-los. Grau de tensão provocado pelos conflitos.
Comunicação e relações interpessoais	Estilos e formas de comunicação formal e informal. Linguagens específicas da organização e de seus membros. Comunicação aberta, com <i>feedback</i> , autenticidade e autonomia. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo e clima construído com base nas relações interpessoais.
Satisfação individual	Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação e insatisfação.
Dimensão simbólica	Iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam o simbolismo e constroem o imaginário do grupo e das práticas organizacionais cotidianas na organização.
Ação social e relações ambientais	Ações da organização que a incluem no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre teoria e prática em relação aos objetivos voltados para ação social. Relações com outras organizações.

Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

Para cada um dos processos descritos no Quadro 2 são propostos elementos constitutivos das racionalidades – instrumental e substantiva – nas organizações. Apresento no Quadro 3 essas relações entre as rubricas e os elementos constitutivos.

Quadro 3: Quadro de análise da racionalidade substantiva nas organizações

TIPO DE RACIONALIDADE		PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
Racionalidade Instrumental	Racionalidade Substantiva	
Fins, Desempenho Estratégia interpessoal	Entendimento Julgamento ético	Hierarquia e normas
Utilidade Fins Rentabilidade	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Valores e objetivos
Cálculo, utilidade Maximização de recursos	Entendimento Julgamento ético	Tomada de decisão
Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal	Entendimento	Controle
Maximização de recursos Desempenho Cálculo	Autorrealização Entendimento Autonomia	Divisão do trabalho
Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Comunicação e relações interpessoais
Fins Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Ação social e relações ambientais
Desempenho Fins, Rentabilidade	Julgamento ético Valores emancipatórios	Reflexão sobre a organização
Cálculo Fins Estratégia interpessoal	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Conflitos
Fins, Êxito Desempenho	Autorrealização Autonomia	Satisfação individual
Êxito/Resultados Utilidade, Desempenho	Autorrealização Valores emancipatórios	Dimensão simbólica

Fonte: Serva (1996, p. 339)

No que tange à racionalidade substantiva, os elementos constitutivos são descritos por Serva (1996) da seguinte forma:

a) **Autorrealização** – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) **Entendimento** – ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;

c) **Julgamento ético** – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto) 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** – 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 poderem agir e expressar-se livremente nas interações.

De igual modo, Serva (1996) definiu os elementos constitutivos da racionalidade instrumental:

a) **Cálculos** – projeção utilitária das consequências dos atos humanos;

b) **Fins** – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);

c) **Maximização de recursos** – busca da eficácia e da eficiência máximas no tratamento de recursos disponíveis: 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 em face de processos competitivos;

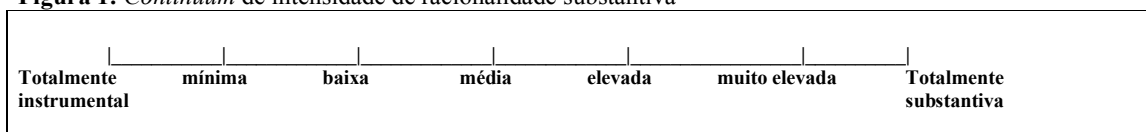
e) **Desempenho** – performance individual elevada na realização de atividades;

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.

A partir dos processos organizacionais descritos no Quadro 2 e dos elementos constitutivos do Quadro 3, Serva (1996) propõe um *continuum* (Figura 1) para determinar o grau de racionalidade substantiva das organizações produtivas.

Figura 1: *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva

Fonte: Serva (1996, p. 351).

O estudo de Serva (1996) foi realizado em três organizações produtivas localizadas na cidade de Salvador-BA que apresentaram graus de racionalidade substantiva “elevada”, “muito elevada” e “baixa”. Os indicadores mostram que, mesmo em organizações ditas como substantivas e com características semelhantes, pode-se encontrar racionalidade do tipo instrumental, como é o caso da última organização em estudo.

Após a elaboração do quadro de análise proposto por Serva (1996), consolidou-se uma primeira geração de estudos sobre racionalidades, conforme explicam Caitano (2010), Caitano e Serva (2012) e Serva et al. (2015) ao avaliarem o campo de estudos das racionalidades nas organizações. Para Caitano (2010), todos os trabalhos dessa geração foram unânimes em apontar para o predomínio de uma racionalidade em detrimento da outra, entretanto, sinalizavam fatores que tratavam da coexistência das racionalidades nas organizações.

O estudo realizado por Serva et al. (2015) levantou 20 (vinte) trabalhos apresentados em Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* brasileiros. Desses, identifiquei 05 (cinco) pertencentes ao campo de pesquisas do Terceiro Setor (REIS, 2001; PINHEIRO, 2003; LINS, 2004; RAMOS, 2006; SILVA, 2007), sendo detalhados a seguir.

A pesquisa de Reis (2001) analisou projetos conduzidos por Organizações Não Governamentais (ONGs) utilizando os elementos constitutivos da racionalidade substantiva do quadro de análise proposto por Serva (1996) para verificar como as organizações conduziam seus processos avaliativos dos projetos em desenvolvimento. Os resultados da pesquisa apontaram para predominância da racionalidade substantiva com incidência dos elementos ético-valorativos.

O trabalho de Pinheiro (2003) buscou entender como uma organização do Terceiro Setor (Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial – AFECE) alcança sua sustentabilidade. Para tanto, o referido autor baseou seus estudos nos princípios da economia substantiva de Karl Polanyi (2011 [1944]) e, quanto ao modelo de análise de Serva (1996), concentrou-se nas categorias analíticas “hierarquia e normas”, “tomada de decisão” e “comunicação e relações interpessoais”. Para Pinheiro (2003, p. 109):

A observância do conjunto dos princípios da concepção substantiva da economia, no modo em que eles se complementam dentro da AFECE, permite que se conclua que a sua interação gera a real sustentabilidade da organização, juntando o reflexo social

à necessidade financeira, permitindo que seja efetivada a sustentabilidade da organização.

O estudo de Lins (2004) consistiu em verificar de que forma a articulação entre elementos das racionalidades – substantiva e instrumental – da Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva (CACC), poderia caracterizar a organização como um modelo de isonomia. Utilizando o modelo de análise de Serva (1996), os resultados da pesquisa demonstraram que a racionalidade instrumental prevalece na execução de tarefas relacionadas às atividades-meio, enquanto a racionalidade substantiva se manifesta nas atividades-fim.

O trabalho de Ramos (2006) é semelhante, em contexto de análise, ao de Reis (2001), pois trata da avaliação dos programas sociais em organizações do Terceiro Setor. Para tanto, utilizou o modelo proposto por Serva (1996) para verificar a predominância da racionalidade substantiva. Os resultados permitiram chegar à conclusão de que em duas organizações predomina a racionalidade substantiva e na terceira, a racionalidade instrumental.

Silva (2007) realizou sua investigação no Mosteiro Monte Carmelo com o objetivo de verificar como essa organização do Terceiro Setor viabilizava sua sustentabilidade por meio da concepção substantiva de economia. O autor elaborou seu próprio quadro de análise a partir das categorias “valores e objetivos”, “ação social e relações ambientais”, “reflexão sobre a organização” e “dimensão simbólica” do modelo proposto por Serva (1996). Seu objetivo foi semelhante ao de Pinheiro (2003) ao relacionar os conceitos da concepção substantiva de organizações a outros elementos característicos da economia social.

Afora essa análise com base no artigo de Serva et al. (2015), busquei também nos Periódicos CAPES outros trabalhos que relacionassem os construtos racionalidades e Terceiro Setor e, após a leitura dos títulos e resumos, selecionei 04 (quatro) artigos relevantes e aproximados ao tema em estudo nesta pesquisa (ALAGUERO, 2007; LACERDA; VIEIRA, 2011; MEDEIROS; SOUZA, 2011; SALIMON; SIQUEIRA, 2013), porém, percebi que, apesar de citarem o modelo de Serva (1996) e utilizarem algumas variáveis dos onze processos organizacionais, optaram por não fazer em sua totalidade, acompanhando a segunda geração de estudos sobre racionalidade.

A primeira geração buscou identificar a predominância de uma dada racionalidade na gestão e a segunda vai além da identificação, assumindo como desafio a análise da tensão existente entre as racionalidades, aproximando-se do que Lima e Teixeira (1994) denominaram de “cotidiano administrativo”.

Uma terceira geração de estudos sobre racionalidades nas organizações foi iniciada a partir da tese defendida por Caitano (2016) em que se busca redirecionar o campo para a

perspectiva da ação, trazendo a análise das racionalidades por meio da sociologia pragmática e das abordagens centradas nas práticas. Dado o pouco tempo em que a tese foi defendida, reconheço a incapacidade desta pesquisa se aproximar dos estudos de terceira geração, portanto, opto por prosseguir em uma perspectiva de estudos da segunda geração.

A pesquisa de Caitano (2010), que trata da consolidação de um campo de estudos sobre racionalidade, aponta o trabalho de Silva (2009) como marco para essa segunda etapa de estudos sobre racionalidades nas organizações. O referido trabalho foi realizado em duas ONGs na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, avaliando apenas o processo de tomada de decisão nas entidades estudadas e concluindo que nelas coexistem as duas racionalidades – substantiva e instrumental –, propondo reflexões e proposições ao campo de estudos sobre a tensão e os possíveis conflitos dessa coexistência. Para Silva (2009), a segunda geração de estudos sobre racionalidade busca codificar e sistematizar a aprendizagem aprofundando o conhecimento de cada processo organizacional dos propostos por Serva (1996).

O trabalho de Caitano (2010) também pertence à segunda geração de estudos e foi realizado no Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim, em Santa Catarina, buscando aprofundar a análise do processo “reflexão sobre a organização”, anteriormente considerado por Serva (1996) como complementar e entendido pela autora como fundamental para o estudo de racionalidades nas organizações. A autora decidiu estudar também a rubrica “comunicação e relações interpessoais” por entender que o processo comunicativo é essencial para análise das racionalidades nas organizações.

Outro estudo importante é o de Siqueira (2012), que tem um contexto de pesquisa aproximado às organizações do Terceiro Setor, pois foi realizado na Ecovila Itapeba, situada no litoral sul da Bahia. A contribuição do autor é válida no sentido de assumir a coexistência das racionalidades (substantiva e instrumental) nas organizações e buscar, desse modo, compreender o elemento da tensão inerente a esse processo. Das rubricas propostas por Serva (1996), Siqueira (2012) baseou sua discussão em torno da comunicação e relações interpessoais por acreditar que esse processo é mais evidente na manifestação da tensão entre as racionalidades. Na análise desse processo, Siqueira (2012) incluiu os elementos de tomada de decisão e gestão de conflitos e, indiretamente, analisou a ação social e as relações ambientais e a reflexão sobre a organização.

Apesar de não utilizar o modelo de Serva (1996), o estudo de Lacerda (2010) segue as características da segunda geração de estudos analisando o choque de racionalidades na relação entre ONGs e Mercado. As contribuições do estudo de Lacerda (2010) e Lacerda e

Vieira (2011) são valiosas no sentido de mostrar como ocorre a relação entre os objetivos declarados e os executados pelas ONGs.

Para Serva et al. (2015, p. 428), “os estudos da segunda geração estão assumindo o desafio de aprofundar o conhecimento da relação complexa entre as racionalidades no cenário organizacional”. Como os estudos já elaborados nessa geração analisaram a partir do modelo proposto por Serva (1996) as rubricas “tomada de decisão” (SILVA, 2009), “reflexão sobre a organização” (CAITANO, 2010; SIQUEIRA, 2012), “comunicação e relações interpessoais” (SILVA, 2009; CAITANO, 2010; SILVA; FERNANDES, 2011; SIQUEIRA, 2012), “conflitos”, “dimensão simbólica”, “ação social e relações ambientais” (SIQUEIRA, 2012), opto por aprofundar a análise dos outros processos organizacionais do modelo, que são: hierarquia e normas; valores e objetivos; controle; divisão do trabalho e satisfação individual.

Entendendo que tais escolhas são uma parte basilar deste estudo, apresento o Quadro 4 com a relação entre os autores da segunda geração que se aproximam do contexto do Terceiro Setor e a síntese dos resultados de suas pesquisas.

Quadro 4: Síntese dos resultados da segunda geração de estudos sobre racionalidade no Terceiro Setor

AUTORES	SÍNTESE DOS RESULTADOS
Silva (2009); Silva e Fernandes (2011)	Nas sete categorias (dicotomia; significado do elemento utilidade; comunicação; reunião; objetivo na tomada de decisão; tempo no processo de decisão; delegação) analisadas pela autora por meio do processo organizacional “tomada de decisão”, concluiu-se que na gestão do Grupo de Apoio à Criança com Câncer (GACC) prevaleceram seis ligadas à racionalidade substantiva com incidência dos seguintes elementos: entendimento, autonomia, responsabilidade e julgamento ético. No GACC apenas a categoria “tempo no processo decisório” apresentou características da racionalidade instrumental, porém, constatando também a presença da racionalidade substantiva. Na outra organização estudada (Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva - CACCDP), em todas as categorias prevaleceu a racionalidade instrumental, concluindo-se que as decisões são baseadas nos elementos cálculo e maximização dos recursos. Destaco que, mesmo com a predominância de uma racionalidade em detrimento de outra, verificou-se a coexistência. Por meio do estudo nas duas instituições ficou comprovado que o GACC é menos burocratizado que a CACCDP, tendo em vista que a primeira apresentou uma administração mais participativa, existindo autonomia nas decisões que possibilitam a realização dos indivíduos (SILVA; FERNANDES, 2011).
Caitano (2010)	A autora verificou que no processo organizacional “comunicação e relações interpessoais” predomina um ambiente totalmente caracterizado pela racionalidade substantiva em que emergiram os elementos autonomia, autenticidade e entendimento. No que tange ao processo de “reflexão sobre a organização”, a autora percebeu que os participantes da entidade se envolviam pouco nos momentos de reflexões, delegando esse processo aos líderes. Essa pouca participação é atribuída a fatores ligados à cultura organizacional.
Siqueira (2012)	A principal contribuição do autor é trazer ao debate o fato de que as racionalidades instrumental e substantiva não são excludentes, confirmando os pressupostos de coexistência de ambas. O processo de comunicação é fundamental para o equilíbrio da organização. O autor conclui também que a criação de espaços para tomada de decisão que favoreçam a racionalidade substantiva não implica na redução ou anulação dos espaços burocráticos da racionalidade instrumental.
Lacerda (2010);	Os autores tratam dos conflitos entre os objetivos declarados e os executados pelas

Lacerda e Vieira (2011)	ONGs na relação com o Mercado, com tendência à racionalidade instrumental nesse relacionamento.
----------------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2017).

Nesse sentido, adotando o quadro de análise proposto por Serva (1996) e avançando no campo de estudos da segunda geração, realizei essa pesquisa em organizações sem fins lucrativos que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba. No campo de estudos da administração, o foco é direcionado para as empresas do mercado formal, desconsiderando a pluralidade de organizações que fazem parte da sociedade. Nessa, existem instituições que possibilitam ao indivíduo a manifestação legítima de seus interesses pessoais (CARVALHO; SOUZA, 2003) e são entendidas como pertencentes ao Terceiro Setor, tópico abordado na próxima seção deste referencial.

2.3 TERCEIRO SETOR

Para Bresser-Pereira (1999), o público não estatal (Terceiro Setor) é oriundo da existência de um Estado ineficiente e capturado por interesses particulares que entrou em crise nos anos 70, favorecendo o campo de surgimento das organizações sociais. O autor considera o setor como “espaço da democracia participativa ou direta, ou seja, é relativo à participação cidadã nos assuntos públicos” (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 16).

No que se refere às organizações do Terceiro Setor, as defino como espaço privado, porém, atendendo as demandas públicas (FERNANDES, 1994; BRESSER-PEREIRA, 1999; COELHO, 2000; SALIMON; SIQUEIRA, 2013; CAVALCANTE, 2016). Essas organizações são diversas, não podendo ser analisadas em uma mesma perspectiva, por exemplo, ONGs que prestam assistência a pacientes com câncer e partidos políticos.

Nesse sentido, em projeto realizado por Salamon (1997), buscando entender as características do Terceiro Setor e a fim de tornar a pesquisa gerenciável, são definidos limites conceituais e metodológicos, que são: (1) legalmente constituídas; (2) estrutura não governamental; (3) gestão autônoma; (4) sem fins lucrativos e (5) voluntárias. Sigo a mesma prerrogativa de Salamon (1997), mesmo reconhecendo a predominância de organizações informais no setor de luta pelos direitos das mulheres, como foi constatado pelo mapeamento realizado pelo Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS).

Outro aspecto que considero fundamental em qualquer estudo que utilize como contexto de análise as organizações do Terceiro Setor são suas origens, entendendo que cada linha de atuação tem suas especificidades. Salamon e Anheier (1996) teorizam sobre isso

afirmando várias hipóteses possíveis, dentre as quais Caldas et al. (2017) destacam três que poderiam se relacionar com a origem do Terceiro Setor no Brasil: (1) a Teoria dos Bens Públicos; (2) a Teoria da Interdependência e (3) a Teoria dos Empreendedores Sociais (SALAMON; ANHEIER, 1996; CALDAS et al., 2017).

A Teoria dos Bens Públicos considera que o nível de heterogeneidade da população influencia o aumento de atividades sociais, fomentando a criação de entidades do Terceiro Setor para atender as necessidades da população que o Estado e Mercado não conseguem alcançar (SALAMON; ANHEIER, 1996). Para Weisbrod (1975), as organizações do Terceiro Setor são fornecedoras de bens públicos, tendo como principais características a não exclusividade e a não rivalidade.

Diferente da Teoria dos Bens Públicos, a Teoria da Interdependência preconiza uma relação harmoniosa e colaborativa entre Estado e Terceiro Setor defendendo que, por meio dessa união, é possível fomentar políticas públicas orientadas para atender melhor a população (ANHEIER, 2005).

A Teoria dos Empreendedores Sociais diz que o Terceiro Setor foi criado a partir das iniciativas de empreendedores sociais, que são pessoas inconformadas com as diversas injustiças sociais e que, motivadas pelo desejo de transformação, conduzem entidades para atender as necessidades da população (SALAMON; ANHEIER, 1996).

Ao realizarem um estudo sobre as origens das ONGs na Paraíba, Caldas et al. (2017) perceberam que as organizações que lutam pelos direitos das mulheres e LGBT's (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros) buscam atender as necessidades de um determinado público, as quais Estado e Mercado não suprem inteiramente. Desse modo, baseado em Weisbrod (1977), os autores afirmam que nesse setor é predominante a Teoria dos Bens Públicos, tornando-se explícita a “falha de mercado” no suprimento das demandas da população beneficiada.

Concordo com Caldas et al. (2017) e compreendo que as organizações do Terceiro Setor que lutam pelos direitos das mulheres se constituem como espaços para construção de uma democracia participativa e direta, que inclui os cidadãos (em sua maioria mulheres) nos assuntos públicos. E, mesmo considerando complexa a relação entre participação social e cidadania no Brasil, devido ao baixo envolvimento da população nos assuntos de ordem coletiva, acredito que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres se diferenciam das demais, pois estão ancoradas na perspectiva feminista que conduz seu ativismo social.

Esse movimento feminista historicamente tem 02 (dois) momentos: (1) movimento sufragista, no qual as mulheres se organizaram para lutar por direitos políticos de votarem e

serem votadas e (2) movimento de liberação, em que as mulheres discutem direitos sexuais e reprodutivos, aborto, desigualdades de classe e relações de dominação masculina e de equidade entre gêneros (NOVELLINO, 2006; OLIVEIRA; CASSAB, 2014). Algumas feministas acreditam que se vive um terceiro momento, em que são discutidas as diferenças entre as mulheres negras, brancas, lésbicas, dentre outras, o que intitulo de “estrato da estratificação social”, ou seja, são as subcamadas de uma camada de pessoas em condições de desigualdades.

Ainda no contexto histórico, o movimento feminista surgiu no Brasil nos anos 1970 quando a Organização das Nações Unidas (ONU) instituía o Ano Internacional da Mulher (1975), alicerçado nas lutas dos movimentos sociais, à época, contra a Ditadura Militar². Porém, sua consolidação se deu em 1979, quando as exiladas voltaram ao Brasil trazendo influências do movimento feminista europeu (SARTI, 2001; OLIVEIRA; CASSAB, 2014). Nos anos 80, os grupos feministas cresceram pelo país com inserções em associações profissionais, partidos políticos, sindicatos e também nas igrejas, por meio das Comunidades Eclesiais de Base (CEB).

Em 1990, o movimento de mulheres adota uma perspectiva mais técnica e profissional, adquirindo a forma de Organizações Não Governamentais (ONGs) e buscando, por meio desta institucionalização, influenciar as políticas públicas de Estado. Sarti (2001, p. 42) afirma que “a institucionalização do movimento implicou, então, seu direcionamento para as questões que respondiam às prioridades das agências financiadoras”, sendo essa uma das críticas de várias feministas autônomas que argumentam o fato das ONGs levarem a menos ativismo e mais profissionalismo (NOVELLINO, 2006).

Landim (2002) apontou essa perspectiva ao tratar da dualidade que as ONGs dessa natureza sofrem entre ser movimento e instituição. Minha posição diante desse impasse é que a institucionalização e profissionalização das ONGs, de modo geral, não impede que seus objetivos e fins sejam concretizados, conforme comprova as conclusões do levantamento feito por Novellino (2006) em ONGs feministas cadastradas no site da Associação Brasileira de ONGs (ABONG). Reconheço que o avanço das pautas do movimento feminista na incorporação das políticas públicas é oriundo dessa institucionalização, exemplo disto, são as ações do Estado a partir de diversas iniciativas nacionais e internacionais.

² Reconheço como Ditadura Militar o período de 1964 – 1985, em que o Brasil ficou sob comando de sucessivos governos militares. Na atualidade (2017) também considero que o Presidente Michel Temer (PMDB) assumiu o Governo por meio de um Golpe de Estado.

Retornando ao contexto histórico, em 1993, a Conferência Mundial dos Direitos Humanos, realizada em Viena, pela ONU, reconheceu que a promoção e a proteção dos direitos humanos das mulheres devem ser prioritárias para a comunidade internacional, buscando garantir maior consistência e validade para a Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948 (WAISELFISZ, 2015). Em 1995, a Conferência de Beijing e a Convenção de Belém do Pará (1994), foram eventos base para elaboração do Projeto de Lei 4.559/04 e, posteriormente, da Lei 11.340/06 (Lei Maria da Penha), considerada fruto das lutas dos movimentos feministas no enfrentamento à violência contra a mulher.

Apesar das inúmeras conquistas do movimento feminista e das mulheres, o fenômeno não é tão simples, pois envolve elementos ligados à dominação do masculino em relação ao feminino e o patriarcado, que tem influência histórica no controle social da masculinidade, bem como da corrente relacional que trata da violência doméstica. As relações de dominação do masculino em relação ao feminino são oriundas, sobretudo, da desigualdade imposta pelas tradições culturais, pelas estruturas de poder e pelos agentes envolvidos nas relações sociais (SAFFIOTI, 1999). Para construir relações igualitárias entre os gêneros é necessário alterar as estruturas que incentivam a desigualdade e que estão impregnadas na sociedade.

Assim, entendo que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres são precursoras no fomento de uma sociedade mais justa e igualitária, incentivando a participação da sociedade civil nas questões coletivas e auxiliando, desse modo, no desenvolvimento de uma cidadania ativa com foco na emancipação dos indivíduos. Usualmente, estas organizações apresentavam, exclusivamente, características de mutualidade, empatia e confiança, com processo decisório simétrico entre os níveis, além de foco na participação e desenvolvimento da comunidade local (MILLIGAN; FYFE, 2005), sendo estas características potencializadoras da cidadania.

