

## **Geração de Trabalho e renda: diversidade organizacional.**

Autoria: Valdir Machado Valadão Júnior, Maria Ester Menegasso

### **Resumo:**

As diversas transformações pelas quais passam o ambiente institucional têm conduzido a várias discussões em relação à “como” se tornará este ambiente nos próximos anos. As questões varrem diversas áreas do conhecimento, nesta proposta de trabalho, no entanto, ressalta-se dois assuntos interrelacionados, o terceiro setor e a geração de trabalho e renda. Parece ser possível afirmar que o terceiro setor tem sido o espaço promotor de ocupação para uma parcela de sujeito que foram excluídos do mercado de trabalho em virtude dos rearranjos organizacionais que ocorreram tanto nas empresas quanto nos órgãos públicos. Particularmente o interesse da pesquisa apresentada neste artigo foi levantar, descrever e analisar como se estabelece a correlação entre o modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda e, a noção de razão subjacente predominante as organizações pesquisadas. A pesquisa foi realizada em 20 organizações localizadas na região de Florianópolis, SC, a abordagem técnica predominante foi a qualitativa e os procedimentos utilizados foram os próprios aos estudo de caso. Esperava-se que nestas organizações o trabalho tivesse um duplo sentido: proporciona-se renda e ainda contribuisse para que os seus participantes fossem autônomos e de consciência crítica. A realidade encontrada foi a diversidade organizacional.

### **Introdução:**

O momento atual é reconhecido como um dos mais turbulentos da história do homem, o ambiente institucional muda a todo o momento e parece não ser possível prever com precisão nada em relação ao futuro. Crenças e valores que orientavam a vida humana há três décadas podem, na atualidade, não conter significado para a sociedade. Essa discussão perpassa o debate acadêmico, as diferentes facções da política, os distintos setores da sociedade civil organizada.

Algumas das conseqüências do momento de transformação podem ser reconhecidos na instabilidade do mercado financeiro, na incredulidade das pessoas em relação às instituições, no impasse na política, nas alianças entre empresas, na redução à capacidade de consumo, na incapacidade de garantir a todos os sujeitos o direito à cidadania, no aumento de desempregado, na exclusão social.

Na concepção de Schon (1973) a turbulência e as mudanças no ambiente institucional são os sinais da perda do estado estável e, a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade são as características atuais que demonstram isto. Na gestão das organizações essas mudanças são reconhecidas nas mais diferentes práticas administrativas e nos modelos de gestão que surgem e desaparecem como uma tentativa de antever os fatos sociais e o “comportamento” do homem que delas participam.

Dentro deste contexto é ainda possível pensar em mudança de paradigma, ou seja, podem ser reconhecidos alguns indícios que aproximem o momento atual daquele em que ocorreu a transição da sociedade Feudal para a sociedade Industrial, estes indícios são: a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, outra noção que pode também representar essa transição é a predominância de um tipo de razão na ação e na concepção de condição humana.

A noção de razão está associada à concepção de condição humana. O homem age porque é dotado de razão e isto o diferencia dos outros animais por capacitá-lo à produção de conhecimento. Neste sentido, a razão pode ser reconhecida como um atributo inerente ao homem

e que sua ação, um produto de seu ato de pensar, refletir, questionar estará impregnada de uma noção de razão.

Ramos (1989) direciona essa discussão em relação à razão para a produção de conhecimento científico quando afirma que a noção de razão pressupõe qualquer ciência, ou seja, para que um conjunto de teorias a respeito da realidade seja reconhecido como ciência, sua epistemologia deve estar ancorada a uma perspectiva de razão. Neste trabalho essa preocupação volta-se para o reconhecimento de categorias de razão na teoria das organizações, particularmente no modo de gestão organizacional.

Este mesmo autor afirma que com a transição da sociedade Feudal para a sociedade Industrial houve também uma mudança na orientação da razão sobre a vida humana associada, prevaleceu a idéia de razão instrumental em relação à noção de razão substantiva. Como atualmente vivem-se momentos de mudança e dão sinais para a construção de outro paradigma para a vida humana associada, então torna-se possível vislumbrar a possibilidade objetiva de que haja também uma predominância de outra perspectiva de razão sobre a vida humana associada. Este trabalho volta essa discussão para a gestão das organizações em concordância com Salm (1996), ou seja, acredita-se que a idéia de razão plena há de guiar a ação humana no paradigma em construção.

Além da categoria razão, outro tema tem também sido objeto de debate nos mais diferentes setores da sociedade. Trata-se do tema trabalho, ou melhor, a falta de trabalho que vem ocorrendo nos últimos anos e de seu resultado, a produção de pobreza, de miséria e de exclusão social para uma parcela significativa de pessoas.

A inexistência de emprego se deve a diversos fatores, mas aqui serão elencados dois como uma ilustração, o primeiro é a reestruturação das empresas e a busca por menores custos de produção, o segundo corresponde à adoção de política neoliberais que reduzem a atuação do estado em alguns setores produtivos.

Mas se de um lado a reestruturação produtiva e as políticas neoliberais têm reduzido o número de postos de trabalho no primeiro e no segundo setor, por outro lado, têm gerado trabalho e renda no terceiro setor. Então, dentro deste contexto de incertezas, instabilidade e imprevisibilidade, qualquer iniciativa que gere trabalho e renda a uma parcela da população que tenha sido excluída do mercado de trabalho, ou em alguns casos nem incluída neste mercado, parecem válidas e relevantes. Portanto, neste artigo serão estudados o modo de gestão de organizações selecionadas e que fazem parte do denominado terceiro setor pelo fato de gerarem trabalho e renda.

Este trabalho, em particular, se orienta na perspectiva de reconhecer, além da razão instrumental, uma noção de razão substantiva na gestão das organizações, para alcançar este objetivo sua preocupação é levantar, descrever e analisar “como” tem se estabelecido a correlação entre uma perspectiva epistemológica de gestão em que a idéia de razão seja a razão plena e o modo de gestão em organizações que gerem trabalho e renda.

### **Referencial Teórico:**

A análise da correlação entre as concepções de homem e as abordagens epistemológicas do modo de gestão nas organizações vem sendo uma das questões centrais no estudo da teoria das organizações. As perspectivas de análise são as mais diversas, podendo, de um lado, abordar a noção de homem como se ele fosse uma máquina, um indivíduo reativo ou então, de outro, como um sujeito parentético, proativo.

