

## O MODELO MULTICÊNTRICO DE GUERREIRO RAMOS: É POSSÍVEL ALGO ALÉM DA ECONOMIA?

**Autoria:** Alessandra Cabral Nogueira

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender a influência de um programa governamental o Cultura Viva, que tem a cultura como foco, na gestão das organizações culturais que a ele se vinculam e que visa difundir uma interação entre a sociedade civil e o poder público por intermédio de um processo de co-gestão, inclusive prevendo as diferenças que possuem em suas matrizes de significados. Além de procurar identificar a existência de uma forma diferenciada de gestão em organizações culturais, especificamente os pontos de cultura. Vale ressaltar que com esta pesquisa não foram esgotadas as formas de entender a realidade das organizações culturais classificadas como Ponto de Cultura. Partindo do pressuposto que na relação existente dentro do cultura viva, existem dois lados antagônicos, de um lado, encontram-se os que desconhecem os mecanismos de gestão e de recursos públicos e do outro, o que está preso em seu aparato burocrático a normas e regras rígidas, características dos Estados modernos. Traz a tona a discussão proposta por Guerreiro Ramos, também baseada nos conceitos de ação social, que prevê a ascendência da dimensão ético-valorativa sobre outra qualquer dos estudos sociais. No entanto esta e outras pesquisas encerram a existência de lógicas subordinadas à eficiência e rentabilidade, em organizações, teriam a princípio em sua auto-organização uma fundamentação racional substantiva direcionada a emancipação humana, e aparentemente não estariam sob o domínio do “enclave social do mercado”.

### Introdução

Dentre os tantos questionamentos existentes quanto à aplicabilidade das teorias organizacionais em seu objeto, sobressaem às perspectivas sobre a lógica de ação dos modelos existentes.

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

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

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

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

atividades humanas (SOLÉ, 2004).

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

Em tese, esse seria o caso das organizações culturais atuando no âmbito do Programa Cultura Viva, do Ministério da Cultura. Essas organizações, previamente classificadas em edital e denominadas Pontos de Cultura, se constituiriam, conforme as intenções do Programa, num espaço para a sedimentação de uma proposta de gestão compartilhada e transformadora na construção de novas relações entre Estado e sociedade.

Este programa é dedicado a toda a população caracterizada pela exclusão social e cultural, propondo-a uma reversão, e tem como um de seus objetivos: promover a cultura enquanto expressão e representação simbólica, direito e economia. (BRASIL, 2005, p. 18-19).

Diante da situação marginal em que sempre foi colocada a cultura no processo de gestão pública, detida de uma visão elitizada e concentradora, além de interligada às forças e aos interesses do capitalismo global, o Governo Federal, através do Programa Cultura Viva, está propondo uma prática de inclusão social que coloca a cultura como centro e dá impulso a um desenvolvimento sustentável indispensável ao desenvolvimento humano, ao mesmo tempo em que cultura como geradora de crescimento, emprego e renda.

Destarte, sendo os pontos de cultura possíveis representantes da mercantilização das organizações culturais, uma vez que necessitam relacionar-se com o Estado para sobreviver, leva-nos a indagar sobre as suas peculiaridades, e se estas poderiam se configurar como modos diferenciados de organizar. Tal questionamento baseia-se em Ramos (1981) ao indagar se o caráter utilitário das empresas envolve por completo o que existe de lúdico e livre nas atividades substantivas e com isso admitir o designio de que todas as dimensões da vida humana associada estariam dominadas pela lógica da racionalidade instrumental.

Este estudo investigou a partir das particularidades destas organizações, os modos como estas se organizam, considerando que, teriam a princípio em sua auto-organização uma fundamentação racional substantiva direcionada a emancipação humana, e aparentemente não estariam sob o domínio do “enclave social do mercado” (RAMOS, 1981, p. 178). Para tanto foi definido como objetivo norteador, o de identificar a influência do Programa Cultura Viva na delimitação organizacional dessas organizações.

Como a literatura e a prática em administração estão, primordialmente, voltadas para os aspectos funcionais; a identificação dos elementos de gestão e das características estruturais dessas organizações culturais é relevante uma vez que esse programa tem como conceitos delineadores para seu processo de gestão: o empoderamento, a autonomia e protagonismo social.