Entretanto, destaco que o que se espera é que, nas organizações, haja um equilíbrio entre as racionalidades (substantivas *versus* instrumentais), pois, ao assumir a gestão de recursos públicos relacionados a uma política, deve haver algum controle nesta tarefa, característica da racionalidade instrumental, além dos valores como generosidade, amor, respeito, lealdade e desejo de justiça, que são elementos componentes da racionalidade substantiva. Para Bresser-Pereira (1999), a sociedade civilizada e a constituição de um consenso sobre o interesse público são frutos da racionalidade substantiva orientada para fins éticos, mesmo quando os elementos da racionalidade instrumental são dominantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

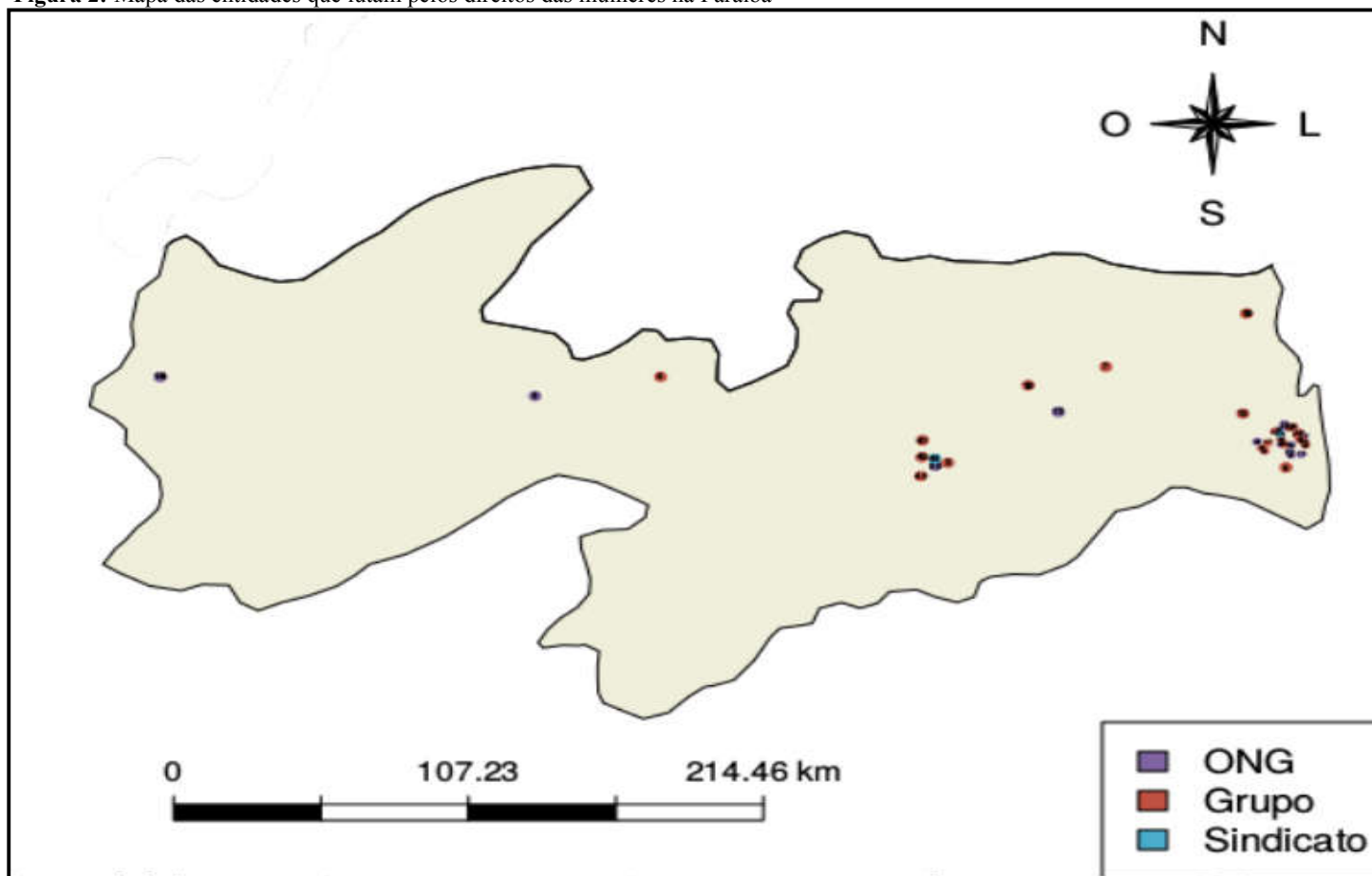
Antes de detalhar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, é pertinente destacar qual o contexto de análise que se apresenta. Assim, divido esse tópico em dois sub-tópicos: (1) descrição dos casos; e (2) descrição técnica dos procedimentos metodológicos.

Para a realização do estudo de casos múltiplos (GODOI et al., 2006), escolhi 03 (três) ONGs que trabalham na luta pelos direitos das mulheres na Paraíba, sendo seus nomes omitidos e substituídos por: (1) ONG A; (2) ONG B; (3) ONG C. Essa escolha aconteceu após a análise do mapeamento realizado pelo Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS), que se configura como um dos objetivos do Projeto Universal financiado pelo CNPq.

O processo de elaboração desse mapeamento consistiu na busca dessas entidades na Secretaria de Estado da Mulher e da Diversidade Humana da Paraíba (SEMDH), que forneceu uma listagem com 43 contatos de grupos articulados de mulheres. Após ligar para todos os números fornecidos, e também utilizando a técnica “bola de neve”, em que foram solicitadas indicações de outros contatos, consolidou-se uma lista com 59 organizações. Concluindo essa etapa, exclusões foram feitas, considerando como critério de permanência o fato da entidade tratar exclusivamente das pautas inerentes à luta pelos direitos das mulheres. Assim, 39 (trinta e nove) organizações compõem a lista final, classificadas em “Grupo”, “Sindicato” e “ONG”, conforme demonstro por meio da Figura 2.

Dessa forma, o universo do qual extraí o contexto de estudo na presente pesquisa consiste em: 20 (vinte) grupos de mulheres, que têm como principal característica a natureza informal, não sendo legalmente constituídos e não seguindo a primeira característica definida por Salamon (1997); 02 (dois) sindicatos que lutam pelos direitos das trabalhadoras domésticas de João Pessoa e Campina Grande e 17 (dezesete) ONGs que atendem todas as características propostas por Salamon (1997).

Figura 2: Mapa das entidades que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba



Fonte: Elaboração Própria (2017).

Dentro desse universo, a escolha das 03 (três) ONGs foi baseada nos seguintes critérios definidos em discussão com os membros do GETS: (1) ONGs formalizadas; (2) tempo de existência; (3) reconhecimento por parte dos demais organismos; (4) acessibilidade e (5) geograficamente dispersas pela Paraíba para cumprimento do que foi definido no Projeto Universal financiado pelo CNPq. Na sequência, apresento breve descrição de cada ONG escolhida, bem como o atendimento aos critérios definidos na pesquisa.

3.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

3.1.1 *ONG A*

A entidade foi fundada em 1990, em João Pessoa - Paraíba, e tem como missão promover a igualdade de gênero, tendo como referências a defesa dos direitos humanos, o feminismo, à justiça social e a democracia, contribuindo para o fortalecimento das mulheres no enfrentamento ao patriarcado, ao racismo e ao capitalismo, visando à igualdade de gênero e raça, à ampliação da democracia e à transformação social, por meio de estratégias de formação, incidência política, produção do conhecimento e comunicação.

Neste sentido, desenvolve atividades em diálogo com redes e articulações da sociedade civil organizada. No âmbito nacional, integra a Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB), a Plataforma dos Movimentos Sociais pela Reforma do Sistema Político e a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e na esfera estadual faz parte da Rede de Mulheres em Articulação da Paraíba.

Pude constatar durante o processo de pesquisa de campo que a ONG A destaca-se pela pauta em favor da legalização do aborto, sendo a única a encarar o debate na área jurídica, de saúde da mulher e política.

Segundo o Estatuto da ONG, sua estrutura administrativa é organizada da seguinte forma: (1) Órgãos deliberativos – Assembleia Geral e Conselho Consultivo; (2) Órgão Fiscalizador – Conselho Fiscal; (3) Órgão Gestor – Coordenação Executiva. Sendo esse último dividido em 4 (quatro) eixos de atuação: (1) Direitos sexuais e direitos reprodutivos; (2) Enfrentamento à violência contra as mulheres; (3) Fortalecimento do movimento de mulheres; e (4) Trabalho e autonomia das mulheres.

Apesar da definição dos cargos estatutariamente, não é possível mensurar quantas integrantes de fato conduzem as ações da entidade. O trabalho é realizado por muitos

membros, inclusive pessoas que saíram formalmente da ONG, mas que prestam sua contribuição de maneira indireta, quando são convidadas para tal.

A sede da organização está situada no bairro de Tambauzinho em João Pessoa, capital do estado da Paraíba. Trata-se de uma casa adquirida com recursos próprios e situada em um dos bairros mais nobres da cidade. No período em que estive em campo, foi tomada a decisão de venda desse imóvel devido à instabilidade financeira pela qual a ONG passava e, assim, pude acompanhar desde a decisão de venda até a arrumação da mudança.

Dentre as ONGs que pesquisei, a ONG A foi a que mais captou recursos financeiros, tanto de órgãos públicos como privados, por meio de projetos. Alguns exemplos de financiadores: Fundação Ford; Safe Abortion Action Fund; International Women's Health Coalition (IWHC); Petrobrás; Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); União Europeia; Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú (PROCASE), Governo do Estado da Paraíba; dentre outros.

3.1.2 *ONG B*

A ONG B foi fundada em 1990, em João Pessoa. Sua missão consiste na defesa da garantia dos direitos das mulheres, das crianças e dos adolescentes, no combate à violência doméstica e sexual e na equidade de gênero.

Segundo relatos de seus membros, quando a ONG foi criada, uma das principais pautas era a prevenção à saúde das mulheres e o combate à violência doméstica e sexual. A atuação teve início em alguns bairros periféricos de João Pessoa: Ernani Sátiro; Costa e Silva; Gauchinha; Mangabeira I a VIII e no Conjunto Renascer, na cidade de Cabedelo.

De acordo com o estatuto da entidade, a estrutura administrativa é composta por: (1) Coordenação; (2) Conselho Consultivo; e (3) Conselho Fiscal. Porém, no período que estive em campo, percebi que apenas 3 (três) pessoas conduzem as ações diárias da entidade: a coordenadora e 2 (duas) colaboradoras que não possuem vínculo diretivo na ONG.

No período da pesquisa, a entidade estava com esforços direcionados para o enfrentamento ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes (meninas e meninos), participando da Coordenação Geral da Rede Interinstitucional de Enfrentamento ao Abuso e à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes (REDEXI) e recebendo apoio financeiro do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (FUNDEC) por meio do Convênio 008/2017. Devido a isso, a maioria das atividades que participei nessa ONG estava voltada para essa temática.

3.1.3 ONG C

A ONG C foi fundada em 26 de agosto de 1999 e desenvolve atividades artístico-culturais e educacionais na perspectiva da prevenção à exploração sexual de meninas adolescentes em situação de risco social na periferia de Campina Grande. A entidade tem atuação eminentemente local, desenvolvendo suas atividades nos bairros periféricos da cidade e atendendo meninas com faixa etária prioritária de 12 a 17 anos.

Sua missão é oferecer um espaço de convivência às meninas adolescentes que vivem em situação de risco, possibilitando uma formação crítica que as levem a exercer os direitos e deveres como mulheres em casa, na comunidade e na sociedade.

O maior projeto executado pela ONG foi o “Viva a vida: construindo cidadania e inclusão social com crianças, adolescentes e mulheres para o exercício da cidadania”, patrocinado pela Petrobrás, que assistiu cerca de 140 (cento e quarenta) meninas adolescentes nos bairros de José Pinheiro, Cachoeira e adjacências, Bairro da Cidade e Ramadinha.

A ONG estava em uma fase de reestruturação administrativa e estatutária, portanto, sua estrutura organizativa era composta por 5 (cinco) pessoas que conduziam as ações diárias da entidade.

No período de realização da pesquisa, a entidade estava vinculada ao projeto “Organizações da sociedade civil no Nordeste incidindo sobre mecanismos de participação e controle social para a efetivação de políticas públicas”, que é co-financiado pela União Europeia e executado junto à Casa Pequeno Davi em parceria com a Rede de Educação Cidadã (RECID), United Purpose (UP), a ONG Menina Feliz e o Instituto Frei Beda de Desenvolvimento Social (IFBDS).

3.2 DESCRIÇÃO TÉCNICA DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, optei pela aproximação do fenômeno através do método dedutivo, ou seja, analisei os dados (MOTTA-ROTH; HENDGES, 2010) a partir de uma teoria escolhida, neste caso, a da racionalidade das organizações, proposta por Serva (1996).

Quanto à abordagem, a pesquisa é de cunho qualitativo, sendo o processo de realização desse tipo de pesquisa baseado na compreensão dos significados por meio do pesquisador (MERRIAM, 2009; STAKE, 2011, GODOI et al., 2006).

A pesquisa também é descritiva na medida em que fiz interações com os sujeitos pesquisados no processo de ida ao campo, buscando observar fenômenos sociais, tais como ocorrem, para rejeitar ou confirmar a teoria (MOTTA-ROTH; HENDGES, 2010).

3.2.2 COLETA DE DADOS

Antes de adentrar nos procedimentos que utilizei na coleta de dados, é importante destacar algumas advertências constatadas por Saccol (2009) quando se replicam estudos sobre fenômenos sociais. Para a autora, é quase impossível reproduzir em condições originais sob as quais os dados foram coletados ou controlar as variáveis que possivelmente podem alterar os resultados. Desse modo, destaco que, no âmbito das pesquisas qualitativas, não se pretende obter generalizações a partir de resultados e, assim, não considero o estudo realizado por Serva (1996), bem como a presente pesquisa, como dados que podem ser generalizáveis para outras semelhantes situações.

No que tange ao percurso metodológico, segui os seguintes procedimentos: (1) entrevistas semiestruturadas; (2) observação não participante e (3) análise documental (MERRIAM, 2009; FLICK, 2009). A combinação de tais procedimentos é considerada como método de triangulação de dados (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; MERRIAM, 2009; SEIDMAN, 2011; PAIVA JÚNIOR ET al., 2011; CRESWELL, 2014). Por meio dessa, é possível garantir os critérios de rigor, validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas.

De acordo com Creswell (2014, p. 56-57), “rigor significa, também, que o pesquisador valida a precisão do relato usando um ou mais dos procedimentos para validação, como a checagem dos membros, triangulação das fontes de dado”. Segundo Paiva Júnior et al. (2011, p. 194), validade se refere “à capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos”. Já confiabilidade é a “garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (PAIVA JÚNIOR et al., 2011, p. 195). Os autores também apresentam em suas análises 06 (seis) critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração, os quais considerei para a condução do presente estudo, conforme reproduzo no Quadro 5.

Quadro 5: Critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa

Critério	Validade	Confiabilidade
Triangulação	X	X
Reflexividade		X
Construção do <i>corpus</i> da pesquisa	X	X
Descrição clara, rica e detalhada	X	X
Surpresa	X	
<i>Feedback</i> dos informantes (validação comunicativa)	X	X

Fonte: Paiva Júnior et al. (2011, p. 195).

Para a realização das entrevistas, elaborei um roteiro (Apêndice A) a partir das 5 (cinco) dimensões escolhidas para a pesquisa, sendo estas oriundas do quadro de análise proposto por Serva (1996) que, no total, possui 11 (onze) categorias. Os processos organizacionais escolhidos são: (1) hierarquia e normas; (2) valores e objetivos; (3) controle; (4) divisão do trabalho e (5) satisfação individual. Como afirmei anteriormente na fundamentação teórica, optei pela escolha destes processos após análise feita nos estudos que tratavam sobre racionalidades no Terceiro Setor na segunda etapa de pesquisas sobre racionalidades (Quadro 4), quando constatei que tais categorias de análise ainda não tinham sido contempladas, buscando, desse modo, observar a relevância teórica esperada de uma dissertação.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e agosto de 2017 em sua maioria nas sedes das ONGs³ e duraram aproximadamente 50 (cinquenta) minutos, sendo gravadas conforme autorização oral das entrevistadas. Complementarmente, utilizei um caderno de anotações para captação de elementos não contidos nas falas, como pausas, silêncios, expressões corporais e faciais.

Considerando que em pesquisas qualitativas não se pressupõe uma definição de tamanho da amostra, ao priorizar a qualidade dos dados e não a quantidade, escolhi as entrevistadas para minha pesquisa com base no meu envolvimento no campo, identificando as pessoas-chaves que pudessem responder às questões levantadas no roteiro. Usei como base os critérios adotados por Siqueira (2012) na sua pesquisa de campo, sendo adaptados da seguinte forma: (1) pessoas que tenham conhecimento sobre a ONG em análise; (2) escolha de um número suficiente de informantes para realizar a triangulação das opiniões e (3) diversificação dos informantes para captar convergências e divergências na ótica dos diferentes membros envolvidos.

³ Apenas em uma entrevista, a entrevistada (ONG C) preferiu me encontrar na casa de minha amiga em Campina Grande, pois a mesma trabalha durante o dia e não achou conveniente marcar algo na sede da ONG à noite, devido aos relatos de situações violentas no bairro.

Foram entrevistadas 09 (nove) mulheres, 03 (três) em cada ONG estudada, sendo transcritos integralmente 8h11min36seg de áudio, estes revisados duas vezes. Na análise dos achados da pesquisa opto por ocultar os nomes das entrevistadas, apesar das mesmas não terem solicitado em nenhum momento essa ocultação. Assim, faço as substituições por: C1, C2 e C3, da ONG A; 81, 82 e 83, da ONG B; e M1, M2 e M3, da ONG C. Os perfis das mesmas são detalhados a seguir.

Na ONG A, C1, C2 e C3 têm um papel fundamental na execução das atividades, sendo suas contribuições dadas a partir das habilidades individuais e conjuntura de atuação. No período da pesquisa, todas as entrevistadas não possuíam vínculos de trabalho com outras instituições, dedicando seu tempo unicamente às atividades da ONG.

No que se refere ao perfil, C1 contribui para a pauta específica do feminismo negro e do trabalho e renda de trabalhadoras domésticas, tendo em vista que este último foi o tema de sua dissertação do mestrado. C2 é assistente social e defende uma nova perspectiva do assistencialismo, voltada principalmente para a conquista de direitos. Já C3 é uma das integrantes mais antigas da entidade que, no meu ponto de vista, sustenta as pautas ideológicas e a atuação da ONG nos movimentos sociais.

Na ONG B, 81 e 83, apesar de não possuírem vínculo empregatício formal, dependem do trabalho desempenhado na organização para garantia de suas rendas e, assim, o período de dedicação delas é maior, diferente de 82, que é professora aposentada e, apesar de ser coordenadora da entidade, não presta expediente regular na mesma.

Apesar de não possuir formação específica na área, 81 organiza a parte administrativa da ONG com afinco. Já 83, por ter graduação em direito, é responsável pela parte jurídica formal da entidade e pela orientação de direitos das pessoas que a procuram.

Das entrevistadas da ONG C, a única que não possui vínculo de trabalho formal é M2. M1 trabalha no Governo do Estado da Paraíba como técnica administrativa e M3 é professora de escola municipal. Assim, as atividades do cotidiano da organização são conduzidas por M2 que, mesmo não compondo a direção, é a que mais se dedica aos processos da ONG. M1 participou de todas as reuniões em que estive presente e, apesar de sempre reclamar do pouco tempo para se dedicar, se mostrou atuante, ao contrário de M3, que comparecia raramente às atividades, pois mora na zona rural da cidade e é responsável por seus pais, que são doentes e necessitam da sua atenção e dedicação.

Para melhor delineamento da pesquisa, além das entrevistas, escolhi o método de observação não participante, realizando observações sistemáticas, em que anotei os fatos

ocorridos e as suas frequências a partir da participação em eventos, reuniões e no cotidiano da organização. Para Richardson (2008, p. 260) na observação não participante

O investigador não toma parte nos conhecimentos do objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas, apenas atua como espectador atento. Baseado nos objetivos da pesquisa, e por meio de seu roteiro de observação, ele procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho.

Um investigador pode querer reunir dados através da observação por muitas razões. Como uma pessoa de fora, um observador percebe gestos, atitudes e comportamentos que se tornaram rotina para os próprios participantes, todavia, coisas que podem levar à compreensão do contexto. Observações também são realizadas para triangular achados emergentes, ou seja, elas são usadas em conjunto com entrevistas e análise de documentos para sustentarem as conclusões (MERRIAM, 2009).

Assim, para a garantia de realização desse método, passei por um processo constituído por: ingresso, permanência e saída do campo de estudo. Inicialmente, busquei contatos chave nas ONGs, que foram adquiridos no período em que trabalhei na Secretaria de Estado da Mulher e da Diversidade Humana (SEMDH); posteriormente, liguei e marquei reuniões para apresentação da proposta de pesquisa. Apesar da curiosidade aparente sobre a minha temática e área de atuação (administração), nas ONGs A e B a aceitação de ingresso no campo foi imediata, diferente da ONG C, que pediu que essa decisão fosse referendada em reunião geral da entidade.

Desse modo, no período de novembro de 2016 a julho de 2017, estive em campo participando das atividades das ONGs sempre que era “convidada a me envolver”. É importante destacar isso, pois, durante a pesquisa, por vezes, considerei que estava aceita no campo, porém, me foi negado o acesso à reuniões e documentos oficiais das organizações.

Esses momentos foram anotados no meu caderno de campo, que foi útil para visualizar meus sentimentos e percepções pessoais sobre a permanência no mesmo, sendo essas anotações responsáveis pela escolha do momento de saída, que aconteceu na sequência das entrevistas, momento em que comuniquei a todas que me dedicaria à interpretação e escrita dos achados da dissertação.

Por fim, no que se refere ao método de análise documental, levantei 45 (quarenta e cinco) documentos distribuídos entre as 03 (três) ONGs estudadas. São documentos de naturezas variadas entre estatutos, panfletos, cartilhas, cartazes, camisetas de campanhas, boletins, livros, folhetos, leis de fomento e relatórios de projetos elaborados pelas ONGs e

financiados por órgãos públicos federais, estaduais e municipais, bem como empresas e agências financiadoras internacionais.

A análise de documentos foi utilizada como método auxiliar, permitindo uma melhor compreensão da história das organizações, por meio da reconstituição de fatos passados (BARROS, 2010; SIQUEIRA, 2012). Com esse procedimento também foi possível entender quais as metodologias de trabalho utilizadas pelas ONGs e, no caso dos estatutos, por exemplo, as normas escritas adotadas pelas entidades.

Ao realizar a análise documental, pude encontrar contradições entre o que é apresentado nos documentos oficiais e as práticas dos indivíduos no cotidiano das ONGs. Segundo Barros (2010), existe uma tendência que, revestidas da formalidade de tais documentos, as pessoas busquem esconder o que se opera no seu cotidiano e, assim, ofereçam apenas declarações que considerem coerentes para outrem.

3.2.3 *ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA*

O quadro de análise proposto por Serva (1996) a partir de suas onze “rubricas” (processos organizacionais) foi constituído com base teórica nos estudos de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (2012 [1929]).

Sigo nesta pesquisa a segunda geração de estudos sobre racionalidade nas organizações, escolhendo cinco processos para análise que, de acordo com o levantamento bibliográfico, são rubricas do modelo de Serva (1996) ainda não estudadas na relação com o Terceiro Setor (Quadro 4), sendo elas: (1) Hierarquia e normas; (2) Divisão do trabalho; (3) Valores e objetivos organizacionais; (4) Controle e (5) Satisfação individual.

Essa geração também superou a dicotomia de avaliar a predominância da racionalidade substantiva em contraposição à racionalidade instrumental e, devido a isso, os estudos que a compõe não utilizaram a concepção inicial do modelo teórico proposto por Serva (1996; 1997). Porém, ao constatar a existência da lacuna nos estudos que abordem esses processos organizacionais no Terceiro Setor, acompanho as fases apontadas por Serva (1996; 1997) para análise dos achados da pesquisa, que são: (1) detecção dos indicadores; (2) mapeamento dos indicadores predominantes e (3) identificação da intensidade de racionalidade substantiva. A seguir, explico quais são os procedimentos operacionais de cada uma dessas fases:

Fase I – Detecção dos indicadores: detectei todos os elementos constitutivos presentes nas situações vivenciadas na organização, independentemente do instrumento de pesquisa (entrevistas, observações e análise documental);

Fase II – Mapeamento dos indicadores predominantes: após a detecção dos indicadores, avaliei quais são os mais significativos. A predominância de um determinado elemento constitutivo revela que o mesmo determina as ações dos indivíduos e guia as práticas da organização em cada processo organizacional. Nesta fase, é importante destacar que a minha posição teórica é de que as duas racionalidades coexistem nas organizações, pois os comportamentos dos membros não são retilíneos, não podendo ser atribuída uma única racionalidade para suas ações.

Fase III - Identificação da intensidade de racionalidade substantiva: depois de detectados todos os indicadores das racionalidades, verifiquei a incidência da racionalidade substantiva em cada processo organizacional, situando-a entre os graus *mínima, baixa, elevada e muito elevada*.