Este trabalho vincula-se ao segundo grupo de análise porque, enquanto pressuposto, aborda a noção de homem como sujeito autônomo, de atitudes críticas e libertadoras, que busca

um significado para a vida e para a sua ocupação, e ainda influencia o ambiente. Em síntese, é pró-ativo em relação aos acontecimentos em seu entorno (RAMOS, 1984).

As duas perspectivas de análise parecem ainda estar relacionadas a outro assunto, a mudança de paradigma (KUHN, 1973). Uma análise história da relação entre o homem e os dois últimos sistemas de produção que dominaram o mundo ocidental (o sistema doméstico/feudal e o sistema industrial) leva a crer que as noções de racionalidade e os valores subjacentes a elas têm se alternado enquanto pressupostos da perspectiva epistemológica de seus modelos de gestão em conformidade com a mudança de paradigma.

Na atualidade vivem-se momentos de incerteza, de instabilidade e de imprevisibilidade, o que leva a crer na perda do estado estável, na possibilidade de mudança de paradigma (SCHON, 1973) e de perspectiva epistemológica dos modelos de gestão organizacional (RAMOS, 1989, NONAKA; TAKEUCHI, 1997), em contraposição aos modelos dominantes até os anos 70.

Os últimos trinta anos vêm sendo marcados por diversas transformações no ambiente institucional. Acredita-se que tais mudanças estejam contribuindo para que se reflita a respeito de outros espaços para a existência humana além do mercado, do mesmo modo, para a possibilidade de outra noção de racionalidade que guie a existência humana e a gestão nas organizações, o que exigirá a revisitação da âncora epistemológica que analisa a sociedade e a gestão das organizações. No bojo destas mudanças, algumas delas são mais relevante para o objeto de análise deste trabalho, o estado neoliberal, o terceiro setor, o desemprego e a economia solidária.

Por estado neoliberal é possível reconhecer um conjunto de políticas públicas que descentraliza do Estado os investimentos sociais, como a segurança no trabalho, os direitos de cidadania, a seguridade social, a garantia de educação, a assistência médica, as melhorias urbanas, reduzindo sua influência no mercado. Por intermédio das privatizações estes serviços vão sendo absorvidos pelo segundo setor ou assumidos pelo terceiro, originando o crescimento do terceiro setor como uma das consequências da política neoliberal (COELHO, 2000).

Então, de um lado a ineficiência das políticas sociais do estado neoliberal somada à necessidade de reconsiderar a divisão do trabalho entre estado e empresas e o apoio dos governos a iniciativas que reduzam seus gastos foram responsáveis pelo fortalecimento do terceiro setor. De outro lado, o seu aumento pode ser também uma resposta da sociedade quanto ao predomínio da noção de razão instrumental no sistema social e na gestão das organizações particularmente, ou seja, para o exercício de suas múltiplas dimensões o homem tem procurado espaços em que haja possibilidade também para as ações substantivas.

O terceiro setor representa aquelas organizações que não fazem parte do governo nem do mercado e que se organizaram para assumir parte do papel não exercido nem pelo Estado e nem pelas empresas. Fazem parte dessa rede de organizações aquelas conhecidas como voluntárias, não governamentais, sem fins lucrativos, fundações privadas, fundações públicas não estatais, entre outras e que atuam em áreas que vão da filantropia, passando pelo assistencialismo até direitos humanos, defesa do meio ambiente, e geração de trabalho e renda (HUDSON, 1999; ADULLIS; FISCHER, 1997; SALAMON; ANHEIRER, 1997; SERVA, 1997).

A diversidade destas organizações e as múltiplas denominações por elas recebidas demonstram a falta de precisão quanto ao seu conceito e a necessidade de estudos que melhor reconheçam suas práticas e dinâmicas, particularmente a análise da epistemologia subjacente ao modelo de gestão destas organizações, um dos aspectos relevante em relação às pesquisas nesta área.

Para Vernis *et al.* (1998), os valores estabelecem o diferencial das organizações não lucrativas. Nestas organizações o interesse geral é alcançado através de iniciativas privadas, pois constituem-se em espaços onde a experimentação social e cultural pode ser conduzida por uma

multiplicidade de agentes que a elas se vinculam por iniciativa própria. Além disto, é onde as pessoas podem expressar seus interesses pela humanidade doando seu tempo, energia ou recursos.

Entretanto, se a dinâmica de desenvolvimento interno de uma organização de terceiro setor desvincula-se destes valores e a perspectiva epistemológica da gestão se modifica, o objetivo de gerar bem-estar social e resgate à cidadania podem ficar comprometidos. Provavelmente isso deverá ocorrer quando são reproduzidas estruturas hierárquicas e autoritárias que questionam os valores democráticos e a igualdade previamente definidos pelas organizações ou quando provocarem o empobrecimento das relações pessoais e o sentimento de perda de identidade, atos contrários aos valores de humanismo e respeito às pessoas.

Além disto, também não há comprometimento com o objetivo de gerar bem-estar social e resgate à cidadania quando a formalização das relações internas é rígida e prioriza o cumprimento de uma norma e a obtenção de resultados em detrimento da satisfação de critérios morais ou do código de ética universalmente aceito pela sociedade, isto porque como consequência poderão frear a liberdade e o universalismo, pressupostos do associativismo; e, finalmente, quando as estruturas organizacionais tornarem mais difícil a participação das pessoas na tomada de decisão.

Uma das ações das organizações de terceiro setor é particularmente importante neste trabalho: o fato de gerarem trabalho e renda. Pois sabe-se que o desemprego é uma das consequências das mudanças institucionais, principalmente as relacionadas ao processo de reestruturação produtiva e a adoção de políticas neoliberal.

O desemprego tem aumentado no mundo e no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, a participação dos empregados na indústria caiu de 34% na década de 50 para 16% na década de 90 (STEWART, 1998). Uma pesquisa realizada entre profissionais americanos demonstrou também que 50% deles acreditam que seus cargos deverão sofrer modificações em três anos (BATES; BLOCH, 1997). No Brasil, as pesquisas têm também demonstrado aumento de desemprego acompanhado de um incremento das atividades sem carteira assinada e do trabalho por conta própria (CAMARGO, 1998; RAMOS; REIS, 1997; MATTOSO; POCHMAN, 1995).