### **O Modelo Multicêntrico e o Paradigma Paraeconômico**

Alberto Guerreiro Ramos propôs um modelo de análise dos sistemas sociais, que teve como objetivo central “[...] contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centrado no mercado [...]” (RAMOS, 1981, p.11).

Propõe o arcabouço de um modelo para concepção de sistemas sociais, denominado “paeconômico” que pretende, sobretudo estabelecer a “delimitação do sistema de mercado” calcada numa epistemologia da racionalidade substantiva. Referindo-se, particularmente, ao conceito de racionalidade substantiva como uma proposta que deveria ser à base da vida

social em substituição à racionalidade funcional, base da lógica de mercado, da modernidade e da burocracia.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) As organizações econômicas devem ser consideradas como pertencentes a um enclave conceitual e limitado, dentro do espaço humano;
- 2) O comportamento administrativo é incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas;
- 3) A importância do comportamento administrativo diminui quando se caminha para sistemas sociais que não sejam planejados para obter lucro, mas que são mais propícios à atualização humana;

4) Preocupa-se com a eliminação das compulsões operacionais características do comportamento administrativo;

5) A atualização dos indivíduos depende de sistemas diferentes daqueles que atendem aos contextos econômicos.

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

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

a) Uma visão da sociedade constituída de vários enclaves, onde o homem se envolve em várias atividades substantivas;

b) Um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações.

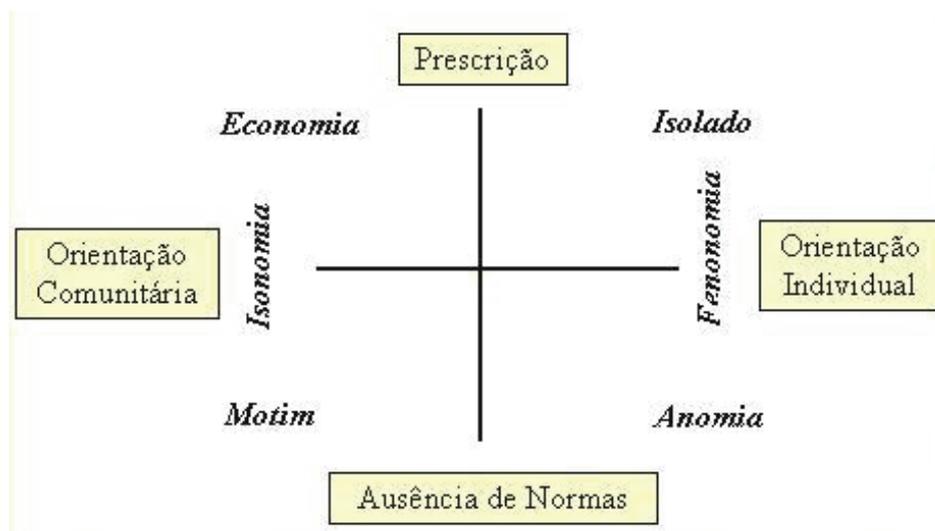


Figura 1 - O Modelo Paraeconômico  
Fonte: RAMOS, 1981, p. 141

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

A delimitação organizacional é uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. Esta unidimensionalização é um tipo específico de socialização na qual o indivíduo internaliza profundamente o *ethos* do mercado. Este padrão é levado para todas as dimensões de sua vida e, é típica da sociedade centrada no mercado. (RAMOS, 1981, p. 142)

A crença de que pode existir a total integração entre os objetivos organizacionais e dos indivíduos é considerada equivocada, como também, é enganador querer igualar o

comportamento administrativo à natureza humana. Para o autor, este comportamento funcionalista limita a atualização humana e despersonaliza o indivíduo, pois a atualização humana é um esforço complexo, portanto, difícil de ser atendida apenas em um único tipo de organização. Assim, o paradigma paraeconômico oferece uma variedade de ambientes organizacionais.

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

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

Já a *Fenonomia* “[...] é um sistema social de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um único indivíduo ou um pequeno grupo [...]” (RAMOS, 1981, p. 152). Sua principal característica está na liberdade de ação, livre de qualquer prescrição operacional formal. Constitui momentos que possibilitam a criatividade e autonomia, onde a motivação e o comprometimento com a atividade são avaliados pelo próprio indivíduo, sem nenhum vínculo com a lógica de mercado.