Por meio desse modelo proposto por Serva (1996), considerei adequado o uso da análise de conteúdo, pois esse quadro teórico segue um delineamento pragmático ao estabelecer categorias de análise e requisitos que devem ser seguidos para identificação da racionalidade substantiva nas organizações. A maioria dos estudos analisados por Serva et al. (2015) em artigo sobre o campo de estudos da racionalidade, após a publicação de sua tese utiliza essa técnica, avalia o texto como expressão do sujeito, categorizando palavras ou frases que se repetem e inferindo expressões que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006; RICHARDSON et al., 2008).

Quando falo sobre análise de conteúdo é importante fazer uma ressalva de que, dependendo da abordagem delineada pela pesquisa, a mesma pode ser usada de maneira quantitativa ou qualitativa, sendo a opção qualitativa adotada por mim.

Tal escolha é influenciada pela minha intenção enquanto pesquisadora de “compreender características, estruturas e modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração” (GODOY, 1995, p. 23), objetivo que não poderia ser alcançado utilizando a técnica de análise de conteúdo quantitativa, que em sua premissa busca descrever variáveis reduzindo as informações ao emprego de índices de frequências de palavras (GODOY, 1995; MORAES, 1999).

A própria Bardin (1977) afirma que o debate em torno da disputa quantitativa *versus* qualitativa na análise de conteúdo foi vencido em 1950, no Congresso de Analistas, em que se considerou a não obrigatoriedade do procedimento quantitativo, como até aquele momento se

admitia, sendo a abordagem qualitativa um índice tanto (ou mais) proveitoso do que a frequência de aparição, proposta quantitativamente.

Para mim, a maior limitação da análise de conteúdo quantitativa é que nem sempre aquilo que é dito com frequência, é relevante. Assim, a escolha por uma perspectiva qualitativa permite que as palavras sejam analisadas de maneira mais profunda com identificação de relações em torno das interfaces com o tema pesquisado.

Porém, reconheço os esforços de autores como Mozzato e Grzybovski (2011) que, ao tratarem da importância da análise de conteúdo para o campo de estudos da administração, defendem a complementaridade das abordagens quantitativas e qualitativas. Acredito que vencer essa dicotomia entre quantitativo e qualitativo ainda é um desafio posto para o meio acadêmico, pois considero que muito tempo se perde nessa disputa, quando a discussão devia se nortear no que é produzido enquanto conteúdo e não técnica.

4 ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA

Era 13 de dezembro de 2016, acontecia na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) o “Minicurso: Feminismo Negro no Brasil”, um dos primeiros eventos que acompanhei na minha pesquisa de campo, e isso era motivo para animação e entusiasmo. Porém, chegando ao evento, me deparei com uma colega de meu antigo trabalho⁴ que imediatamente questionou: “O que você está fazendo aqui, Josi? Esse não é o feminismo pelo qual você milita! Seu feminismo é o hegemônico! Você é branca!”. No primeiro momento fiquei chateada e sem entender aquelas acusações, mas, em casa, pude procurar na internet, inteirar-me do assunto e concordar com ela.

Depois desse acontecimento pude entender os porquês do distanciamento que algumas entidades do feminismo negro estabeleceram comigo quando tentei pesquisá-las. Assim, por não me sentir confortável em não militar neste campo, reforcei minha ideia de pesquisar apenas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres de uma maneira geral. Para tanto, busquei dentro do mapeamento realizado pelo GETS as organizações que representassem o segmento amplo de atuação dos direitos das mulheres, excluindo, desse modo, o “estrato da estratificação social”, ou seja, as subcamadas de uma camada de pessoas em condições de desigualdades, a exemplo da citada acima, e de outras, como mulheres lésbicas, mulheres bissexuais, mulheres transexuais, trabalhadoras domésticas e mulheres do campo.

Entendo que todas têm suas especificidades, com lugares de falas que as diferem, não cabendo a mim, que sou mulher branca, pertencente a esse feminismo hegemônico, fazer uma análise dessas organizações de maneira agrupada. Acima de tudo, acredito que não conseguiria me inserir nestes segmentos para conduzir uma pesquisa, pois, durante o processo de observação, ficou nítido para mim que a aceitação só acontece quando você tem afinidade e se coloca no lugar de fala daqueles sujeitos.

No feminismo negro, por exemplo, essa perspectiva de analisar o fenômeno a partir da inclusão é vista por algumas autoras (GONZALEZ, 1988; CARDOSO, 2012; 2014) como “forasteira de dentro (*outsider within*)” que, no meio acadêmico, consiste em lugar de fala das pesquisadoras negras a partir de suas próprias vivências e experiências. A introdução feita por Gonzalez (1984) no artigo “Racismo e sexismo na cultura brasileira” faz uma crítica a essa tentativa de fala do branco em relação ao negro:

I – Cumé que a gente fica? ... Foi então que uns brancos muito legais convidaram a gente prá uma festa deles, dizendo que era prá gente também. Negócio de livro sobre

⁴ Em 2015 trabalhei na Secretaria de Estado da Mulher e da Diversidade Humana da Paraíba (SEMDH-PB).

a gente, a gente foi muito bem recebido e tratado com toda consideração. Chamaram até prá sentar na mesa onde eles tavam sentados, fazendo discurso bonito, dizendo que a gente era oprimido, discriminado, explorado. Eram todos gente fina, educada, viajada por esse mundo de Deus. Sabiam das coisas. E a gente foi sentar lá na mesa. Só que tava cheia de gente que não deu prá gente sentar junto com eles. Mas a gente se arrumou muito bem, procurando umas cadeiras e sentando bem atrás deles. Eles tavam tão ocupados, ensinado um monte de coisa pro crioulo da platéia, que nem repararam que se apertasse um pouco até que dava prá abrir um espaçozinho e todo mundo sentar juto na mesa. Mas a festa foi eles que fizeram e a gente não podia bagunçar com essa de chega prá cá, chega prá lá. A gente tinha que ser educado. E era discurso e mais discurso, tudo com muito aplauso. Foi aí que a neguinha que tava sentada com a gente deu uma de atrevida. Tinham chamado ela prá responder uma pergunta. Ela se levantou, foi lá na mesa prá falar no microfone e começou a reclamar por causa de certas coisas que tavam acontecendo na festa. Tava armada a quizumba. A negrada parecia que tava esperando por isso prá bagunçar tudo. E era um tal de falar alto, gritar, vaiar, que nem dava prá ouvir discurso nenhum. Tá na cara que os brancos ficaram brancos de raiva e com razão. Tinham chamado a gente prá festa de um livro que falava da gente e a gente se comportava daquele jeito, catimbando a discurseira deles. Onde já se viu? Se eles sabiam da gente mais do que a gente mesmo? Se tavam ali, na maior boa vontade, ensinando uma porção de coisa prá gente da gente? Teve um hora que não deu prá aguentar aquela zoada toda da negrada ignorante e mal educada. Era demais. Foi aí que um branco enfezado partiu prá cima de um crioulo que tinha pegado no microfone prá falar contra os brancos. E a festa acabou em briga... Agora, aqui prá nós, quem teve a culpa? Aquela neguinha atrevida, ora. Se não tivesse dado com a língua nos dentes... Agora ta queimada entre os brancos. Malham ela até hoje. Também quem mandou não saber se comportar? Não é a toa que eles vivem dizendo que “preto quando não caga na entrada, caga na saída”... (GONZALEZ, 1984, p. 223).

Considero importante reproduzir esse texto integralmente devido à crítica que a autora, uma das maiores militantes do feminismo negro, apresenta sobre a tentativa das pessoas brancas descreverem a realidade vivenciada pelas negras. Seria muito cômodo para eu desconsiderar essas especificidades e, do meu lugar privilegiado de fala, assumir uma postura de defensora das pautas dessas mulheres mesmo sem nunca ter vivenciado os preconceitos que as mesmas sofrem em seus cotidianos. Neste sentido, somo minha voz à expressão cunhada por Ferreira (2015) “não há igualdade sem diferença, nem diferença sem igualdade”.

Essa frase marcou minhas percepções no decorrer da pesquisa de campo, pois, mesmo dentro de um único campo, o feminista, as lutas têm suas particularidades e devem ser analisadas em diferentes ângulos, os quais eu não conseguiria abarcar nessa pesquisa. Nestas entidades o modo de organização é diferente, pois as pautas são outras, exemplo disso, são os dados divulgados no Mapa da Violência 2015 em que, de 2003 a 2013, o número de mulheres negras assassinadas pelo feminicídio cresceu 54%, enquanto o das mulheres brancas caiu 10% no mesmo período.

Desse modo, acredito que meu acesso ao campo só aconteceu porque reconheci esse meu lugar de fala, ao expressar meus sentimentos me comunicando com autenticidade, mostrando forças e fraquezas e construindo uma atmosfera de confiança, cuidado e apoio

mútuo. Na entrevista, C2 comparou a minha passagem pela entidade com a de Robert Kincaid na vida da francesa no filme “As Pontes de Madison”⁵: “[...] eu acho que a ONG A toda sentiu isso com tu. Parece que já é da casa, não parece que é estudante” (C2).

Para ter essa passagem significativa na vida dessas mulheres, busquei me aproximar delas, acima de tudo, como feminista que me considero ser. Em todas as reuniões que participei entre novembro de 2016 e julho de 2017 eu me apresentava da seguinte forma: “Sou mulher, **branca**, feminista, ativista e atualmente mestranda da UFPB. Estou pesquisando sobre ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba”. Confesso que, inicialmente, omiti que o mestrado era em administração e, mesmo depois de ter contado, elas ainda acham que faço sociologia, história, filosofia... Uma das entrevistadas ficou surpresa quando eu disse no começo da entrevista que cursava Mestrado em Administração: “Administração? Como assim?” (C3).

Cada vez que elas ficavam impressionadas e intrigadas com o fato de eu cursar um mestrado em administração e estar pesquisando-as, percebia como esse fenômeno merece reconhecimento nessa área. Sendo esse também um fator que me motivou a continuar a pesquisa, principalmente na tentativa de entender como os elementos da administração estão presentes no cotidiano dessas organizações.

Para tanto, inicialmente analiso a predominância da racionalidade substantiva nas ONGs pesquisadas, mesmo entendendo que o campo de estudos avançou e venceu a dicotomia da racionalidade substantiva em detrimento da racionalidade instrumental (SILVA, 2009; CAITANO, 2010; SIQUEIRA, 2012; SERVA et al., 2015). Neste sentido, faço uso da análise de conteúdo (CAREGNATO; MUTTI, 2006; RICHARDSON et al., 2008) e sigo as fases indicadas por Serva (1996) na constituição do seu quadro de análise.

A fim de facilitar o entendimento do leitor, ao começo de cada seção, apresento um quadro com a relação entre os elementos constitutivos das racionalidades (substantiva e instrumental) e os elementos predominantes nas ONGs pesquisadas, que culminaram na decisão de qual grau de intensidade da racionalidade substantiva cada organização possui por rubrica.

Ao final de cada análise dos processos organizacionais apresento o *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva do conjunto das ONGs em que, para determinar a posição da rubrica, realizei a média simples das intensidades por organização.

⁵ Um filme de 1995, sob direção de Clint Eastwood, que conta a história de amor de um fotógrafo da revista National Geographic, incumbido de fotografar as pontes de Madison, em Iowa, onde ele conhece uma dona de casa, cujo marido e filhos estão viajando, e os dois vivem um breve e intenso romance.

No modelo proposto por Serva (1996) o *continuum* de racionalidade é apresentado apenas na perspectiva da predominância da racionalidade substantiva, e eu avalio isso como um entrave, pois conduz os pesquisadores a procurarem esse tipo de racionalidade e não fornece subsídios para encontrar a racionalidade instrumental. Desse modo, alerto aos leitores que as linhas que se seguem podem ser dotadas dessa limitação, que esteve presente também nos estudos posteriores ao ano de 1996.

4.1 ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

4.1.1 Hierarquia e normas

No Quadro 6 apresento a relação entre os elementos predominantes das racionalidades definidos pelo modelo teórico (SERVA, 1996) e os que pude constatar nas ONGs estudadas, sendo as análises destes últimos detalhadas no decorrer da seção.

Destaco que, apesar da rubrica ter como ordem “hierarquia” e depois “normas”, minha opção é de discutir inicialmente as normas e posteriormente a hierarquia. Essa escolha aconteceu por considerar que as normas se constituem como elementos escritos que se confrontam com as falas das entrevistadas e, como disserto no decorrer das análises, estas influenciam a estrutura hierárquica estabelecida pelas ONGs, ao orientar determinadas ações dentro do cotidiano administrativo das entidades.

Quadro 6: Elementos predominantes nas ONGs da rubrica hierarquia e normas

Elementos da Racionalidade Substantiva	Elementos da Racionalidade Instrumental	Elementos predominantes na ONG A	Elementos predominantes na ONG B	Elementos predominantes na ONG C
Entendimento Julgamento Ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal	Fins Entendimento Julgamento Ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal	Fins Entendimento Julgamento ético
Intensidade de racionalidade substantiva		elevada	mínima	elevada

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os estatutos das ONGs se constituem como normativas escritas, seguindo legislações externas, a exemplo do Código Civil (BRASIL, 2002) e da Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, conhecida como Marco Regulatório do Terceiro Setor (BRASIL, 2014), que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos

de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil.

Ao analisar todos os estatutos de maneira individual, percebi que há uma tendência à igualdade, pois pude constatar que os mesmos cumprem os requisitos estabelecidos pelo Art. 54 do Código Civil (BRASIL, 2002):

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterá:
I – a denominação, os fins e a sede da associação;
II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
III - os direitos e deveres dos associados;
IV - as fontes de recursos para sua manutenção;
V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Ao optar por cumprir as determinações do Código Civil, essas ONGs começam a estabelecer a relação de dependência com o Estado. Quando faço essa afirmação, o leitor pode questionar se essas organizações teriam alternativas, tendo em vista que todos os cidadãos brasileiros devem seguir o que preconizam as leis, dentre elas, o Código Civil. A resposta para esse questionamento é: sim, sempre existem opções! E uma destas seria a de escolher não se constituir enquanto associação civil e, assim, permanecer na condição de grupo de mulheres, como identifiquei 52% das entidades que compõem o mapeamento que utilizo como base para essa pesquisa.

Neste ponto reside o conflito no processo de institucionalização das ONGs que, para Fernandes (1994) e Landim (2002), foi iniciado nos anos 90 e é marcado pela tensão que as organizações enfrentaram entre serem movimento ou instituição e, por consequência, sobre como devem dialogar com o Estado que, em alguns momentos, é o provedor de sua sustentabilidade financeira e, em outros, o conflitante em relação à insustentabilidade política e ideológica.

Por um lado, entendo a importância do processo organizativo dessa formalização das ONGs, tendo em vista que muitas das pautas conquistadas pelo movimento feminista atrelam-se à forma como se organizaram para atingi-las. Porém, por outro lado, essa institucionalização que segue as prerrogativas impostas pelo Estado, significa deixar que o poder coercitivo deste possa comandar e dar significado a existência destas entidades.

Essa minha afirmação comprova-se ao entender que a formalização é o primeiro passo do caminho percorrido por essas ONGs para manterem relações de parcerias com o Estado na busca dos recursos financeiros que lhes deem sustentabilidade. Sendo o próximo passo

cumprir o que preconiza a Lei 13.019/2014 em seu Art. 33, que trata das normas para celebrações de parcerias com o setor público:

Art. 33. Para celebrar as parcerias previstas nesta Lei, as organizações da sociedade civil deverão ser regidas por normas de organização interna que prevejam, expressamente:

I - objetivos voltados à promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social;

III - que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido seja transferido a outra pessoa jurídica de igual natureza que preencha os requisitos desta Lei e cujo objeto social seja, preferencialmente, o mesmo da entidade extinta;

IV - escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade;

V - possuir:

a) no mínimo, um, dois ou três anos de existência, com cadastro ativo, comprovados por meio de documentação emitida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, com base no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, conforme, respectivamente, a parceria seja celebrada no âmbito dos Municípios, do Distrito Federal ou dos Estados e da União, admitida a redução desses prazos por ato específico de cada ente na hipótese de nenhuma organização atingi-los;

b) experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante;

c) instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades ou projetos previstos na parceria e o cumprimento das metas estabelecidas.

Para Falcão Martins (2016), na busca por manter relações corporativas com a esfera pública, o Terceiro Setor se rearranja institucionalmente. Afirmação que pude comprovar durante o processo de pesquisa de campo, percebendo que, na procura pelos apoios governamentais, essas organizações realizam rearranjos institucionais para manterem a relação de dependência com o Estado, observações que estão em acordo com as de Serva (1997), Melo (2002) e Sousa e Júnior (2010), e em conformidade com as entrevistas realizadas:

82: O Marco Regulatório das entidades é uma grande luta nossa. Inclusive agora as ONGs não serão chamadas mais de ONGs, vai ser OSCs como determina o Marco Regulatório. As normas que existem são exigências do marco [Marco Regulatório do Terceiro Setor] e também do que o estatuto diz: as coordenadoras não podem receber dinheiro da entidade, não podem assinar documento... é um grande malabarismo para sobreviver.

C3: Uma das nossas lutas, por um bom tempo, foi chegar num Marco Regulatório que pudesse diferenciar as várias organizações nesse campo. Por muito tempo mesmo existiram organizações da sociedade civil que se tornaram OSCIP ou ONGs, mas também tinham outras que eram filantrópicas.

M1: Antes nós tínhamos diretora e vice, secretária e vice, tesoureira e vice e mais 3 (três) pessoas do Conselho Fiscal. Mas, agora com essa mudança no Marco Regulatório, tiveram muitas exigências que algumas instituições vão ter que mudar também por causa das entidades financiadoras. Então a gente teve que reformular, estamos passando por essa reformulação no estatuto.

M3: Temos um estatuto sim, que agora já foi reformado. Fizemos uma assembleia, discutimos e está tudo em ponto de ir para o cartório pra registro. Esse novo estatuto está de acordo com o Marco Regulatório exigido para as organizações. A nova composição da diretoria agora atende ao Marco Regulatório.

Por meio dessas falas e da leitura que faço da realidade apresentada no decorrer da pesquisa, digo que esse modelo de submissão das ONGs em relação ao Estado apresenta implicações nos sentidos pelos quais essas entidades foram criadas e pode, inclusive, destoar os valores professados daqueles executados. Assim, ao me remeter aos resultados do estudo realizado por Caldas et al. (2017), percebo que a origem dessas ONGs, atribuída pelos autores a Teoria dos Bens Públicos, constatando a “falha do Mercado e do Estado” no suprimento das demandas da população beneficiada, é intencional, pois existe, por parte destes, o entendimento de que, ao não realizar as ações, as ONGs as farão, realizando rearranjos institucionais para atender as cobranças dos editais.

Ainda me remetendo à Lei 13.019/2014 (Marco Regulatório do Terceiro Setor), em seu Art. 33, grifo que o mesmo também legisla sobre as normas internas das ONGs ao estabelecer um conjunto de prerrogativas sob as quais devem ser regidas: “Para celebrar as parcerias previstas nesta Lei, as organizações da sociedade civil deverão ser regidas por **normas de organização interna** que prevejam, expressamente [...]” (BRASIL, 2014, grifo meu).

Nas entrevistas, quando perguntei sobre a existência e constituição de normas internas, 82, por exemplo, disse que a ONG segue explicitamente as normas do Marco Regulatório do Terceiro Setor, não tendo outras normativas escritas. Porém, no que se refere às normas que não estão escritas, 82 relata sobre as regras de convivência, a exemplo do compartilhamento de informações entre todos os membros da organização e do cumprimento dos horários de funcionamento da entidade. As demais entrevistadas da ONG B confirmam essa informação:

81: Não tem uma norma escrita, a norma é de abrir na hora correta, fechar na hora correta. Em casos de falta, a gente procura ver quem pode substituir pra entidade não ficar fechada, porque sempre aparece alguma coisa, né? Isso aí é da gente, num foi nem de 82, mas a gente tem uma outra coisa boa que é, por exemplo, quando a gente falta que não seja por motivo de saúde, se a gente puder compensar, a gente já diz “oh, eu vou, eu/naquele outro turno eu vou”. Porque a gente não tem fechado, manhã e tarde todos os dias. 83 não vêm na sexta, então a gente tem uns buracos, que a gente chama assim.

83: A norma que a gente tem é no sentido de horários, a gente tem uma norma que não é escrita em canto nenhum, mas é uma coisa que é passada pra gente e a gente tem isso como uma parte até mesmo de organização: não deixar a entidade fechada, tentar o máximo a gente deixar a entidade aberta até mesmo pra gente poder atender, a entidade tem que ficar aberta no sentido de ter um espaço físico para as pessoas que quiserem buscar materiais, formação, encaminhamentos, esclarecimentos e

acolhimento, se assim o acharem necessário. Com relação também a horários, a gente tenta, a gente prioriza muito esses horários, quando a gente tem outras reuniões ou quando a gente não pode estar nos horários que são destinados assim, esse quadro não foi, não foi montado através de nenhum regimento, é um quadro só de organização na segunda e na terça, na quarta, isso pra tentar deixar o ONG B sempre com uma pessoa e aberto, embora a gente tenha várias demandas externas.

Encontrei respostas semelhantes na ONG A e na ONG C, em que as entrevistadas relatam que as normas não escritas baseiam-se em acordos de convivência estabelecidos no cotidiano das organizações, como por exemplo, o cumprimento dos horários e a limpeza do espaço físico das entidades.

C1: Tem sim algumas normas não escritas, tem principalmente a história dos horários.

M1: Na verdade assim não tem uma norma escrita de dizer tem que ser, mas uma coisa que a gente sempre diz é, por exemplo, quem chega na casa procurar observar como tá o espaço, essa coisa de ter esse cuidado, de olhar como é que tá. Digamos, se eu chego, eu me sentir também como parte, que eu possa limpar a casa, que eu possa participar. [...] Quando ta na casa, cada uma tem que dar sua contribuição, né? Mesmo que tenha uma que, de certa forma, está lá todo dia e que, de certa forma, direciona, mas eu também posso chegar e tomar a frente, fazer, limpar e encaminhar, ta faltando o quê? Precisa que faça o quê? Entendeu? Então a gente gerencia um pouco dessa forma.

Também foi relatado por todas as entrevistadas que não existem penalidades no descumprimento dessas normas que não são escritas. A fala de C3 me levantou um questionamento sobre os limites do não cumprimento das normas e de como isso seria diferente caso acontecesse em uma empresa do mercado.

C3: Ao não cumprir, a gente tem um compromisso de comunicar, por exemplo, as reuniões, em não podendo, aí assim, a pessoa tem que comunicar e tem que negociar, porque uma coisa é marcarem, né? Definir determinadas coisas, por exemplo, é a responsabilidade, as responsabilidades, a ideia é que as pessoas que foram atribuídas para aquela responsabilidade, se elas não podem fazer é muito prática daqui, por exemplo: fulana vai representar a ONG A em uma atividade, aí na hora H fulana: 'Eita, não preparei não, não tem menor condição', não, então vamos preparar junto. Ou então aconteceu alguma coisa, a gente dá um jeito de alguém ir no lugar e tal, ou então assumir coletivamente que não vai. Mas aí depois a gente senta e faz uma conversa bem boa entre nós.

Em organizações centradas no mercado, como as que Guerreiro Ramos (1981) analisa na sua obra, não há espaço para essa opção individual do descumprimento do que é estabelecido, bem como da solidariedade dos outros para entender os motivos pelos quais aquela atividade não foi desempenhada. Desse modo, por meio desses achados, constatei que o *entendimento* é um elemento que emerge na relação das normas internas não escritas das organizações, em que existe uma mediação da comunicação livre entre os membros, conforme dita Serva (1996).

Mesmo emergindo o entendimento para a parte das normas organizacionais internas, verifiquei que as ONGs, no que tange à elaboração de suas normas gerais, seguem o elemento constitutivo *fins* de natureza técnica, econômica e política, que é ligado à racionalidade instrumental (SERVA, 1996). Ao colocar as relações com o Estado como prioritárias, as ONGs reforçam sua dependência, ocasionando dificuldades do governo em admitir a autonomia dessas entidades e, assim, estabelecer diálogos em posição de igualdade, observação corroborada por Serva (1997).

Essa relação das ONGs com o Estado e também o Mercado, permeou as análises que faço a seguir sobre a hierarquia das organizações estudadas. Tal relacionamento acontece em uma perspectiva assimétrica em que essas agências financiadoras são as provedoras dos recursos e as ONGs são as captadoras, o que, de acordo com Carvalho e Sachs (2001), é uma característica do Terceiro Setor no Brasil: as financiadoras fornecem os recursos e as organizações os administram e prestam bens e serviços aos usuários. Sendo que, para selecionar as organizações mais preparadas para a administração desse dinheiro, as agências divulgam editais públicos, buscando convocar as ONGs que tenham interesse de atuação na execução daquelas propostas.

