

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**INSTRUMENTALIDADE E SUBSTANTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:  
ANÁLISE DOS PROCESSOS GERENCIAIS DE UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA  
DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA, MG**

CIBELE CARNEIRO DE ALMEIDA

JUIZ DE FORA  
2018

CIBELE CARNEIRO DE ALMEIDA

INSTRUMENTALIDADE E SUBSTANTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE  
DOS PROCESSOS GERENCIAIS DE UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA DO  
MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA, MG

Monografia apresentada pela acadêmica Cibele Carneiro de Almeida ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Virgílio César da Silva e Oliveira

JUIZ DE FORA  
FACC/UFJF  
2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pelas pessoas iluminadas que encontrei pelo caminho. Aos meus pais pelo apoio, amor e dedicação incondicionais, pois sem eles eu não teria não teria força para lutar pelos meus sonhos e provavelmente não teria tido coragem para cursar Administração e finalmente me encontrar.

Agradeço às minhas avós pelo exemplo de força e determinação, aos familiares e amigos por possibilitarem que a caminhada ficasse mais leve. Em especial às amigas Julia e Dalila que não permitiram que eu desistisse. Ao Gustavo, eu agradeço por acreditar que eu chegaria aqui.

Agradeço à FACC e aos professores que encontrei pelo caminho, que proporcionaram um grande aprendizado técnico e pessoal, permitindo o desenvolvimento de uma nova consciência, pautada, sobretudo na vontade e na crença de que podemos mudar o mundo, nem que seja começando em nós mesmos.

Em especial, eu agradeço ao professor e orientador Virgílio, pela paciência, zelo e pelos direcionamentos. Foram inúmeras reuniões e desabafos. Obrigada por acreditar em mim e assim fazer com o que eu vencesse minhas limitações e saísse da inércia.

Agradeço as amizades que fiz na faculdade e que trago no coração. Vocês foram o estímulo diário e apoio. Agradeço em especial à Dalila que acabou se tornando uma irmã do coração.

Agradeço a todos que de alguma forma, passaram pelo meu caminho e contribuíram para mais essa conquista.

*O conhecimento é o mais precioso dos tesouros  
porque jamais pode ser dado, roubado ou  
consumido*

Provérbio Sânscrito



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 28 de novembro de 2018.

---

Cibele Carneiro de Almeida

---

<sup>1</sup>LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup>Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao terceiro dia do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Cibele Carneiro de Almeida, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201326085 intitulado Instrumentalidade e Substantividade nas Organizações: Análise dos Processos Gerenciais de uma Entidade Filantrópica do Município de Juiz de Fora, MG.

Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente Cibele Carneiro de Almeida\_\_\_\_\_.

Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03de dezembro de 2018.

---

Prof.

.....  
Orientador(a)

---

Prof.

---

Prof.

.....

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Fundação Espírita João de Freitas (FEJOF)  
Instituição de Longa Permanência do Idoso (ILPI)

## **LISTA DE FIGURAS**

1 Organograma da FEJOF .....	30
------------------------------	----

## **LISTA DE QUADROS**

1 Quadro I: Análise Racionalidade Substantiva x Racionalidade Instrumental .....	23
2 Quadro II – Entrevistados .....	25
3 Quadro III – Racionalidade Aplicada à FEJOF .....	33



## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	6
LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE QUADROS .....	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 RAZÃO, AÇÃO E ESTRUTURA: INSTRUMENTALIDADE E SUBSTANTIVIDADE .....	12
2.1. Razão e Racionalidade.....	12
2.2. Racionalidade Instrumental .....	13
2.2.1. Organizações Burocráticas .....	14
2.2.2. Gestão Estratégica .....	16
2.3. Racionalidade Substantiva.....	18
2.3.1. Organização Substantiva .....	18
2.3.2. Ação Substantiva no Contexto Organizacional .....	21
3 METODOLOGIA .....	25
4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	27
4.1. História e Estrutura Organizacional da FEJOF .....	27
4.2. Decisões, Ações e Recursos Gerenciais da FEJOF .....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

# 1 INTRODUÇÃO

A razão, segundo Serva (1997, p.19) é um dos princípios que regulam as ações humanas dentro das organizações. É, também, um conceito bastante estudado na ciência administrativa. Assim, muitos pesquisadores estão analisando de maneira crítica o modo como a racionalidade se manifesta nas ações dos indivíduos dentro das organizações.

Para Barreto, o termo razão é oriundo do latim, remetendo ao raciocínio, sendo considerada uma capacidade admitida como exclusivamente humana e “utilizada para poder julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso” (BARRETO, 1993, p.36).

Ao longo da história, foram atribuídos diferentes significados ao termo razão, sendo caracterizada, para Barreto (1993) como a capacidade humana que permite julgar; Oliveira (1993) argumenta que para os iluministas a razão proporcionava conhecimento e emancipação pois permitia que o homem pense sobre o seu agir.

A racionalidade é a capacidade de exercer a razão, é a prática do pensar racional. Segundo Ferreira *et al.* (2016) alguns estudos evidenciam que há três tipos de racionalidades mais comuns para o entendimento das ações humanas: instrumental, substantiva e comunicativa.

Os autores pesquisados defendem que a racionalidade instrumental prioriza o êxito individual e econômico, pautado no cálculo, sendo próprio das “organizações produtivas” (BARROS SANTOS, 2010, p.16).

Já a racionalidade substantiva difere da instrumental uma vez que, segundo Barreto (1993, p.39), as ações são tomadas com base nos valores dos sujeitos, sendo uma “ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo”.

As formas de racionalidade são tipos ideais que favorecem a compreensão de ações e elementos estruturais nas organizações. Nesse sentido, a razão instrumental encontra-se na base da gestão estratégica e da organização burocrática. A razão substantiva inspirou esforços no campo acadêmico brasileiro que resultaram, na década de 1990, na proposição das noções de organização substantiva. Como autores importantes destacam-se Maurício Serva e Fernando Tenório.

As instituições filantrópicas também são organizações, visto que precisam ser geridas de modo a atingir o seu objetivo finalístico. Mas diferentemente das organizações de mercado, o escopo das organizações filantrópicas é prestar serviço a uma comunidade que necessita de amparo.

Tendo por base as breves considerações acima, o presente estudo se propõe a analisar

uma organização filantrópica, caracterizada pelo Ministério Pública como uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), sediada na cidade de Juiz de Fora, de modo a compreender se há predomínio de uma configuração organizacional que não reflete, de modo hegemônico, as premissas da instrumentalidade. A ênfase no aspecto organizacional, sem ignorar ações e relações, colocou em primeiro a noção de organizações substantivas. Nesse sentido, o presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento: *A Fundação Espírita João de Freitas pode ser considerada uma organização substantiva?*

Para satisfazer a questão exposta acima, foi realizada uma análise da instituição em questão, fundamentada nos estudos de Serva (1993 e 1997), os quais possibilitaram a reflexão sobre a natureza dos processos organizacionais, por meio de princípios derivados da instrumentalidade e da substantividade via um quadro de análise comparativo. Assim, foi possível inferir se a FEJOF é uma organização tipicamente burocrática (formato que caracteriza, de modo hegemônico, organizações públicas e privadas) ou substantiva (formato idealmente mais adequado às organizações do segmento público não estatal ou terceiro setor).

O objetivo geral do estudo volta-se ao reconhecimento da natureza das decisões, ações e meios normativos que caracterizam os processos gerenciais da Fundação Espírita João de Freitas, analisando se expressam predominantemente características da racionalidade substantiva ou instrumental, ampliando a compreensão social sobre esta relevante entidade assistencial.

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a. reconstituir a história e descrever a estrutura gerencial da FEJOF
- b. reconhecer a natureza das decisões, ações e recursos gerenciais presentes na FEJOF
- c. analisar tais elementos de modo a concluir se há predomínio (ou não) da substantividade na organização.

O trabalho foi organizado em capítulos. No primeiro, logo após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico. A seguir é explicitada a metodologia da pesquisa. O terceiro abarca a descrição e a análise do contexto organizacional da instituição, à luz de conceitos estabelecidos por Serva (1997). As considerações finais retomam o problema para respondê-lo. Ao final de tudo, são elencadas as referências bibliográficas.

## **2 RAZÃO, AÇÃO E ESTRUTURA: INSTRUMENTALIDADE E SUBSTANTIVIDADE**

O termo razão conduz a análise e reflexão de questões inerentes à própria existência humana. Com isso, esta sessão propõe-se a abordar os conceitos de razão e suas implicações, Para corroborar a análise, alguns teóricos foram consultados e alguns de seus estudos serão expostos nos próximos tópicos a seguir.

### **2.1.Razão e Racionalidade**

No dicionário Aurélio, a palavra razão é usada para designar “conjunto das faculdades intelectuais, fonte do raciocínio; capacidade para decidir de acordo com um pensamento”. Do latim, *ratione*, era usada para descrever atividades do raciocínio, competência ligada exclusivamente aos humanos e utilizada para exercer o bom senso (BARRETO, 1993).

Mas para Barreto (1993, p.3) o conceito de razão é mais abrangente e perpassa por diversas áreas do conhecimento, como por exemplo, geometria, aritmética, filosofia. Diferentemente da lógica que busca exatidão, não permitindo variação, a razão admite adoção de critérios. Assim, nas ciências sociais, a razão está relacionada às ações que são consideradas apropriadas dentro de uma determinada sociedade (BARRETO, 1993 p.35).

A razão como mecanismo de conhecimento é segregada em dois polos: no primeiro, proporciona reflexão, ou seja, “a razão permite pensar e tirar conclusões”, e no segundo “é a ordem natural das coisas” (GRANGER 1969 apud BARRETO, 1993, p.37).

No pensamento Iluminista, a razão é uma forma de emancipação, pois proporciona conhecimento e, conseqüentemente, conscientização do homem sobre o seu agir (OLIVEIRA 1993). Assim, o comportamento humano, é dotado de racionalidade.