A *economia* é “[...] um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços [...]” (RAMOS, 1981, p.147), seja ela monopólio, empresa privada, organização sem-fins lucrativos. Apresenta cinco características fundamentais, a saber: Presta seus serviços/produtos a clientes; Depende da eficiência para sobreviver; Normalmente, precisa assumir uma dimensão de tamanho grande e complexa; Seus membros são avaliados, exclusivamente, pelo seu desempenho enquanto detentores de um emprego; As pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interesses pessoais e empresariais.

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

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

O *Isolado* é aquele que “[...] está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única”. (RAMOS, 1981, p. 153). Este indivíduo tem seu próprio sistema de crença. Diferentemente da *Anomia* e do *Motim*, esta pessoa se compromete com normas, ou seja, não é avesso a prescrições. O isolamento do indivíduo se dá de forma interior, preferindo não expor sentimentos e convicções, porém não se exime de se relacionar com a sociedade.

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

atualização pessoal, relacionamentos de convivência e atividades comunitárias dos cidadãos.

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

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

Assim, as *Economias*, as *Isonomias* e as *Fenonomias* devem ser agências legitimadas, efetivando alocação de mão-de-obra e recursos, necessárias à viabilidade da sociedade. Essa concepção apresenta-se como uma dimensão multifacetada, que proporcionará uma maior qualidade e desenvolvimento da sociedade, aplicável no nível macro da sociedade. No entanto, as dimensões que não são de mercado são efetivadas dentro de uma lógica que não é necessariamente de custo/benefício e seu funcionamento deve ser financiado por subvenções, não pela lei clássica da oferta e da procura.

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

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

## O METODO

A pesquisa procurou identificar através do vínculo com um programa governamental, o Cultura Viva, a forma de gestão dos pontos de cultura, e se estas se configuram como algo diferente das formas predominantes, para tanto foi utilizada como base a proposta de Ramos (1981), de uma nova teoria organizacional. Com isso o estudo adotou a abordagem de natureza predominantemente qualitativa, uma vez que ao “definir seu campo de interesse, torna possível um diálogo rico com a realidade” (MINAYO, 1994, p. 52).

Dessa forma, o estudo em questão adotou uma natureza descritiva interpretativa, haja vista este tipo de pesquisa ter como característica, a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 1999,) sendo a estratégia de Pesquisa escolhida a de estudo de caso, uma vez que é “utilizada em muitas ações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos organizacionais, [...] além de outros fenômenos não relacionados”. (YIN, 2005, p. 20)

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

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

Atendendo ao objetivo de definir a delimitação organizacional segundo proposta por Ramos (1981), o estudo teve como categorias de análise operacionalizadas, os conceitos de racionalidade conforme fins (instrumental e racionalidade conforme valores (substantiva), compreendidos:

- **Racionalidade conforme fins (instrumental)** - corresponde à ação relativa a um fim em que o agente calcula as condições ou os meios para obter o fim desejado e as conseqüências de sucesso ou fracasso. (WEBER, 2001)

- **Racionalidade conforme valores (substantiva)** – corresponde à ação que é realizada em virtude de algum princípio superior ético, estético ou religioso, independente de resultados, senão puramente em virtude desse valor. (WEBER, 2001)

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

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

Pôde-se então identificar um total de 13 Pontos de Cultura, tendo em vista, o objetivo da pesquisa, e diante do interesse e do acesso da pesquisadora às organizações, a seleção final dos casos foi de forma intencional. Pois, os elementos que os formam, relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas neste estudo, levando a uma maior compreensão do que acontece no campo cultural (RICHARDSON, 1985, p.107). Sendo escolhidas as organizações, GRAÚNA - Juventude, Gênero, Arte e Desenvolvimento e o Centro Cultural Coco De Umbigada.

Para tal análise, inicialmente, se buscou informação preliminar na Internet, assim como em jornais e outros documentos, com o intuito de conhecer a proposta do Programa. Em um segundo momento, foram realizadas visitas de caráter observatório, a eventos de reunião geral destes pontos, como conferências municipais e estaduais de cultura, e reunião de fóruns, o que proporcionou um prévio conhecimento das pessoas e organizações relacionadas ao programa, bem como a escolha intencional dos casos.