Contudo, apesar de as taxas de desemprego estarem aumentando no primeiro e no segundo setores, no terceiro essa tendência é contrária, ou seja, há um aumento de trabalho. No Brasil, por exemplo, esse crescimento foi na ordem de 44% no início dos anos 90 (PASCHOAL, 2001). Assim, reafirma-se mais uma vez, estudar organizações de terceiro setor que atuem como geradoras de trabalho e renda, ou seja, organizações de economia solidária, constitui também um aspecto relevante deste trabalho.

Portanto, estudos em organizações de terceiro setor se justificam em nível macroeconômico porque as políticas neoliberais somadas a tendências em gestão empresarial (terceirização, downsizing, reestruturação etc) têm proporcionado desemprego, exclusão social, marginalização de uma parcela significativa da população, e em um movimento inverso, essas organizações, além de gerarem trabalho e renda, também propõem determinados valores que fortalecem, em um primeiro momento, as comunidades, e em um segundo, a organização da sociedade civil. Estas organizações atuam no mercado, mas têm objetivos sociais.

Por este motivo seu modo de gestão deve se diferenciar daqueles que dominam o primeiro setor, no caso a burocracia ou então a proposta de gestão do conhecimento para o segundo setor. Elas, ao que parece, devem se orientar, além da noção instrumental, por uma noção substantiva de gestão conforme propõe Ramos (1989) e, portanto, acredita-se que também a perspectiva epistemológica que oriente a ação administrativa nestas organizações deva ser distinta das abordagens predominantes nas empresas e nos órgãos do governo.

Com o objetivo de entender melhor a perspectiva epistemológica subjacente às práticas e às dinâmicas do modo de gestão em organizações de economia solidária, pretende-se analisar e comparar casos de organizações que, voltadas à geração de trabalho e renda, atuem neste segmento do terceiro setor.

Assim, reafirma-se, os pressupostos que norteiam este artigo são: buscar o estado estável é um mecanismo de defesa contra as incertezas que se vive atualmente; na perspectiva epistemológica que orienta a gestão das organizações de economia solidária prevalece a idéia de razão baseada, principalmente, no conceito de razão substantiva, a noção de homem como sujeito parentético e os objetivos sociais. Portanto, este artigo pretende enfocar o seguinte problema: Quais são as bases epistemológicas que sustentam o modo de gestão nas organizações de Economia solidária localizadas na região metropolitana de Florianópolis, Sta Catarina?

Dois aspectos conceituais devem ser reafirmados para o estudo, o primeiro refere-se ao conceito de geração de trabalho e renda e o segundo, às opções epistemológicas selecionadas neste trabalho.

Três perspectivas farão parte desta composição do conceito de trabalho e renda para este trabalho: a delimitação dos sistemas sociais (RAMOS, 1983); a economia social solidária (LISBOA, 2001; GAIGER, 1998); e a economia solidária (SERVA, 1997; VERNIZ *et al.*, 1998).

Estabelecendo uma correlação entre os conceitos de Ramos (1983), Menéndez (1991), Gaiger (1998) e Lisboa (2001), Moraes (2002), pode-se inferir que organizações de trabalho e renda sejam aquelas formadas por pequenos grupos de uma mesma comunidade ou categoria de trabalho, se relacionam com o mercado, os membros são recompensados pecuniariamente e, por isto, devem melhorar as condições de vida dos mesmos, situam-se na economia de sobrevivência, à margem, portanto, da economia de mercado.

Apesar da nomenclatura divergente, os autores vêem nas iniciativas deste tipo uma contribuição para a construção de uma cultura de solidariedade, já que a cultura dominante em nossa sociedade prega a competição, e a estrutura legal e institucional não privilegia acumulação coletiva e distribuição de renda.

Ao que tudo indica, estes empreendimentos têm um caráter mais localista, voltam-se para experiências que solucionem o problema de trabalho e renda de um pequeno grupo, seja ele familiar, comunitário ou de pessoas que trabalhavam em uma empresa que faliu. Estimulam-se os valores que vão ao encontro de uma cultura de solidariedade, contudo, ainda não se organizaram no sentido de poderem congregar uma rede de empreendimentos.

Na pesquisa procuramos identificar organizações autogeridas, formada por um pequeno grupo de sujeitos que possuíam enquanto objetivo gerar trabalho e renda, mas que as operações fossem realizadas em um mesmo espaço e que ocorressem uma transferência de aprendizado entre os participantes, ou seja, que houvesse solidariedade e reciprocidade entre eles. Portanto, para este trabalho, organizações que gerem trabalho e renda pressupõe solidariedade e autogestão.

Em relação às epistemologias que estruturam a ação organizacional, neste trabalho estão sendo reconhecidos: a perspectiva da burocracia, as idéias de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e a teoria da delimitação dos sistemas sociais. Estas opções se justificam, mesmo sendo um limite (MOTTA e VASCONCELOS, 2002; CLEGG *et alli*, 1999), porque tais abordagens foram apontadas na literatura como aquelas que dominaram, dominam ou ainda dominarão a gestão no universo organizacional.

O modelo de gestão burocrata dominou o cenário da análise organizacional até o início dos anos 80, foi e ainda é parâmetro de análise para o entendimento da ação nas organizações (DELLAGNETO e MACHADO-DA-SILVA, 2000). As perspectivas da gestão do conhecimento

e da aprendizagem organizacional têm sido apontadas, de um lado, como aqueles modelos que na atualidade, em virtude do grande número de mudanças, deverão ser a ancora de sustentação para a gestão organizacional (DODGSON, 1993; NONAKA e TAKEUCHI, 1997) este modelo centra a ação organizacional no espaço do mercado, já de outro lado, a teoria da delimitação dos sistemas sociais apresenta-se na literatura como uma abordagem que, por não se centrar apenas no espaço do mercado, acredita na possibilidade do homem exercer sua condição de sujeito político. A figura 01 apresenta as principais dimensões de análise selecionadas para este trabalho.