Nas ONGs pesquisadas, a busca e participação nestes editais fazem parte do cotidiano de seus membros, que direcionam seus esforços na tentativa de sempre ter um projeto ativo na organização. Desse modo, as ONGs vivenciam a constante adequação aos critérios estabelecidos pelas agências para elaboração das propostas dos editais, sendo marcante o rearranjo hierárquico das organizações nesse processo.

Apesar de cada edital ter suas especificidades, no geral, é vedada à participação de membros que possuam vínculo empregatício com a organização, pois os projetos exigem uma carga horária que os seus componentes precisam dedicar em exclusividade. No processo de levantamento documental, por exemplo, analisei o termo de referência para contratação de serviços de assessoria técnica do Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú (PROCASE) e nele consta que um coordenador(a) de projeto financiado pelo órgão pode trabalhar em atividades de campo e escritório 2400 (duas mil e quatrocentas) horas durante o período de 12 (doze) meses, o que seriam 50 (cinquenta) horas semanais, sendo cada hora de trabalho remunerada em R\$ 47,14 (quarenta e sete reais e quatorze centavos), isso significa uma remuneração que pode chegar até R\$ 9.428,00 (nove mil quatrocentos e vinte e oito reais) por mês.

Em cada projeto são definidos os coordenadores, mas não são escolhidos de acordo com suas competências técnicas ou com o escopo do projeto, e sim, na busca por manter

todos os membros da organização com suas remunerações. Considero esse processo de rearranjo hierárquico apresentado pelas ONGs uma comprovação de que as mesmas estão se direcionando para atender aos imperativos das agências financiadoras e, assim, tornando as responsabilidades atribuídas nos projetos apenas figurativas.

Outro exemplo de estrutura hierárquica que existe apenas nos documentos formais das ONGs é a composição da Diretoria, sendo os membros escolhidos pelo fato de não poderem receber recursos dos projetos, tendo em vista que, de acordo com os estatutos, suas atividades devem ser de caráter voluntário. Assim, procuram colocar como membros da Diretoria aquelas pessoas que tenham vínculo empregatício no mercado formal, pois não precisariam dos recursos oriundos dos projetos. Porém, na prática, quem comanda as ações das ONGs não é essa Diretoria, e sim os membros que participam da execução dos projetos, exceto na ONG B, que a coordenadora realmente é a centralizadora das decisões da organização.

Nesse ponto emerge também o elemento *fins* de natureza técnica, pois a distribuição dos cargos segue uma perspectiva utilitarista para cumprir normas das agências financiadoras privadas e do setor público, sendo esse processo de deslocamento constatado também por Fernandes (1994), Serva (1996) e Pinheiro (2003). As falas das entrevistas comprovam esse direcionamento hierárquico das entidades:

83: Dentro do próprio estatuto não se tem um quadro definido. Até porque, com o passar do tempo, a própria entidade foi se adequando aos projetos que tinha, à parte do financiamento que tínhamos que trabalhar. No começo tínhamos bons financiamentos internacionais, que bancaram a entidade por muito tempo, então tínhamos uma equipe bem ampla. Mas quando eu entrei aqui, nós já resolvemos tirar algumas coordenadorias e manter uma equipe pequena. Mas no nosso regimento não fala de uma coordenação fechada, a gente deixou bem aberto isso. A gente só deixou específico coordenação geral e adjunta e a parte financeira.

C3: A Direção que é eleita na Assembleia não está no cotidiano da organização, ela é voluntária. Então ela pode ou não passar uma procuração para a Coordenação Executiva exercer o cotidiano por ela.

M1: Eu sempre fiz parte da diretoria por uma questão de voluntariado. Como eu trabalho fora da instituição então meu nome sempre esteve lá, seja na diretoria ou no conselho fiscal. [...] Da diretoria a gente pensou em fazer uma equipe remunerada que pudesse acompanhar mais o dia a dia da ONG, e direcionasse as atividades. Chamamos esse grupo de Equipe Gestora, composta por pessoas que recebem remuneração dos projetos.

Assim, caso optasse apenas pela análise do estatuto, podia concluir que as ONGs obedecem a uma estrutura hierárquica do tipo simples, sendo composta por: Assembleia; Direção e Conselho Fiscal. Esse tipo de estrutura também foi encontrada na pesquisa realizada por Pinheiro (2003), sendo especificada para o autor como “pouco elaborada, com

baixo grau de departamentalização (há pouca diferenciação relativa à hierarquia)” (PINHEIRO, 2003, p. 87).

Acredito que esse tipo de estrutura é adequado para as ONGs, pois estabelece a participação de várias pessoas nas instâncias do processo decisório, fomentando, assim, espaços de livre manifestação de seus membros. Um exemplo disso é o órgão de deliberação superior das entidades, a Assembleia, nele todos os membros têm direito a voz e voto, exercendo o direito de influenciarem diretamente as deliberações das organizações, a exemplo da eleição dos membros da Diretoria.

Na prática, verifiquei que as ONGs não executam o que está estabelecido no estatuto, e, desse modo, a desorganização é predominante na sua estrutura hierárquica, que se resume ao fato das pessoas que não possuem vínculo empregatício formal, internamente e externamente à organização, assumirem os cargos de Diretoria, tendo em vista que esta não pode receber recursos financeiros oriundos dos projetos realizados pela entidade, assumindo uma atividade voluntária, conforme determinam os estatutos. Assim, nessa prática das ONGs, percebi que todas apresentaram estruturas rígidas para atender os imperativos das agências financiadoras públicas e privadas, o que aponta para a tendência instrumental, destoando do que é estabelecido nos seus estatutos enquanto composição hierárquica.

Para mim, encontrar um achado como esse, reforça a ideia de que as pesquisas precisam se despir das crenças ou ideologias ingênuas sobre a prerrogativa de que no Terceiro Setor predomina a racionalidade substantiva, conforme crítica também levantada por Serva (1997).

Ramos (2006), por exemplo, constatou que o campo de atuação do Terceiro Setor sofre influências das iniciativas privadas e públicas, reforçando aspectos de gestão mais instrumentais. Desse modo, assim como Ramos (2006), reconheço que existe um conflito ético nessa situação que pode causar danos aos valores das organizações, pois, ao realizar esses rearranjos institucionais para atender as prerrogativas das agências financiadoras, estão voltando suas ações para os fins das organizações que as financiam e não do público alvo definido na sua missão de existência.

Porém, reflito sobre como essas ONGs poderiam garantir sua sustentabilidade sem precisar dessa relação de dependência com as agências financiadoras públicas e privadas e vejo que a única forma seria a participação ativa da sociedade na colaboração individual para a manutenção de suas atividades, um cenário visto como utópico de cidadania ativa da população.

Assim, minha crítica está centrada no por que, mesmo diante das implicações éticas que circundam essa ação de redesenhar as normas e hierarquia das ONGs para atender aos imperativos das agências financiadoras, estas continuam a fazer como algo natural. Acredito que, ao fazerem isso, orientam suas ações para determinados fins para os quais não foram criadas, pois ONGs que lutam pelos direitos das mulheres têm como base ideológica o confronto com modelos pré-estabelecidos na sociedade (LANDIM, 2002) e o ativismo social (MUSICK; WILSON, 2008).

Diferente das organizações de mercado, é esperado das ONGs este enfrentamento aos objetivos e normas cristalizados pela “sociedade centrada no mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1981) criando novos padrões de interação e de resistência ao que está estabelecido. Acredito que é deste embate que se constrói uma nova sociedade (SIQUEIRA, 2012), alinhando a perspectiva do que está escrito (professado) e real (praticado), conforme observam também Lacerda (2010) e Lacerda e Vieira (2011).

Dessa forma, por ter acompanhado atividades do cotidiano, reuniões e eventos das ONGs, não posso me furtar às constatações feitas sobre como são operadas as relações hierárquicas. Assim, percebi que os elementos *entendimento* e *julgamento ético* são predominantes nas ONGs A e ONG C. Enquanto na ONG B predominam os elementos *desempenho* e *estratégia interpessoal*. Para alcançar essas comprovações, detalho na sequência os eventos vivenciados por mim e as observações que fiz a partir destas vivências.

No dia 05 de janeiro de 2017 participei de reunião na sede da ONG A, que tinha como pauta o debate sobre os rumos da entidade no ano que se iniciava. Os debates foram acirrados, envoltos nas decisões de venda da sede e nas dificuldades financeiras enfrentadas pela entidade devido à falta de financiamento. Em determinado momento, era necessário escolher entre realizar um planejamento estratégico ou buscar editais para fazer projetos que garantissem a sustentabilidade financeira da ONG.

Neste sentido, no dia da reunião, depois de ampla participação das presentes, foi deliberado, por meio do *julgamento ético*, com o debate racional das pretensões de validade emitidas (SERVA, 1996), que o melhor a ser feito naquele momento era planejar estrategicamente a entidade para os desafios futuros. Apesar da insatisfação de algumas pessoas que defendiam a outra opção, prevaleceu o *entendimento* entre as partes, mediado pela comunicação livre, com atividades comuns sob a égide das responsabilidades e satisfações sociais (SERVA, 1996).

Acredito que essa foi uma decisão assertiva, pois considero o processo de planejamento fundamental para que as metas da organização sejam revisadas e se constituam

novos objetivos, afirmação comprovada pela pesquisa realizada por Reis (2001) que, em contexto similar ao que apresento, avaliou a eficiência e eficácia do projeto desempenhado pelo Centro de Ação Comunitária (CEDAC).

Em outro momento, presenciei debates calorosos e resoluções baseadas no entendimento e julgamento ético na reunião da Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB) realizada na sede da ONG A. Discutiram-se vários pontos na reunião, a exemplo da não participação da entidade na Conferência Estadual de Saúde da Mulher. Afora essa decisão, a reunião tinha outras pautas, como: definição de estratégias, ações, períodos, tipo de participação, número de pessoas e locais.

O direito de voz e voto foi facultado a todas as mulheres presentes, o que, de certo modo, tornou a reunião cansativa e com sobreposições de falas. Mas, em meu ponto de vista, o processo de construção democrática perpassa por essa etapa de manifestações de livres expressões e opiniões. No geral, as decisões eram tomadas da seguinte forma: o assunto da pauta era exposto por uma das participantes (não existia uma coordenação específica para reunião) e, na sequência, o debate era iniciado com tempo livre e aberto para quem quisesse se manifestar; depois, alguém anunciava que considerava importante fazer o encaminhamento da proposta e, caso todas concordassem, acontecia a última etapa do processo com a votação pela melhor proposta apresentada. Em momentos como esse, constatei como as decisões eram discutidas e decididas em torno do *julgamento ético* e do *entendimento* na ONG A.

Na ONG C, participei de reuniões do Coletivo de Mulheres, ligado à entidade, e pude constatar o quanto entendimento e julgamento ético também estão presentes no direcionamento das ações. Ao iniciar cada reunião é apresentada a proposta de pauta para apreciação das presentes, conforme observei no dia 08 de julho de 2017 ao participar da reunião que tratava dos efeitos da Reforma Trabalhista para as mulheres.

Nesse dia o debate foi iniciado mais tarde do que o previsto, pois era esperado um número maior de participantes, que não puderam ir devido ao deslocamento e outros fatores de cunho pessoal. Então, diante da pouca quantidade de pessoas, gerou-se uma discussão se a reunião deveria ser mantida ou adiada e decidiu-se consensualmente pela manutenção daquela atividade. Além disso, ao final de cada momento, todas discutem qual será o tema debatido na próxima roda de diálogos, mostrando que as decisões são compartilhadas e definidas coletivamente.

Segundo relatos das entrevistadas, esse clima de compartilhamento e entendimento é manifestado também nas reuniões de Diretoria da ONG:

M3: Nunca a gente toma decisão sozinha. Sempre a gente toma em Assembleia. Mesmo a equipe gestora, que assim, ela é a mola propulsora do dia a dia da ONG, sempre as questões importantes, elas trazem pra reunião, pra Assembleia, onde vai está presente a Diretoria. Nós temos reuniões da diretoria, temos Assembleia, mas sempre é em conjunto, de maneira coletiva.

M1: As decisões eu acho assim, a meu ver, são compartilhadas, entendeu? Eu acho elas compartilhadas. Porque nem sempre tem coisas que não vai poder contactar com todo mundo.

M2: As decisões são tomadas em reunião da Diretoria. Nós da equipe gestora tomamos algumas decisões também do dia-a-dia, mas tem coisas que só em reunião para resolver.

Os relatos comprovam o que observei no período que estava em campo, pois o compartilhamento das decisões ditas nas entrevistas é cotidiano, inclusive quando eu apresentava uma ideia, edital ou sugestão, independente para quem fosse, sempre escutei algo do tipo: “Ótimo Josi, vou conversar com as demais e te digo!”. Quanto ao meu acesso ao campo, por exemplo, cheguei a duvidar se conseguiria, pois liguei para quase todos os membros da Diretoria até alcançar o objetivo de marcar uma reunião no dia 05 de abril de 2017, quando fui recebida por M2 e outro membro. Naquele momento, a resposta foi de que iriam colocar em pauta na próxima reunião da entidade e decidir quanto à autorização ou não do meu ingresso na ONG para realização da pesquisa.

Essa forma como as decisões são tomadas, sempre de maneira coletiva e em reuniões, mostra como o *julgamento ético* e o *entendimento* são sólidos na entidade, comprovando que prevalece o elemento *entendimento* nos atos de livre comunicação e decisão das atividades da organização, conforme constatado também na pesquisa realizada por Silva (2009). Esse achado não implica dizer que tudo é resolvido de maneira harmônica e sem conflitos, ao contrário, os debates são intensos e, por vezes, para um observador externo, como eu, existe uma desconfiança se as problemáticas serão resolvidas e se relações interpessoais não serão arranhadas diante dos acontecimentos.

Em oposição aos resultados encontrados na ONG A e na ONG C, a ONG B tem uma postura orientada por elementos predominantes da racionalidade instrumental: *desempenho* e *estratégia interpessoal*. A hierarquia da ONG B mantém uma estrutura que reforça a decisão da coordenadora geral, aumentando seu nível de influência em relação aos outros membros da ONG, que são consideradas suas subordinadas. Esse comportamento é planejado e orientado apenas no sentido de atingir metas e objetivos, independente do conteúdo de valor (PINHEIRO, 2003). Na sequência, apresento a fala da coordenadora geral e de outros membros da ONG entrevistados, nesta ordem:

82: Fico orgulhosa quando as pessoas dizem, não só as pessoas daqui dizem, mas as pessoas de fora, dizem isso: “82? Ah, essa mulher dá a vida pra ONG B”; “A ONG B? Ah, é 82!” Essa vinculação, sabe? Da entidade comigo, ela é muito forte e me fortalece muito.

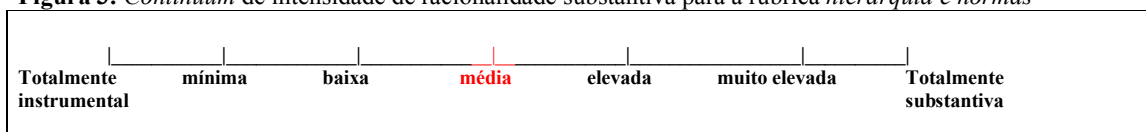
81: A decisão final é feita por 82, ela é nossa referência de decisão. Tudo a gente fala com ela antes de resolver.

83: A coordenadora geral é 82. Então é ela que detém toda uma, vamos colocar assim, a responsabilidade de decisões finais. As decisões do dia-a-dia também. Mas assim, a gente tem uma responsabilidade quando a gente vai trabalhar cada projeto, a gente procura sempre estar passando para ela todos os pontos do projeto. O andamento, como está se dando, como é que tá alcançando, se a gente tá alcançando aquele fim, porque ela é que vai responder se qualquer coisa der errado, é uma prestação de contas do projeto. Quando eu digo prestação de contas, não é só financeiramente, é a prestação de contas de todo decorrer do projeto, de todas as ações do projeto. Quem responde é ela!

A postura de centralização das decisões da entidade na pessoa da coordenadora geral, bem como a forma como as normas são construídas e utilizadas, me conduz a acreditar que na ONG B a intensidade da racionalidade substantiva é *mínima* (SERVA, 1996). A centralidade de decisões organizacionais em figuras específicas nas organizações também foi encontrada nos achados da pesquisa de Moraes et al. (2000) e Siqueira (2012), que, mesmo em contextos diferentes, notaram por meio de suas observações que as decisões nas organizações estudadas eram centralizadas na pessoa de sua dirigente, no caso de Siqueira (2012), e de um organograma pouco flexível elaborado pela equipe educativa estudada por Moraes et al. (2000).

Para mim, não significa que essa estrutura organizacional não é adequada, pelo contrário, das entidades que estudei, a ONG B é a mais operativa em suas atividades e com o fluxo de tomada de decisão rápido. Diferente do que aconteceu quando todas as ONGs e movimentos de mulheres da Paraíba se reuniram para construir a “Parada Internacional de Mulheres na Paraíba – #8MPARO”, em que, buscando garantir representatividade, foram estabelecidas comissões temáticas de trabalho, entendendo que dessa forma o processo de tomada de decisão seria horizontal. Porém, na prática, a operacionalização dos trabalhos tornou-se ineficiente. Lendo este cenário, corroboro com uma das argumentações que Siqueira (2012, p. 118) faz no seu referencial teórico: “grupos de cinco a dez pessoas tendem a tomar decisões mais efetivas e de forma mais rápida do que grupos maiores”.

Após a análise da rubrica *hierarquia e normas*, e baseada no *continuum* proposto por Serva (1996), apresento a Figura 3, que situa o grau de racionalidade substantiva para este processo organizacional nas ONGs abordadas nesta pesquisa.

Figura 3: *Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica hierarquia e normas*

Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

No geral, constatei que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba apresentam grau *médio* de intensidade da racionalidade substantiva para a rubrica *hierarquia e normas* (Figura 3). As organizações ONG A e ONG C apresentam intensidade *elevada* de racionalidade substantiva, enquanto a ONG B conduz sua estrutura organizacional e normas com *mínimo* grau de substantividade, fato atribuído principalmente à centralidade das decisões em sua coordenadora geral e à orientação das normas baseada no elemento *fins utilitaristas*.

4.1.2 Divisão do Trabalho

Dando sequência à análise dos achados da pesquisa, apresento o Quadro 7 com a relação entre os elementos predominantes das racionalidades definidos pelo modelo teórico de Serva (1996) e os que encontrei nas ONGs pesquisadas, com as análises feitas no decorrer da seção.

Quadro 7: Elementos predominantes nas ONGs da rubrica *divisão do trabalho*

Elementos da Racionalidade Substantiva	Elementos da Racionalidade Instrumental	Elementos predominantes na ONG A	Elementos predominantes na ONG B	Elementos predominantes na ONG C
Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo	Autorrealização Entendimento Autonomia	Autorrealização Entendimento Maximização recursos	Autorrealização Entendimento Autonomia
Intensidade de racionalidade substantiva:		muito elevada	média	muito elevada

Fonte: Elaboração própria (2017).

Assim como Moraes et al. (2000), apesar de em contexto distinto ao que abordo nessa pesquisa, percebi que a rubrica *divisão do trabalho* apresenta-se inter-relacionada com o processo anteriormente analisado (*hierarquia e normas*). Trago, desse modo, como contribuição ao modelo teórico (SERVA, 1996), que as mesmas sejam analisadas de maneira conjunta em estudos futuros.

Nas ONGs pesquisadas constatei que a divisão do trabalho se diferencia entre o que está determinado pelo estatuto enquanto estrutura hierárquica e o que é executado na prática. Por exemplo, nos estatutos são definidas as diretorias eleitas para administrarem as entidades,

porém, as responsáveis por esse papel são as que compõem a Equipe Gestora, na ONG C, a Coordenação Executiva, na ONG A e na ONG B membros que não têm cargos na estrutura formal da entidade.

Essas pessoas não compõem a estrutura formal da organização devido ao que relatei na rubrica “*hierarquia e normas*”, que se refere ao rearranjo institucional que as entidades fazem a depender dos projetos submetidos aos editais que são lançados pelas agências financiadoras públicas e privadas. Desse modo, não é possível definir qual o organograma das ONGs estudadas, comprovando que a desorganização é predominante quando o assunto é divisão do trabalho formal.

Assim, no começo da pesquisa de campo, várias dificuldades foram enfrentadas por mim para entender como acontecia essa divisão do trabalho e a quem eu deveria recorrer para perguntar sobre aspectos pontuais das ONGs. Outro aspecto que me deixou curiosa nos momentos iniciais de pesquisa foi à excessiva flexibilidade de horários e de realização dos trabalhos na ONG A e na ONG C. O relato de membro da Equipe Gestora da ONG C comprova isso:

M2: A gente num tem um horário pra dizer “todo dia de manhã, a gente aqui”, que até já discutiu. Outro dia foi uma pessoa que é sócio, disse: “tem que botar horário”, e aí era um macho, eu fiquei com mais raiva ainda ((risos)). E nem ele, nunca fez um horário também pra estar aqui, ele já foi da diretoria, ele agora num tá mais não. É, e ele dizendo que tinha que ter um horário que a gente botasse pra ficar aqui na casa, que ele passou aqui uma vez, duas e não encontrou ninguém. Eu disse “pois tá certo, a gente num tem não, no dia que você quiser vim aqui, você avisa, você diz, que a gente está aqui, está em outros lugares”.

Em alguns momentos essa flexibilidade é positiva, pois confere autonomia para os indivíduos realizarem suas atividades, porém, em outras ocasiões, faz com que as ações tornem-se lentas e inoperantes. As entrevistadas da ONG A corroboram com isso ao relatarem:

C3: Eu acho que tem muito mais flexibilidade do que em outras organizações.

C2: Existe muito, ou se existe flexibilidade aqui. Então existe o que eu nunca vi em nenhuma outra organização. Então, existe uma flexibilidade muito grande, mas também, a gente também compreende que a gente não trabalha 40 (quarenta) horas, a gente trabalha a noite, madrugada, domingo, que a gente viaja, passa 5 (cinco) dias fora da família. Se não tiver essa flexibilidade também, a gente não existe. Num tem umas 20 (vinte) horas de trabalho que eu saio daqui e fecho a porta e chego na minha casa e esqueço de tudo, aquele documento que eu deixei aqui eu só vou fazer amanhã, entende? Hoje mesmo eu passei a manhã inteira conectada com esse Brasil, com essa Virada Feminista

C1: É flexível, a gente pode vir o dia todo, a gente pode ficar até mais tarde, dependendo da demanda.

A fala de C2 de que o trabalho realizado em favor da ONG A não é fechado para o ciclo de 20 – 40 horas de expediente, leva-me a fazer duas reflexões sendo a primeira referente ao ato de “vestir a camisa da empresa”, conforme se difunde nos estudos na área de administração (GUERREIRO RAMOS, 1981). Nesta fala, interpretei que a entrevistada considera normal assumir que trabalha em prol da organização “à noite, madrugada, domingo...” (C2), e poderia ter atribuído naquele momento que aquela ação estava orientada para o domínio da organização sob o indivíduo, tornando-a inconsciente do quão prejudicial assumir como natural o ato de levar o trabalho para o seu espaço de descanso. Porém, a segunda reflexão é que nessa relação também existe flexibilidade, para C2 “se não tiver essa flexibilidade também, a gente não existe”, ou seja, sem o elemento *autonomia* (SERVA, 1996) na realização do trabalho, a pessoa se anula e incorpora as ações organizacionais como individuais.

Ao fazer essa análise, poderia dizer que, nestas organizações, a busca pela realização dos indivíduos é prioritária e que as exigências são diferentes das empresas de mercado que, em sua maioria, “não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência humana de modo geral” (CARVALHO; SOUZA, 2003, p. 7). Porém, na ONG B encontrei cenário semelhante ao que se espera de organizações do mercado, conforme identificado nas falas das entrevistadas que são colaboradoras voluntárias da entidade.

Para 81 e 83, cumprir o quadro de horário previamente definido é imprescindível para não recaírem no erro de serem consideradas irresponsáveis ou mesmo perderem a confiança para com sua “chefe” (maneira como chamam inúmeras vezes a coordenadora geral da ONG), conforme as falas a seguir:

81: Eu acho que nenhum patrão gosta da falta, né? Mas se o coordenador, patrão, o chefe, vê que a pessoa já se coloca para repor, para, em outro momento, repor essa ausência, eu acho que fica mais tranquilo. Mas, geralmente, a gente dá uma conversada para ver o que é melhor, se pode trocar horário, se pode essas coisas e 82 sempre é nossa referência de tomar a decisão.