Por o objeto se tratar, de algo específico ao funcionamento das organizações, sendo a primeira etapa muito vaga e a segunda constituída de um grande conglomerado de pessoas, sabe-se da ocorrência de perdas de perspectivas. Por isso foi escolhido como última etapa e instrumento principal da coleta de dados: a técnica de entrevistas individuais dos tipos semi-estruturadas com participantes das organizações e narrativas com as lideranças das mesmas.

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

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

Ponderando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise interpretativa do conteúdo das entrevistas para a análise dos dados coletados nas mesmas.

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

### **O centro cultural coco de umbigada e a graúna - juventude, gênero, arte e desenvolvimento similitudes e diferenças.**

O Centro Cultural Coco de Umbigada é resultado da determinação e perseverança de um grupo de mulheres pertencentes ao candomblé, tendo hoje mais de 25 anos de existência, atuando através do terreiro que estas mulheres e suas famílias integram.

Por intermédio do lançamento do programa Cultura Viva em 2004, com uma proposta desafiadora e correspondente a realidade da organização, o grupo decidiu então pela participação, contudo não possuía os documentos necessários para classificação, foi então que foram classificados como ponto de cultura por intermédio de uma proponente. No entanto com o desgaste da relação em virtude de desavenças relacionadas ao destino da verba, hoje a organização já possui os dados necessários e projetos independentes.

Em termos organizacionais a entidade está instalada em uma sede própria para a realização das oficinas, porém mantém os laços com o terreiro que a originou, sendo vizinha deste.

O centro cultural caracteriza-se por manter um comprometimento e dedicação dos seus membros em todas as atividades relativas ao grupo sem perder a preocupação com o foco do grupo, ou seja, a valorização da matriz africana os trabalhos são realizados de forma coletiva, inclusive as decisões, porém com a anuência da líder, uma vez que é unânime sua propriedade com os objetivos do grupo.

A Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento, é originária a partir do desejo de duas educadoras, de dar continuidade em trabalhar com formação de jovens. Iniciando suas atividades, numa sala cedida pelo próprio centro Luis Freire que o originou, com atividades de teatro relacionando-o a violência da mulher e doenças sexualmente transmissíveis no carnaval de Olinda e datas comemorativas, surgindo assim os primeiros contatos e contratos como com o DAD - serviço alemão de cooperação técnica, logo após tornaram-se pontos de cultura e em 2005 viabilizaram um convênio com a Petrobrás, projeto este que possibilitou uma estrutura fixa de pessoas e local.

Toda a divulgação da graúna seja em seus *folders*, ou documentos oficiais a apresenta como uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, feminista, que trabalha numa perspectiva de incorporação das diferenças de gênero, raça/etnia, classe social, geração, orientação sexual e condição física.

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

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

Diante das parcerias firmadas principalmente com empresas de grande porte, permitiu a elaboração do planejamento estratégico da organização para um prazo de cinco anos, com avaliações anuais.

### **A influência do Programa Cultura Viva e suas delimitações organizacionais.**

Iniciativas governamentais vêm sendo tomadas com o objetivo de integrar os atores sociais na deliberação e no estabelecimento de mecanismos de controle nas políticas sociais. Arelado a isso, O Governo Federal, por intermédio do Ministério da Cultura (MINC), vem propondo ações inerentes à cultura a partir de um conceito articulado em três dimensões: “cultura como usina de símbolos, cultura como direito e cidadania, cultura como economia” (BRASIL, 2005), estimulando com isso a participação da “sociedade civil” na formação de políticas públicas culturais.

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

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

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

Tendo nos pontos de cultura representações de variadas organizações, e com as mais variadas lógicas de ações e matrizes de significado, incorporando-os a proposta teórica deste estudo, foi possível apresentar uma análise da delimitação organizacional destas entidades, e suas relações com o programa em estudo.

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

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

O modelo proposto apresenta categorias heurísticas orientadas por dimensões que “consideram a atualização humana livre de prescrições impostas, que podem ocorrer tanto em pequenos ambientes exclusivos quanto em comunidades de regular tamanho” (RAMOS, 1986, p. 141), todas dispostas em um contínuo, que vão da orientação individual a comunitária e da prescrição a ausência de normas. Ressalta-se ainda que os enclaves como estão dispostos no paradigma, não se espera que existam em partes separadas do espaço físico, e o autor afirma ainda que só existem de forma mista.

