
A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas

Wagner de Siqueira Pinto

RESUMO

Apresentam-se, nesse artigo, os resultados de uma pesquisa realizada em uma das maiores fundações corporativas brasileiras, que permitiu verificar a predominância da racionalidade instrumental/estratégica em sua prática administrativa. Adicionalmente, defende-se que as fundações corporativas, por estarem envolvidas em ações voltadas para o bem comum e por não estarem premidas pela obrigação de buscar, acima de tudo, a maximização de resultados econômicos, deveriam, por coerência com suas finalidades, ter sua práxis administrativa pautada na racionalidade substantiva/comunicativa. Por aumentar, a cada dia, a ênfase que a sociedade vem dando ao Terceiro Setor, pela expectativa de seu crescimento, tanto em nível quantitativo quanto do grau de influência sobre a vida das pessoas, e por colocar-se na posição de oferecer soluções para os problemas que o Estado e o mercado, de forma isolada ou conjunta, não conseguem resolver, as organizações componentes do Terceiro Setor necessitam de um referencial teórico para sua gestão que seja coerente com sua finalidade emancipatória.

Recebido em 13/dezembro/2002

Aprovado em 30/junho/2003

Palavras-chave: terceiro setor, organizações substantivas, fundações corporativas, ação racional.

1. INTRODUÇÃO

“A arte de gerência se confunde com a comunicação. Conduzir é comunicar, motivar, criar ambientes próprios a um agir cooperativo, baseado em compromissos de ação legítimos.”

Francisco Javier Uribe Rivera (1995, p.209)

A partir da perspectiva de emancipação do homem no âmbito do trabalho, pesquisadores brasileiros, como Pizza Júnior (1994), Martins (1994), Serva (1996, 1997a, 1997b) e Tenório (1999, 2000a, 2000b), buscam analisar criticamente a racionalidade que fundamenta as ações dos indivíduos no interior de organizações

Wagner de Siqueira Pinto, Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas — Rio de Janeiro/RJ, é Coordenador e Professor do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações do Terceiro Setor da UPIS — Faculdades Integradas (CEP 70390-125 — Brasília/DF, Brasil) e Membro da *International Society for Third Sector Research (ISTR)*.

E-mail: wagnersiqueira@uol.com.br

Endereço:

UPIS — Faculdades Integradas
Departamento de Administração
SEPS 712/912 — Conjunto A
Asa Sul
70390-125 — Brasília — DF

Quadro 1

Estado, Mercado e Terceiro Setor: Agentes e Fins

Agentes	Fins	Setor
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Privados	(Corrupção)

Fonte: Fernandes (1994, p.21).

produtivas à luz da Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, proposta por Guerreiro Ramos (1989), e/ou da Teoria do Agir Comunicativo, elaborada por Habermas (1984; 1997).

Aqueles autores têm evidenciado as conseqüências negativas que o predomínio da racionalidade dita instrumental, ou orientada pelo estrito “cálculo utilitário de conseqüências” (HOBBS *apud* GUERREIRO RAMOS, 1989, p.3), destituída de qualquer crítica quanto a valores, tem gerado em todas as dimensões da vida humana associada, em particular nas organizações produtivas. Por fim, enfatizam a importância da adoção das racionalidades substantiva e comunicativa, baseadas em valores e na interação social, respectivamente, na práxis administrativa, visto que essas racionalidades estariam diretamente relacionadas com a emancipação e a auto-realização dos indivíduos.

Mais especificamente Serva (1996), nos estudos que desenvolve, procura preencher a lacuna deixada por Guerreiro Ramos, verificando empiricamente a viabilidade e a pertinência da aplicação do modelo teórico proposto pelo mestre, buscando integrar os estudos de Guerreiro Ramos aos de Habermas, de forma a complementar o trabalho do primeiro com uma teoria de ação voltada para o entendimento.