83: A norma que a gente tem é no sentido de horários, a gente tem uma norma que não está escrita em canto nenhum, mas é coisa que é passada para gente e a gente tem isso como parte até mesmo da organização: não deixar a entidade fechada. Tentar ao máximo deixar a entidade aberta, até mesmo pra gente poder atender e no sentido de ter um espaço físico para as pessoas que quiserem buscar materiais, informação, encaminhamentos e acolhimento, se acharem necessário. Quando a gente tem outras reuniões, quando a gente não pode estar nos horários que foram destinados pelo quadro, sempre nos comunicamos e negociamos com 82.

Na fala da coordenadora geral foi possível confirmar essa relação de cumprimento de horários dita pelas entrevistadas acima:

82: Elas, as meninas têm o horário, quem tem flexibilidade sou eu. Porque assim, eu tenho que responder pela entidade em tudo quanto é canto, né? Então... a maioria, poucas vezes eu estou aqui. A quarta-feira de manhã, eu tô aqui. A segunda de manhã também, a terça eu venho algumas vezes se não tiver nada pra fazer, venho pra cá. Mas elas têm um expediente pra cada uma. Se uma trabalha de manhã, é... duas trabalham de manhã, e à tarde tem a outra, pra vir à tarde. No outro dia elas já trocam. Se uma precisar sair, também é flexibilizado. Por exemplo, 83 ou 81 diz assim: 'Amanhã eu não posso vir por isso e isso'. Eu digo: 'Combine entre vocês'. Aí elas mesmas dão um jeito que a entidade não fique fechada.

Entendo, assim, que na ONG B predomina o elemento ligado à racionalidade instrumental *maximização de recursos*, no caso, humanos, e de tempo na busca pela eficiência e eficácia da organização, o que considero adequado, pois, para mim, é necessário romper com o senso comum de que por ser ONG tudo deve ser feito sem metas e objetivos bem definidos. À medida que existe predominância da maximização de recursos e centralidade na figura da coordenadora geral na tomada de decisão, também encontrei situações em que prevalece o *entendimento* por meio dos diálogos nos acordos estabelecidos entre elas:

81: Eu só tenho a agradecer pela ONG B, porque o momento mais difícil foi quando fui mãe. E aí, meu Deus, como é difícil assim você quer ficar em casa para cuidar, né? Aquela coisa do cordão umbilical, e eu fiquei tão perdida. Eu disse a 82: "É para eu voltar amanhã, mas só hoje eu me toquei que eu tenho que procurar berçário, eu não tenho com quem deixar o menino". Eu vim aqui e disse: "Me dê mais 15 (quinze) dias". Fiquei realmente perdida. E então dialoguei com ela, e ela disse: "Fique mais um mês em casa". [...] Às vezes a gente tem algo que precisa fazer com mais tranquilidade, daí fica em casa. Trabalhar em casa é muito tranquilo: "82 mulher, o relatório que preciso fazer".

83: Dependendo do trabalho, a gente conversa com 82 e diz que vai ter que trabalhar em casa, que a demanda vai ser lá, porque é mais tranquilo.

A ONG B é, das organizações que estudei, a mais operativa na realização de suas ações, e acredito que isso é possível devido a esse estilo de gestão em que elementos de natureza substantiva e instrumental se fundem. O que percebi no período que estive no campo, por meio das observações e entrevistas, é que predomina entre elas um sentimento de pertencimento àquele espaço, o que, muitas vezes, chega a ser incorporação das ações organizacionais como individuais (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No dia 07 de março de 2017, quando a entidade recebeu o Prêmio Ednalva Bezerra na Câmara Municipal de João Pessoa, presenciei a demonstração desse sentimento, pois, para o observador externo, como eu, aquele prêmio era destinado não a ONG B, mas às pessoas 81, 82 e 83. Esse sentimento tende para o que Serva (1996) considera como *autorrealização*, que são os processos de concretização do potencial do indivíduo complementados pela satisfação.

O elemento *autorrealização* também é predominante na ONG A, conforme é demonstrado nas falas das entrevistadas:

C2: A gente chega aqui com nossas habilidades e faz mais que aquilo. O engraçado é que quando você fala de flexibilidade, é tão engraçado, a gente faz: ‘Você tem o desejo de ocupar tal lugar?’ Porque assim, qualquer organização diz assim: ‘Eu preciso que você vá se enquadrar nisso daqui!’ E aqui, por exemplo, eu tô numa articulação, numa luta pelo direito ao aborto, quem não quiser ir, não precisa ir. Tá me entendendo? Eu tô na Frente Nacional Feminista pela Legalização do Aborto, mas eu também posso dizer assim: ‘Olhe, não é meu desejo, enfim, não quero tá nesse espaço’. Eu posso dizer isso aqui, gente! (ênfase). Isso é... é muito incrível.

C3: Hunrum. Mas aí, para além disso, e também se respeita muito, aí entra o individual, o desejo, se escuta o desejo. Então assim, primeiro eu acho isso muito importante: ‘Você quer ir para onde?’. Se você deseja. Então, agora a gente acha que C2 devia assumir a coordenação. E ela: ‘Não, eu não quero’. Mesmo achando que ela tinha condição, mas ela: ‘Não, isso é uma violência para mim’. Então assim, tem essas dimensões da escuta, sabe?

Nessas falas também é possível identificar o elemento *entendimento*, pois a vontade de C2 em não assumir a Coordenação Executiva da ONG A é considerada nesse fazer coletivo da entidade. Como eu morava perto de C2, foi comum, no período que estive em campo, lhe oferecer caronas e, nas conversas informais, ela me relatava sobre o seu não desejo em ocupar tal espaço e sempre me questionava: “Já imaginou isso em uma empresa formal, Josi? Você é chamado para ocupar um cargo e simplesmente recusa”. E, a partir desses questionamentos, comecei a refletir sobre minhas experiências profissionais e sobre como nessa ONG predomina a racionalidade substantiva para essa rubrica, no respeito às vontades dos indivíduos.

Assim, corroboro com Moraes et al. (2000) que os aspectos mais marcantes do Terceiro Setor são flexibilidade, autonomia, envolvimento e comunicação entre os participantes, o que inclui o trabalho voluntário como esse espaço de satisfação pessoal e autorrealização, conforme observei na ONG A no decorrer da pesquisa em campo.

Porém, esse modelo de gestão flexível pode não ser adaptativo para todos. Um dos momentos que pude vivenciar discussões em torno dessa temática foi no dia 06 de dezembro de 2016, quando a Coordenação Executiva da ONG A me chamou para ajudá-las na elaboração do projeto para concorrer ao Edital 001/2016 do Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú (PROCASE), em parceria com o Fundo Internacional do Desenvolvimento Agrícola (FIDA), e um dos pontos do edital foi motivo de discussões: era que, no caso de mudança de alguém da equipe administrativa do edital no decorrer do projeto, seria necessário que os financiadores fossem comunicados e isso envolvia certos problemas que poderiam atrasar o cronograma de execução.

Neste momento pude observar o quanto à rotatividade do quadro de pessoal nas ONGs prejudica a execução de seus trabalhos, assunto discutido nos estudos de Cavalcante (2016). Para mim, um dos motivos dessa alta rotatividade é essa liberdade que é atribuída aos membros, no que tange às escolhas de espaços que pretendem ocupar, que não são baseados em análise das competências e habilidades técnicas. Fato constatado também por meio da análise documental, pois, em todas as ONGs, os projetos que recebem recursos externos constam divisão hierárquica dos cargos, mas que pretende apenas preencher as prerrogativas exigidas pelas agências financiadoras, achado corroborado com o de Reis (2001).

O cenário da ONG C não é diferente do encontrado na ONG A, em que os elementos *autorrealização* e *entendimento* também são predominantes no que se refere à rubrica *divisão do trabalho*. Pude concluir essa afirmação a partir, inicialmente, de minhas observações no decorrer da pesquisa de campo e, na sequência, pelos relatos das entrevistadas.

Nos momentos de café da manhã que antecederam a realização das reuniões do Coletivo de Mulheres da ONG C, realizadas nos dias 06 de maio de 2017 e 08 de julho de 2017, observei conversas entre os membros da entidade, nas quais se definiam as ações e pessoas que realizariam durante a semana e mês, escolhas baseadas, sobretudo, na vontade individual de participação e nunca na imposição.

A ONG C se aproxima do conceito de isonomia proposto por Guerreiro Ramos (1981), segundo o qual a vontade individual é voltada para a autorrealização de seus membros, porém, prevalecendo o senso de coletividade, do que é melhor para a organização. Acredito que isso é possível devido ao tamanho pequeno da entidade, possibilitando que as relações primárias sejam prevalecidas, o que é uma das principais características do sistema isonômico. Outro ponto que a identifica como entidade isonômica é o processo de tomada de decisões, que conta com a participação de todas, o que independe do cargo ocupado na estrutura hierárquica.

Esse processo acontece por meio dos atos de livre comunicação (HABERMAS, 2012 [1929]), conduzido pelo entendimento na tomada de decisões. As entrevistadas relataram que, acima de tudo, construíram, no decorrer dos anos, uma relação de amizade, e isso facilita o diálogo entre elas. A maior parte dos membros da ONG mora no mesmo residencial e foi comum escutar histórias de momentos como o “cafezinho” na casa de uma delas, sendo, assim, espaços onde a construção da entidade também acontece:

M1: Então assim, por conta disso as coisas têm sido muito mais, eu não digo simples, mas têm sido mais rápidas de se encaminhar. A gente se encontra, por exemplo, quando a gente não tá na casa da ONG, mas, às vezes, como a gente mora praticamente perto, então a gente faz, se for uma coisa de decidir para encaminhar

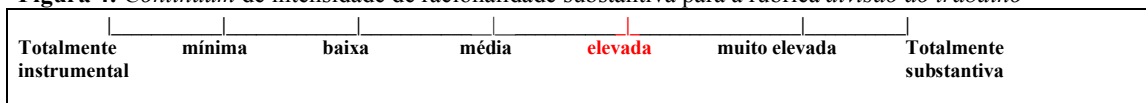
logo a gente faz uma reunião da equipe gestora e, de certa forma, se é uma coisa urgente, tem que encaminhar. Não posso esperar que daqui a dois meses que vai ter a reunião da diretoria [...] Então a gente criou essa proximidade independente do trabalho da ONG, entendeu? Então assim não tem essa coisa. Às vezes acontece uma coisa de ficar M3 chateada, mas muito mais pela relação de amizade que tem do que mesmo do que aconteceu de fato entendeu. De alguma coisa, por exemplo: E8 foi para uma reunião e de repente não disse a ninguém que ia, foi, participou e pronto. Não, né? (revoltada) É muito mais pela relação de amizade que a gente tem, do que mesmo por conta dessas outras coisas. Claro que têm determinadas coisas que a gente não pode deixar escapar, né? Mas a gente num lembro da gente ter: 'Não, olhe, você não pode entrar aqui na casa porque você deixou a torneira aberta; você não pode passar aqui porque você deixou a pia cheia de coisas.

M2: A gente tem esse jeito de se comunicar. Até porque a maioria das pessoas que tá nessa diretoria, de certa forma, são amigas, e a gente tem facilidade de ligar ou ir na casa, de procurar, então tem isso, né? E às vezes facilita a comunicação, e às vezes dá uma embolada também (risos) porque no caso da amizade, às vezes termina misturando um pouco as duas coisas, né? Mas a gente tem essa facilidade de acesso com qualquer um.

Um dos momentos em que pude presenciar o discurso das entrevistadas aplicado à prática foi no processo de escolha da nova diretoria da entidade. Algumas não concordavam com o fato de M3 assumir a posição de diretora, pois a mesma mora na zona rural de outra cidade, o que dificulta seu deslocamento para participar das reuniões e atividades, além de ter várias responsabilidades do cuidado de seus familiares idosos que tomam seu tempo. Porém, todas chegaram ao *entendimento* de que, naquele momento, M3 era a melhor pessoa para representar a entidade.

Desse modo, após a análise da rubrica *divisão do trabalho*, e baseada no *continuum* proposto por Serva (1996), apresento a Figura 4, que situa o grau de racionalidade substantiva para este processo organizacional nas ONGs abordadas nesta pesquisa.

Figura 4: *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica *divisão do trabalho*



Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

Assim, no *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva para a rubrica *divisão do trabalho* o nível apresentado foi *elevado*, tendo em vista que predominam os elementos ligados à autorrealização e autonomia por parte dos membros das ONGs estudadas, bem como entendimento nos acordos estabelecidos, com destaque para a flexibilidade na realização do trabalho.

Destaco ainda que essa conclusão é fundamentada nos elementos propostos pelo modelo teórico para essa rubrica, pois suponho que, acrescentando o elemento *fins* neste processo organizacional, resultados semelhantes aos encontrados na parte referente à

“hierarquia e normas” iriam emergir, a exemplo do direcionamento da estrutura de divisão dos cargos para atender aos imperativos das agências financiadoras públicas e privadas.

4.1.3 Valores e Objetivos Organizacionais

Por meio do Quadro 8 apresento os elementos das racionalidades na rubrica *valores e objetivos organizacionais*, estabelecidos pelo modelo teórico de Serva (1996), e os identificados nas ONGs focadas nesta pesquisa. No decorrer da seção detalho a análise dos achados que me permitiram chegar a essas conclusões.

Quadro 8: Elementos predominantes nas ONGs da rubrica *valores e objetivos organizacionais*

Elementos da Racionalidade Substantiva	Elementos da Racionalidade Instrumental	Elementos predominantes na ONG A	Elementos predominantes na ONG B	Elementos predominantes na ONG C
Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Rentabilidade	Utilidade Rentabilidade
Intensidade de racionalidade substantiva:		muito elevada	mínima	mínima

Fonte: Elaboração própria (2017).

A descrição dos valores apresentada pelas ONGs culmina com o conjunto de valores individuais de seus membros. Uma das questões levantadas por mim durante as entrevistas foi: “Poderá uma pessoa que não é feminista participar de entidades que lutam pelos direitos das mulheres?” A maioria das entrevistadas respondeu negativamente a essa pergunta, exceto 82:

82: Bom, como feministas, isso é uma longa etapa de conhecimento, de aprendizagem, de conhecimentos. Então, como feminista, nossos valores são o que estabelece o feminismo. São os nossos principais valores. Nós somos feministas. Claro, talvez você vai dizer assim: que todo mundo é feminista na entidade? É não. Têm pessoas que não é feminista. Não se assume como feminista até porque por mais que discuta a questão do feminismo não consegue trazer pra si. Entendeu? Internalizar. Não consegue internalizar. Mas é o que a gente segue, o que nós seguimos, é como valor principal é a questão do feminismo. É tudo que o feminismo abarca.

Nas falas de 81 e 83, também membros da ONG B, não identifiquei essa assunção de não feminismo, porém, no cotidiano, percebi que o tipo de feminismo praticado pelas mesmas é diferente do encontrado nas outras ONGs estudadas. Por exemplo, nos debates de construção da “Parada Internacional de Mulheres na Paraíba – #8MPARO” quando se falava da bandeira de legalização do aborto, percebia que esse ainda é um tabu para as militantes da

ONG B. Essa constatação foi evidente nas conversas informais que obtive com os membros, em que as mesmas buscavam fugir do assunto, não emitindo opiniões concisas sobre o tema.

Nessa minha vivência em campo constatei que os membros da ONG B, principalmente 81 e 83, orientam suas ações para a rotina administrativa da organização, não dando ênfase às pautas de luta do movimento feminista. Essa afirmação feita por mim está alinhada à avaliação que Lacerda (2010) realiza nas ONGs de uma maneira geral, concluindo que tais organizações, apesar de serem espaços dedicados à emancipação do sujeito (GUERREIRO RAMOS, 1981), acabam por absorver de forma crua a dinâmica das organizações do mercado.

Acredito que esse processo acontece na ONG B e também na ONG C porque reside um distanciamento dos valores e objetivos dos quais foram criadas, e esses elementos foram identificados no decorrer dessa pesquisa, em que, para se aproximar do que exigem as agências financiadoras, novamente, rearranjos institucionais são realizados por essas entidades.

Sobre o relacionamento das ONGs com as agências financiadoras, Reis (2001) analisa que, anterior ao ano de 1990, este era marcado por laços de confiança e comunhão de propósito, porém, posterior a esse período, as organizações passaram a enfrentar novas questões para a manutenção institucional, dado o cenário político conflituoso, e isso acarretou em exigências feitas pelas agências de cunho meramente quantitativo. Corroboro com a autora supracitada de que este deslocamento “coloca em xeque o conjunto de valores que as ONGs conseguiram construir na cena pública e abre um novo leque de contradições para o papel que se propõem a desempenhar” (REIS, 2001, p. 45).

Sendo assim, na ONG B e na ONG C, os elementos da racionalidade instrumental predominantes para essa rubrica são *utilidade* e *rentabilidade*. Para Serva (1996), *utilidade* é considerada, na base das interações, como valor generalizado e *rentabilidade* uma medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados.

No caso da ONG B, aconteceu um deslocamento dos objetivos para os quais foi criada, sendo acrescentada a pauta de defesa das crianças e adolescentes a suas bandeiras de lutas devido ao entendimento inicial de que era rentável fazer essa inclusão para aumentar o escopo de atuação da entidade e de financiamento dos projetos, o que para, mim, é uma ação utilitarista. No caso da ONG C, no período que estive em campo, os membros estavam realizando uma mudança estatutária que tinha como principal objetivo o acréscimo do escopo de atuação das pautas de mulheres adultas, sendo tal modificação influenciada pela

participação no projeto da Rede de Educação Cidadã (RECID), que conta com o financiamento da União Europeia.

Não quero defender com esse relato que as ONGs não podem mudar seu escopo de atuação, mas pretendo levantar a discussão sobre os motivos que levaram essas entidades à mudança, que são de natureza instrumental e de cunho mercadológico, motivações que, no meu ponto de vista, não estão alinhadas com o que se espera de organizações do Terceiro Setor.

O discurso de C3, da ONG A, ao emitir uma crítica velada a ONG B sobre a absorção da pauta dos direitos de crianças e adolescentes, levanta essa discussão: “As agências financiadoras não têm interesse, por exemplo, entre iniciar trabalho com crianças e adolescentes e fazer uma parceria com uma ONG que trabalha com empoderamento das mulheres na legalização do aborto”.

A discussão sobre a legalização do aborto ainda é um tabu no Brasil e, pelo que constatei no meu envolvimento no campo de pesquisa, dentro do próprio movimento feminista é um assunto tratado com receio. Sendo a ONG A a única entidade no estado da Paraíba que enfrenta esse debate, tendo o posicionamento firme a favor da legalização do aborto em todos os casos, pelo entendimento que o corpo é da mulher e, por consequência, cabe a ela a decisão de ter ou não o bebê.

Assim, para entender o questionamento levantado por C3 sobre esse redirecionamento dos objetivos da ONG B, busquei na análise do estatuto quais as pautas pelas quais a entidade se propõe a lutar, constatando no Art. 5ª (grifo meu) os seguintes objetivos:

- I – Lutar pelo pleno exercício dos direitos humanos das mulheres, pela equidade de gênero, raça e etnia e diversidade sexual, pela cidadania das mulheres, urbanas ou rurais, crianças e adolescentes;
- II – Favorecer o fortalecimento das organizações com este fim;
- III – Realizar pesquisas e ações de ensino destinadas a aumentar o conhecimento e a consciência sobre nossa sociedade e cultura, em particular no que se refere à mulher e às relações de gênero;
- IV – Elaborar e divulgar publicações educativas e de formação com o objetivo de contribuir com a democratização e informação;
- V – Incentivar e promover o desenvolvimento da cultura local, com foco no universo feminino;
- VI – Desenvolver atividades de assistência educacional, visando à saúde coletiva e da mulher, contribuindo particularmente para a redução da transmissão do HIV/AIDS, das doenças sexualmente transmissíveis, da gravidez indesejada e do câncer do colo do útero e de mama;
- VII – Promover a luta pelos Direitos Sexuais e Reprodutivos;
- VIII – Desenvolver ações para eliminação de formas de violência, em especial a doméstica e a sexual;
- IX – Prestar atendimento à mulheres e meninas vítimas de violência doméstica e sexual;
- X – Oferecer educação profissional, promovendo a qualificação de mão-de-obra feminina;

XI – Apoiar e promover a luta pelos Direitos Humanos e por uma sociedade mais justa e mais fraterna.

No entanto, esse estatuto não é o mesmo que originou a ONG, tendo sido modificado inúmeras vezes no decorrer dos anos, mudanças estatutárias ocorridas com o objetivo de atender às exigências das agências financiadoras públicas e privadas, conforme relatou 82, em conversas informais, e 83, na entrevista, em que assume a inclusão da pauta de lutas pelos direitos de crianças e adolescentes:

83: A ONG B, por entender que nos meados de 2000 nós começamos a trabalhar nessa temática de crianças e adolescentes, por entender que, se a gente falava de mulheres, a gente deveria também trabalhar com crianças e adolescentes, nosso trabalho também era estendido para eles.

Nos relatos de 82 e 83 estão contidas as mudanças de foco pelas quais a ONG passou no decorrer dos anos para incluir a pauta de crianças e adolescentes e, desse modo, aumentar o escopo de atuação na concorrência dos editais das agências financiadoras públicas e privadas, conforme crítica feita por C3.

Atribuo à fluidez da individualidade a esse processo, uma das características da síndrome comportamentalista, cunhada por Guerreiro Ramos (1981). Nessa perspectiva, o referido autor relata que os valores não serão perpétuos e inalteráveis, pois são criados pelos indivíduos, que são seguidores de regras, obedecendo a essas prescrições externas sem julgar o conteúdo de valor, sendo este o processo que aconteceu na ONG B quando os indivíduos optaram por redirecionar os seus objetivos organizacionais para atender às regras dos editais das agências financiadoras.

Na ONG C o cenário se assemelha a ONG B e, como ponto de partida para essa análise, apresento os artigos 2º e 3º, em que constam os objetivos da ONG:

Art. 2º - São objetivos gerais da ONG C:

- a) Promover a auto valorização dentro de um processo de conscientização com as adolescentes, visando resgatar a noção de cidadania através dos laços familiares, comunitários e sociais que vivem, reforçando a noção de ser humano com direitos e deveres;
- b) Buscar condições sociais no sentido de evitar que as adolescentes encontrem nas ruas o seu espaço de moradia;
- c) Combater a prostituição das adolescentes, visando sua incorporação no meio social, de modo a se sentirem donas de seus corpos, e não instrumento de abuso sexual.

Art. 3º - São objetivos específicos da ONG C:

- a) Contribuir para que as adolescentes tomem consciência do seu corpo, da sua sexualidade e afetividade, de seus direitos e da realidade em que estão inseridas;
- b) Motivar e reforçar a importância da educação escolar, ajudando a assumi-la com uma visão crítica;

- c) Buscar maior conscientização sobre o meio ambiente, por meio de oficinas e reciclagem de papel e artesanato de sucata visando comprometê-las no seu contexto social a fim de transformá-lo num espaço de prazer e felicidade;
- d) Promover a participação das adolescentes nas ações comunitárias de forma ativa, consciente e crítica;
- e) Oferecer formação profissional para o desenvolvimento de atividades produtivas geradoras de renda e estimular o desenvolvimento criativo das adolescentes.

Para entender o destaque que faço no estatuto, relato que, quando detectei a ONG C no mapeamento das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba, fiquei sem entender, pois acreditava que suas pautas estavam voltadas apenas para as meninas, que, apesar de não deixarem de ser mulheres, na perspectiva do gênero, têm especificidades no que tange aos direitos em relação às demais. Então, ao me aproximar do trabalho da entidade, descobri que em 2017 foi formado um Coletivo de Mulheres que se reúne a cada dois meses para discutir as pautas do movimento feminista.

Assim, segundo relatos das entrevistadas, o estatuto está em processo de reformulação para acrescentar os direitos do público alvo das mulheres adultas nos seus objetivos organizacionais. Eu acreditava que essa inclusão estava acontecendo de maneira espontânea, oriunda da vontade da ONG em aproximar as famílias das adolescentes nos debates sobre direitos, porém, na pesquisa de campo descobri que, assim como a ONG B, essa inserção aconteceu para atender aos imperativos de agências financiadoras, no caso em questão, a União Europeia, por meio do projeto “Organizações da sociedade civil no Nordeste incidindo sobre mecanismos de participação e controle social para a efetivação de políticas públicas”, que é executado junto à Casa Pequeno Davi em parceria com a Rede de Educação Cidadã (RECID), United Purpose (UP), a ONG Menina Feliz e o Instituto Frei Beda de Desenvolvimento Social (IFBDS).