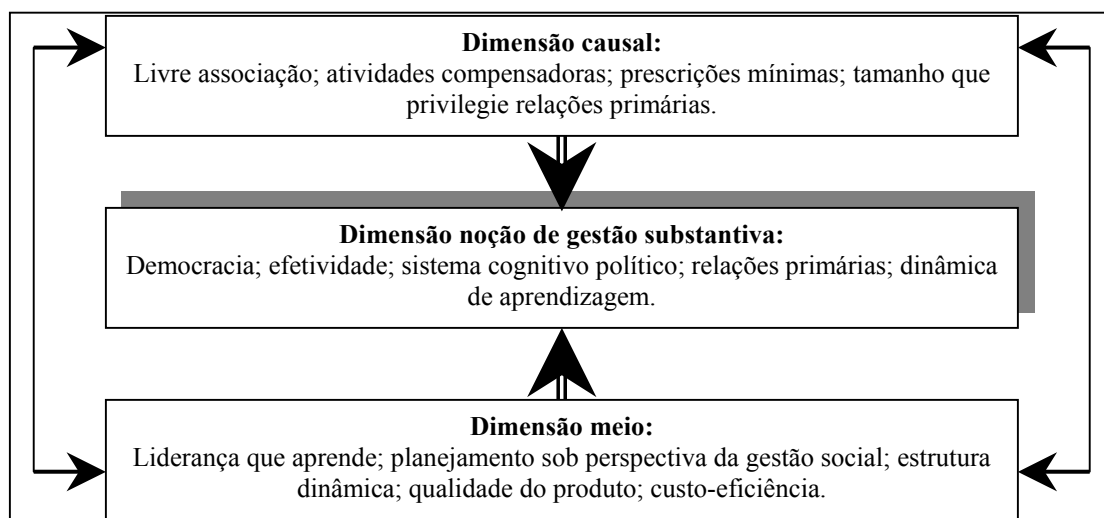


Figura 01: Parâmetros para análise de organizações de economia solidária.

Fonte: Bibliografia consultada.

### Metodologia:

Esta pesquisa pode ser reconhecida como de natureza aplicada, uma vez que teve o objetivo de explorar e descrever o fenômeno da gestão em organizações de economia solidária que gerem trabalho e renda. A abordagem técnica predominante foi a abordagem qualitativa, sendo mais específico seu caráter foi descritivo qualitativo; a abordagem quantitativa foi utilizada apenas no sentido de ratificar os resultados encontrados na aferição qualitativa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos foi utilizado o estudo de caso. (SILVA; MENEZES, 2000; GODOY, 1995; YIN, 1987).

As fontes de coleta de dados nas pesquisas sociais são: a observação não participante, participante e montada; os artefatos físicos e culturais; os documentos e os registros; a entrevista estruturada, a semi-estruturada, a não estruturada e a dinâmica de grupos (POZZEBON; FREITAS, 1998; GODOY, 1995; YIN, 1987).

A pesquisa compôs-se de duas fases, na primeira fase foram analisadas cinco organizações de geração de trabalho e renda, mais especificamente formas comunitárias de produção, estas organizações foram acompanhadas durante o período de aproximadamente um ano, entre outubro de 2000 e novembro de 2001.

A segunda fase da pesquisa foi composta de 20 organizações obtidas a partir do cruzamento de diversas listas impetradas em órgãos oficiais. Nesta fase o objetivo era ratificar os resultados obtidos na primeira fase, mas com um número maior de organizações, ao mesmo tempo, verificar quais as mudanças que ocorreram naquelas organizações estudadas na primeira fase da pesquisa. A coleta dos dados nesta fase aconteceu entre os meses de outubro, novembro e dezembro de 2003.

Das cinco organizações estudadas três foram selecionadas para a segunda fase da pesquisa porque corroboravam com a hipótese de que nas organizações de economia solidária geradora de trabalho e renda prevalece uma noção plena de razão.

A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais foi a base para a investigação nestas organizações, mas foi relacionada a outras perspectivas como terceiro setor e economia solidária, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Esta postura metodológica pode ser reconhecida como um limite porque estas abordagens partem de construções teóricas diferentes, mas ao mesmo tempo é justificada pela natureza exploratória do trabalho e, portanto, enriquece a análise da ação organizacional nos casos estudados.

Também importante ressaltar que nas listas das organizações que foram pesquisadas na segunda fase do trabalho continham dados incompletos, errados, por este motivo foram utilizadas diversas lista e realizado um cruzamento destas listas na tentativa de racionalizar o trabalho e compor uma única lista de organizações a serem investigadas, outro limite do trabalho relaciona-se à baixa validade externa dos estudos de caso, no entanto, quando diversos casos em uma região são estudados estes resultados podem servir de parâmetros tanto entre as organizações estudadas quanto entre outras que atuem no mesmo enclave.

Por fim e não menos importante, se os sistemas sociais têm um caráter dinâmico, então a escolha de múltiplas fontes de coletas de dados se justifica porque como cada uma delas isoladamente apresenta limites, quando se utilizam diversas fontes o limite de uma é minimizado pelo emprego de outra fonte de coleta de dados. Assim, espera-se atenuar as restrições de natureza metodológica que são intrínsecas a cada uma das fontes ou técnicas isoladamente.

### **Resultados Obtidos na pesquisa:**

Das cinco organizações pesquisadas na primeira fase, apenas três delas foram também analisadas na segunda fase. Alguns fatos foram comuns a todas às três organizações estudadas na primeira fase da pesquisa: enfrentaram dificuldades iniciais como a falta de recursos pré-operacionais, tanto em relação à infra-estrutura quanto à remuneração dos participantes; a ignorância dos participantes das organizações em relação aos valores do cooperativismo e do associativismo, eles não sabiam estabelecer diferenças entre a dinâmica de uma empresa e de uma organização social; o despreparo dos líderes para atuarem em ambientes democráticos; as dificuldades em relação aos aspectos legais referentes à formação de uma organização deste tipo; tanto uma desqualificação dos participantes para utilizar os instrumentos de gestão organizacional como uma acomodação para tratar das questões administrativas; retiradas mensais inferiores a dois salários mensais; aprendizagem, desemprego e a procura de uma fonte complementar de rendimento eram os principais motivos que levavam as pessoas a se filiar nestas organizações.

Duas organizações estudadas apresentaram um nível de substantividade na gestão mais acentuado, a Aresp e a Coopvest. Atribuía-se estas ações organizacionais ao fato destes grupos terem passado por um processo de formação onde a discussão e os debates em torno de suas propostas fora extenso, nos dois casos houve um processo de capacitação para o exercício de suas respectivas atividades bem como para o entendimento do cooperativismo/associativismo, por fim, as lideranças nestas organizações tinham o objetivo de ensinar, empreendiam, esclareciam e facilitava as discussões conjuntas. No outro caso, Papeleiros, a dinâmica foi diferente reconhece-se neles uma realidade divergente daquilo que se esperava de uma organização de economia solidária.