Acredita-se que razão e racionalidade são sinônimos, mas racionalidade pode ser entendida como uma dimensão prática da razão. Desde os primórdios da humanidade, a racionalidade vem sendo estudada por diferentes autores, visando a compreensão das ações humanas, assim “houve um enfoque em três formas de racionalidade que visavam entender as ações humanas, as racionalidades instrumental, substantiva e comunicativa” (FERREIRA et al., 2016, p.3).

Na visão weberiana, a racionalidade pode ser dividida em formal e material. Na formal, as ações são pautadas em evidências numéricas, no cálculo, que visa atingir determinado fim. A segunda perpassa por ações baseadas em valores, ou seja, as ações

tomadas são a favor de concepções éticas, religiosas, estéticas etc. que independem das consequências dessas ações (OLIVEIRA, 1993).

Já para Barreto (1993) a ação racional prevê que as decisões são morais, embasadas na razão, ou seja, é referente a fins e passa a ser chamada de racionalidade instrumental. As ações referentes aos valores são pautadas na subjetividade do indivíduo e depende da finalidade pretendida, sendo denominada racionalidade substancial ou substantiva.

## 2.2. Racionalidade Instrumental

Conforme explicitado no tópico anterior a racionalidade instrumental é pautada na finalidade, assim a racionalidade instrumental é também chamada funcional, e segundo Oliveira (1993) tem suas bases na razão iluminista. As bases do iluminismo são fundamentadas na libertação humana da “ignorância”, fruto de uma obediência irreflexiva aos condicionantes da tradição, com isso tem-se que

[...] a essência do Iluminismo consistia em libertar o homem da ignorância, dos mitos, fortalecendo o saber e o uso da razão como instrumento emancipatório. Libertar o homem equivale a tomá-lo consciente de sua realidade e responsável pelo seu próprio destino. A razão iluminista, da forma como fora concebida originalmente, conduziria, portanto, a humanidade à autonomia e à autodeterminação (OLIVEIRA 1993. p. 16).

Portanto, para os iluministas, a razão é fonte de compreensão orientada à técnica onde há a valorização do saber, também chamado conhecimento científico. Portanto, a razão iluminista torna-se razão instrumental, uma vez que o saber científico é modo de dominação e consequentemente um modo de manutenção do poder.

Com base nesse pensamento, o movimento iluminista legitimou que pelo conhecimento científico pode-se dominar embasado na proposta de que se há conhecimento é possível controlar e prever a realidade e toda a sociedade seria beneficiada (OLIVEIRA, 1993).

Para Oliveira (1993) quando a ciência torna-se uma das principais forças produtivas no final do século XIX, surgem teorias que visam apontar as fraquezas do saber científico, como a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt.

Ainda segundo Oliveira (1993), Marcuse, que foi um dos pensadores da Escola *frankfurtiana*, defende que a ciência proporciona progresso por meio da repressão e da monopolização do tempo livre do indivíduo, que se vê impedido de decidir as etapas de sua

vida e também na possibilidade de propiciar a “construção do futuro da humanidade” (Oliveira, p.17).

Na visão de Barros & Santos (2010, p. 16) a racionalidade instrumental pode ser compreendida como a busca pelo sucesso individual, desatrelada da ética, baseada apenas “no cálculo e no êxito econômico, sendo essa lógica própria das organizações produtivas”.

No entanto, Tenório (1990) defende que o processo organizacional está envolto à racionalidade instrumental, havendo uma relação sucessiva de causa e efeito das relações em sociedade onde a divisão do trabalho é embasada na razão, ou seja, orientada à fins, “através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados” (TENÓRIO, 1990, p.6).

### **2.2.1. Organizações Burocráticas**

As organizações burocráticas são conceituadas com base nos estudos de Max Weber que o início do século XX motivado a compreender como que as comunidades sociais aparentemente sem forma e desestruturadas modificavam-se e evoluíam para organizações objetivadas a atingirem determinado fim, formulou a Teoria da Burocracia (MOTTA, 1981, p. 58).

Segundo Medeiros (2006), a burocracia de Weber, surgiu como forma de representar um tipo de administração pública existente na Europa como uma solução para o patrimonialismo europeu, onde os bens públicos e privados se misturavam.

A burocracia weberiana prevê a fragmentação dos afazeres administrativos objetivando o atendimento de determinados fins. Assim para Weber, a burocracia é um tipo de organização social mais eficiente, visto que apresenta ideias encadeadas de forma lógica, possibilitando previsão, controle e rapidez. Tal controle ocorre devido às características da burocracia citadas por Oliveira, a saber:

[...] a existência de leis, regulamentos e normas que definem as atribuições dos cargos e delimitam os direitos e deveres dos indivíduos nas organizações; a hierarquia administrativa; a valorização do saber técnico especializado, que possibilita a formação de um quadro administrativo com profissionais que ingressam nas organizações através de exames (OLIVEIRA, 1993, p. 20).

Para Weber, as organizações burocráticas geram frutos econômicos de longo alcance. Porém tais consequências serão orientadas pelo direcionamento do poder dos indivíduos que a

utilizam. Assim, em sua obra intitulada “O que é burocracia”, Motta (1981) afirma que as organizações burocráticas empresariais estão voltadas para produção e controle social dentro do sistema econômico capitalista, havendo separação de quem planeja e quem executa. Além disso, na visão do autor há três fontes de burocratismo: a produção sob forma de empresas, o Estado moderno, organizações políticas e sindicais. Isso evidencia a dificuldade de definição concreta do significado de burocracia, já que designa fenômenos diferentes.

Há muitas características da burocracia e Motta acredita que, para Weber, a compensação financeira acaba por corroborar com o êxito desse modelo organizacional (MOTTA, 1981, p.68).

A Teoria Weberiana preconiza inúmeras características para classificação de determinada estrutura como uma organização burocrática, tendo na hierarquia um dos principais dos atributos burocráticos. Para Weber, “os princípios da hierarquia dos postos e níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação” (p. 230). Além disso, a hierarquia dos cargos é organizada de forma individual sendo imposta pela autoridade burocrática.

Ainda como característica da burocracia, tem-se que os cargos e funções são embasados em documentos escritos, e as áreas de atuação podem ser chamadas de repartições (organizações públicas) ou setores (privadas). Com isso, os cargos são bem definidos presumindo que os ocupantes são treinados e aptos a executar suas atividades.

O funcionário de uma organização burocrática, não deve ser eleito, visto que o funcionário que é eleito para determinada atividade acaba desenvolvendo o que Weber (p.234) chama de “posição autônoma”, pois o eleito não deve sua posição ao seu superior hierárquico, mas sim a pessoas externas que determinaram sua posição e possível carreira.

As organizações públicas tendem a ofertar ao funcionário uma posição que Weber considera vitalícia, mas nas organizações privadas há um salário fixo que é medido de acordo com a hierarquia.

Para Motta (1981, p.13) a burocracia é também meio de dominação uma vez que o modo de pensar no universo burocrático acaba por impor a necessidade de se atingir um fim ignorando tudo que não é prático e privilegiando o cálculo.

Para Ferreira *et al* (2016, p. 5780) no momento que há utilização do cálculo para equilibrar meios e fins, há, dentro das organizações, uma tendência de se direcionar decisões e ações de grupo assim “os controles externos se tornam continuamente mais sofisticados,

muitos dos quais são sutilmente transmitidos e assimilados sob o manto daquilo que se convencionou chamar de cultura organizacional (FERREIRA et al, 2016, p.5780).

A cultura organizacional pode ser considerada um meio de controle simbólico, a partir do momento em que sugere aos indivíduos, com notável poder de persuasão, normas de conduta alinhadas aos propósitos, interesses e valores da organização, moldando, assim, o comportamento coletivo e gerando certo nível de alienação (FERREIRA et al, 2006, p.5780).

Medeiros, (2006, p.147) reforça o preceito weberiano do uso do poder para resolução dos conflitos, mantendo como ponto de referência o alcance de resultados positivos frente ao sistema capitalista.

A razão instrumental é a base da ciência econômica. Devido à sua importância contemporânea, ela representa a lógica fundamental que norteia condutas nas coletividades modernas. Nesse sentido, argumenta Tenório (2012, p. 10): “a sociedade, a totalidade, não é o determinante das decisões tomadas no interior das organizações; o business, o negócio é o que importa”.

Assim, os processos organizacionais orientados pela racionalidade instrumental tendem a ser predominantes em organizações do segundo setor, ou seja, organizações privadas, destinadas à criação de valor, e a suprir as necessidades do mercado, visto que priorizam o êxito dos resultados, embasando as decisões em cálculos e geração máxima de lucro, influenciando os colaboradores para que apresentem o máximo desempenho operacional em contextos marcados pela fragmentação do trabalho. A atuação criativa dos mesmos é subordinada a protocolos de ação e a alienação nas organizações é uma externalidade frequentemente observada.

### **2.2.2. Gestão Estratégica**

A gestão estratégica refere-se às práticas e objetivos definidos pelas organizações de modo a obterem êxito. O termo estratégia vem do grego e significa algo como a “arte do general”, ou seja, o general que sabia se impor frente ao inimigo e vencer era considerado estrategista. Assim, a palavra estratégia acabou sendo incessantemente usada em contextos militares, até que na década de 1950, com as inúmeras mudanças ocorridas no pós-segunda guerra e o ensino da disciplina de Negócios na Universidade de Harvard, houve uma abrangência ainda maior deste vocábulo que passou a integrar o cotidiano das organizações.



As organizações estão inseridas em um contexto de inúmeras mudanças e se vêm forçadas a estarem cada vez mais preparadas para adaptar a fim de permanecerem no mercado. Assim, a gestão estratégica se faz cada vez mais importante, uma vez que, de acordo com Machado (2014), essa gestão é um tipo de mecanismo que revela as necessidades de mudança, quais as prioridades e como tais mudanças deverão ocorrer.

A gestão estratégica é um processo de longo prazo, fundamentado em três pilares, onde a organização passará por um incessante ajuste em sua cultura, hábitos a fim de entregar aos seus *stakeholders* o valor por eles esperado.

A competitividade do mercado atual necessita que as estratégias organizacionais se formalizem, visando guiar as ações empresariais para atingir determinado fim. Assim, para Tenório (2005, p.103) a gestão estratégica “prima pela competição, em que o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo”. O autor vai além e explicita que na “gestão estratégica prevalece o monólogo, ou seja, o indivíduo”, a organização.