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

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

Na primeira delimitação, conforme a figura 2, foi caracterizada, de forma mista, como o próprio autor defende, entre um enclave de motim e de isonomia, sendo a primeira por se referenciar a uma coletividade, no entanto provida de normas, fundamentadas nos preceitos religiosos que unem seus integrantes.

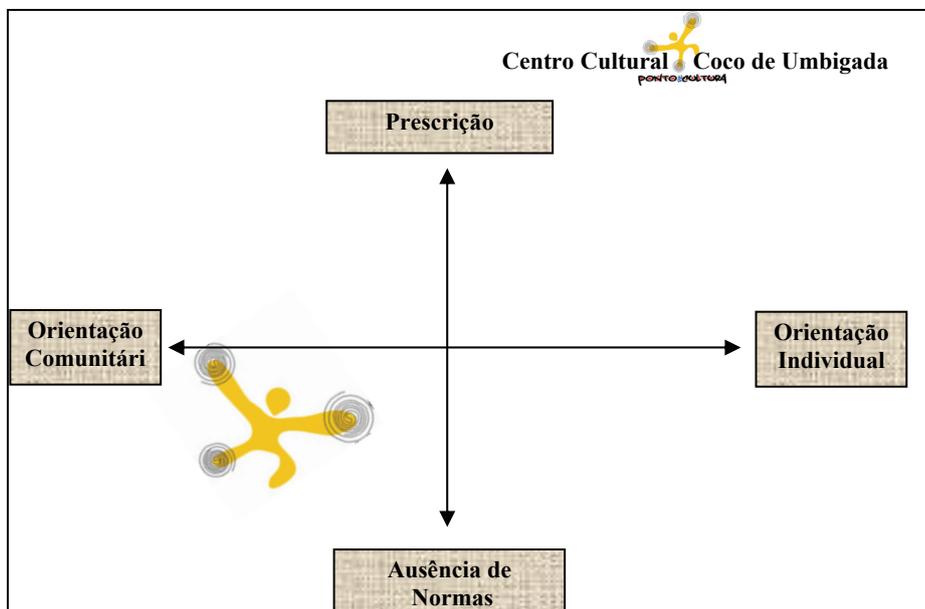


Figura 2 - Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada antes do vínculo com o Programa Cultura Viva.

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

1. O centro cultural tem como objetivo a busca da legitimidade e da preservação da matriz africana na sociedade, ou seja “permitir a atualização de seus membros independentes de prescrições impostas” (RAMOS, 1986. p. 150)
2. No centro cultural coco de umbigada, seus integrantes estão todos imbuídos da vontade em fazer cultura popular e legitimar a matriz africana do candomblé, em que a troca de saberes que estes proporcionam a comunidade, é devolvida na forma de auto-realização. Isto, é amplamente gratificante, pois na isonomia, os indivíduos desempenham atividades compensadoras em si mesma. (Idem, 1986)
3. Na entidade em questão os integrantes são voluntários, ou educadores, que iniciaram como voluntários e que chegaram à organização por vontade de fazer cultura popular. Conforme Ramos (1986), a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo.
4. As decisões no Centro são de caráter consensual e em grupo, de acordo com a natureza dos assuntos, no entanto a orientação e deliberação final são feitas pela coordenadora, o que não se configura como uma isonomia pura, uma vez que nessa delimitação a autoridade é conferida pela deliberação de todos.
5. Os relacionamentos interpessoais dentro da entidade são de caráter primário, ainda que a organização tenha crescido além do esperado nesse último ano.

Em um segundo momento, após a seleção como ponto de cultura, fato que levou a formalização da existência da entidade, foram encontradas outras delimitações organizacionais e mistas, confirmando mais uma vez a ausência pura e específica de uma única delimitação, conforme figura 3.

O Centro Cultural Coco de Umbigada foi delimitado de forma mista entre uma

isonomia e uma economia. O que o faz esclarecer como um processo de transição entre ausência de normas e a prescrição, se mantendo em uma orientação comunitária.