Em síntese cinco hipóteses foram relevantes para que se ampliasse a investigação em uma segunda fase em que a amostra fosse mais ampla: a importância de uma equipe multidisciplinar de apoio às iniciativas; devem ser realizadas parcerias para superar as dificuldades iniciais; os

membros da organização devem ser capacitados e acompanhados em relação aos princípios do cooperativismo/associativismo; o início das atividades nestas iniciativas deve ser precedido de discussões em relação às dificuldades que serão enfrentadas; o perfil das lideranças é fundamental no sentido de formar uma dinâmica associativa/cooperativa na iniciativa.

Assim, ancorado nas perspectivas para a gestão organizacional que foram descritas acima e nas evidências preliminares dos casos estudados na primeira fase da pesquisa, verificou-se que, nas organizações de terceiro setor, para que ocorra uma gestão substantiva é imperativo que algumas ações, que se denominou condições causais, ocorram, também é necessária noção instrumental nesta gestão, a estas ações denominou-se condições intervenientes, finalmente e caso as duas primeiras dimensões fossem reconhecidas era possível vislumbrar ações que demonstrasse substantividade na gestão destas organizações.

Foram selecionadas 20 organizações para fazerem parte da segunda etapa da pesquisa, desta 03 participaram da primeira etapa. Estas organizações foram agrupadas em quatro conjuntos de organizações conforme seus objetivos legítimos fossem sendo reconhecidos. Assim, conforme o escopo de atuação, elas foram denominadas de organizações de terceiro setor cujo objetivo não é trabalho e renda, mas que se declaravam como assim sendo (trabalho e renda indiretos), organizações de trabalho e renda em que não havia qualquer traço de substantividade em sua gestão (pseudoisonômicas), organizações de trabalho e renda em que havia a possibilidade de uma gestão substantiva (trabalho e renda: possibilidade objetiva) e organizações de trabalho e renda em que a gestão substantiva está se consolidando (isonômicas).

Nas organizações estudadas e que o objetivo de fato era ou a comercialização dos produtos de um grupo de artesãos, ou o apoio a produtores verificou-se algumas ações organizacionais que fossem comuns e que constituíam um entrave ao exercício pleno da razão, dentre as quais: critérios para que seus participantes ingressassem, um tamanho que impedia as relações pessoais, seja pela quantidade de pessoas participantes da organização ou então pelo distanciamento geográfico entre os membros da mesma, em relação ao significado do tempo não foi possível chegar a um consenso porque as seis organizações que foram analisadas apresentaram uma visão de tempo bem diversificada.

Duas dimensões foram relevantes para o estudo: a ocupação destas pessoas era significativa e as prescrições mínimas, em relação ao primeiro acredita-se que esteja ligado ao fato de poderem criar, da idéia de transcendência subjacente ao trabalho que realizavam. As prescrições eram mínimas, mas nem sempre compartilhadas por todos os participantes da organização porque apenas cumpriam legalmente os designios das prescrições sobre a matéria na legislação brasileira. Nestas organizações as condições causais, vínculo e tamanho foram entraves a substantividade.

Ainda nestas organizações a dimensão liderança apresenta duas ações bem delimitadas: de um lado a falta de compromisso e de outro, a centralização ou o paternalismo; o planejamento das ações é sempre reativo, não há ação proativa em relação aquilo que vá ocorrer e, o mais importante, as decisões são tomadas por um grupo que se mantém no poder, finalmente a estrutura organizacional é rígida reduzindo as possibilidades de trocas de informações entre os participantes da organização. A maioria delas preocupam-se com a qualidade do produto e com a relação custo/eficiência, isto demonstra noção instrumental presente nestas organizações. Dado estas constatações, condições intervenientes a uma gestão substantiva não ocorrem nestas organizações.

Por fim, não há nelas o exercício da democracia e nem a preocupação com que aconteça uma dinâmica de aprendizagem, concomitantemente, não ocorrerá entre seus participantes a solidariedade necessária para um trabalho em equipe, e a maioria dentre elas não apresentaram



ações de efetividade e nem de reciprocidade. Um aspecto interessante perpassa estas organizações, os seus membros não transmitem aos demais suas habilidades técnicas.

Contudo, dentro deste mesmo grupo também foi possível verificar duas organizações que mesmo não tendo trabalho e renda como objetivo central, apresentaram substantividade na sua ação. Nelas o vínculo à organização é livre, o trabalho é significativo e predomina uma noção de tempo que preserva o convívio dos participantes em relação à realização das tarefas, no entanto, a dimensão serial do tempo também está presente nestas organizações.

Apesar de ocorrer uma rigidez na estrutura da organização, seus líderes preservam a participação dos sujeitos organizacionais na tomada de decisão, a ação dos dois líderes é empreendedora e facilita a aprendizagem organizacional. Há uma preocupação em relação aos custos e a eficiência organizacional.

Nestas organizações as condições causais e intervenientes favoreciam uma gestão substantiva, a ação nas dimensões de análise que compunham essas duas categorias confirmaram algumas constatações da primeira fase da pesquisa. O perfil dos líderes e a livre vinculação à organização e, apesar de não ocorrer um planejamento social na organização, as evidências indicam que quando os participantes sabem o que se espera deles (nos dois casos, apesar dos sujeitos não terem participado do planejamento, ele foi divulgado à organização) a possibilidade de envolvimento é maior.

Assim, porque são reconhecidos pelo que fazem tanto no nível organizacional quanto no nível institucional, porque as relações são primárias e prevalece um sistema cognitivo político em que as questões são discutidas, debatidas, ainda porque se observa solidariedade entre os membros da organização e reciprocidade para com a comunidade a qual a organização faz parte, e, finalmente, porque nestas iniciativas há evidências de uma dinâmica de aprendizagem, chega-se à conclusão de que nestas organizações, além da razão instrumental, há uma noção de razão mais evidente, a razão substantiva, em seus respectivos modos de gestão.

Mas se de um lado uma perspectiva de análise ao terceiro setor colocam estas organizações como aquelas que poderiam gerar na sociedade civil organizada a possibilidade de reflexão e a solução de algumas questões deixadas de lado tanto pelo primeiro quanto pelo segundo setor, como o caso do trabalho, de outro lado, alguns autores ao referirem-se às organizações de terceiro setor, o fazem criticando a atuação destas organizações. Essa perspectiva de análise para o assunto acredita que as ações destas organizações sejam uma forma que o sistema capitalista desenvolveu para escamotear as injustiças sociais que sua dinâmica provoca e que, na realidade, as reais intenções deste setor é proporcionar um alento, sem que haja mudanças na sociedade civil.