Tal projeto preconiza que a entidade terá que atender a esse público de mulheres adultas. Para mim, essa ação de rearranjo institucional é a afirmação de que neste momento a organização está alinhada com a racionalidade instrumental, na perspectiva dos elementos *utilidade e rentabilidade* no retorno financeiro de suas ações. Para reforçar essa afirmação, trago relatos das entrevistadas sobre o processo de reformulação do estatuto e sua finalidade:

M1: A gente tá fazendo essa reformulação. Semana passada a gente teve uma reunião. Discutimos sobre a questão da reformulação dos objetivos também porque a gente botava crianças, adolescentes e mulheres, aliás, as mulheres não estavam diretamente, as mulheres eram atendidas, mas indiretamente, no objetivo tinha mais crianças e adolescentes. A gente tá tendo que reformular por conta do público que a gente tá atendendo ultimamente. Porque tem algumas coisas dentro do estatuto que fala da questão de atendimento às famílias, né? Mas não tem diretamente a mulheres. Então a gente tem que reformar.

M3: A gente tinha tantos objetivos. Era elevação da autoestima, era melhorar o desempenho intelectual, era geração de renda. Então por isso que a gente já teve muitas oficinas de artesanato, bordar, pintar, música, informática, tivemos aconselhamento psicológico aqui. Então era essa tentativa de fazer com que as pessoas busquem dignidade, não é? Dá um suporte pra que as pessoas vejam que são importantes e se empoderem. Empoderamento.

M2: E agora a gente está tentando, está tentando não, mudamos um pouco o estatuto, algumas coisas, tirando, diminuimos algumas coisas do estatuto que a gente tinha MUITOS objetivos, por exemplo: trabalhar na questão da profissionalização, muito a questão do reciclado, a gente tirou porque a gente não dá mais conta disso.

Na ONG A o cenário é diferente das demais, de acordo com o Art. 4º do seu estatuto, a entidade tem como missão defender a igualdade de gênero, tendo como referências os direitos humanos, o feminismo, a justiça social e a democracia, conforme os seguintes objetivos:

- I. Contribuir para a mudança de mentalidade e comportamento no tocante às questões de gênero e étnico-raciais, através de atividades de formação, produção cultural, comunicação, articulação política, estudos e pesquisas, produção e divulgação de conhecimentos e de materiais educativos;
- II. Manter articulação e intercâmbio com organizações da sociedade civil, associações, ONGs, movimentos sociais, fundações e com instâncias governamentais, de modo a contribuir para a promoção de políticas públicas voltadas à mulheres de diferentes gerações;
- III. Intervir nas políticas públicas para melhoria da qualidade de vida da população empobrecida, em especial as mulheres de diferentes gerações;
- IV. Promover a cultura, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais;
- V. Promover o desenvolvimento econômico, social e cultural e contribuir no combate à pobreza de mulheres de diferentes gerações em contextos rural e urbano através de assistência técnica voltada para produção, geração de renda e organização social e política.

Os objetivos presentes nesse estatuto são os que fundamentam a entidade desde sua criação, ou seja, diferente das demais, verifiquei que na ONG A não foram feitas alterações para cumprir as determinações das agências financiadoras. Ainda constatei que os objetivos declarados no estatuto estão em acordo com o que se opera no cotidiano da entidade.

Ao analisar o citado Art. 4º, concluí que prevalecem nessa organização o elemento da racionalidade substantiva *valores emancipatórios* que, para Serva (1996), representa que a mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo e solidariedade estão presentes no contexto normativo da organização.

Para sustentar essa afirmação, relato também a situação vivenciada em umas das minhas visitas à entidade, realizada em 06 de dezembro de 2016. Tratava-se de um dia que exigia decisões estratégicas da organização, voltadas para sua sustentabilidade por meio da construção de projeto para concorrer a um dos editais do Governo do Estado da Paraíba.

Um examinador externo como eu poderia sugerir que nesse momento a entidade utilizasse do seu poder de influência junto a esse órgão para influenciar a decisão de escolha para execução do projeto e, por curiosidade e teste, eu as questionei se essa possibilidade era

viável. A resposta que obtive foi que, inicialmente, pensou-se em fazer um processo de dispensa de licitação, porém, as próprias dirigentes decidiram que não seria adequada tal ação, tendo em vista que iria contra os princípios éticos que conduzem os valores da organização.

Outro momento marcante na defesa dos valores organizacionais foi na reunião da Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB)⁶, realizada no dia 08 de abril de 2017, em que uma das discussões que norteou as falas das presentes esteve envolta na participação do movimento de mulheres nas etapas municipais, estadual e nacional da Conferência de Saúde da Mulher, e nos espaços governamentais como um todo. Ficou decidido pela não participação das entidades presentes, que compõem a AMB, pelo entendimento, acima de tudo, político de que tais espaços não avançam na construção da temática de luta pelos direitos das mulheres, que são apenas aparatos institucionalizados para tentar mascarar para a sociedade o momento de crise política em que se vive atualmente.

Desse modo, por meio da observação sistemática não participante desses momentos, ficou evidente que o *julgamento ético* conduz as ações da ONG A, no que se refere aos seus valores e objetivos organizacionais, tendo em vista que o julgamento ético trata-se da deliberação a partir de juízos de valor produzidos por meio do debate racional entre os indivíduos (SERVA, 1996; REIS, 2001).

Essa constatação é comprovada ainda pelos relatos das entrevistadas que remetem ao processo de construção desses valores organizacionais, que advém da metodologia feminista seguida pela ONG A no decorrer dos anos de existência:

C3: Sobre os nossos valores, eu acho que é a solidariedade, o fazer coletivo, o respeito às individualidades, às particularidades, eu acho que muito, muito, muito mesmo o desejo de transformar sim, mas assim é que isso seja feito de forma coletiva, solidária, né? Acho que tem a ver com isso, tem um jeito de fazer muito solidário a ONG A. É, quando tem uma ação para fazer e não, outra, o envolvimento, eu acho que tem muita essa coisa da condição. Você sabe o que fazer, mas assim, vamos fazer juntas, e isso é uma das coisas mais fortes que eu acho, a construção coletiva e a construção de solidariedade, porque aí não é uma coisa que você vai ter sua, é uma coisa nossa.

C2: Tudo está escrito na nossa metodologia feminista [Documento de Alhandra]. De uma forma mais do que a gente queria fazer dentro daquela experiência que a gente viveu, que foi o que a gente se comprometeu a fazer, mas isso tudo tá escrito ali. Numa reunião aqui a gente diverge, a gente arenga (ênfase), a gente sai de mal e volta, e a gente se ama também, a gente se respeita também, né? Então é isso, é dialético. É dialético. É assim que a gente passa umas para as outras, e você tem hora que vai arregalar o olho e dizer assim: 'Num quero isso para mim não'... E tem hora que vai amar de paixão. Acontece em todas nós.

⁶ Das ONGs que estudei, a ONG A, é a única que participa da Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB), que é uma organização em nível de Brasil, que une entidades na luta pelos direitos das mulheres. Existe uma disputa que observei no decorrer da pesquisa entre a AMB e a União Brasileira de Mulheres (UBM), da qual faz parte a ONG B.

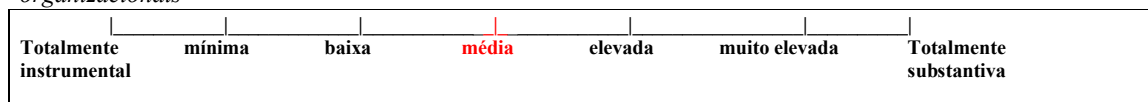
Pude constatar que na ONG A o elemento *autorrealização* também está presente nas ações do cotidiano da entidade e isso ficou nítido para mim nos primeiros diálogos que tive com os membros da organização, a exemplo do dia 06 de dezembro de 2016 quando foi realizado o “Bazar da ONG A” na sede da entidade. A pedido delas, cheguei mais cedo para ajudar na organização do evento, que marcava o início do processo de mudança da sede. Nesse dia, ouvi relatos sobre as lutas feministas de cada uma nos espaços que vão de casa ao ambiente profissional e então pude perceber que o que conduz os valores daquela organização são, acima de tudo, os valores de seus membros, constatação também feita na pesquisa realizada por Reis (2001).

Assim, na análise da rubrica *valores e objetivos organizacionais*, constatei que a ONG B e a ONG C mudaram seus objetivos para atender aos imperativos das agências financiadoras, o que, por consequência, coloca em risco a manutenção de seus valores, pois, ao realizar tais rearranjos institucionais, estão perdendo os rumos que nortearam a sua criação e finalidade enquanto entidades.

Apenas a ONG A manteve seus valores e objetivos, o que me permite lhe atribuir grau de racionalidade substantiva muito elevada. As atitudes e comportamentos das pessoas que conduzem as ações da organização estão alinhados com a pretensão de atingir objetivos em comum, visando o ajustamento da entidade aos valores processados, que são de cunho organizacional e imbricados no âmbito individual. Alaguero (2007) reforça que o Terceiro Setor precisa ser conduzido por uma gestão democrática, pois, caso contrário, se distanciará de seus valores.

Situação contrária é encontrada nas demais ONGs, em que os elementos constitutivos da racionalidade instrumental foram predominantes, deixando-as com índice mínimo de racionalidade substantiva. Desse modo, dentro do continuum da racionalidade substantiva, as organizações apresentam no geral nível *médio*, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5: *Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica valores e objetivos organizacionais*



Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

Na análise dessa rubrica concluí que o grau de racionalidade ficou entre *baixo* e *médio*, o que é preocupante dado que se tratam dos valores e objetivos organizacionais que, em tese, são norteadores do processo de criação de qualquer organização, principalmente das do Terceiro Setor. O estudo conduzido por Figueiredo e Almeida (2010) na Associação

Feminina de Estudos Sociais e Universitários (AFESU) comprova também essa afirmação feita por mim, tendo em vista que, para os autores, o Terceiro Setor é movido por seus valores constituintes.

Neste sentido, foi importante encontrar o presente achado para essa rubrica, pois o mesmo desmonta minhas crenças pessoais de que, por se tratarem de organizações do Terceiro Setor, o grau de racionalidade seria muito elevado no que se refere aos valores e objetivos organizacionais. Assim, posso dizer que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba, ao aceitarem realizar rearranjos institucionais para atender ao que pedem os editais das agências financiadoras, estão perdendo a base que as constituiu e justifica suas existências enquanto organizações sociais, se aproximando, assim, de uma perspectiva das organizações de mercado.

4.1.4 *Controle*

O Quadro 9, apresentado a seguir, é dividido entre os elementos constitutivos das racionalidades para a rubrica *controle*, conforme determina Serva (1996) no seu modelo teórico, e os que identifiquei durante minha pesquisa de campo nas 03 (três) ONGs escolhidas. No decorrer da seção detalho a análise dos achados que me permitiram chegar a essas conclusões.

Quadro 9: Elementos predominantes nas ONGs da rubrica *controle*

Elementos da Racionalidade Substantiva	Elementos da Racionalidade Instrumental	Elementos predominantes na ONG A	Elementos predominantes na ONG B	Elementos predominantes na ONG C
Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal	Entendimento Maximização de recursos Desempenho	Maximização de recursos Desempenho	Entendimento Maximização de recursos Desempenho
Intensidade de racionalidade substantiva		elevada	mínima	elevada

Fonte: Elaboração própria (2017)

Nas ONGs estudadas, constatei que o controle organizacional segue duas perspectivas: externa e interna. No direcionamento externo, as ações de controle são orientadas para a apresentação de relatórios de prestação de contas às agências financiadoras, cumprindo os requisitos que estão determinados nos editais. Já internamente, estão os instrumentos utilizados no cotidiano das ONGs para garantir a execução das atividades, que independem da execução dos projetos submetidos e aprovados pelas agências financiadoras. As ações

Coordenação Executiva fica responsável por acompanhar a execução das atividades propostas, porém, não existem, além do quadro apresentado na Figura 6, instrumentos formais para a realização desse controle, sendo as ações orientadas para o bom *desempenho organizacional*, que, segundo Serva (1996, p. 341), é entendido como “performance individual elevada na realização de atividades”.

Cada pessoa sabe o seu papel na estrutura organizacional, e coletivamente se constrói a participação em editais, a realização de eventos e as lutas no geral empreitadas pela organização, não importando se o indivíduo trabalhará em casa ou na sede, estando essa flexibilidade na realização das atividades em consonância com o quadro proposto por Serva (1996) na rubrica *divisão do trabalho*.

Afora o controle da realização das atividades executado pela Coordenação Executiva, detectei na leitura do estatuto da entidade que o controle financeiro é realizado pela instância “Conselho Fiscal”, como cita o Art. 26:

Art. 26 – Compete ao Conselho Fiscal:

- I. Dar parecer formal sobre os relatórios e demonstrações contábil-financeiras e as auditorias externas da Associação ONG A, oferecendo as ressalvas que julgarem necessárias;
- II. Opinar sobre qualquer matéria que envolve o patrimônio da entidade, sempre que necessário;
- III. Comparecer, quando convocado, às Assembleias Gerais, para esclarecer seus pareceres, quando assim julgarem necessário;
- IV. Opinar sobre a dissolução e liquidação da Associação ONG A;
- V. Observar os princípios fundamentais e as Normas Brasileiras de Contabilidade.

Os estatutos da ONG B e da ONG C também assumem essas competências para os seus respectivos conselhos fiscais, conforme apresento respectivamente:

Art. 16. Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Aprovar ou não os relatórios financeiros apresentados;
- b) Acompanhar o desempenho do setor;
- c) Contribuir com o andamento das ações da ONG B.

Art. 21 – Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Opinar sobre a ONG institucional, o plano de atividades e respectivo orçamento de receitas e despesas.
- b) Apreciar os balancetes mensais e a prestação de contas anual elaborada pela Diretoria.
- c) Emitir parecer à Assembleia Geral, das conclusões de seus trabalhos, empreendidos em conformidade às alíneas anteriores.
- d) Convocar a Assembleia Geral Extraordinária nos casos de relevância e/ou urgência, ou quando constatada irregularidade da qual deva dar conhecimento à Assembleia Geral.

E, apesar das responsabilidades de fiscalização assumidas por esse órgão, percebi que o *entendimento* prevalece na ONG A e na ONG C, nas ações pelas quais se estabelecem

acordos e consensos mediados pela comunicação entre as partes. Essa percepção ficou evidente nas falas das entrevistas ao serem questionadas sobre se alguém em específico assumia o controle pelas ações das organizações:

C3: Não, não tem ninguém com essa concepção. Então todo mundo têm muitas responsabilidades. O que tá aqui é um patrimônio coletivo pro coletivo, e que todo mundo é responsável por ela.

M1: Então eu digo que o controle tá fragmentado nesse sentido de não ser de certa forma a diretoria, a diretoria que está dizendo que vocês têm que fazer isso, mas é muito mais partilhado no sentido da gente saber o que está acontecendo.

Complementar à fala de M1, conversei informalmente com outros membros da ONG C no decorrer do período de campo e constatei que essa partilha de informações e controle das atividades da entidade acontece por meio de uma vivência cotidiana que ultrapassa o espaço físico da organização, pois a maioria dos membros moram no mesmo residencial na cidade de Campina Grande, e foi comum escutar das mesmas os relatos sobre o “cafezinho” na casa de uma delas e das decisões da ONG que foram tomadas nesse lugar.

Desse modo, o *entendimento*, por ser o único elemento que Serva (1996) apresenta no que se refere à racionalidade substantiva para a rubrica *controle*, confere à ONG A e à ONG C grau de racionalidade substantiva elevado, pois é perceptível que a participação e construção democrática das ações dessas entidades estão alicerçadas nesse elemento, que se baseia no debate racional das ideias e na construção desse juízo de valor.

Porém, afora essa realidade, acompanhando o cotidiano dessas organizações, me deparei com outra forma de controle organizacional, reconhecida como controle externo, que obedece a elementos ligados à racionalidade instrumental. Falo da gestão e acompanhamento dos projetos assumidos pelas ONGs, pois as agências financiadoras possuem instrumentos próprios de controle que, em sua maioria, não são discutidos com essas entidades, sendo apenas dados para que sejam obedecidos.

A maioria desses instrumentos segue parâmetros quantitativos de análise, e essa é uma das maiores dificuldades encontradas pelas ONGs para preencher tais exigências, constatação também feita na pesquisa realizada por Reis (2001). Existe aqui uma orientação de todas as entidades para o elemento da racionalidade instrumental, que é a *maximização de recursos*, em que se busca eficácia e eficiência máximas no tratamento dos recursos financeiros e materiais existentes.

E alguns momentos vivenciados por mim comprovam essa perspectiva da prioridade das ONGs em maximizar os seus recursos. Por exemplo, na minha rotina cotidiana de observações na ONG A fui convocada para auxiliar na elaboração dos relatórios dos projetos

executados pela entidade, que se constituem como prestação de contas dos recursos recebidos. Percebi no decorrer dessa vivência a dificuldade que elas tinham em alinhar o proposto no projeto e o que de fato foi executado. Em nenhum momento constatei desvios desse dinheiro e nem utilização para outros fins que fossem contra os objetivos e valores organizacionais, o que de fato pude verificar foi a desorganização da entidade nesse processo de maximização de recursos, mas isso não implica que ele não aconteça, conforme relato de C2:

C2: Existe um controle, a diretora administrativa tem instrumentos para as questões orçamentárias, nós temos instrumentos para as outras questões, né? Mas, existe uma coisa transversal a isso tudo, não é transversal, é que se mete no meio, de um jeito só, que é, que é: cada agência tem seu próprio instrumento de controle, aí quebra a gente, viu? Porque União Europeia tem um formulário próprio de relatório e um formulário de prestação de contas. A Petrobrás tem um formulário de relatório e um formulário de prestação de contas. Cada uma tem... Então a gente tem que se adaptar. A gente tem que ter o nosso macro, que a gente bota TUDO (ênfase) do jeito da gente e a gente tem que tirar de lá e se adaptar ao instrumento que tá sendo pedido. Sendo que a gente nem sempre consegue isso tudo, dá conta de um macro e o nosso. É tudo, juntando todos os projetos num instrumento só, e depois tirar de lá para esses outros. Geralmente, como o tempo é muito louco, a gente não faz o macro e faz apenas o de projeto.

Na ONG B a realidade é outra, pois percebi uma extrema organização delas no que se refere às prestações de contas dos projetos e execução financeira e orçamentária da entidade. Para tanto, 81 é reconhecida como a pessoa que centraliza esse *desempenho organizacional*, por meio da performance individual elevada na realização dessas atividades (SERVA, 1996). A fala de 82 reforça essa afirmação:

82: 81...81, eu costumo dizer que é o nosso tudo. Porque 81 é aquela que responde toda a demanda da entidade. Eu não me preocupo que um documento está com um problema, uma certidão está negativa. Eu não me preocupo com as compras, porque tem que fazer licitação, tudo que for comprar, por exemplo, esse computador, os computadores, tudo que for comprar tem licitações, num sabe? São três orçamentos. A gente tem que ter, ela é quem faz, ela é quem responde pela questão política da entidade. Por exemplo, vem um documento de alguém e nós temos uma parceria com os direitos humanos, é a nível... se chama o PAD [Processo de Articulação e Diálogo]⁷ são entidades nacionais que nós somos filiados a elas. Então todas as decisões tomadas por essas duas entidades nacionais e internacionais, elas tudo mandam pra gente e aí 81 lê, fica por dentro, pra passar, num sabe?

Outros instrumentos de controle utilizados por todas as ONGs são as listas de presença dos participantes nas atividades. Um dos momentos que me marcou em relação a esse instrumento de controle foi no dia 09 de dezembro de 2016, em que participei do evento

⁷O PAD – Processo de Articulação e Diálogo Internacional– é uma rede formada por agências ecumênicas europeias e entidades parceiras no Brasil (movimentos sociais, entidades ecumênicas e organizações não governamentais) que tem como objetivo central promover reflexões e ações experimentais relacionadas aos temas das relações de cooperação, do desenvolvimento, dos bens comuns, da desigualdade e dos direitos humanos.

“Diálogos sobre a conjuntura e suas interfaces com a violência, racismo, lesbiandade e sexualidades” realizado pela ONG A e uma das atribuições que me foi delegada para esse dia consistia em passar a lista de presença, sendo orientada que as pessoas que fazem parte da entidade devem assinar no meio da lista, nunca no começo e nem no final, pois isso implica em problemas no momento da prestação de contas com as agências financiadoras. Essa ação faz parte do projeto executado pela entidade, tendo financiamento do Instituto Avon no Brasil e o Fundo ELAS.

No que se refere à lista de presença, encontrei semelhante situação na ONG C nas atividades “Debate sobre a Maioridade Penal com adolescentes do Bairro das Cidades” (22 de abril de 2017), Roda de conversa com o Coletivo de Mulheres (06 de maio de 2017) e Roda de conversa com o Coletivo de Mulheres (08 de julho de 2017). Todas as atividades que citei fazem parte do projeto financiado pela União Europeia e administrado pela Rede de Educação Cidadã (RECID).

Já na ONG B observei a exigência da lista de presença nos seguintes eventos: “Seminário sobre tráfico de pessoas e cultura do estupro” (25 de novembro de 2016), “Reunião da Rede de Enfrentamento ao Abuso e à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes (REDEXI) – Planejamento 2017” (20 de janeiro de 2017) e “Debate sobre os 11 anos da Lei Maria da Penha” (21 de setembro de 2017).

Ao referir essa última atividade que participei da ONG B, o leitor atento deve estar se questionando o porquê de eu ter a citado, tendo em vista que defini meu corte temporal da pesquisa de novembro de 2016 a julho de 2017 e é nesse ponto que reside um dos motivos do meu afastamento do campo enquanto pesquisadora no mês de julho de 2017. Pois, nesse momento, sentia que estava atrelada demais a aquelas entidades e me preocupava se os achados apresentados na pesquisa não poderiam receber influência dessa minha intensa participação no campo.

Faço esse preâmbulo para comentar sobre outro instrumento de controle evidenciado durante a pesquisa em todas as organizações estudadas: as atas das reuniões e atividades em geral. Ao início de cada atividade de todas as ONGs, uma pessoa é escolhida consensualmente, baseado, principalmente, na sua performance individual na realização da tarefa, para registrar, escrever e compartilhar com as demais a ata, prevalecendo, desse modo, *desempenho e entendimento* no processo de escolha, semelhante ao que constatou Silva (2009) ao avaliar o elemento *reunião* em sua pesquisa.

No dia 08 de julho de 2017, acontecia a reunião mensal do Movimento de Mulheres, do qual faz parte a ONG B e a ONG A, e neste momento o entendimento das presentes era de

que meu nome seria o mais indicado para realização da tarefa de elaboração da ata. Inicialmente me senti legitimada por ter sido escolhida para tal atividade, tendo em vista que essa escolha sempre girava em torno de pessoas reconhecidas e admiradas pelo movimento. Porém, naquele instante observei que a linha que me separava delas entre o “ser pesquisadora” e o “fazer parte da pesquisa” tinha sido rompida, e então eu busquei esse afastamento do campo.

Mas essa não foi uma tarefa fácil, a exemplo de que, no dia posterior ao último evento que participei na ONG B (Debate sobre os 11 anos da Lei Maria da Penha - 21 de setembro de 2017), 83 me ligou pedindo que eu a auxiliasse fazendo o relato (ata) da atividade e me questionando sobre o porquê, naquele dia em específico, eu não tinha feito anotações como de costume, o que demonstrou certa irritação na relação que ela tem na execução dessa tarefa.

Isso foi observado por mim durante o processo de pesquisa de campo, pois os membros das ONGs atribuem a essa tarefa de cumprir as exigências das agências financiadoras uma burocracia exagerada. Porém, o questionamento que sempre me fazia quando as mesmas me relatavam as dificuldades na elaboração dos relatórios e atas era como podiam propor uma atividade por meio de um projeto e depois não seguir o que se tinha planejado.

Assim, minha constatação em relação a essas observações é que, referente à rubrica *controle*, as organizações estudadas enfrentam um processo que tende à desorganização interna ao não estabelecerem nitidamente instrumentos de como irão gerir o seu cotidiano administrativo. Outra averiguação que fiz sobre esse processo é que as ONGs não desenvolvem atividades que não sejam aquelas vinculadas aos projetos das agências financiadoras que estão em execução, desse modo, não existe o que ser controlado internamente.