Tal competitividade existente no mercado preza que as estratégias organizacionais não sejam conhecidas, visto que é necessário que haja sigilo nas ações estratégicas da organização. Desse modo, pode-se traçar um paralelo com a burocracia, onde Motta explana que “a burocracia monopoliza todo conhecimento e o mantém em segredo” e tal segredo “é mantido através de uma hierarquia rígida” (MOTTA, 1981, p.15).

Para Tenório (1998, p.8) a gestão estratégica procura objetivar o "adversário" através da esfera privada. Assim, Tenório expõe os conceitos de gestão estratégica e explicita que Habermas acredita que a razão instrumental dificulta a autonomia social dos indivíduos, na medida em que a cultura, identidade de cada ser é escravizado por meio das ações estratégicas (HABERMAS apud TENÓRIO, 1998 p.11).

Assim, a gestão estratégica é definida por Tenório como uma ação oriunda de duas ou mais pessoas, na “qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra” pautada no cálculo visando atingir determinados fins (TENÓRIO, 1998, p.14). Na organização burocrática, os fins são tidos por Motta (1981, p.31) como “a eficiência máxima como objetivo primordial”

Portanto, para Tenório (1998) esse tipo de gestão é embasado no cálculo de meios e fins e pressupõe a interação de duas ou mais pessoas onde há hierarquia e esta prevalece. Com isso, no agir estratégico há prevalência da racionalidade instrumental onde cada ação é tomada visando atingir determinada finalidade previamente definida, sendo, portanto um “fator inibidor da emancipação do homem” (HABERMAS apud TENÓRIO, 1998, p.11).

## **2.3.Racionalidade Substantiva**

No tópico anterior, foi conceituada a racionalidade instrumental e suas implicações sendo percebida a importância econômica das decisões guiadas pela racionalidade instrumental. Já na racionalidade substantiva as ações são tomadas com base nos valores dos indivíduos, sendo uma “ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo”. (BARRETO, 1993, p.39).

A racionalidade substantiva é restrita ao entendimento e experiência de cada ser, assim Tenório (1990, p.6) afirma que:

A racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento. O que significa dizer que o ator social dentro das organizações (administradores e administrados) deveria desenvolver suas relações e forma de produzir segundo a sua maneira particular de perceber a ação racional com relação aos fins (TENÓRIO, 1990, p.6).

Para Serva a racionalidade substantiva é o guia dos indivíduos e suas atitudes uma vez que “gera ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social” (SERVA, 1993, p. 41).

A racionalidade substantiva, na visão de Serva (1993) é o guia das ações nas organizações substantivas.

### **2.3.1. Organização Substantiva**

As organizações substantivas, diferentemente das formais que são embasadas em planejamentos e cálculos, estão pautadas na subjetividade do indivíduo. Assim, Ramos (1989) defende que a existência humana é dividida entre o significado de sua existência e a sua sobrevivência biológica. Portanto, o indivíduo vive em constante dualismo na sociedade, sendo instruído a buscar algum meio de sobrevivência por meio da “maximização de recursos”, sem desconsiderar os anseios pessoais (RAMOS, 1989, p.126).

Desde a década de 60 observa-se, segundo Serva (1993), um crescente aumento nas organizações substantivas, que diferentemente das organizações burocráticas que estão embasadas em normas, formalizações e padronizações, as organizações substantivas são autênticas e compostas pelos ideais de diferentes indivíduos que se juntam em torno de anseios comuns (SERVA, 1993, p.37).

As organizações substantivas são, na visão de Serva (1993), guiadas pelo enaltecimento das ações coletivas, prezando pelo equilíbrio entre homem e organização afim

de “viabilizar os anseios conjugados” dos membros com a própria organização. Buscando sempre correlacionar os valores individuais com os valores organizacionais (SERVA, 1993, p.37).

Com isso, observa-se que nas organizações substantivas coletivistas ou, ainda, alternativas, percebe-se de forma acentuada a racionalidade substantiva (SERVA, 1993, p.41).

A pesquisa de Serva (1993, p.39) também apontou um forte indício de conflitos, enaltecendo e evidenciando a “disposição permanente de negociação entre as partes”. Para a autora, os conflitos são extremamente saudáveis e servem como mecanismo de comedimento dos indivíduos que de fato estão na organização porque comprometidos ao objetivo finalístico organizacional. Assim, Serva (1993) explicita que:

Os mecanismos formais de controle são, em grande parte, substituídos por práticas informais, prevalecendo assim o autocontrole, pois acredita-se que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo ele fatalmente perderá o interesse e se desligará, não necessitando-se então de sistemas de controle rígidos e/ou sofisticados (SERVA, 1993, p.38).

Segundo Serva (1993, p.39), nessas organizações, as metas e as ações têm a participação efetiva de todos, o que evidencia ainda mais a composição heterogênea e autêntica das decisões.

Nas organizações substantivas não se encontram nenhuma condição de confidencialidade. Assim “as informações são veiculadas livremente” (SERVA, 1993, p.39).

Para integrar uma organização substantiva, Serva (1993) afirma que o indivíduo precisa ter reciprocidade entre os seus objetivos e valores pessoais para com os da organização, para que possa ser aceito pelo grupo. Faz-se necessário também a disponibilidade de horários do indivíduo e da entidade. Ademais, em organizações substantivas o “trabalho tende a ser voluntário, não havendo pagamento de salários” corroborando ainda mais com a necessidade dos valores individuais serem complementares com os organizacionais, afim de que o indivíduo mantenha interessado no trabalho executado, pois se faz necessário a satisfação dos seus anseios pessoais (SERVA, 1993, p.40).

Com relação à reflexão nas organizações substantivas, Serva (1993) defende que há maior importância nas decisões de curto prazo, “valorizando mais a política do cotidiano do que ações de longo prazo” (SERVA, 1993, p. 39).

Os integrantes das organizações substantivas são mais solidários e participam de forma enfática no cotidiano da organização, visto que o trabalho é aprazível, conforme elucida Serva

Nestas organizações há uma intenção geral de que o trabalho seja uma atividade prazerosa, na qual o processo de sua realização se sobreponha às próprias finalidades, observando-se um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, bem como a existência de uma participação efetiva de cada um na vida da organização (SERVA, 1993, p. 39).

Uma vez que o trabalho é prazeroso e solidário, resolução de conflitos e negociações são, na visão de Serva, tratados com naturalidade, tendo como ferramenta a conversa e o contato direto para que se externalize os pensamentos e ideais do dia a dia (SERVA, 1993, p.39).

Contrapondo o modelo das organizações burocráticas, nas substantivas, a hierarquia é flexível, sendo apontado por Serva (1993, p.39) como um “traço marcante”. Embora externamente apresentem uma estrutura formal bem delineada, internamente “há a neutralização relativa da hierarquia”. Serva vai além e explana que:

Naquelas organizações tipicamente coletivistas não existe nenhuma hierarquia, observa-se o rodízio na execução de tarefas, sendo a aptidão e interesse individuais a base para a assunção de tarefas e funções. Nelas a supervisão é coletiva. Algumas destas características também podem ser encontradas nas organizações anteriores, porém em menor grau (SERVA, 1993, p. 39).

Ainda em sua pesquisa, Serva (1993, p.43) explana a dificuldade em se aprofundar a análise organizacional substantiva à luz da teoria administrativa, visto que foi constatada pelo autor a singularidade das organizações substantivas e afirma que:

A singularidade e a conseqüente heterogeneidade encontrada relevam o *événement* como pedra angular na existência e funcionamento das organizações substantivas; a própria "preferência" pelo vivenciamento do presente em detrimento do futuro confirma tal característica, enquanto nas organizações burocráticas o futuro é uma dimensão primordial recuperada pela teoria da administração por intermédio de todas as suas modalidades técnicas denominadas planejamento (SERVA, 1993, p.43).

Os autores Marçon e Filho (2001) ao explanarem as organizações do terceiro setor afirmam que diante da singularidade desse tipo de organização é permitido que haja uma análise diferente, e mais voltada à compreensão desse tipo de organização (MARÇON FILHO, 2001, p.12).

Assim, Serva (1997) propõe um novo pensar sobre a gestão das organizações substantivas e propõe um quadro de análise com os processos da organização versus as dimensões da racionalidade substantiva e instrumental (SERVA, 1997, p.20). O presente estudo, irá se embasar no quadro de análise proposto por Serva, que será apresentado no próximo tópico, como uma guia para compreensão se a racionalidade substantiva é predominante nas decisões da Fundação Espírita João de Freitas (FEJOF).

### 2.3.2. Ação Substantiva no Contexto Organizacional

Os estudos de Serva (1997) acerca das organizações substantivas e seus modos de operação foram motivados pela obra de Guerreiro Ramos, conforme evidenciado pelo próprio pesquisador: “as ideias de Guerreiro Ramos vêm tendo grande ressonância nos meios acadêmicos notadamente no Brasil, onde a abordagem substantiva da organização tem muitos adeptos” (SERVA, 1997, p.20)

A pesquisa de Serva (1993) evidenciou uma necessidade de analisar com um olhar diferente as organizações substantivas. Com isso, alguns anos depois, Serva na tentativa de melhor compreender e analisar as particularidades dessas organizações propõe um novo método de analisá-las.

Para Serva (1997, p.20) o entendimento da razão substantiva no que tange as ações humanas “tem guiado o interesse de diversos pesquisadores” que pode ser evidenciado pelo aumento nos estudos dessa área. Com isso Serva afirma que:

Diversos autores brasileiros vêm elaborando trabalhos pautados na análise de organizações tomando como base a racionalidade substantiva, ensejando gradativamente a criação de mais um tema específico de estudos organizacionais no país (SERVA, 1997, p.20).

Serva (1997) expõe que a racionalidade humana nas organizações foi estudada por Ramos, onde a razão substantiva é a principal fonte de análise juntamente com a ética como modelos que embasam o estudo acerca da vida social. Sendo assim, a racionalidade substantiva é na visão de Ramos:

Um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorrealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo (SERVA, 1997, p.19).