Em particular, as dinâmicas das organizações deste segundo grupo, denominado pseudoisonômico, proporcionariam uma justificativa à tese proposta pelos autores críticos ao terceiro setor. Estas quatro organizações, sob a fachada do termo geração de trabalho e renda, constituem-se um antiexemplo para qualquer iniciativa que busque uma gestão substantiva em suas práticas organizacionais.

Nelas há critérios para que os associados se filiem à organização; o trabalho significa sobrevivência; a maioria dos membros destas organizações caso venha receber uma oferta de emprego, optarão pelo emprego em detrimento de sua atuação em suas respectivas cooperativas/associações. As prescrições em todas elas são mínimas, no entanto não são compartilhadas pelos membros da organização, prevalece nelas uma noção de tempo serial. Uma delas apresenta algumas diferenciações em relação ao trabalho pelo fato de suas atividades estarem relacionadas ao artesanato e à cultura do local em que residem suas participantes, no entanto, em virtude das condições econômicas do grupo esta atividade acaba sendo uma fonte

importante no orçamento familiar. Assim, não há condições causais para uma gestão substantiva nestas organizações.

Nas organizações de trabalho e renda pseudoisonômicas as lideranças são centralizadoras, as decisões são tomadas por um pequeno grupo que também define como serão programadas as ações futuras das organizações, a estrutura é rígida e favorece a especialização dos associados, há nelas uma valorização à qualidade, atributo do produto que determina seu sucesso de vendas, e a relação custo/eficiência. Estas duas últimas ações organizacionais se justificam porque elas maximizam os resultados, no entanto, ele não será dividido entre todos os participantes das organizações.

Em uma destas organizações o planejamento das atividades é realizado conforme a metodologia do planejamento estratégico, mas não é divulgado aos sujeitos envolvidos com a cooperativa. Enfim, nelas também não é possível averiguar com constância as condições intervenientes a uma gestão substantiva para organizações de trabalho e renda.

Por fim, não é possível constatar democracia nestas organizações porque as decisões partem do topo para a base, tão pouca efetividade em suas ações porque elas ancoram-se nos princípios da eficiência, o sistema cognitivo é funcional, ou seja, aprende-se para o exercício da atividade, há relações primárias nestas organizações, mas elas são restritivas e não ultrapassam o âmbito da produção, ou seja, reproduzem-se nelas os mesmos mecanismos de exploração das organizações do primeiro e do segundo setor que utilizam a burocracia como modelo de gestão organizacional.

Em síntese, se todas as práticas organizacionais seguem esse comportamento, é possível também constatar que nestas iniciativas não há uma dinâmica de aprendizagem, os associados não se ajudam mutuamente, não ocorre solidariedade entre eles e nem deles para com outros sujeitos de suas respectivas comunidades.

Nestas organizações não faz parte do escopo da geração de trabalho e renda a atualização dos sujeitos delas participantes, ao contrário, as discussões foram banidas do ambiente de trabalho e as pessoas não são chamadas para dar opinião em relação ao que faz, tão pouco compartilham o que aprendem.

Estas iniciativas são exemplos de falhas da legislação sobre o terceiro setor, e ou da fiscalização por parte dos órgãos competentes a estas organizações. As experiências constituem uma demonstração de exploração àquelas pessoas que a elas se vinculam por terem uma área de atuação limitada e não possuem outras alternativas de trabalho e renda. Nelas nenhum dos valores disseminados como naturais para as organizações de terceiro setor podem ser reconhecidos, ao contrário disto valorizam ao individualismo, a perda de identidade profissional, não pretendem gerar bem estar aos associados ou à sociedade, ao contrário, no fundo buscam o tirar vantagem para aqueles que determinam as ações organizacionais.

Nelas, as estruturas são hierárquicas e autoritárias, as relações pessoais são restritas, e perde-se a identidade com a atividade desenvolvida, não há liberdade e universalismo, por fim não é possível participar do processo de tomada de decisão. Diferentes motivos podem levar a essa situação, no entanto, um deles, quando se comparam organizações de mesmo porte e que adotem dinâmicas diferentes, podem exemplificar uma atuação marcada pela inflexibilidade: a direção da organização centralizada na figura da coalizão dominante e que tem o objetivo de tirar proveito próprio dos resultados organizacionais.

O terceiro grupo de organizações foi reconhecido como aquele em que as organizações poderão construir e consolidar uma gestão isonômica, mas para que isto ocorra deverão ser impulsionadas a modificar algumas ações de suas respectivas dinâmicas organizacionais.

Duas organizações foram classificadas neste grupo, elas têm em comum: ações de significância para com o trabalho, poucas prescrições, uma relação com o tempo que procura preservar o convívio entre as pessoas, bem como, produtividade, lideranças democráticas, preocupação com a qualidade daquilo que produzem e com a relação entre os custos e a eficiência, efetividade organizacional, alguma solidariedade entre os membros, relações primárias.

No caso da Cootragel, as indagações estão voltadas para o tamanho, mais especificamente, a questão está relacionada à dispersão geográfica e o número de cooperados. Um número grande de cooperado inibe naturalmente as relações primárias necessárias para a construção de uma realidade marcada pela solidariedade e reciprocidade, ao mesmo tempo, cooperados dispersos geograficamente entravam o processo de comunicação.

Assim soluções como a utilização da mídia eletrônica e reuniões de confraternização para legitimar ações administrativas pode minimizar tais efeitos, este tem sido o acerto da organização. Ao utilizar a intranet como via de comunicação entre os cooperados eles inovam o modelo cooperativista, a preocupação com a atualização dos membros e as parcerias com instituições de ensino para concretizar esse objetivo, são sinais de substantividade.

Na realidade essa organização assume algumas posturas que levam a crer que ocorra uma dinâmica de aprendizagem organizacional, no entanto, essa dinâmica ainda incide apenas entre aqueles associados que mais participam voluntariamente das ações organizacional. O desafio nesta organização é de um lado preservar o número atual de cooperados e torna-los mais comprometido com a organização ou então, adotar medidas para afasta-los da cooperativa, ou seja, enxugar os quadros de cooperados.

Para a consecução da proposta acima, poderiam utilizar o conselho de ética, esta é outra ação organizacional que destaca esta organização frente às outras com o mesmo propósito. Neste conselho poderão ser travadas as discussões em relação às diretrizes isonômicas para a cooperativa. Dentre as organizações estudadas esta seria aquela que mais condições teria para utilizar a tecnologia para a gestão do conhecimento organizacional.