Para mim, esse é um problema das organizações estudadas, tendo em vista que, ao se tornarem dependentes dessas agências financiadoras, não buscam outras formas de sobrevivência e de garantia da sustentabilidade e ainda provam que suas ações perdem o campo de atuação de lutas e ativismo por direitos e se rearranjam institucionalmente a partir das propostas das agências financiadoras.

Mesmo assim, emerge nessa análise o elemento *entendimento*, pois o que se propõem a realizar é feito com base no diálogo e compartilhamento das decisões entre todos os envolvidos, característica das organizações que buscam a construção coletiva.

Assim, a partir dessas análises, apresento na sequência a Figura 7 com o *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva para a rubrica *controle*.

Figura 7: *Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica controle*

Totalmente instrumental	mínima	baixa	média	elevada	muito elevada	Totalmente substantiva
-------------------------	--------	-------	-------	---------	---------------	------------------------

Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

Conforme apresentado no decorrer da análise da rubrica *controle*, apesar de prevalecer em todas as ONGs a presença de dois dos três elementos da racionalidade instrumental propostos por Serva (1996), o grau de intensidade da racionalidade substantiva ficou em nível *médio*, pois o elemento *entendimento* também é predominante na ONG A e na ONG C, o que confere a elas grau de racionalidade substantiva elevado.

Outra forma de analisar essa rubrica é me apoiando nos resultados também encontrados na pesquisa realizada por Lins (2004), que demonstraram que a racionalidade instrumental prevalece na execução de tarefas relacionadas às atividades-meio (desempenho e maximização de recursos no cumprimento às exigências das agências financiadoras), enquanto a racionalidade substantiva se manifesta nas atividades-fim (entendimento na construção coletiva das decisões de controle das atividades).

4.1.5 Satisfação Individual

Para Serva (1996) a rubrica satisfação individual representa o grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização e suas principais fontes de satisfação ou de insatisfação. Desse modo, conforme estabelece o autor supracitado, apresento no Quadro 10 os elementos constitutivos das racionalidades para esse processo organizacional, e os que encontrei nas ONGs pesquisadas no decorrer das análises que seguem.

Quadro 10: Elementos predominantes nas ONGs da rubrica *satisfação individual*

Elementos da Racionalidade Substantiva	Elementos da Racionalidade Instrumental	Elementos predominantes na ONG A	Elementos predominantes na ONG B	Elementos predominantes na ONG C
Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho	Autorrealização Autonomia	Autorrealização Autonomia Desempenho	Autorrealização Autonomia Desempenho
Intensidade de racionalidade substantiva		muito elevada	elevada	elevada

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para começar a análise da rubrica *satisfação individual*, reproduzo o trecho da entrevista com C2, em que a mesma relata que deixou o trabalho formal, em que era concursada, para se dedicar integralmente às atividades da ONG A:

C2: É o seguinte Josi, eu fui funcionária pública, estatutária, contratada, daquela que o povo diz que ninguém bota para fora, só com roubo. Num é assim, né? E eu pedi demissão. Eu num pedi demissão por heroísmo, nem por... eu pedi demissão porque eu fui convidada para trabalhar na ONG A 40 (quarenta) horas, mas eu não aguentava os dois. Eu já trabalhava, eu já tinha arranjado uma forma de trabalhar só à noite no Estado [Governo do Estado da Paraíba], mas eu não estava aguentando os 03 (três) expedientes. Eu digo que eu ia morrer pobre e doida se eu ficasse com tudo. Mas o que me encantava era o fazer da ONG A, era o fazer feminista.

Ao escutar esse relato, observei o quanto os indivíduos podem se sentir insatisfeitos com os espaços de organizações do mercado e como podem encontrara satisfação na execução do trabalho nas organizações do Terceiro Setor. A opção de C2 me conduziu a acreditar que a mesma atingiu um grau de emancipação que a permite decidir sobre como dedicará o seu tempo à atividades que sejam realmente gratificantes.

Na sociedade centrada no mercado, o trabalho tornou-se o elemento central na vida dos indivíduos. Digo isso porque, desde criança, escutei de meus pais que deveria estudar muito para conseguir um bom emprego e isso me traria o sucesso e, por consequência, a felicidade. Com o tempo, percebi que a felicidade não está diretamente relacionada a esse modelo de sucesso fornecido pelos meus pais, a dita felicidade encontra-se nos pequenos detalhes da vida e, assim, perpassa longe do que se vive nas empresas produtivas.

Na leitura de “A Nova Ciência das Organizações” (GUERREIRO RAMOS, 1981) encontrei um significado para aquilo que sempre fui encorajada a ser: alegre detentora de emprego. Esse termo representa aquele que, engajado em esforços penosos subordinados às necessidades do processo produtivo, é incapaz de se ocupar livremente de atividades intrinsecamente recompensadoras e, assim, perde de vista suas necessidades de realização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1981; SIQUEIRA, 2012).

As ideias contidas nesse preâmbulo mostram que, para mim, a satisfação individual nas organizações está longe do conceito de *alegre detentor de emprego*, termo cunhado por Guerreiro Ramos (1981). Desse modo, entender essa rubrica é fundamental para a compreensão das racionalidades nas organizações do Terceiro Setor, pois é por meio dela que pude constatar o que conduz os indivíduos das ONGs estudadas a fazerem parte dessas entidades e a continuarem desenvolvendo as atividades, mesmo diante de todas as dificuldades apresentadas como, por exemplo, o fechamento da sede da ONG A e a falta de recursos mínimos para manutenção da ONG C.

É importante lembrar que, dentre os processos organizacionais propostos por Serva (1996), esse é considerado como complementar, o que, na minha concepção, precisa ser revisto, dada a importância de entender a satisfação dos indivíduos que são à base das atividades das organizações. Nas organizações produtivas, como as estudadas por Serva

(1996), é possível pensar em estruturas sem pessoas ou com quantidade mínima delas, porém, no Terceiro Setor não vejo essa possibilidade.

Desse modo, corroboro com Caitano (2010) e acredito que essa rubrica deve ser atribuída como processo fundamental na análise das racionalidades nas organizações. Ainda concordando com a referida autora, entendo que esse processo organizacional não é passível de observação direta, tratando-se de elemento subliminar que não necessariamente possui uma representação física na organização, como os demais processos analisados nessa pesquisa.

Portanto, busquei, no decorrer da minha presença em campo, questionar informalmente as motivações que conduzem essas mulheres a permanecerem na luta pelos direitos das mulheres mesmo diante do cenário de retrocessos ainda existente nessa área. Uma das entrevistas mais significativas foi com M2, que inclusive chorou e me relatou o quanto estava cansada das lutas diárias à frente da ONG C:

M2: Desde sábado que eu estou chorando. Aí eu tava indo pro grupo fazer a linha do tempo, porque no projeto a gente está trabalhando com algumas entidades da RECID, e eu ia fazer essa linha do tempo lá, e sei que amanheci o dia chorando, dormi direito, mas amanheci num sabia, eu sabia assim, eu só queria cuidar de minha vida, porque tem hora que a gente acha que faz demais pros outros e não faz pra gente. Quando eu me acordei chorando meu sentimento era esse. Eu acho que tava fazendo muita coisa no sábado e domingo.

Quando sugeri que M2 pensasse sobre um tempo para si, com o intuito de descansar e se fortalecer para luta, a mesma disse que não podia parar, dada a quantidade de responsabilidades adquiridas. Esse relato demonstra duas vertentes na relação do trabalho: de um lado está o comprometimento com a realização das atividades, o que se relaciona à missão de vida assumida pelos membros dessas organizações, fato também constatado por Siqueira (2012) nas entrevistas realizadas com os membros da comunidade Ankara, e do outro lado, caso o trabalho torne-se o elemento central da vida dessas pessoas, independente de está inserido em organizações do Terceiro Setor, pode levar esses indivíduos ao sofrimento, por meio do estresse e da sobrecarga de trabalho.

Assim, o que pude constatar é que no caso de M2, predomina o ato de comprometimento com as atividades da organização, verificando assim o elemento *desempenho* como principal na sua performance individual sendo tal afirmação concordada por M1 e M3 no decorrer das conversas informais que tivemos durante a pesquisa de campo.

Esse elemento também foi identificado no dia 22 de abril de 2017, no Debate sobre a Maioridade Penal com adolescentes do Bairro das Cidades, no Clube das Mães Sagrada Família, quando, ao final da atividade, os membros da ONG C faziam uma avaliação da

reunião e de como o desempenho de cada uma foi importante para a realização, pontuando que determinada pessoa trouxe para o debate elementos que fizeram os adolescentes presentes refletirem sobre os impactos da lei para o reforço das desigualdades sociais.

A ONG B apresenta um cenário parecido no que se refere ao elemento *desempenho* para esta rubrica, pois, na entrevista realizada com 83, a mesma citou que as atividades da entidade são cumpridas à risca, devido à preocupação individual delas em executá-las, comprovando a performance individual para realização do trabalho. E o lema “Não somos tarifeiras” foi o mote que conduziu a resposta da entrevistada:

83: Tarifeiras, no sentido que a gente quer exemplificar assim: eu só posso fazer uma coisa, eu tenho tomada de decisão, do qual não vai influenciar no sentido de... de responder pela entidade, não é uma coisa que eu vá passar a ter uma decisão em nome de toda a entidade, mas que eu possa demandar, que eu possa... se eu tô naquela função, eu posso colocar pra frente, eu tenho essa tranquilidade porque quando a gente, todo projeto que a gente pega ou toda demanda, ou toda função ou todo trabalho que a gente pega ou que a gente se responsabiliza, porque eu costumo dizer que a gente, embora a gente tenha algumas funções bem específicas, diante de quando a gente tem projetos, até pra facilitar a organização, mas a gente tem muito essa autonomia de saber um pouco de tudo da própria entidade.

O termo “tarifeiras” tem um significado para os membros da ONG B e representa o ato de não realizar uma tarefa do começo ao fim, sem deixando-a incompleta, ou seja, não ser “tarifeira” significa fazer o oposto disso, assumindo a responsabilidade total pela atividade. Constatei a comprovação dessa afirmação de 83 no decorrer de minhas observações no cotidiano da entidade, pois, em vários momentos, as vi fixas na frente do computador elaborando relatórios, fazendo pesquisas e demandando as atividades da organização, o que, em alguns momentos, impossibilitava que eu mantivesse conversas informais com as mesmas.

A constatação que faço dessa situação observada e dos relatos presentes nas entrevistas e conversas informais é que, além do elemento *desempenho*, ao assumir as responsabilidades da organização com tanto afínco, emerge também o elemento *autonomia* que, para Serva (1996), representa a condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressar-se livremente nas interações e na realização do trabalho, o que corrobora com os dados encontrados na pesquisa de Silva (2009) e Silva e Fernandes (2011) na Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva (CACCDP), em que foi constatado que a autonomia nas decisões possibilita a realização dos indivíduos.

Em outra situação, a perspectiva do desempenho é combinada com outro elemento dos propostos por Serva (1996) para essa rubrica, trata-se da *autorrealização* que, segundo Serva (1996), se refere aos processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação na realização do trabalho. A observação disso aconteceu no

dia 18 de maio de 2017, quando notei o empenho de 82 na panfletagem para sensibilização do Dia Nacional de Enfrentamento ao Abuso e Exploração de Crianças e Adolescentes, realizada no Parque Sólon de Lucena. Nesse dia fazia cerca de 30 graus em João Pessoa e 82 continuava no sol entregando os panfletos e reclamando da falta de disposição de 81, 83 e da minha também, para continuar a enfrentar a entrega dos panfletos nessas condições.

Os elementos *autonomia* e *autorrealização* também foram encontrados na ONG C, sendo as entrevistas com M1 e M2 reflexo dessa constatação:

M1: Na verdade, assim, a ONG, para mim, eu enquanto pessoa e que faço um trabalho burocrático que não me realiza enquanto pessoa. Eu sempre fui ligada aos movimentos sociais e tenho uma afinidade e isso é uma coisa que mexe comigo e que me motiva, ninguém motiva ninguém... Então o que me motiva é essa chama que tem dentro de mim de perceber as injustiças, de perceber o número de violência que tem, e a gente, de certa forma, quer contribuir para que ela diminua nos espaços onde a gente tá. Então assim, isso foi sempre um diferencial para mim de puder fazer com que os direitos humanos sejam evidenciados, sejam lá em quais espaços forem. Então isso me motiva, na ONG, de certa forma, a gente começou querendo isso e a gente acredita nisso até hoje. Então eu tenho dentro de mim essa essência de querer com que a violência seja minimizada, de que o direito da pessoa seja prevalecido, de que o resgate da cidadania seja restabelecido, de que a autoestima da gente possa ser trabalhada, porque a gente tem uma autoestima baixa demais, e aí isso sempre foi uma coisa que eu busquei, porque eu acredito, e eu acredito que esse trabalho tem que ser feito em conjunto. É claro e evidente que eu posso ser um beija-flor buscando minha água e botando ali, eu estou fazendo a minha parte, mas se eu juntar outros beija-flores a porção vai ser maior. Então assim, dentro de mim sempre tive isso, nas minhas atitudes, de querer com o que a outra pessoa tenha acesso ao que eu também posso ter, porque não? Então assim, é uma coisa que me move, o trabalho social me move. Então eu tenho um pouco de frustração no que exerço por conta disso, mas você faz um trabalho diferente onde você tá, e eu sei que faço, você percebe em algumas situações que realmente a gente tem um diferencial, porque você também procura, você também procura fazer com que a essência do bem seja prevalecida onde você tá.

M2: A gente tem meninas que voltam, que vêm pra cá e diz: “Olhe isso aqui, assim, eu absorvi, eu entendi, eu compreendi muito as coisas que foram partilhadas, que foram conversadas nas rodas e me ajudou muito a mudar o meu rumo, a ser quem eu sou hoje”. A gente tem muitas, muitas delas que vêm dizer isso, né? Aí outras voltam pra dizer: “Ah eu podia ter aproveitado mais a ONG, no tempo da conversa, mas disseram aqui, fizemos aquilo, eu podia... aí que saudade...”. Num conta as que chegam pra dar depoimentos. [...] Eu escuto pessoas que diz assim: “Ah, é muito bom vim pra cá, né?”, mesmo com toda estrutura ruim que a gente tem que não tá boa, mas aqui tem uma energia diferente, “A gente... eu me senti acolhida vim pra cá”. Eu escuto essas histórias. Eu acho que é por aí.

Os relatos de M1 e M2 se assemelham ao do Entrevistado G. ACAM do estudo conduzido por Lacerda (2010): *“Eu acho que é uma realização profissional também, pra qualquer profissional, independente de estar numa ONG ou não, é você fazer o trabalho e ver o resultado. Por mais que seja difícil enxergar às vezes esse resultado. Lembro às vezes uma criança que chega e dá um abraço e diz que te ama ou então a mãe te agradece muito por você ter ido lá”* (LACERDA, 2010, p. 75).

Nesses relatos destaco a questão da valorização da autonomia individual e responsabilidade social, própria de organizações do Terceiro Setor, em oposição à existência da impessoalidade, da divisão e da instrumentalização das relações típica de empresas do mercado. E essa constatação fica nítida no relato de M1, pois a mesma assume o espaço de trabalho fora da ONG como não satisfatório, em que as atividades são de cunho burocrático e não sendo gratificante para a mesma, o que difere do que faz na ONG C, espaço que a nutre de satisfação pessoal e autorrealização na execução das atividades. Essa fala se assemelha à de C2, que apresentei no começo de análise dessa rubrica, sendo que C2 assumiu a responsabilidade de deixar o espaço formal de trabalho e tornar a ONG A sua única atividade laboral.

Porém, ao comparar os dois relatos, posso afirmar que ambas alcançaram o nível de reflexão desejável para sua emancipação enquanto indivíduos, conforme preconiza Guerreiro Ramos (1981), pois reconhecem o que as gratifica enquanto pessoas, no caso, as ONGs. Assim, corroborando com Siqueira (2012), vejo que, por não existir impessoalidade e inflexibilidade típicas de sistemas burocráticos, a ONG C oferece ambiente para que seus membros expressem opiniões e sentimentos, cultuando o senso de pertencimento àquele lugar, o que representa espaço propício para que o indivíduo se emancipe.

Tal cenário não é diferente na ONG A, porém, de todas as ONGs estudadas, a mesma se destaca por apresentar um grau de racionalidade substantiva *elevado*, pois os elementos *autorrealização* e *autonomia* são preponderantes nas suas atividades sendo o documento “Oficina Matriz” um dos instrumentos consolidados sobre a metodologia feminista adotada pela entidade e as motivações que conduzem a satisfação individual de seus membros. Esse documento foi elaborado em atividade realizada no município de Alhandra entre 29 de outubro e 01 de novembro de 1992, sendo uma relíquia com única cópia original impressa, à qual tive a oportunidade de ter acesso. Na sua apresentação consta:

“Revendo nossas vivências, rebuscando nossas memórias, tendo as imagens e falas das oficinas gravadas em vídeo como suporte, produzimos este material que esperamos poder ser útil como recurso metodológico para as mulheres que estão instrumentalizando e multiplicando a metodologia, aqui descrita, nos seus grupos. [...] Esperamos aqui ter contextualizado o ambiente e as circunstâncias em que a oficina se realizou, deixando, dessa forma, transparecer, através dos relatos e reflexões, todas as nuances do clima de solidariedade e emoção que caracterizou esta experiência” (p. 1).

O documento “Oficina Matriz” é fruto da interação dos membros da ONG A e o que constatei é que, quando os membros interagem e aderem espontaneamente a esse processo, se sentem parte integrante daquilo, por comungarem das mesmas maneiras de pensar e agir,

sentem-se recompensados e realizados, não só por participarem e contribuírem para algo que acreditam ser bom e justo, mas por estarem fazendo algo que gostam e sentem prazer em fazer.

Essas observações foram evidentes no dia 08 de abril de 2017, na Reunião da Articulação de Mulheres Brasileiras (AMB). Nesse dia tomei café da manhã, lanchei e almocei com elas na sede da ONG e, nesse momento, pude perceber como os laços de amizade são fortalecidos diariamente pela “vontade de fazer a coisa acontecer”. Uma das atividades desse dia foi à construção da Mandala dos Sentimentos (Figura 8).

Figura 8: Mandala dos Sentimentos ONG A



Fonte: Acervo da pesquisadora (2017).

A dinâmica apresentada na Figura 8 consistia em responder às questões “Quais as mulheres que habitam em mim?” e “Como está o meu tempo?” e, por meio desses questionamentos, foi possível constatar que os sentimentos do “fazer feminista” estão acima da estrutura física da organização.

Assim, diante da análise dos achados da pesquisa para a rubrica *satisfação individual*, apresento a Figura 9 que atribui, dentro do *continuum* de racionalidade substantiva proposto por Serva (1996), o grau *elevado* para as ONGs pesquisadas.

Figura 9: *Continuum de intensidade de racionalidade substantiva para a rubrica satisfação individual*

Totalmente instrumental	mínima	baixa	média	elevada	muito elevada	Totalmente substantiva
-------------------------	--------	-------	-------	----------------	---------------	------------------------

Fonte: Elaborado a partir de Serva (1996).

De acordo com as análises, as ONGs se constituem como espaços em que predominam elementos gratificantes para a emancipação dos indivíduos, o que os torna satisfeitos com a execução do trabalho. Os relatos obtidos nas entrevistas e conversas informais mostram também que a escolha dos membros por trabalhar nas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres está associada à expectativa em visualizar a transformação do coletivo.

4.1.6 *Quadro geral de análise e tensões entre as racionalidades*

Ao apresentar o quadro geral de análise das racionalidades nas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba (Quadro 11), é importante esclarecer que o meu intuito não é o de fazer uma análise comparativa, assim como não apresento esses achados como passíveis de generalizações.

Para mim, o que é apresentado aqui representa a minha leitura dessa realidade, que pode ser interpretada de maneira diferente a depender da lente de análise adotada por outro pesquisador, bem como suas vivências de mundo, lugar de fala e aplicação de outras metodologias.

Quadro 11: Quadro geral de análise das racionalidades

Processo organizacional	Continuum de intensidade de racionalidade substantiva
Hierarquia e normas	Média
Divisão do trabalho	Elevada
Valores e objetivos organizacionais	Média
Controle	Média
Satisfação individual	Elevada
Intensidade geral da racionalidade substantiva:	Média

Fonte: Elaboração própria (2018).

Assim, o meu objetivo ao apresentar o Quadro 11 é o de fornecer ao leitor uma visão geral das análises feitas no decorrer dos tópicos anteriores, na intenção de remarcar algumas particularidades observadas nos achados que merecem ser destacadas.

Em primeiro lugar, corroboro com Salamon (1997) que as entidades do Terceiro Setor, de maneira geral, enfrentam 4 (quatro) desafios: (1) o desafio da legitimidade, referente à formalização legal e transparência de suas ações e divulgação de seus resultados; (2) o desafio

da eficiência, referente à profissionalização da instituição; (3) o desafio da sustentabilidade tanto de ordem financeira como humana e (4) e o desafio da colaboração com as agências financiadoras públicas e privadas e as próprias entidades do setor.

Apesar da análise de Salamon (1997) tratar das organizações de uma maneira geral, os desafios apresentados pelo autor se aplicam diretamente ao contexto das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba. Desse modo, acredito que o resultado *médio* para a intensidade da racionalidade substantiva nas organizações estudadas é atribuído ao fato de que essas entidades, ao buscarem atender a esses desafios, acabam por perder algumas características que poderiam lhes atribuir elevado grau de racionalidade substantiva.

No geral, o que pude analisar é que, na busca por garantir formas de sustentabilidade financeira, as ONGs estão visualizando as agências financiadoras como principal fonte de recursos, e isso as deixam em situação de dependência, fazendo-as direcionar suas ações para o cumprimento das exigências dos editais lançados por essas agências, conforme identifiquei em quatro das cinco rubricas analisadas, sendo essas: hierarquia e normas, divisão do trabalho, valores e objetivos organizacionais e controle.

Esses processos organizacionais são reconhecidos por Serva (1996) como essenciais nas organizações, e o fato dos resultados apontarem para um grau de racionalidade substantiva médio para a maioria deles é preocupante ao se tratar de organizações do Terceiro Setor, das quais, assim como outros autores (CARVALHO; SOUZA, 2003; SOUZA, 2008; SILVA, 2010; MEDEIROS; SOUZA, 2011), eu esperava a predominância da substantividade.

O processo *divisão do trabalho*, por exemplo, apresentou grau de racionalidade substantiva elevado apenas pelo desalinhamento na proposta dos elementos constitutivos do modelo teórico proposto por Serva (1996). Caso reajustado, talvez eu pudesse ter encontrado com maior nitidez algumas percepções tidas no decorrer da pesquisa de campo, referentes à desorganização na realização do trabalho, que não devem ser interpretadas como racionalidade substantiva.

Sendo assim, o único processo que apresenta grau elevado de substantividade é a *satisfação individual*, considerada por Serva (1996) como complementar para analisar as organizações, porém, no meu ponto de vista, deve ascender ao título de processo essencial, dada a importância das pessoas e de suas interações e influências nas ONGs.

Assim, essa análise geral me permitiu perceber e me despir de crenças ingênuas de que nessas organizações a racionalidade substantiva conduz suas práticas. O que pude constatar é que a noção de cidadania das pessoas que fazem parte dessas organizações está diretamente relacionada à passividade do Estado e da iniciativa privada como fontes provedoras de

recursos, sem buscarem, desse modo, formas de organização coletiva que as possam desvincular desse atrelamento às agências financiadoras.

Não quero defender, com isso, que as ONGs devem abandonar o que fazem na atualidade, porém, é necessário que fique nítido que as racionalidades – substantiva e instrumental – estão em processo de igualdade na condução do administrativo dessas organizações, e reconhecer isso implica constatar que esse não é um processo simples, pois envolve tensões cotidianas entre as racionalidades.

Desse modo, assim como Siqueira (2012), encontrei no termo “tensão” minha resposta para o impasse entre a predominância de uma racionalidade em detrimento da outra. “Tensão” é um símbolo linguístico empregado por frequência por Guerreiro Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva.