Tendo como base essa visão, Serva elucida a clareza existente no estudo de Ramos, onde fica evidente que as ações substantivas não são pautadas na conquista individual, desprovida da ética, reverenciando apenas a maximização de recursos, sendo uma lógica das organizações regidas pelas leis de mercado (SERVA, 1997, p.19).

Serva (1997) evidencia também que a teoria de Guerreiro Ramos, a qual embasou suas pesquisas, é de caráter conceitual, não empírico. Com isso, todos os trabalhos elaborados com base na teoria da racionalidade substantiva acabam por “não avançar sobre a prática administrativa, pois não saem do prisma conceitual” (SERVA, 1997, p.20).

Com isso, percebe-se que há uma lacuna na teoria substantiva, uma vez que “a teoria administrativa deve advir da prática”, pois não há comprovação de aplicabilidade dessa teoria [substantiva] em organizações produtivas (SERVA, 1997, p.20)

Visando suprir essa lacuna denominada por Serva (1997) como o “impasse” da teoria, o autor, elabora uma detalhada pesquisa de campo, a fim de compreender a veracidade da seguinte questão:

Se uma organização produtiva consegue obter êxito sem seguir predominantemente as diretrizes da racionalidade instrumental dominante no mundo empresarial então a organização em questão apresenta um alto grau de autonomia e também de auto-organização (SERVA, 1997, p.21).

Buscando solucionar o impasse e fundamentado nas proposições de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1997) define a chamada ação substantiva como àquela “ação orientada a duas dimensões: individual e grupal” (SERVA, 1997, p.22).

A dimensão individual é na visão de Serva concernente ao “eu”, à realização dos anseios e satisfações pessoais. Já a dimensão grupal, compreende o entendimento, o consensual, o acordo entre o todo, o social. Guiado por essas ideias, Serva propõe que, para cada dimensão do cotidiano organizacional, há processos organizacionais com elementos constituintes e indispensáveis à luz da instrumentalidade e da substantividade. Na ação racional substantiva observam-se os seguintes elementos: autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Já na ação racional instrumental tem-se como constituição: cálculos, fins, maximização dos recursos, êxito e resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpessoal (SERVA, 1997, p.22).

Após a definição dos elementos que compõe as duas ações racionais definidas como orientadoras da teoria proposta por Serva (1997), o pesquisador expõe que é determinado os processos organizacionais “essenciais” e os “complementares”, conforme explicitado pelo autor:

Os processos organizacionais que nos propomos a analisar são em número de onze, sendo sete deles considerados como essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os outros quatro são denominados complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica (SERVA, 1997, p.23).

Definido os processos organizacionais e suas interações com os elementos constituintes, Serva (1997) propõe um quadro de análise, Quadro 1, que irá guiar a análise da organização em estudo, para um melhor entendimento de qual tipo de racionalidade orienta determinado processo organizacional.

Quadro I – Análise: Racionalidade Substantiva x Racionalidade Instrumental

<b>Tipos de Racionalidade x Processos organizacionais</b>	<b>Racionalidade substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Valores e objetivos</b>	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidades Fins Rentabilidade
<b>Tomada de decisão</b>	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
<b>Controle</b>	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Divisão do Trabalho</b>	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenhos Cálculo
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	Autenticidade Valores emancipatórios	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
<b>Satisfação individual</b>	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
<b>Dimensão simbólica</b>	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidades Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Serva (1997)

As ponderações de Serva (1997) são direcionadas pela definição de racionalidade, fundamentadas nas ideias de Habermas e Ramos. Com isso, tem-se que os conceitos dos elementos que constituem a dimensão individual da racionalidade substantiva são:

- I) Entendimento: origina-se das ações utilizadas com o objetivo de se entender algo ou alguém, perpassando pelo consenso e acordo.
- II) Julgamento ético: fruto de percepções individuais, embasadas no que o indivíduo considerar como certo, errado, verdadeiro, falso. E pode ser resultado de algum confronto racional de ideias.
- III) Autenticidade: origina-se na sinceridade do indivíduo, é algo legítimo que não sofre mudanças quando há interação.
- IV) Valores Emancipatórios: são os valores intrínsecos à condição de libertação do indivíduo. Para Serva (1997) destacam-se os “valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo”

- V) Autonomia: é o estado o qual os indivíduos estão aptos a se expressarem com liberdade em seus convívios. (SERVA, 1997, p.22).

Agora com relação à terceira coluna do quadro, onde estão dispostos as características conceituadas das ações guiadas pela racionalidade instrumental, “onde a ação é baseada no cálculo visando atingir metas econômicas”, tem-se que:

- I) Cálculo: “projeção utilitária das consequências dos atos humanos”
- II) Fins: razão pela qual se realiza algo, podendo ser motivos de “natureza técnica, econômica ou política.
- III) Maximização dos recursos: Busca pela obtenção do maior rendimento prezando “eficiência e da eficácia, sem questionamento ético, no tratamento de recursos”
- IV) Êxito e resultados: alcançar determinado objetivo com sucesso e vitória “em face de processos competitivos numa sociedade capitalista
- V) Desempenho: prática individual elevada que permite realizar tarefas com utilidade.
- VI) Utilidade: dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado
- VII) Rentabilidade: Medida capaz de informar o êxito econômico obtido com os resultados
- VIII) Estratégia interpessoal: influência planejada exercida sobre determinada pessoa visando atingir melhorias nos seus pontos deficitários (SERVA, 1997, p.22).

Tendo em vista o quadro e as explicações ofertadas acerca de cada conceito, há possibilidade de análise e identificação de qual racionalidade é predominante nos processos organizacionais de determinada instituição. Assim, os estudos expostos por Serva (1997) auxiliarão na compreensão da predominância ou não da racionalidade substantiva na tomada de decisão e nos processos organizacionais da organização em estudo.



### 3 METODOLOGIA

O presente estudo tem caráter qualitativo e exploratório, pois este último, segundo Morse (1991 apud CRESWELL, 2007, p. 38), é útil para estudar objetos poucos conhecidos. Assim, julgou-se relevante esse tipo de pesquisa, uma vez que não há estudo sistematizado da instituição em questão relacionado à noção de substantividade organizacional.

O estudo foi qualitativo que, segundo Creswell (2007, p.27) é um tipo de pesquisa onde há indução, pois o pesquisador realiza inferências a partir de observações empíricas pontuais, singulares. Para Godoy (1995, p.62) este tipo de estudo “tem o pesquisador como instrumento fundamental”.

As características primordiais da pesquisa qualitativa consistem na “análise do mundo empírico em seu ambiente natural”, por meio do “contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação estudada” (GODOY, 1995, p.58).

A abordagem do tipo qualitativa permite que se conheçam as percepções dos indivíduos sobre algum tema específico, compreendendo as motivações, significados e como é a percepção do mundo dos sujeitos da pesquisa (FRASER E GONDIM, 2004, p.146).

Para assegurar o alcance dos objetivos do estudo, a técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista, operacionalizada por meio de um roteiro semiestruturado. Destaca-se que o critério de seleção de respondentes baseou-se em julgamento, destacando pessoas específicas, com riqueza de informação a transmitir e envolvidas na gestão da organização, tal como expressa o Quadro II:

Quadro II - Entrevistados

Presidente do Conselho Curador	Entrevistado A
Vice presidente do Conselho Curador	Entrevistado B
Diretor Presidente da Diretoria Executiva	Entrevistado C
Diretor de Assistência Social (Diretoria Executiva)	Entrevistado D

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O levantamento de dados também ocorreu por meio da análise documental, para coleta de dados históricos e objetivos da instituição. Empregou-se, ainda, a observação não participante, que demandou visitas da pesquisadora à organização.

Para a análise documental, foram consultadas atas de reunião, jornais da época, registros fotográficos, mídias sociais e o estatuto da Instituição. Com essas informações foi

possível estabelecer um paralelo histórico dos processos organizacionais da Fundação Espírita João de Freitas.

A análise de dados ocorreu com o auxílio da técnica proposta por Bardin (1977) denominada análise de conteúdo. Essa técnica consiste em análise e “tratamento da informação contida na mensagem” (BARDIN, 1977, p.34).

Assim, os conteúdos das falas e dos documentos acessados foram transcritos e analisados – de modo a subsidiar o pesquisador nas inferências essenciais sobre os processos organizações, que poderão se revelar alinhados à lógica substantiva ou à lógica instrumental. Podem, ainda, mostrar-se condicionados, em diferentes aspectos, pelas duas possibilidades.

## 4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O tópico a seguir proporciona uma compreensão do contexto organizacional a iniciar pela história de surgimento da Instituição.

As análises das evidências reunidas encontram-se no item 4.2, tendo por base a matriz analítica proposta por Serva (1997).

### 4.1. História e Estrutura Organizacional da FEJOF

A reconstrução histórica da estrutura organizacional da FEJOF foi embasada em duas atas específicas, a ata de criação da fundação João de Freitas datada de 22 de fevereiro de 1934 e a ata da Assembleia Geral, datada de 26 de maio de 1949. Além disso, foi consultado o site da instituição, os Estatutos (o em vigor aprovado pelo Ministério Público em setembro de 2018 e o primeiro estatuto, de 1962), publicação interna da instituição de junho de 1948, o jornal regional Diário Mercantil de 13 de julho de 1948 e também a escritura pública do dia 18 de agosto de 2011 que declara a alteração realizada na finalidade da instituição ocorrida em 1997.

A Fundação Espírita João de Freitas nasceu de um sonho de Eugênia Braga em ofertar uma casa para abrigar idosas. Seu sucessor, Ali Halfeld, sensibilizado pelo sonho de Eugênia, foi além e o expandiu: seria criada uma vila para idosas e viúvas com filhos pequenos. Assim, aos vinte e dois dias do ano de 1934 criou-se, por meio da Assembleia Geral da Casa Espírita, a Fundação João de Freitas, que serviria como um braço de apoio às obras de caridade da Casa Espírita de Juiz de Fora - MG.

Essa Assembleia Geral era composta por nomes ilustres da sociedade juizforana: Ali Halfeld, Epaminondas Braga, Antônio Bernardino de Oliveira, Paulino Scaldaferrri, Arthur Vieira Horta, Pedro Luiz Falcetti, Histórico Venâncio de Almeida e Orville Derby de Araújo Dutra.