A intenção neste artigo é resgatar a importância da abordagem de Serva no estudo e na crítica da racionalidade que permeia a administração das organizações produtivas ao evidenciar os resultados da aplicação do modelo de exame de racionalidade proposto por aquele autor na análise das práticas administrativas de fundações corporativas, uma das iniciativas constituintes do denominado **Terceiro Setor**.

2. TERCEIRO SETOR E FUNDAÇÕES CORPORATIVAS

A conceituação do Terceiro Setor e, até mesmo, a definição de seus componentes não são consenso, nem entre as próprias organizações representativas do setor, nem no meio acadêmico (FISCHER, 1999, p.21).

Ressalvado o disposto no parágrafo anterior, o quadro 1, elaborado por Fernandes (1994), contextualiza o Terceiro Setor dentre os demais, a partir de seus agentes e fins, não o posicionando nem acima e nem abaixo do Primeiro Setor (Estado) e do Segundo Setor (Mercado), mas como uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre o **público** e o **privado**.

Dessa forma, uma possível abordagem conceitual configura o Terceiro Setor como o conjunto de iniciativas de origem privada, sem finalidade lucrativa, cujas finalidades e objetivos são voltados para o bem comum.

Fernandes (1994) apresenta, ainda, uma proposta de classificação das iniciativas constituintes do Terceiro Setor:

- **Formas tradicionais de auxílio mútuo** — iniciativas de caráter assistencialista, relacionadas a obras de caridade, doações e atuação social de movimentos religiosos.

- **Movimentos sociais** — surgidos no seio das comunidades, cuja ênfase de atuação recaia na resolução de problemas pontuais e locais que aflijam a coletividade.
- **Organizações Não-Governamentais (ONGs)** — organizações privadas sem finalidade lucrativa, voltadas para o bem público com atuação dirigida para temas como defesa de minorias sociais, meio ambiente, educação e saúde, entre outros. A diferença em relação aos movimentos sociais é que as ONGs falam em nome próprio.
- **Sociedade civil e cidadania** — associações de caráter voluntário, criadas sem o **apego territorial** próprio dos movimentos sociais e voltadas a finalidades diversas, como artes, esportes e beneficência, entre outras. Nessa classe, também são consideradas as ações e as organizações voltadas à filantropia empresarial.

O foco deste trabalho recai sobre a classe **sociedade civil e cidadania**, mais precisamente sobre as fundações corporativas, organizações constituintes do Terceiro Setor, criadas e mantidas por grandes grupos empresariais que buscam atender à sociedade em geral, sem qualquer distinção, mediante atuação em áreas diversas como saúde, educação, cultura e assistência social. Ressalte-se, no entanto, a existência de fundações criadas para beneficiar um público bem restrito e definido: seus próprios membros. Fundações da espécie, qualificadas como **fechadas** (RAFAEL, 1997), não foram consideradas na análise em questão.

Merege (2002), ao abordar a atuação de empresas em causas sociais, afirma que essas “geralmente optam pela criação de uma fundação corporativa, isto é, destinam um patrimônio que deverá servir a uma causa de interesse público”. Ainda segundo Merege, a importância das fundações corporativas para o Terceiro Setor reside no fato de que transferem significativo volume de recursos financeiros para outras organizações da sociedade civil.

Essa característica pode ser verificada ao se analisarem os dados do *ranking*⁽¹⁾ das 400 maiores entidades beneficentes do Brasil no ano de 1999. Das 50 maiores entidades beneficentes, 8% são fundações corporativas. Apesar da pequena quantidade de organizações da espécie, essas respondem por 20% do total de dispêndios previstos para as 50 maiores enti-

dades beneficentes do País em 1999 (SIQUEIRA PINTO, 2001, p.92).

Os três maiores bancos nacionais por patrimônio⁽²⁾ — Itaú, Bradesco e Banco do Brasil —, por exemplo, possuem fundações corporativas (SIQUEIRA PINTO, 2001, p.92). O caso mais recente é o do Itaú que lançou a Fundação Itaú Social em dezembro de 2000, com patrimônio de R\$ 170 milhões e previsão de investimento anual entre R\$ 12 milhões e R\$ 15 milhões.