Para Siqueira (2012, p. 52) “a tensão inerente à existência humana se manifesta na prática administrativa como *coexistência* e *conflito* entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva – e as formas de conduta a estas relacionadas”. Em busca de sintetizar sua ideia, o referido autor apresenta um quadro relacionando os elementos das racionalidades propostos por Serva (1996) e a proposta de tensão. Opto por reproduzi-lo para melhor entendimento do leitor:

Quadro 12: Tensão e formas de conduta na prática administrativa

Ação Racional Substantiva	Tensão	Comportamento Racional Instrumental
1) Autorrealização 2) Entendimento 3) Julgamento ético 4) Autenticidade 5) Valores emancipatórios 6) Autonomia	1) Coexistência das racionalidades 2) Conflito	1) Cálculo 2) Fins 3) Maximização de recursos 4) Êxito 5) Desempenho 6) Utilidade 7) Rentabilidade 8) Estratégia interpessoal

Fonte: Siqueira (2012, p. 52).

No Quadro 12 constam os elementos da racionalidade substantiva e instrumental que foram analisados no decorrer da análise dos achados dessa pesquisa e, no meio, o que se constituem como elementos da tensão entre as racionalidades: coexistência e conflito. Na Figura 10 apresento como essa tensão foi identificada por mim em alguns elementos que emergiram no decorrer de momentos da pesquisa de campo.

Figura 10: Tensão entre racionalidades nas ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba



Fonte: Elaboração própria (2018)

Na Figura 10 as setas representam as conexões diretas entre os elementos apresentados e os traços não retilíneos indicam as ligações que são dotadas de tensão. Por não ser possível definir com nitidez o que representa a racionalidade substantiva e a instrumental, nas laterais da figura coloco minhas percepções de alguns momentos que estavam ligados às racionalidades, e no meio os que estão na zona de tensão, sendo, para mim, os momentos de tensão evidentes em todas as rubricas relacionadas à relação das ONGs com as agências financiadoras (Estado e Mercado) na busca pela sustentabilidade organizacional. Nessa busca, as entidades estudadas foram capazes de realizar rearranjos institucionais que, em alguns casos, interferem nos valores e objetivos organizacionais, para que possam atender às demandas dos projetos que concorreram nas chamadas de editais das agências financiadoras.

Assim, percebi que essas ONGs enfrentam o desafio do processo de institucionalização que não as façam perder a razão pela qual foram criadas, o alicerce nas pautas feministas e na dedicação e ativismo por essa causa, conforme apontou também Landim (2000). Para mim, nesse ponto reside a tensão entre as racionalidades, no ato de repensar o entrelaçamento entre a institucionalização (de natureza instrumental) e o movimento ativista (substantivo).

Nessa concepção de ver a realidade apresentada, acredito e defendo que não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos (SERVA, 1996; CARVALHO; SOUZA, 2003; SIQUEIRA, 2012). E, no que se refere à tensão entre as racionalidades nas ONGs que pesquisei, entendo, assim como Lacerda (2010), que três

contextos são relevantes e recorrentes, favorecendo o predomínio da racionalidade instrumental e seu consequente conflito com a racionalidade substantiva, que são:

A necessidade de autossustentação, em função da emergência da eventual escassez de recursos; a realidade jurídica, que obriga ao controle burocrático para prestação de contas ao governo e a influência do líder, que muitas vezes pode provocar a instrumentalidade (LACERDA, 2010, p. 69)

Em relação à necessidade de autossustentação, presenciei vários momentos de conflitos que, por vezes, colocavam em xeque os objetivos e valores que conduzem as organizações para o atendimento das agências financiadoras, a exemplo da mudança de foco da ONG B, para atender as pautas de direitos das crianças e adolescentes, e a incorporação da pautas das mulheres adultas feita pela ONG C.

O controle burocrático das agências financiadoras foi constatado no dia 22 de abril de 2017, quando participei do debate sobre a maioria penal promovido pela ONG C no bairro das Cidades em Campina Grande, e neste pude constatar vários elementos oriundos da racionalidade instrumental que se confrontam com a substantiva. Essa minha constatação parte da análise documental feita pela Proposta da Oficina, em que detalhadamente são estabelecidos temas para debates e horários para que aconteçam. Considero importante que tal instrumento da administração formal seja utilizado pelo Terceiro Setor, mas que possam entender as particularidades de cada caso, pois muitos dos jovens que estavam naquele espaço queriam se expressar, para além do tempo e conteúdo proposto pelas ministrantes, e a eles não foi dado esse direito devido à formalidade em cumprir o que estava estabelecido.

Após a oficina, em conversa informal com M2, questionei sobre essa inflexibilidade na execução da atividade e a mesma me disse que os jovens precisavam pegar o transporte (pago pela ONG com recursos do Projeto da Rede de Educação Cidadã - RECID) e que não podiam descumprir o combinado com o motorista. Assim, pude constatar o quanto elementos da racionalidade instrumental se sobrepõem à substantiva quando o assunto envolve fontes de recursos e como é complicado administrar um tipo de situação como essa, em que a ONG precisa dar voz aos envolvidos e, ao mesmo tempo, cumprir as demandas da instrumentalidade que, nesse caso, se manifestava no horário combinado com o motorista.

Outros instrumentos utilizados pelas ONGs para manter o controle burocrático das agências financiadoras são as listas de presença, atas e relatórios dos projetos, que precisam obedecer necessariamente orientações quantitativas. Assim, corroboro com Reis (2001) que conduzir as ações organizacionais para o atendimento à tais exigências é renegar a um espaço secundário o fortalecimento de uma sociedade civil que se posicione ao lado dos setores, via

de regra, em desvantagem para enfrentar politicamente as elites dominantes na formulação e execução de políticas públicas. A fala de C3 aponta algumas reflexões:

C3: Um exemplo: se a equipe técnica tem uma tendência e um olhar mais para um tipo de ação que acha que é importante, por exemplo, politicamente, agora a gente acha que a ação prioritária tem que ser de resistência junto ao movimento social. Mas uma parte da direção e das associadas acha que, para sobreviver nesse tipo de organização hoje, é preciso vender serviços. E vender serviços, oferecer serviços, então tem uma concepção diferenciada. Isso não é feito de forma tranqüila e essa tensão é boa porque ajuda a gente, né? E aí tenciona porque também não dá para ser uma ONG-movimento totalmente porque se não a gente vai ser só movimento social. Então essa é uma tensão que também permeia a natureza das organizações mais politizadas, porque você tá com um pé no movimento e você existe também em função de fortalecer a luta social. Por outro lado você não pode se confundir com ela. Mas você precisa se manter, então como é que se faz para se manter? Então tem essa tensão que é da natureza desse tipo de organização, de estrutura social, que é talvez diferente de uma empresa, né? A empresa, ela foi criada em uma outra perspectiva, numa perspectiva que não é de animar a luta social. Ter lucro, né? O nosso lucro é ter uma sociedade civil organizada.

Desse modo, a tensão consiste em garantir o exercício da vida política que privilegie a racionalidade substantiva, mas fornecendo espaços técnicos e burocráticos típicos da racionalidade instrumental, privilegiando a participação no processo decisório, o acesso às instâncias de poder e a garantia de espaços gratificantes para a emancipação do indivíduo (SIQUEIRA, 2012).

Para que isso ocorra, é necessário que nos dispamos das crenças ingênuas de que as organizações do Terceiro Setor precisam conduzir suas ações apenas pelos aspectos da racionalidade substantiva, ações que consistem em observar a realidade apresentada a partir da lente da coexistência entre as racionalidades, objetivo que tentei concretizar ao longo da pesquisa, sobretudo, pela triangulação dos dados, considerando entrevistas e conversas informais, observações e análise documental como instrumentos de coleta dos achados que se interligam e contrapõem os momentos apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na fase inicial da pesquisa, quando, a partir do mapeamento elaborado Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS), escolhi pesquisar as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba, vislumbrei a oportunidade de estar inserida em um contexto com o qual eu tenho afinidades pessoais e ideológicas, mas que nunca tinha observado por meio da lente de pesquisadora. Devo destacar que esse olhar é diferente do de militante feminista, sendo também um desafio, o da tentativa de se despir das crenças individuais e assumir uma postura de fora da pesquisa, mesmo fazendo parte daquela realidade.

Na tentativa de manter essa separação, escolhi a observação não participante sistemática, que se apresentou como um método de pesquisa que, aliado às entrevistas e à análise documental, me conferiu a possibilidade de triangular os dados e apresentar aos leitores outros ângulos das constatações feitas nos achados da pesquisa.

Todo esse processo foi conduzido pelo objetivo geral de identificar, no cotidiano das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba, como as racionalidades se apresentam nos processos organizacionais evidenciados por Serva (1996): hierarquia e normas; valores e objetivos; controle; divisão do trabalho e satisfação individual. Para tanto, os objetivos específicos foram: (1) compreender o funcionamento das ONGs pesquisadas; (2) evidenciar, por meio dos processos organizacionais pesquisados, como as racionalidades se concretizam; (3) apontar como ocorre a tensão entre as racionalidades nas ONGs em estudo.

Reforço que escolhi apenas 5 (cinco) das 11 (onze) rubricas do modelo teórico proposto por Serva (1996) por me filiar à segunda geração de estudos sobre racionalidades nas organizações e, assim, buscar entender de maneira mais detalhada como os processos organizacionais estão presentes nas organizações. Outro fator influenciador dessa escolha foi o de que, nos estudos da segunda geração, essas rubricas ainda não foram abordadas no Terceiro Setor, conferindo à presente pesquisa a relevância teórica de trazer essa análise, bem como estudar um contexto ainda não abordado nas pesquisas sobre racionalidades: ONGs que lutam pelos direitos das mulheres.

Assim, a partir da análise dos achados da pesquisa de caráter qualitativo, verifiquei que, nas ONGs estudadas, ao analisar a maioria dos processos organizacionais, predomina, no geral, racionalidade substantiva em grau *médio*, confirmando que nessas organizações coexistem as racionalidades e isso implica tensão entre elas, sendo essa tensão presente nos momentos decisórios das ONGs em manter relações com as agências financiadoras públicas e privadas na busca pela sustentabilidade financeira de suas atividades, independente do que

seja necessário fazer, como por exemplo, redirecionar os objetivos organizacionais para atender às pautas mais visíveis dos editais dessas agências.

Para mim, esse direcionamento é oriundo de um processo de institucionalização em que essas entidades adotaram modelos dos setores privado e público para o seu cotidiano administrativo, o que implica absorver as disfunções das organizações inseridas na “sociedade centrada no mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1981). Essa afirmação consiste em dizer que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres na Paraíba estão absorvendo, consciente ou inconscientemente, as ações de controle das organizações formais, que partem dessa política cognitiva e que conduzem os indivíduos a agirem de acordo com a síndrome comportamentalista.

Assim, um dos questionamentos aparentes é: Como sobreviver nesse sistema de mercado? Entendo que o futuro dessas organizações está no processo de emancipação de seus membros, pois, ao terem consciência de suas ações, poderão reorientar as ações das ONGs para o resgate da cidadania, garantindo a participação da população beneficiada na construção das entidades e rompendo com o ciclo de dependência das agências financiadoras privadas e públicas.

Destaco que não estou defendendo que as ONGs devam abandonar a participação nos editais dessas agências financiadoras, mas que construam outros meios de sobrevivência, resgatando sua independência enquanto movimento de mulheres e entendendo que existem outras opções para serem seguidas além dos espaços institucionalizados, a exemplo dos grupos de mulheres identificados no decorrer da pesquisa, organismos que sobrevivem fazendo uma militância autônoma e independente das estruturas do Estado e do Mercado.

Considero que essa não é uma tarefa fácil, pois implica em tensões entre as racionalidades, ou seja, conviver com o institucionalizado (as ONGs) e o que não é instituído (os indivíduos, o público atendido e as pautas do movimento de mulheres e feministas).

Acredito que a tensão é reforçada pela subserviência que as ONGs que lutam pelos direitos das mulheres estabelecem no que se refere às agências financiadoras. Sendo tais constatações feitas a partir das observações dos momentos em que as organizações buscaram atender às normas impostas pelas legislações e editais preconizados pelas agências financiadoras, o que acarretou em rearranjos institucionais nos seus objetivos, nas estruturas hierárquicas e na construção dos instrumentos de controle.

Nesse ponto reside a indicação de pesquisas futuras, pois pondero que a avaliação do poder, conflito e tensões inerentes a essa relação das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres e as agências financiadoras, pode oferecer novos pontos de vista para o

entendimento de como as pessoas interagem no ambiente organizacional dentro do Terceiro Setor, pois tais interações representam para o campo de estudos organizacionais a linha tênue que separa essas organizações da efemeridade de algumas manifestações dos movimentos sociais.

Essas novas perspectivas, próprias do contexto das ONGs que lutam pelos direitos das mulheres, poderá romper com a dicotomia entre substantivo e instrumental, pois, conforme constatado, nessas organizações existe uma aparente substantividade norteada de elementos instrumentais, o que gera inquietações sobre como seria esse outro tipo de racionalidade, considerando as peculiaridades dessas entidades. Assim, entendo que essa análise deve perpassar pelo modelo proposto por Serva (1996), mas não se limitar a este.

Ainda a partir das análises dos achados, trago como contribuição ao modelo teórico (SERVA, 1996) que as rubricas *hierarquia e normas* e *divisão do trabalho* podem ser estudadas de maneira unificada, tendo em vista que os resultados apresentados em ambas são semelhantes. Outro apontamento é de que a rubrica *satisfação individual* deve ser considerada como processo organizacional principal, ao invés de complementar, como proposto no modelo.

REFERÊNCIAS

ALAGUERO, Á. Z. La dimensión corporativa Del tercer sector. Los tipos organizativos del voluntariado. **Revista Internacional de Sociología**, v. 65, n. 47, p. 117-143, 2007.

ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: _____. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 17, p. 36-50, 1993.

BARROS, J.A.. Fontes históricas: Olhares sobre um caminho percorrido e perspectivas sobre os novos tempos. **Albuquerque: revista de história**, v. 2, n. 3, p. 71 – 115, 2010.

BRASIL. Lei 11.340 de 07 de agosto de 2006, “Lei Maria da Penha”. **Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm>. Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. **Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.** **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2014.**

_____. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2002.**

BRESSER-PEREIRA, L. C. O público não-estatal na reforma do Estado. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, NuriaCunill (Orgs). **Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.**

CAITANO, D.; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro.** Anais... Rio de Janeiro, 2012, p. 1-16.

CAITANO, D. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional:** contribuição para consolidação de um campo de estudos. 2010. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

_____. **NO LIMITE DA RAZÃO:** A tensão, o deliberar e *phronesis*: Uma Análise Pragmática Sobre As Situações Críticas De Gestão No Trabalho Dos Agentes No Complexo Penitenciário Do Estado (COPE). 2016. 313 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

CALDAS, P. T.; AMORIM, A. F. A.; VALE, S. C.; CAVALCANTE, C. E. **A gênese do Terceiro Setor em João Pessoa: Um estudo com organizações sem fins lucrativos.** UFPB Working Paper. Universidade Federal da Paraíba, 2017.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARVALHO, C. A.; SACHS, T. R. A internacionalização da economia chega ao Terceiro Setor: as relações (de) pendentes entre as ONGs do Sul e do Norte. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 20, 2001.

CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Racionalidade Substantiva em Organizações Voluntárias: o caso da Pastoral da Criança em Natal. In: **Congresso Brasileiro de Sociologia, XI**, 2003, São Paulo. Anais... Campinas: UNICAMP, 2003, p. 1-17.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação de Voluntários:** teoria e prática. Curitiba: Appris, 2016

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

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** Escolhendo entre Cinco Abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público:** o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, G. S. Não há igualdade sem diferença, nem diferença sem igualdade. **Revista Estudos Feministas**, v. 23, n. 1, p. 273-276, 2015.

FIGUEIREDO, F. C.; ALMEIDA, Martinho I. R. Um estudo de caso sobre análise do ambiente organizacional no Terceiro Setor. **XVIII Seminários em Administração (XVIII SemeAd)**. São Paulo, 2010.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GARCÍA, R. M. A via de um guerreiro com sabedoria e senso de humor: uma sinopse da obra de Guerreiro Ramos. **Revista de administração pública**, v. 17, n.1, p. 107-26, 1983.

_____. A "nova" riqueza e a gestão dos recursos produtivos. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 2, p. 14-22, 1987.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos, v. 2, São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. T. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. v. 35, n.3, p. 20-29, São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1995.

GONZÁLES, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista Ciências Sociais Hoje, Rio de Janeiro**, p. 223-244, 1984.

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GUTIERREZ, G. L.; FREITAS, M. E. D.; CATANI, A. M. Em busca da organização democrática: a trajetória de Ramon Moreira Garcia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, 2004.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

JAIME, P. Da construção à crise de identidade das ONGs: Notas para uma pesquisa etnográfica. In: **Congresso Brasileiro de Sociologia**, XII, 2005, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: SBS, 2005.p. 1-36.

JOÃO PESSOA. Câmara Municipal. Decreto Legislativo n. 1.216, de 06 de março de 2017. Concede o Diploma Mulher Ednalva Bezerra a 16 (dezesseis) mulheres e entidades conforme descrito neste decreto.

LACERDA, D. S.; VIEIRA, M. M.F. Market rationality inside voluntary sector: an analysis of five organizations in Rio de Janeiro, Brazil. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 22, n. 4, p. 875-893, 2011.

LACERDA, D. S. Organizações não governamentais (ONGs) e mercado: estudo de campo de um inevitável choque de racionalidades. 2010. 97 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

LANDIM, L. Experiência militante: Histórias das assim chamadas ONGs. **Revista Lusotopie**, v. 1, p. 215-239, 2002.

LIMA, J.; TEIXEIRA, A. **O cotidiano administrativo de pequenos produtores de hortigranjeiros**. In: ENANPAD, 18, 1994, Curitiba, São Paulo: ANPAD, v. 4, p. 224-236, 1994.

LINS, N.; MANOEL, A. B. **Articulação entre elementos da racionalidade instrumental e substantiva nos processos organizacionais da CACC Durval Paiva**. 2004. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MARTINS, W. N. F. **Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana**. 1994. 207 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1994.

MEDEIROS, J. P.; SOUZA, W. J. A racionalidade na gestão do setor social. **REGE. Revista de Gestão**, v. 18, n. 2, p. 145, 2011.

MELO, M. F. ONGS e relações institucionais: primeiro, segundo e Terceiro Setores. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 52, n. 1, p. 88-99, 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MENDONÇA, I. **Racionalidade em organizações não governamentais na Paraíba**. 110 f. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. 2017.

MIRANDA, C. M. Os movimentos feministas e a construção de espaços institucionais para a garantia dos direitos das mulheres no Brasil e no Canadá. **Interfaces Brasil/Canadá**, v. 15, n. 1, p. 347-385, 2015.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. R. **Produção textual na universidade**. São Paulo: **Parábola Editorial**, v. 15, p. 16, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, M. R.; MENDES, A. A.; CRUBELLATE, J. M. Ações cotidianas, interesses pessoais e envolvimento: um estudo com voluntários do Lar Escola da Criança de Maringá. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad**, I, 2000.

MUSICK, M. A.; WILSON, J. **Volunteers: A Social Profile**. Indiana University Press: 2008.

NOVELLINO, M. S. F. As Organizações Não-Governamentais (ONGs) Feministas Brasileiras. In: **Encontro Nacional De 60 Estudos Populacionais**, ABEP, 15., 2006, Caxambú, MG. Anais... Caxambu, MG, 2006.

OLIVEIRA, L. P. R.; CASSAB, L. A. O movimento feminista: algumas considerações bibliográficas. **Anais do III Simpósio Gênero e Políticas Públicas**, Universidade Estadual de Londrina, 27 a 29 de maio de 2014.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190, 2011.

PINHEIRO, D. **Sustentabilidade social de uma organização da economia social: um estudo de caso na AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial**. 2003. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

PIZZA JUNIOR, W. Razão substantiva. **Revista de administração pública**, v. 28, n. 2, p. 7, 1994.

POLANYI, K. **A grande Transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais**. 157f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REIS, L. G. C. **A Racionalidade Substantiva na Avaliação de Projetos em ONGs: Três Casos**. 2001. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

RENTZ, D. O. HERMAN, R. D. **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. **Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations**, v. 9, n. 3, p. 213-248, 1996.

SALAMON, Lester. M.; ANHEIER, H. K.; LIST, R.; TOEPLER, S. **Global Civil Society: Dimension of the Non-profit Sector**. Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore, Maryland. Connors, Tracy, ed. **The Volunteer Management Handbook**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. S. Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no Terceiro Setor. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 643-657, 2013.

SARTI, C. A. Feminismo e contexto: lições do caso brasileiro. **Cadernos Pagu**, n. 16, p. 31-48, 2001.

_____. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Estudos feministas**, p. 35-50, 2004.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences**. 4.ed. New York: Teachers College Press, 2011.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996. 618 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações - um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, p. 414, 2015.

SILVA, É. S. **Gestão de Pessoas, fato administrativo e racionalidades: um estudo de caso em uma ONG de Natal/RN**. 2010. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

SILVA, M. **Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN**. 107 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009

SILVA, P. G. **Sustentabilidade social: um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo**. 2007. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007

SILVA, M. S. O.; FERNANDES, A. S. A. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal (RN). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1327-1361, 2011.

SIQUEIRA, G. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas: novas fronteiras do campo de estudos**. 2012. 237 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2012.

SOUZA, W. J. O mundo que nós perdemos: da solidariedade pré-industrial à economia solidária. In: **XXXIIE Nanpad, 2008. Rio de Janeiro Anais... Rio de Janeiro: Anpad**, 2008 p. 1-16.

SPM. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Disponível em <https://sistema3.planalto.gov.br/spmu/atendimento/atendimento_mulher.php?uf=PB>. Acesso em 05 jan. 2017.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo: Penso Editora, 2011.

TENORIO, F. G. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 5-9, 1990.

WASELFSZ, J. J. Mapa da Violência 2015: homicídios de mulheres no Brasil Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde; Secretaria Especial de

Políticas para as Mulheres; Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos; Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais; 2015

WEISBROD, B. A. Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. In: PHELPS, Edmund S. (org.), **Altruism, Morality and Economic Theory**. New York: Russel Sage Foundation 1975.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterizando os sujeitos da pesquisa

Fale-me sobre sua militância na luta pelos direitos das mulheres.

Conte-me como foi criada a ONG.

1) Hierarquia e normas

A ONG tem organograma com divisão dos cargos? Caso não, qual a divisão hierárquica dos cargos? Caso tenha organograma, quais são os cargos e quem os ocupa?

Caso tenha organograma, como foi construído? Caso não, como os cargos foram definidos?

Quais os critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos?

Quem pode tomar que decisões?

Como se dá as relações de poder entre os membros da organização? Como a autoridade é exercida?

Como você avalia os processos de tomada de decisão? Como essas decisões são comunicadas aos membros?

Fale-me o que você acha das reuniões internas e externas da ONG.

Fale-me sobre o estatuto da organização. Como foi construído e qual o sentido de tê-lo?

Consta nele normas que devem ser seguidas pelos membros? Caso sim, quais são essas normas? Existem normas não escritas? Caso sim, quais são e como foram construídas?

Como você avalia o cumprimento das normas pelos membros? São fáceis ou difíceis de seguir? Por quê? Caso algum membro não consiga cumprir a norma, existem infrações? Quais?

Você considera rígida ou flexível a relação de hierarquia e a aplicação de normas?

2) Divisão do trabalho

As definições dos cargos e/ou funções da organização são feitos de que forma?

As pessoas que ocupam cargos e/ou função têm determinada especialização na área de atuação?

Existe flexibilidade na realização do trabalho? Caso sim, como acontece?

Há multifuncionalidade no exercício do trabalho? Se houver, como se dá?

Há departamentalização? Se houver, como acontece?

3) Valores e objetivos organizacionais

No seu ponto de vista, quais valores são predominantes na ONG?

Como esses valores foram estabelecidos? De que forma são repassados para os membros?

Quais são os objetivos que conduzem a ONG?

Como os objetivos foram estabelecidos? De que forma são repassados para os membros?

Como os valores e objetivos são comunicados a comunidade externa à ONG?

4) Controle

O que você entende por controle organizacional?

Quais as formas e finalidades do controle na ONG?

Existem pessoas com a atribuição de controle na organização? Caso sim, quem são?

O controle é exercido por meio de quais instrumentos?

5) Satisfação individual

O que você acha sobre o seu trabalho na organização?

Destaque suas motivações em se manter nesta atividade.

Você pensou em algum momento em desistir dessa atividade? Caso sim, porque não o fez?

Você se sente satisfeita fazendo o que faz?

Você sente insatisfação nesta atividade? Qual?

Encerrando a entrevista

Você gostaria de me contar algo mais?