O objetivo inicial era fazer com que a instituição fosse um apoio às obras de caridade da Casa Espírita, cuja razão de existência, conforme consta na primeira ata da instituição, era “abrigar a velhice desamparada e as viúvas pobres”. Mas, para isso, era preciso viabilizar uma sede.

A decisão para compra do terreno foi unânime. Assim, adquiriu-se um terreno ao final da Rua São Mateus, local atual da instituição. No ano de 1936, era inaugurado o primeiro de oito pavilhões, cujas obras totais se findariam em 1940.

O entrevistado D elenca que na época, diferente dos dias atuais, os pavilhões eram como alojamentos: “quartos grandes com várias camas, umas do lado das outras e, ao final de cada pavilhão, tinha um banheiro. A cozinha e o refeitório são as únicas coisas que permaneceram iguais”. Além disso, foi relatado que as moradoras contribuíam de forma voluntária com as atividades que lhe fizessem bem: limpeza da instituição, lavanderia, preparação de alimentos ou cuidando das hortas. Estima-se que ao fim da década de 1950 havia em torno de 200 pessoas amparadas pela instituição.

Com o passar do tempo, o objetivo finalístico da organização foi modificado e a FEJOF passou a ser configurada como uma organização civil, de direito privado, religiosa, beneficente, sem fins lucrativos.

Essa alteração, oficializada em cartório no ano de 1997, veio em conjunto com reformas estruturais existentes nos dias atuais. Os pavilhões foram reformados e mais um prédio foi construído, proporcionando à instituição abrigar até 80 idosos, que podem ser dispostos em 40 apartamentos de 35m<sup>2</sup> com dois quartos, banheiro, sala e cozinha, de modo a abrigar até 2 idosos por residência.

A instituição conta também com recepção, refeitório, sala de computador, salão de convivência, salão de reuniões para realização das atividades espíritas da instituição, sala de artesanato, lavanderia, refeitório, horta, salão aberto para realização das festas da instituição, sala de psicologia e dois salões destinados à Unidade de Cuidados Especiais.

A Unidade de Cuidados Especiais (UCE) é destinada aos idosos que estão com dificuldade de acessibilidade, desenvolveram alguma necessidade mais complexa após entrarem na Instituição ou encontra-se com um alto grau de dependência. É válido ressaltar que a FEJOF não acolhe idosos que já demandam cuidados complexos.

Os abrigados da FEJOF são chamados por todos como “residentes”, e é preciso querer estar lá. Para isso, há um processo de candidatura onde o idoso preenche um formulário e, a seguir, há algumas etapas avaliativas visando confrontar se o idoso de fato está em situação de vulnerabilidade social e econômica, visto que é atividade-fim da instituição prestar esse serviço (de auxílio) à pessoas que precisam de amparo social.

Em todas as etapas há presença de profissionais capacitados e do diretor de Assistência Social. Hoje a instituição não tem capacidade estrutural e funcional de atender idosos com necessidades complexas. Além disso, após o período de três meses, o idoso é novamente avaliado pela assistente social e a psicóloga, juntamente com algum membro da diretoria executiva a fim de expor sua opinião e vontade de permanecer ou não na Instituição.

Para todos os idosos residentes é necessária a indicação de algum responsável, podendo ser consanguíneo ou não, que auxiliará na adaptação e responderá por algumas demandas que venham a existir ao longo do tempo. Além disso, antes da adaptação de 90 dias, é celebrado um contrato de prestação de serviço entre as partes.

Os idosos são livres, possuindo autonomias para sair, passear, viajar, desde que respeitem as normas da Instituição. A visitação é aberta tanto para os familiares quanto para a comunidade em geral, mas, preferencialmente essa última, deverá ocorrer às quintas-feiras e aos domingos durante o dia e é necessário que o visitante preencha o livro de visitas na entrada da portaria e coloque um crachá para que possa andar nas áreas comuns da Instituição. Devido ao elevado número de atividades destinadas aos idosos, visitas em grupos grandes, como empresas, turmas de escola etc. exigem prévia comunicação.

O entrevistado C observa que, por mais que os residentes queiram morar ali, são muito carentes de atenção, o que faz com que as visitas sejam de extrema importância para os residentes, uma prova dessa preocupação é o horário de visita mais flexível.

A autonomia dos idosos é trabalhada por meio das oficinas e, muitas vezes, os residentes atuam também como voluntários. Além disso, há voluntários de faculdades de fisioterapia que realizam exercícios com os residentes.

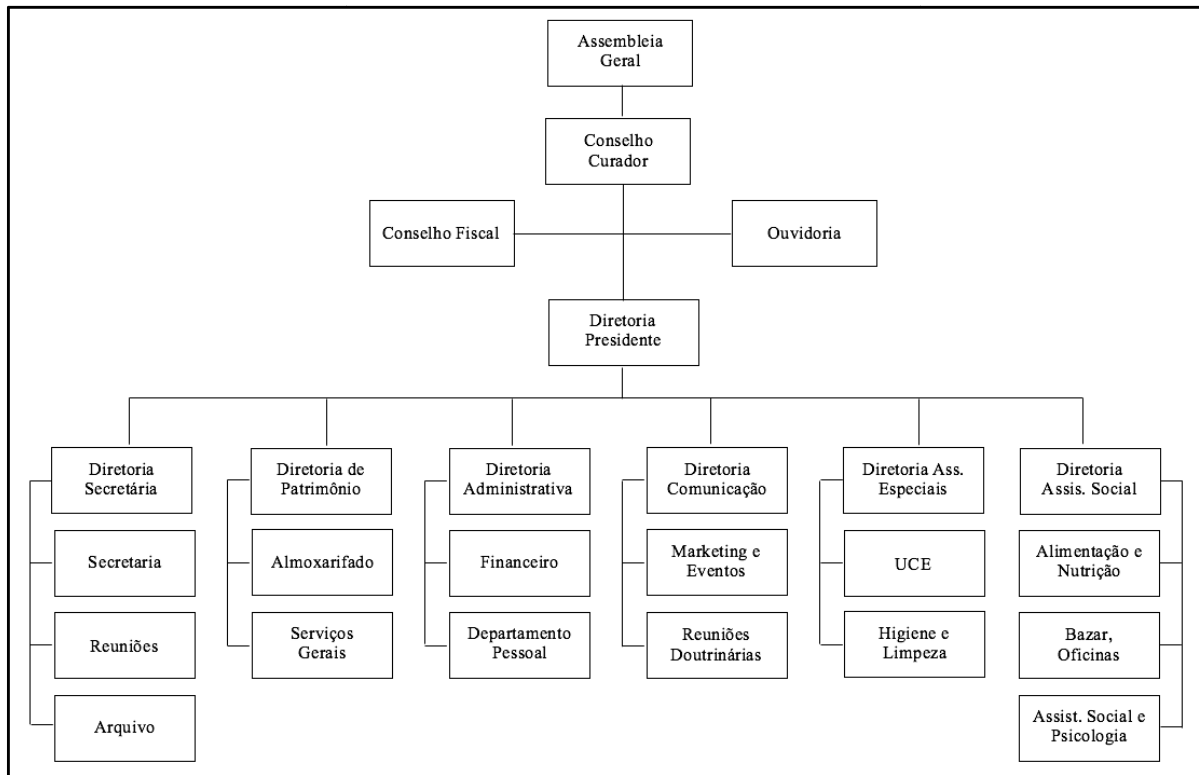
Conforme exposto no estatuto do idoso, a FEJOF conta com a doação de 70% do benefício previdenciário do residente para ajuda de custo. Para arrecadação de fundos que auxiliam na manutenção e em rotinas diárias da instituição, em alguns meses do ano são realizados eventos e festas sob responsabilidade da Diretoria de Comunicação.

Os produtos oriundos da oficina de artesanato são destinados à venda. Além disso, a Fundação possui imóveis alugados e conta com doações financeiras externas e também de materiais como cobertores, roupas, artigos pessoais, alimentos, colchões entre outros produtos.

A Instituição desempenha uma série de atividades ao longo do ano que são informadas em um jornal, de circulação interna, de tiragem mensal e elaborada por voluntários. A sigla da organização (FEJOF) dá nome ao jornal. Sua primeira edição data de 1948 e, desde então, conta com depoimentos, biografia dos moradores, acontecimentos do mês, aniversariantes e variedades.

A gestão da organização, cuja estrutura pode ser observada no organograma a seguir (Figura 1), conta com dois conselhos, diretoria executiva, voluntários e funcionários.

Figura I- Organograma da FEJOF



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A Assembleia Geral é constituída por todos os membros dos órgãos da administração da instituição e sempre é consultada quando há necessidade de se dispor de algum bem da organização. Qualquer membro pode convocar uma Assembleia Geral e é um órgão muito atuante na Instituição.

Os Conselhos Curador e Fiscal e a Diretoria Executiva são compostos por voluntários. Nos cargos da Diretoria Executiva só é permitida a permanência por 2 mandatos consecutivos de 2 anos. O conselho curador é o órgão de deliberação máxima da instituição e seus membros são eleitos e nomeados. A eleição da Diretoria Executiva é feita por meio de votação de chapa, ou seja, não há possibilidade dos membros elegerem pessoas diferentes. Tanto o Conselho Curador como a Diretoria Executiva não exigem nenhuma capacitação ou proficiência em áreas administrativas, mas já no Conselho Fiscal, como órgão técnico e fiscalizador das atividades desempenhadas pela Diretoria são desejável que os integrantes tenham no mínimo noções da área administrativo-contábil.

Na FEJOF, além dos voluntários, há também alguns funcionários que desempenham atividades imprescindíveis ao desempenho organizacional: enfermeiros, assistente social, psicóloga, cozinheiras, quadros de limpeza e lavanderia, nutricionista, pedreiros e técnico em

elétrica, auxiliar administrativo, motorista e recepcionista. Os funcionários são subordinados à diretoria de sua área.