Assim a perspectiva de análise que direciona seu modo de gestão é complexa e demonstra como a organização encontra-se caracteristicamente em um intertipos. Ela apresenta ações tipicamente burocrata como uma estrutura rígida, ao mesmo tempo, valoriza o tempo de convívio, a discussão, ou pelo menos, a apresentação do planejamento, mas não consegue comprometer a maioria dos cooperados com suas ações, nestas últimas ações sua atuação é isonômica, por fim, também demonstra uma performance voltada as característica de uma epistemologia de gestão do conhecimento ao utilizar a tecnologia para se comunicar, transmitir informações e criar um banco de dados. Um aspecto de ordem socioeconômica diferencia este grupo dos demais, eles são especialistas com terceiro grau e um nível econômico elevado, os trabalhos que realizam para a cooperativa não são suas únicas fontes de renda.

Já na Cooperativa dos Barqueiros a situação é diferente porque, apesar também adotarem ações substantivas em sua gestão, o grupo tem construído uma realidade dependente do auxílio do poder público. Não realizam planejamento de suas atividades, estão sempre recorrendo a favores dos políticos para conseguir melhorar e ampliar o escopo de atuação organizacional. Outro fato que impede ações substantivas na organização são as relações de parentesco interferindo na disciplina organizacional.

No entanto, é possível reconhecer na organização um trabalho significativo, poucas prescrições, convívio entre os participante, ao mesmo tempo, que produtividade, qualidade no serviço e preocupação com o custo e a eficiência, um sistema cognitivo político que valoriza as discussões intersubjetiva, no entanto, não conseguem disseminar uma dinâmica de aprendizagem

entre os cooperados, neste aspecto particular a organização está imobilizada, o que aprendeu é repassado aos cooperados dentro do princípio da tradição (de pai para filho), são resistentes às inovações.

A epistemologia da gestão organizacional para determinadas ações é baseada no conceito de isonomia, mas em outras ações pauta-se na burocracia patrimonialista, eles são dependentes da ação do poder público para alcançar alguns objetivos organizacionais.

Por fim, aquele grupo de organizações que corrobora com os pressupostos do trabalho, com a hipótese de que há uma diferença no modo de gestão das organizações de terceiro setor, particularmente aquelas que têm propósito de gerar trabalho e renda, mas que vinculado a isto está o bem-estar social.

Em todas elas o vínculo é livre e o trabalho é significativo não apenas em si, mas porque representa uma contribuição da organização para com a comunidade em que estão inseridas. Todas organizações categorizadas neste grupo são pequenas, variam entre 8 e 30 associados, estes números são significativos para preservar as relações primárias na organizações. Dentre as condições causais aquela que parece ser mais significativa para uma gestão substantiva é o tamanho, ele determinará relações primárias, por sua vez, esta relações fortalecidas na organização conduzem a uma valorização à solidariedade, a um sistema cognitivo que seja político, à democracia organizacional.

Nelas o posicionamento da liderança é aquele em que o objetivo é aprender, mas também ensinar seus seguidores, as atitudes são empreendedoras e próativas, atua-se sempre em grupo. O planejamento favorece as discussões e deliberações em conjunto, foca o bem-estar dos membros da organização em detrimento do lucro apesar de acreditarem na importância do excedente comercial para a sobrevivência de todos, neste sentido voltam-se para a qualidade do produto como o principal atributo que possa gerar o sucesso na área comercial, na maioria dos casos há também uma preocupação com o custo e a eficiência, contudo em algumas iniciativas este pode ser o aspecto mais frágil na gestão organizacional: a falta de remuneração. Dentre todas as ações organizações aquela que se considera mais relevante para a construção de uma gestão substantiva é a ação do líder.

Nestas organizações a epistemologia da gestão orientou-se tanto por ações substantivas quanto instrumentais, foram confirmadas as dimensões das categorias condições causais e intervenientes, de todas as dimensões em análise duas podem ter um significado mais amplo nesta segunda fase da pesquisa, o tamanho das organizações e a postura do líder.

Também merece um destaque o fato da maioria delas ter passado por uma fase em que aprenderam o que era o cooperativismo/associativismo, como se relacionar em grupos, ou seja, capacitação para o trabalho que fora além das habilidades técnicas e pressupunham também conhecimento em relação ao trabalho e atitudes necessárias a ação nestas organizações. Essa fase de capacitação foi fundamental não apenas para antecipar problemas que viriam no futuro, bem como, para de certa forma já selecionar os participantes das organizações. Aqueles que ficaram no grupo era porque estavam muito impulsionados a realizar e acreditavam na iniciativa.

Importante também o fato de todos, ou a maioria, dos participantes destas organizações pertencerem a uma mesma comunidade, isto significa que participam dos mesmos problemas, compartilham de ideais próximos, podem se relacionar fora do ambiente de trabalho. Esta coincidência pode gerar efetividade em suas ações, solidariedade entre os membros da organização e reciprocidade para com a comunidade.

Dois pontos marcaram a histórias destas organizações: o primeiro foi que elas originaram-se e fortaleceram-se em virtude de terem passado um período de lutas em que muitas dificuldades

que surgiram foram superadas pelo grupo; e o segundo refere-se a importância de um grupo de especialistas multidisciplinar para orientá-las durante as fases iniciais de produção.

### **Considerações Finais:**

Em primeiro lugar é interessante notar a diversidade das organizações de terceiro setor e particularmente daquelas que se declararam como de trabalho e renda, muitas vezes os objetivos principais destas organizações não é este, mas a representação de uma categoria, a comercialização de produtos, a reinserção social ou até bem estar social e em virtude disto, nem sempre apresentam dinâmicas organizacionais e modo de gestão semelhantes.

A base epistemológica que sustenta o modelo de gestão nas organizações denominadas como de trabalho e renda indiretos é a burocracia, nestas organizações gerar bem-estar social não é o principal objetivo, a estrutura organizacional dificulta a participação das pessoas na tomada de decisão porque elas reproduzem valores hierárquicos e de autoritarismo, as relações sociais são empobrecidas pela quantidade de pessoas que participam e pela dispersão geográfica das mesmas, além disto os dirigentes da organização ou não estão comprometidos com a organização, ou seja, são individualistas, ou não permitem a participação de todos nas deliberações.