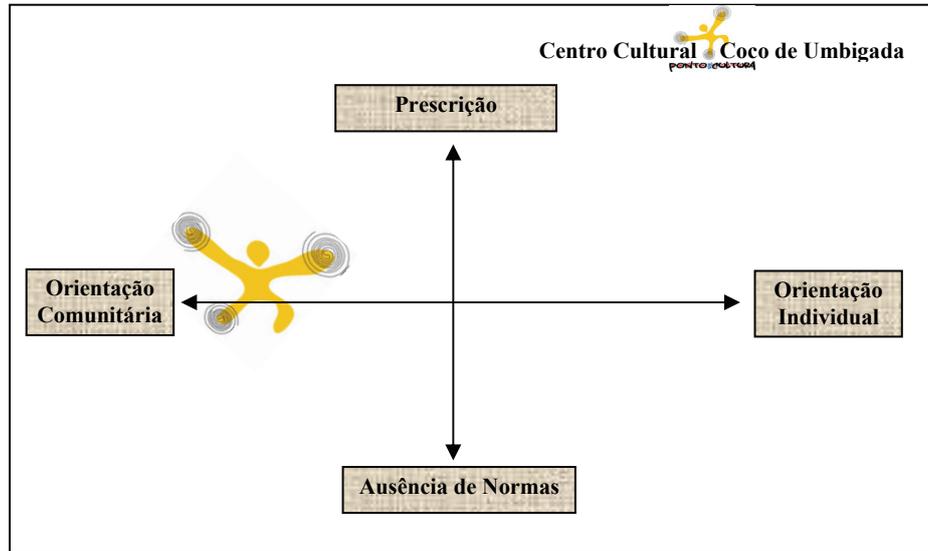


Figura 3 - Delimitação organizacional do ponto de cultura centro Cultural coco de umbigada após do vínculo com o Programa Cultura Viva.

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

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

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

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

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

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

Durante a realização desta pesquisa não foi percebida nenhuma alteração da organização em virtude desta ser classificada como ponto de cultura, o que nos remete a construção de uma única figura (figura 4) que a delimite.

A delimitação encontrada nesta organização também é de forma mista e de igual

formulação que a do centro cultural após a vinculação com o programa, com uma única ressalva; as características do enclave econômico são mais intensas e de maior proporção que as de isonomias.

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

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

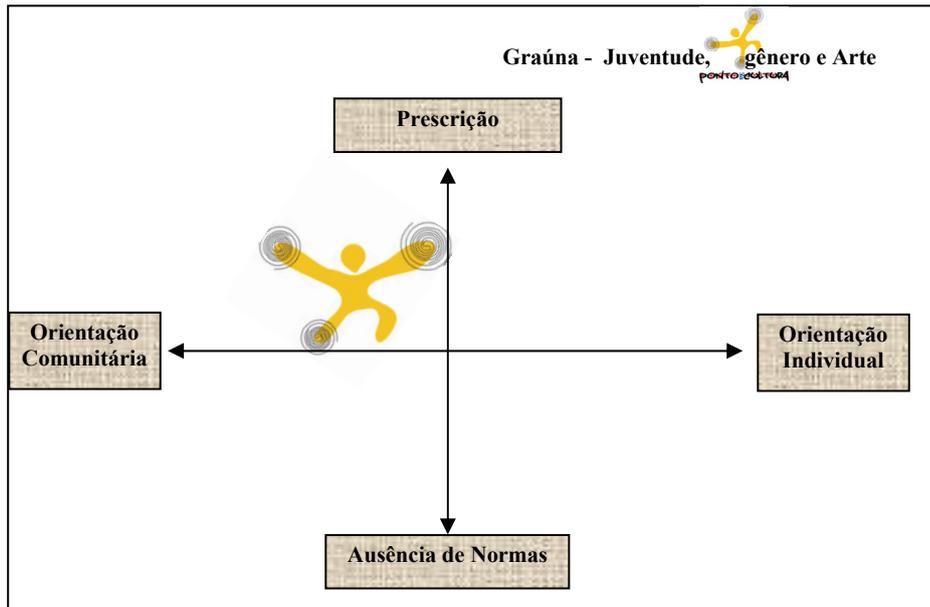


Figura 4 - Delimitação organizacional do ponto de cultura Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.

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

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

O ponto de cultura Graúna - juventude, gênero, arte e desenvolvimento, no que se relaciona ao programa cultura viva, não sofre influências, ao passo que este representa apenas mais um financiador para as suas atividades e suas exigências concebem as rubricas comumente estabelecidas por organizações governamentais para financiamento.