Uma vez por mês é realizada uma reunião com os moradores, funcionários e diretoria para reconhecimento das necessidades e anseios de cada indivíduo. Além disso, os residentes e funcionários são estimulados a conversar com os membros da diretoria por meio das visitas que os diretores fazem na instituição. Todo sábado é realizado um lanche voltado à promoção do lúdico para os idosos e funcionários e, uma vez por mês, os diretores são convidados a participar de um dos lanches para estreitar os laços com os internos e funcionários. Sempre que se visita à instituição é comum encontrar os diretores conversando com os residentes e funcionários. Conforme explicitado pelo entrevistado C “somos todos uma grande família”.

A gestão diária da instituição é conduzida pela Diretoria Executiva, com base no Planejamento Orçamentário e no Plano de Atividades que anualmente é elaborado e submetido ao Conselho Curador para aprovação. Ao final do período anual, a Diretoria apresenta ao Conselho o Relatório das Atividades Desempenhadas no decorrer do ano.

#### 4.2. Decisões, Ações e Recursos Gerenciais da FEJOF

A organização apresentada no presente trabalho foi analisada com base nas propostas de Serva (1997), detalhadas nesta seção. Para melhor compreensão e apresentação das informações organizacionais, elaborou-se um quadro-síntese, que associa processos característicos de qualquer organização aos padrões instrumental e substantivo de racionalidade:

Quadro III – Racionalidade Aplicada à FEJOF

<b>Tipos de Racionalidade x Processos organizacionais</b>	<b>Racionalidade substantiva (evidências)</b>	<b>Racionalidade Instrumental (evidências)</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	As funções, claramente estabelecidas em elementos normativos, não impedem o diálogo espontâneo, não hierárquico e frequente entre gestores, funcionários, voluntários e beneficiários. Momentos formais de diálogo (reuniões deliberativas) são combinados com momentos lúdicos (lanches aos finais de semana), organizados com o propósito de intensificar e aprimorar o diálogo interno, promotor de entendimento.	Existência de organograma, de funções e hierarquia claramente estabelecida no Estatuto.

<b>Valores e objetivos</b>	Os valores e objetivos primordiais preconizam o bem estar dos voluntários se funcionários para que consigam proporcionar aos residentes, conforto e atenção. Além disso, é promovido ao idoso a perspectiva de futuro e o sentimento de que é livre para escolher. Há entrevistas para avaliar se é vontade do indivíduo morar na FEJOF. Evidenciando uma forte presença do valor emancipatório.	A existência do estatuto prevê que a FEJOF é Instituição de Longa Permanência de Idosos (ILPI) e deve concentrar esforços em prestar atendimento institucional e social ao idoso
<b>Tomada de decisão</b>	É pautada visando o bem da Instituição e dos residentes. Para isso, todas as decisões são tomadas em consenso entre as partes envolvidas. Para isso há conversas e convites ao diálogo interno para que haja entendimento entre os envolvidos.	Foi evidenciada uma exigência externa de comunicação e aprovação de algumas decisões específicas (como venda de algum bem) ao Ministério Público, o que atrasa o andamento de algumas atividades
<b>Controle</b>	A organização é flexível, os funcionários e voluntários são orientados a agir sempre em prol do bem estar dos residentes, proporcionando o máximo de atenção possível, promovendo o entendimento entre as partes	Evidenciado a existência de controle de ponto dos funcionários, controle de entrada e saída dos voluntários (por meio de livro ata) e idosos Além disso há um constante registro documental, até por ser exigência dos órgãos de controle. Os métodos de controle sobre o trabalho são mais complicados, por, muitas vezes, se tratar de um trabalho voluntário. Há também contratos de trabalho na fundação para o pessoal terceirizado, como: técnicos de enfermagem, encarregados da cozinha e da limpeza. Com relação aos cargos gerenciais da fundação, a mesma possuiu um contrato de voluntariado
<b>Divisão do Trabalho</b>	As atividades são divididas de acordo com a satisfação e habilidade do voluntário ou funcionário. Assim, cada um desempenha um trabalho que tem afinidade. Os gestores estão alocados na área em que se sentem confortáveis e com proficiência, de forma contribuir com a instituição. A eleição da diretoria se dá por chapa, e os voluntários dialogam e decidem entre si qual cargo irão ocupar. Prevalece o entendimento e consenso	A divisão de trabalho é evidenciada via organograma e pelo Relatório de Atividades que é apresentado anualmente ao Conselho Curador A assembleia de final de ano conta com apuração do desempenho anual, bem como a elaboração de metas a serem iniciadas e deverão ser concretizadas no ano seguinte
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	Embora exista formalização das decisões, a comunicação se dá de forma leve e fluida na organização. Qualquer pessoa pode ter acesso a toda informação Há também o jornal interno da Instituição que informa de maneira relativamente informal as decisões e realizações da Instituição Há o estímulo, por meio de atividades e momentos lúdicos, do diálogo entre gestores, voluntários, funcionários e residentes. Além disso, utilizam-se mídias digitais para comunicar com a sociedade e convidar a todos para participarem dos eventos organizacionais	Evidenciado que as decisões são comunicadas via quadro de avisos há também o registro formal em ata
	A gestão não possui a finalidade do lucro	Embora não possua como finalidade a



<b>Reflexão sobre a organização</b>	e sim o aspecto mantenedor de longo prazo. A gestão possui principalmente a visão social, que é o aspecto positivo, e toda a arrecadação é revertida para melhorias no ambiente para o idoso, no aspecto físico, psíquico e social, pautados em valores emancipatórios.	obtenção de lucro, é de suma importância que se considere a qualidade das decisões financeiras pensando nos gastos da instituição com os salários, alimentação, medicação dos idosos. , pois sem recursos não tem como gerir a instituição.
<b>Conflitos</b>	Os conflitos existem, mas são solucionados por meio de conversas ou reuniões. Os encontros periódicos são descontraídos, operacionalizados por meio dos lanches e comemoração dos aniversariantes do mês. Eles favorecem o encorajamento das conversas e diálogos. Além disso, colabora para que diretores e conselheiros participem do cotidiano da instituição de forma a compreender. Há também as reuniões de Conselho, Diretoria e a Assembleia Geral que podem ser utilizadas para resolução de algum conflito ou confronto de ideias e opiniões que poderão ser sanadas via eleição. Um exemplo foi a necessidade de alteração no Estatuto. Foi criado um comitê e durante um ano, discutiram e conversaram as possíveis alterações. Todos puderam expor suas opiniões e o resultado foi a conclusão do novo Estatuto.	Não foram percebidas evidências instrumentais para este processo, como emprego de status hierárquico para imposição de posições – fato que, em tese, poderia encerrar (ainda que de forma não construtiva) um conflito.
<b>Satisfação individual</b>	Os voluntários da instituição relatam que seus anseios pessoais são alcançados durante a realização das atividades, não só no alcance dos objetivos organizacionais. Atingir o objetivo é uma consequência. Assim, há uma busca constante pela autorrealização em todas as atividades desempenhadas.	Não foram percebidas evidências instrumentais para este processo
<b>Dimensão simbólica</b>	É o reflexo dos valores da organização, que são pautados no bem-estar dos internos. As residências de idosos são independentes, com no até 2 internos; podem ser decoradas do jeito que o morador desejar. O abrigado tem liberdade de sair quando quer, podendo viajar e se ausentar. Os idosos são acolhidos de maneira diferenciada, no sentido de forma de tratamento e cuidados especiais. Existe uma ala na fundação em que permanecem os idosos que precisam de cuidados constantes, enquanto que, em outra ala, permanecem os idosos mais saudáveis	Não foram percebidas evidências instrumentais para este processo

Fonte: Elaborado pela autora (2018), tendo por base a matriz analítica de Serva (1997)

A **estrutura organizacional** da FEJOF, como observada no organograma (Figura 1) é bem delineada e hierárquica. Sendo composta pela Assembleia Geral, Conselho Curador, Conselho Fiscal, Ouvidoria e Diretorias. Após realização das entrevistas e observação do dia-

a-dia organizacional, observou-se que, embora exista um organograma formalizado, para grande parte dos entrevistados a hierarquia existe mais como um meio de organização do trabalho do que forma de legitimação de poder e autoridade. Os conselheiros e diretores atuam de forma muito próxima aos moradores e funcionários, realizando atividades diárias sempre que preciso, como, por exemplo, carregar doações de alimentos, servir alimentos à algum interno que necessite, substituir as recepcionistas no horário de almoço entre outras atividades.

As **normas** estão previstas no Estatuto lavrado em Cartório, de modo que o residente seja tratado com o máximo de atenção e cuidado, evidenciando que as suas vontades e necessidades devem ser respeitadas e consideradas, havendo liberdade de opinião. Eles são instigados a expressar, sempre que possível os anseios e as expectativas que tem com a organização.

As **decisões** são tomadas sempre pensando no que é melhor para a instituição, considerando o que foi exposto no Planejamento Orçamentário e no Plano de Atividades que são elaborados a partir das legislações em vigor, dos anseios dos internos, e do objetivo finalístico da instituição. Além disso, por meio das entrevistas, pode-se perceber a preocupação em atender todas as exigências legais, sobretudo as orientações e recomendações do Ministério Público, que atua como organismo velador (norteador e, em casos extremos, interventor) das Fundações. Sempre que é necessária alguma tomada de decisão que envolva alteração de orçamento financeiro ou venda de bens, é convocada uma Assembleia Geral para que as decisões sejam compartilhadas e comunicadas por ata de reunião ao Ministério Público, para homologação. Um exemplo disso, e que foi citado por todos os entrevistados, foi a doação de um carro à instituição. Por motivos de custo elevado para manutenção de dois carros, foi convocada uma Assembleia para definir como proceder com o novo automóvel, conforme relatado pelo Entrevistado B:

A instituição já possui um carro e não há necessidade de se manter dois automóveis na Instituição, são custos altos e desnecessários. Aí a diretoria solicitou que a gente, do Conselho Curador, convocasse uma Assembleia Geral para vender o carro mais antigo e ficar com o novo que foi doado. Como a gente [FEJOF] tem que pagar o décimo terceiro dos funcionários decidimos em votação que iríamos vender o carro antigo e o que for arrecadado com a venda iria para pagar os funcionários. Isso foi em março. Mandamos a ata para o Ministério Público homologar a venda mas até agora não recebemos nenhum retorno.