As constatações para este grupo questionam a maioria das experiências descritas, na literatura, em relação ao terceiro setor porque, na verdade, as organizações estudadas reproduzem a mesma lógica de ação dos órgãos públicos e de algumas empresas, também levam a reflexão em relação ao significado do trabalho, ou seja, o trabalho pode ser significativo se, no nível operacional houver liberdade para que o sujeito possa expressar sua criatividade e ser reconhecido por isto, mas na medida em que não há trocas entre os participantes, o significado do trabalho atende ao nível individual de satisfações e, pode ser, também ao nível econômico, no entanto a sua dimensão social não pode ser satisfeita.

Mas vale ressaltar que dentro deste mesmo grupo duas organizações adotaram uma dinâmica inversa, que confirmava as hipóteses levantadas na primeira fase da pesquisa, ou seja, livre vinculação, trabalho significativo, poucas prescrições, tempo serial e convivial, liderança que aprende, planejamento compartilhado, efetividade e reciprocidade nas ações, dinâmica de aprendizagem, assim a epistemologia da gestão contempla uma noção plena de razão em estruturas rígidas.

A dinâmica destas duas organizações pode conduzir a algumas reflexões em relação à gestão das organizações de terceiro setor. A primeira refere-se à confirmação em relação à diversidade destas organizações e, muitas vezes a falta de precisão quanto aos seus objetivos. Elas se diziam de trabalho e renda talvez porque o tema hoje esteja tão presente na mídia, no entanto, não era este o escopo de suas respectivas atuações. Duas ações em suas práticas de gestão reafirmam uma noção de gestão substantiva nestas organizações: a conduta de fomento a aprendizagem e ao empreendedorismo por parte de seus líderes, e a perspectiva de planejamento que, mesmo não sendo social, comprovou que quando há disseminação dos objetivos eles podem tornar-se compartilhados pelos membros da organização.

A segunda reflexão ocorre pela constatação de quem nem sempre a rigidez de uma estrutura implica em um modelo de gestão burocrata. Quando a inflexibilidade estrutural é recompensada pela participação, por um sistema cognitivo político, por uma dinâmica de aprendizagem, pela solidariedade e reciprocidade, a epistemologia da gestão assume uma outra configuração que dá possibilidade para o exercício pleno da razão aos sujeitos participantes da organização, foram essas as evidências encontradas nestas duas últimas organizações.

No segundo grupo de organizações analisadas, as organizações pseudoisonômicas, a epistemologia da gestão nestas organizações também está ancorada nos princípios do modelo

burocrata de gestão, portanto favorece ao controle social, à centralização do poder, mas também tem os efeitos nefastos da alienação sobre a condição humana. Os sujeitos que delas participam não reconhecem em sua ocupação algo transcendente, em alguns casos eles nem reconhecem nas funções que exercem nestas organizações uma profissão, a relação deles com a atividade que executam está relacionada à necessidade de sobreviver. Constituem um exemplo da necessidade de mudanças na legislação sobre o setor.

A terceira categoria de organizações estudadas demonstra a existência dos intertipos, ou seja, são organizações que caso venham se preocupar com o tamanho, a dispersão geográfica, as relações primárias, ou então com a dependência em relação ao poder público e as relações de parentesco podem construir organizações onde a noção de razão plena prevaleça.

No quarto grupo, as organizações isonômicas de geração de trabalho e renda, algumas questões merecem destaque: a capacitação para o trabalho cooperativo, o fato de todos pertencerem a uma mesma comunidade, a superação conjunta das dificuldades iniciais, e uma equipe de suporte que esteja afinada com as demandas sociais dos sujeitos vinculados a estes grupos. Importante também ressaltar que na realidade a noção de razão plena está constantemente sendo construída e reconstruída nestas organizações, e que o conflito entre a ética da convicção e da responsabilidade perpassa a organização, mas ele é solucionado pelas reflexões e discussões conjuntas.

Acredita-se que as organizações de terceiro setor tenham um papel relevante na construção de uma nova concepção de sociedade. No entanto, para que seu papel seja significativo estas organizações necessitam adotar dinâmicas organizacionais divergentes daquelas nas quais já se estruturam as empresas e os órgãos públicos. A ação nas organizações isonômicas podem ser citadas como exemplos para a mudança na estrutura social, mas caso estas organizações se tornem apenas reprodutoras do comportamento adotado por organizações de primeiro setor ou da burocracia do segundo, então provavelmente apenas reforçaram as diferenças que já existem e pouco contribuirão para a construção de uma noção de homem reflexivo, consciente e que construa ativamente sua história.

### **Bibliografia:**

- ADULIS, D. ; FISCHER, R. M. Exclusão social na amazônia legal: a experiência das organizações da sociedade civil. **Revista de administração**. São Paulo, v.33, nº 01, 20-33, 1998.
- CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998.
- COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações. In: XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais Enanpad 2000**, 2000. Área temática: organizações.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, 14/3, 375-394, 1993.
- FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

- GAIGER, L.I. A solidariedade como alternativa econômica para os pobres. Ijuí, **Contexto e Educação**, ano 13, nº 50, p. 47-71, Abr./Jun., 1998.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 02, 57-63, 1995.
- GRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LISBOA, A. de M. A socioeconômica solidária diante da grande transformação, **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.37, nº 159, p. 27-57, 2001.
- MENEGASSO, Maria Ester. **As organizações de terceiro setor**. (mimeografado) Florianópolis: 1999 (mimeografado).
- MENEGASSO, M. E.; VALADÃO JR, V. M. Organizações de base comunitária: a experiência dos papeleiros de Florianópolis. In: XXV Encontro Anual da ANPAD, 2001, Campinas. **Anais Enanpad 2001**, 2001 Área temática: comportamento organizacional.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOTA, Ana Elizabete (org.). **A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1998.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique, M. R. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, nº 02, 143-170, 1998.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro: um esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- SALAMON, Lester. The voluntary sector and the future of the welfare state. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. San Francisco: XVIII (1), spring, 1989.
- \_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração**. São Paulo: 33(1), 5-11, jan.\mar. 1998.
- SALM, J. F. Paradigma na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Revista Universidade e Desenvolvimento**. Florianópolis: v.1, nº 02, 18-43, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Transição organizacional e racionalidade: declínio e restauração da razão no espaço de produção**. (trabalho para concurso de professor titular) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCHON, D. **Beyond the stable state**, New York: W.W. Norton, 1973.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, nº 02, 18-30, 1997.

SERVA, M. O estado e as ongs: uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**, v. 31, nº 06, 41-54, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 7ª edição. 1970.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, nº 05, 07-23, set/out, 1998.

THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

VERNIS, A. *et alli* **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Deusto, 1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1987.