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

Em contrapartida Ramos, traz o conceito de racionalidade baseado na ética de valor absoluto ou da convicção implícita, que está diretamente vinculada a toda ação que possua

relação com valores. Admitindo a sua congruência com a ética da responsabilidade, sob tensões e não um antagonismo excludente (RAMOS, 1996).

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

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

Outra evidência é a tendência em organizações de lógicas instrumental, neste caso o Programa Cultura Viva do Minc, insistirem no determinismo do mercado no que concerne à regulamentação e ao financiamento de organizações como os Pontos de cultura, levando a probabilidade de ter suas ações emancipatórias transformadas em compensatórias (TENÓRIO, 2002), levadas a atuar em busca da eficiência e do consumo, deixando de lado a livre expressão de sua arte baseada em valores democráticos e de solidariedade humana.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Com a identificação da delimitação organizacional e sua ação administrativa, apreende-se que no ponto de cultura centro cultural coco de umbigada, tiveram uma extensão significativa a partir do programa cultura viva, o que não foi percebido na Graúna – juventude, gênero, arte e desenvolvimento.

No que se reporta às bases de racionalidades presentes nas organizações, foi verificado a presença em intensidades diferentes, mas congruentes, das racionalidades substantiva e instrumental, validando as afirmações de Ramos (1966) fundamentada em Weber (1999) de que as ações referidas a fins ou a valores não são de todo antagônicas por se tratarem essencialmente de conceitos heurísticos, e que nenhum indivíduo organiza sua conduta sob espécie exclusiva de racionalidade.

No que tange a delimitação organizacional, os resultados incidem sobre um contraponto da proposta do paradigma paraeconômico de Ramos, que é a de ajustar o mercado para funcionar em consonância com as exigências dos sistemas sociais que elevam a

qualidade de vida comunitária em geral, da convivência e da atualização pessoas dos indivíduos. (RAMOS, 1981)

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

Planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e pôr em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. (RAMOS, 1981, p. 155)

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

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

Partindo da premissa de que

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

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

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.
- BRASIL. Ministério da Cultura, **Cartilha Cultura Viva**. Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura\\_viva\\_capa/img/cartilha\\_cultura\\_viva\\_pt-br.pdf](http://www.cultura.gov.br/sys/skins/cultura_viva_capa/img/cartilha_cultura_viva_pt-br.pdf) acesso em 06/10/2005
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Premio Cultura Viva**. Disponível em: <http://www.premioculturaviva.org.br/premio.php> acesso em 24/10/2006
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; PACHECO, Flávia Lopes; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. **Análises Organizacionais no Campo da Cultura e a Importância do Estado**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.
- CARVALHO, Rosimeri e DELLAGNELO, Eloise H. L. **Novas Formas organizacionais, controle e cultura** In: CARVALHO, Cristina Amélia. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Organizações, Cultura e Desenvolvimento local: A agenda de pesquisas do observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 91-106.
- CLEGG, Stewart R. **As Organizações Modernas**. 1 ed. Oeiras. Celta, 1998.
- DELLAGNELO, Eloise Livramento. **Novas formas Organizacionais: Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?** Florianópolis: UFSC, 2000. (Tese de Doutorado).
- DELLAGNELO, Eloise Livramento e MACHADO DA SILVA, Clóvis L. **Novas formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações?** Revista Organizações & Sociedade. v. 7 n. 19, UFBA/NAPG. Salvador 2000 p. 19-33.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- JOVCHELOVITCH, Sandra e BAUER, Martin W. **Entrevista narrativa**. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002.
- MERRIAM, Sharan. **A careful observer**. In: \_\_\_\_\_. Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. p. 94- 111.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org), DESLANDES, Suely Ferreira e NETO, Otavio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.2004.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1966.
- \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983. (Cap. 2).
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1999
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4 ed. Upper Saddle River , NJ: Prentice Hall, 1998.
- SERVA, Mauricio. **O fenômeno das organizações substantivas**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, mar/abr. 1993 p. 36-43.
- \_\_\_\_\_. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. 633p. (Tese de Doutorado)
- \_\_\_\_\_. **A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, abr/jun. 1997 p. 18-30.
- SOLÉ, Andreu. **¿Qué és una empresa? Construcción de um ideal tipo transdisciplinário**. 2004. 16p. Ensaio apresentado em aula do Curso de Doutorado em Administração da

Universidade federal de Pernambuco. 2004

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

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

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

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

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

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

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

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