Todas as decisões são comunicadas formalmente ao Ministério Público e todos os entrevistados evidenciaram essa preocupação em cumprir todas as exigências do MP, mas

sem deixar de considerar o que é melhor para os internos. Como explicitado pelos entrevistados, essa instrumentalização exigida pelo ministério é compreensível pois como relatado pelo entrevistado D:

É uma maneira de manter as coisas em ordem e dar aquele sentimento de que a Casa estará sempre amparada, porque acaba coibindo que coisas erradas sejam feitas, mas nos causa frustração, porque a gente quer fazer o certo, temos que pagar os nossos funcionários, temos de certa forma o dinheiro, mas não podemos porque ainda não tivemos autorização para vender.

As decisões que resultam em alteração de normas ou do próprio Estatuto ocorrem com a realização de reuniões periódicas e de estudos, nos quais todos os membros dos Conselhos e Diretoria são convidados a participar e expor suas ideias. É válido ressaltar que a Diretoria de Assistência Social realiza mensalmente reuniões com os residentes, funcionários e responsáveis, a fim de manter uma relação mais estreita possível com todos que estão envolvidos no dia-a-dia organizacional. Além disso, pôde ser observado que todos os diretores participam ativamente da rotina da instituição e conversam abertamente com os idosos, corroborando ainda mais com o exposto pelo entrevistado C, ou seja, que todos fazem parte de “uma grande família”.

As decisões mais rotineiras e que não envolvem movimentação financeira, são tomadas com base nas reuniões mensais de diretoria.

O **controle** organizacional se faz presente, mas de forma flexível, induzindo o indivíduo, tanto o residente, voluntário ou funcionário a pensar no seu modo de agir, valorizando sempre o coletivo e a finalidade da instituição. Mas devido à lei trabalhista e de modo a resguardar a instituição de qualquer desconforto legal, os funcionários celetistas são orientados a marcar o ponto biométrico de trabalho. Assim, os funcionários batem ponto ao chegar e ao sair da instituição. Os funcionários têm o desempenho avaliado por meio do zelo com os residentes conforme citado pelo entrevistado C :

O funcionário é avaliado pelo carinho que tem com os residentes. Às vezes ele vai trocar o chuveiro na casa de alguém aqui e demora 3 horas. Mas ele levou 3 horas não na atividade em si, mas porque o residente queria conversar e ele deu atenção. Isso é o que conta, pois a gente tá aqui para cuidar, se eles [residentes] estão felizes, é isso que importa. Claro que o funcionário tem obrigações de horário a cumprir, tem a questão de férias, hora de almoço e por aí vai. Isso ele tem que cumprir juntamente com o carinho e cuidado com ele mesmo e com os residentes.

Há o controle de entrada e saída dos internos também e todos os idosos que deixam a Instituição são orientados a avisar onde estão indo e qual a previsão de retorno, a fim de evitar

preocupações. Está sendo elaborada, também, uma carteirinha de identificação com o nome dos residentes, nome do responsável e o telefone da FEJOF, pois caso ocorra algo enquanto o idoso estiver na rua, a instituição poderá ser avisada o mais rápido possível para tomar as devidas providências. Tal atitude, de acordo com o presidente, foi tomada após uma interna ir ao centro da cidade e se machucar. Como ela tinha dificuldades de fala, demorou a ser atendida e a instituição só foi notificada do acidente quando a idosa retornou à instituição e conseguiu explicar o ocorrido.

Embora seja elaborado um Plano de Atividades no início de cada ano e, decorrido os doze meses apresenta-se um Relatório das Atividades a fim de evidenciar o que efetivamente foi concluído. A **divisão do trabalho** é feita de forma consensual, buscando sempre o alinhamento entre as habilidades e competências do indivíduo com os seus anseios e expectativas. Por exemplo, a Diretoria de Assuntos Especiais cuida diretamente da Unidade de Cuidados Especiais e é também responsável pela gestão e controle da equipe de enfermagem. Pelo segundo mandato consecutivo, tem-se como diretora voluntária uma profissional aposentada da área da saúde. É válido ressaltar que não há pré-requisitos para o cargo, mas há todo um cuidado e consenso em buscar voluntários que, além de boa vontade, tenha também algum conhecimento técnico da área.

Assim, diante do exposto, atribui-se na análise dos processos da instituição a predominância da racionalidade substantiva, centrada no entendimento, pois, segundo Serva (1997, p.22), entendimento corresponde a “ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais” e que juntos “coordenam as atividades sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais”.

Os **valores e objetivos** da instituição sempre estiveram voltados à promoção do cuidado e amparo à velhice, promovendo a vida por meio da realização e planejamento de atividades cotidianas, de modo que o residente possa sentir-se autônomo, livre, investido de responsabilidade e de possibilidade de escolha. Assim, observa-se que há liberdade para que o abrigado de saia da instituição para realizar passeios, participe e coordene algumas oficinas, há possibilidade de trabalhar fora e, até mesmo, de ser voluntário na própria instituição.

A **comunicação e os relacionamentos interpessoais** são estimulados na instituição. Há reuniões mensais dirigidas pela diretoria de Assistência Social, onde os residentes são convidados a participar juntamente com a assistente social e a psicóloga. As equipes da diretoria, tanto os funcionários quanto os voluntários, se reúnem semanalmente para feedbacks, conversam sobre o trabalho na instituição e, caso queiram, sobre suas vidas

peçoais. O presidente acredita que essa aproximação permite um relacionamento mais aberto e satisfatório entre todos que ali convivem, pois, às vezes, alguém, seja funcionário ou voluntário, tem um problema na vida pessoal e ao se abrir com outras pessoas consegue vislumbrar alguma solução ou simplesmente se conforta pelo fato de ter desabafado.

Os diretores circulam livremente pela instituição e conversam com todos e isso proporciona aos residentes uma confiança e tranquilidade, pois, conforme exposto por uma moradora, ela se sente amparada, pois sabe que ela tem facilidade de conversar com quem está à frente da casa.

Desde o final da década de 1940, está em circulação o jornal interno da FEJOF que inicialmente era impresso nas oficinas da revista *O Lince*. O circular, denominado FJF, contava as histórias simples, alegres e, sobretudo, humanas dos seus moradores sob responsabilidade de um farmacêutico que assinava como “Velho Boticário”. Atualmente ainda existe o jornalzinho interno, o FEJOF, mas é feito por voluntários sob responsabilidade da diretoria de Comunicação e, além disso, há as divulgações nos murais internos da instituição e também nas redes sociais.

As comunicações formais e legais são feitas por meio de quadro de avisos, presente na entrada da Organização, onde qualquer visitante, interno, funcionário ou voluntário pode informar-se sobre os acontecimentos da organização. Inclusive sobre as datas de reunião e sobre os balanços patrimoniais – que, ao final de cada exercício, são divulgados em jornal de ampla circulação no município.

O convívio informal entre os residentes e funcionários é estimulado por meio de lanches mensais para comemoração dos aniversariantes. Em um sábado a cada dois meses há um lanche especial, ofertado de forma voluntária pelos diretores e conselheiros, de forma a promover a integração entre residentes, funcionários, gestores e voluntários.

Há também eventos beneficentes como a festa junina, natalina e da primavera que promovem a integração da instituição com a sociedade.

O processo organizacional de **ação social** é percebido em vários aspectos a começar pela atividade finalística da organização, que é caracterizada pela prestação de atendimento institucional e social ao idoso em situação de vulnerabilidade social. A maioria dos residentes recebe um salário mínimo de aposentadoria e, conforme regulamentado pelo estatuto do idoso contribui com até 70% da renda, auxiliando com aproximadamente apenas um terço do custo médio do residente. Além disso, sempre que é recebida alguma doação, há voluntários que, em conjunto com a diretoria executiva, realizam a triagem dos materiais que estão sendo

demandados. Caso a doação não seja condizente com as necessidades da instituição, ela é destinada ao Bazar ou é realizada a doação para outra instituição de caridade. Esta última ação é bastante comum, sobretudo com alimentos, conforme relato obtido na entrevista D:

A fundação é bastante amparada, realizamos muitos eventos e quando estamos precisando de doações, expomos no quadro de avisos aqui na entrada que o pessoal vem para a reunião pública de domingo e acaba vendo. Lembro que teve uma época, esse ano ainda, que a Casa precisava de leite e recebíamos muita doação de café e uma de nossas voluntárias me perguntou se podia fazer uma folha A4 falando que o consumo médio era 2 kg de café e 27 litros de leite por dia. Não tinha nada, além disso. Mas alguém viu e divulgou na internet e choveu leite, tinha tanto leite, toda hora chegavam carros e mais carros de leite. Era tanto leite que, devido a data de validade e a quantidade, a diretoria achou melhor doar um pouco para outras instituições que também precisavam de leite.

Além disso, a ação social pode ser percebida por meio do bazar da instituição: a FEJOF recebe doações de terceiros, em seguida é realizada uma triagem a fim de decidir se a doação precisa ser destinada à alguma casa de abrigado ou a algum residente. Não havendo essa necessidade, a doação é destinada para ser vendida no bazar. Caso a instituição perceba que algum funcionário necessita daquela doação, é realizado um bazar interno e as doações são ofertadas por um preço simbólico, conforme relatado pelo entrevistado D:

Aqui, temos o bazar também né?! Eu como diretor de Assistência Social, fico responsável por isso. Vou te dar o exemplo de roupa, tem roupa que chega e é muito justas e mais curtas que não servem nas idosas. Aí destinamos pro bazar. Mas às vezes, vemos que tem funcionária precisando de roupa ou a filha está precisando, e o salário que elas ganham é pouco, até porque não podemos pagar mais, embora elas mereçam. Daí a gente organiza um bazar interno, com um preço simbólico, para que essas funcionárias possam comprar.

A instituição conta também com o bazar que funciona por meio da venda de objetos doados à FEJOF e que, após passarem por triagem e avaliação de utilidade para a entidade, são destinados à venda por meio do bazar da instituição. O bazar vende algumas doações e sempre que percebe a necessidade de algum funcionário, a instituição o repassa a doação por um preço simbólico.

Há na FEJOF, preocupação com processos para redução de impactos ambientais como a utilização de energia solar na maioria das casas dos residentes, captação de água de chuva para limpeza das áreas externas, a horta da instituição, projetos de parcerias com supermercados e centros de distribuição de alimentos que repassam alimentos impossibilitados de serem vendidos devido à aparência.

O aspecto relacionado à **reflexão sobre a organização** inspirou ponderações pertinentes. Para os entrevistados é imprescindível que se pense a Fundação sempre olhando para os residentes, pois tudo existe e é voltado para eles, que são a razão de ser da instituição. Com isso se faz necessário que a dinâmica da organização tenha aspectos mais substantivos que de uma empresa, pois além do compromisso com o êxito, isto é, com metas que são meramente comunicadas, e com a eficiência, os gestores lideram pessoas que são voluntárias e cuidam dos residentes.

Assim é necessário saber separar o que é dificuldade administrativa da tratativa com os abrigados e funcionários. E conforme relatado pelos entrevistados, quem está à frente da gestão são voluntários que, muitas das vezes, não possuem bagagem administrativa e aprendem ali como é ser gestor. É necessário ser humano e, ao mesmo tempo, usar todos os recursos para que nada falte aos internos nem aos funcionários. A única área em que os integrantes da organização devem possuir necessariamente conhecimento técnico é o Conselho Fiscal.

Para minimizar os riscos, há uma funcionária ligada à diretoria Administrativa com conhecimentos técnicos nas áreas de contabilidade e administração. A maior dificuldade é pensar em administrar com poucos recursos e sempre prezando o bem estar dos internos, funcionários e voluntários para que nenhuma adversidade afete fortemente o andamento das atividades. De acordo com o entrevistado A: “(...) aqui, na parte administrativa, temos que ter o máximo de eficiência, considerando sempre o coletivo”.

O processo mais intangível da matriz de Serva (1997), **dimensão simbólica**, é percebido após reflexão sobre estrutura, valores, ações e relações da organização, que são voltados à promoção de independência do idoso e à valorização do indivíduo. Cita-se, como exemplo do que foi afirmado, as casas individuais, com decorações personalizadas e feitas ou solicitadas pelos próprios internos e o fato de todas as decisões se submeterem à avaliação da valorização da independência do indivíduo de modo que ele se sinta útil à comunidade.

Assim, após análise dos processos que tratam os valores e objetivos, comunicação, relações interpessoais e ambientais, ação social, reflexão da organização e dimensão simbólica infere-se que predomina a racionalidade substantiva sob regência dos valores emancipatórios, que englobam “elementos de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo” (SERVA, 1997, p.22).

As divergências de opiniões ou **conflitos** são comuns na instituição, mas são trabalhadas por meio de reuniões e conversas até que se esgotem as divergências e haja o consenso entre as partes. A opinião de ninguém prevalece por imposição hierárquica. Contudo, em casos que demandam assertividade, como a demissão de um funcionário, os responsáveis se posicionam, prezando pelo bem da entidade.

Assim, seguindo a matriz analítica de Serva (1997), o julgamento ético foi preponderante na indicação de racionalidade substantiva, visto que é a “deliberação baseada em juízo de valor, que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações” (SERVA, 1997, p.22).

A **satisfação individual** foi mencionada pelos entrevistados como algo inerente ao cotidiano organizacional, ou seja, não é após o alcance dos objetivos que os anseios pessoais são considerados e sim durante as ações gerenciais. Conquistar com êxito é uma consequência, pois o desenvolvimento alcançado ao longo das atividades desempenhadas não se mede e, como relatado pelos entrevistados, nem se quantifica em valor financeiro. Para os voluntários, o sorriso dos internos, a palavra de gratidão, o abraço recebido pelos residentes é isso que conta.

Baseado no exposto acima, nas entrevistas, observações e no quadro de análise de Serva (1997, p.23), fruto de estudos dos processos organizacionais, pode-se constatar que, embora a organização possua elementos da racionalidade instrumental, condicionados pela natureza de certas tarefas e, inclusive, por demandas constantes apresentadas pelo Ministério Público, na Fundação Espírita João de Freitas predomina a racionalidade substantiva e seus desdobramentos em estruturas, decisões, ações e relações.

A FEJOF, há mais de oito décadas cumpre sua missão de proporcionar amparo aos menos favorecidos. Nos últimos anos, mudou sua finalidade para os idosos em situação de vulnerabilidade social. A longa jornada da instituição evidencia a seriedade dos trabalhos desenvolvidos o que faz com que a instituição tenha legitimidade social. As inúmeras doações recebidas salientam o apoio e auxílio da comunidade juizforana. Provavelmente, a predominância da substantividade na organização, proporciona tamanho auxílio e aderência da sociedade às obras da Fundação Espírita João de Freitas, visto que o ativo social – que exige correção e constância de conduta e, ainda, tempo para ser capitalizado – é indispensável ao bom funcionamento da instituição.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A racionalidade humana e suas implicações constituem um campo de estudo que vem sendo aprimorado há séculos, desde que eventos como o Iluminismo posicionaram o homem como o centro do mundo social, em contraste com o mundo natural. Desde então, três padrões de racionalidade ganharam destaque: instrumental, substantivo e comunicativo.

Atualmente, observa-se o predomínio da racionalidade instrumental, que trazia em si a promessa (não realizada) de emancipação, por meio do domínio da natureza e do refinamento da técnica (Oliveira, 1993). No campo das organizações e da economia capitalista, o cálculo utilitário, que busca alinhar meios e fins, insere-se em outras esferas, subordinando a esta lógica (objetiva e impessoal), relações comunitárias e familiares, gerando distorções diversas.

Nas organizações produtivas, o predomínio da razão instrumental está na base da gestão estratégica e da organização burocrática. Nelas, o cálculo se justifica pela necessidade extrema de eficiência, em função da concorrência em mercados. Nos setores público e público não estatal (terceiro setor), a instrumentalidade deve ser ponderada por outros padrões de racionalidade, uma vez que hierarquias não dialógicas não são legítimas para definição de fins e para o estabelecimento (exclusivo) de meios. Caso isso aconteça, indivíduos, como cidadãos (diante do Estado), ou como voluntários e beneficiários (diante das organizações não governamentais), serão pouco ou nada considerados.

A racionalidade substantiva é inata a cada indivíduo, sendo fruto das experiências e anseios de cada um, se voltando para ações que prezam o coletivo. Essa racionalidade deve se fazer presente em organizações beneficentes, cujas missões não devem ser preteridas pelo foco exclusivo em eficiência ou produtividade.

Diante desses aspectos, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: a Fundação Espírita João de Freitas pode ser considerada uma organização substantiva?

A resposta elaborada após revisão de literatura e de pesquisa empírica sugere que, embora sejam percebidos elementos da racionalidade instrumental, há a predominância da racionalidade substantiva nas tomadas de decisão e nas ações gerenciais da instituição podendo, portanto, ser considerada uma organização substantiva.

De modo a atestar a afirmação acima, há elementos de racionalidade substantiva que se destacam na organização como o entendimento, que se faz presente em hierarquia e normas, na tomada de decisão, no controle e na divisão do trabalho. A ênfase emancipatória

foi observada nos valores e objetivos da FEJOF, na comunicação e nas relações interpessoais, nas ações sociais e ambientais, na reflexão e na dimensão simbólica da organização. Na resolução dos conflitos se faz presente o julgamento ético e a satisfação individual é pautada na autorrealização e na alteridade.

Além do exposto, outras atitudes foram percebidas como o fato da organização ter se transformado, no decorrer do tempo, para que pudesse atender de modo mais adequado aos anseios de seus beneficiários e da sociedade como um todo. No início de suas ações, a FEJOF amparava viúvas e idosas e, hoje, é uma instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), que busca conferir humanidade e dignidade ao idoso em situação de vulnerabilidade social.

O estudo possui algumas limitações. As entrevistas foram realizadas somente com voluntários que compõe a atual estrutura da gestão, ou seja, são conselheiros e diretores que estão na gestão atual da Fundação. Para aumentar o rigor da pesquisa, seria interessante entrevistar também os funcionários, voluntários que realizam atividades operacionais e os residentes.

O município de Juiz de Fora, local que se encontra a instituição estudada, possui grande contingente de idosos e um número significativo destes está em situação de vulnerabilidade social. Em paralelo, no ranking brasileiro divulgado pela revista Exame e promovido pelo site G1, a localidade está entre as 14 cidades com a melhor qualidade de vida para a terceira idade. Nesse sentido, como sugestão para novas pesquisas, destaca-se a possibilidade de realização de um mapeamento das condições substantivas de atenção nas Instituições de Longa Permanência. Espera-se, assim, entender se as condições propícias ao envelhecimento na cidade são potencializadas por essas organizações. Se forem, boas práticas poderão ser reconhecidas, favorecendo sua replicação em organizações que prestam o mesmo tipo de serviço à sociedade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Cesar Ramos. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 17., 1993, Salvador. **Anais...**

BARROS, M. A.; SANTOS, T. C. Terceiro setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 113, p. 11-18, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa - Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Artmed e Bookman, p. 38, 2007.

FERREIRA, Bruna de Fátima; SANTOS, Natália Moreira dos; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Razões Instrumental, Substantiva e Comunicativa no Cotidiano Gerencial de Organizações Não-Governamentais. In: **Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI 2016**.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, 2004, v. 14, n. 28, p. 139-152

G1 Zona da Mata. **Juiz de Fora está entre cidades com mais qualidade de vida para idosos**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2013/11/juiz-de-fora-esta-entre-cidades-com-mais-qualidade-de-vida-para-idosos.html>>. Acesso em 26 de novembro de 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. 1995. **Revista de Administração de Empresas**, SP, 1995.

MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Material Didático (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública /Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Foz do Iguaçu. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. Razão Instrumental versus Razão Comunicativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 15-25. 1993.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

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

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 07-23, 1998.

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

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. O “tipo burguês” e o pensamento organizacional. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2., 2012, Florianópolis. **Anais**.