3. A RACIONALIDADE EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

As fundações corporativas encaixam-se no tipo de organizações denominadas por Serva de **produtivas**, ou seja, organizações que apresentam as seguintes características (Serva, 1996, p.278):

- **transacional** — disponibilização à comunidade dos bens e produtos que geram;
- **profissional** — atividades-fim da organização conduzidas por profissionais;
- **total visibilidade da ação social** — não são organizações secretas;
- **cadastramento oficial** — existência de registros perante organismos oficiais que explicitam sua personalidade jurídica, sua razão social e suas finalidades;
- **legalidade das operações** — não se envolvem com atividades ilícitas;
- **atividade-fim não-parlamentar** — não têm como atividade-fim a ação política própria de um parlamento;
- **atividade não-religiosa** — não desenvolvem prioritariamente atividades religiosas.

A justificativa daquele pesquisador em enfatizar o estudo sobre a práxis administrativa das organizações produtivas reside no fato de que se vive, atualmente, em uma **sociedade de organizações**, em que sua manutenção e seu desenvolvimento são prioritários em relação à sobrevivência dos indivíduos que a compõem. Esse fato, aliado à crise no âmbito do trabalho, cujo valor social é superestimado pela sociedade industrial, pode levar as pessoas a perderem o contato com sua verdadeira individualidade, adaptando-se a uma realidade fabricada, como alertava Guerreiro Ramos (1989, p.99) ao abordar as pessoas que permitiam que a organização se tornasse a referência primordial de sua existência.

Sendo reificado dentro da organização, fora o indivíduo torna-se sem valor para a sociedade. De forma ainda mais condenável, essa lógica de fundamentação econômica acaba, como decorrência natural de sua utilização, suprimindo esses mesmos empregos como resposta aos imperativos da competitividade empresarial e da busca de eficiência e eficácia, desprovida de quaisquer julgamentos éticos. O resultado é desastroso, a mesma racionalidade que confere **identidade** ao sujeito

ao dotá-lo de um emprego, mesmo que dentro de uma concepção inadequada, acaba por negar essa identidade ao retirá-lo, desvalorizando-o perante a sociedade.

Sensibilizado por essas questões, Serva (1996) elaborou um modelo de exame de racionalidade a partir de uma perspectiva de complementação entre a Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, proposta por Guerreiro Ramos (1989), e a Teoria do Agir Comunicativo, de Habermas (1984; 1997). A intenção de Serva foi dotar a teoria de Guerreiro Ramos de um referencial para a ação, que seria provido pela teoria habermasiana.

Assim, a partir de uma série de pontos de conexão entre as duas teorias, Serva (1997a, p.114) definiu como base de seu modelo a oposição entre dois tipos de ação:

- **Ação racional substantiva** — ação orientada para a auto-realização, na dimensão individual, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação, e para o entendimento, na dimensão grupal, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais (SERVA, 1997b, p.22). A racionalidade que fundamenta essa ação é a substantiva/comunicativa⁽³⁾.
- **Ação racional instrumental** — ação orientada para “o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1997b, p.22). A racionalidade que fundamenta essa ação é a instrumental/estratégica.

Os elementos constitutivos de cada racionalidade constam nos quadros 2 e 3.

A proposta de Serva (1996) para a aplicação de seu modelo é a de verificar como a racionalidade substantiva ocorreria na prática administrativa. Com o apoio da formulação teórica de Guerreiro Ramos e da teoria de ação proposta por Habermas, procurou identificar organizações produtivas, mesmo de natureza econômica, cuja lógica econômica fosse subordinada à lógica social⁽⁴⁾. Nesse tipo de organização, que denominou de **substantiva**, predominariam as ações racionais ditas substantivas.

Buscava o autor atender à recomendação de Guerreiro Ramos (1989, p.135) ao alertar que “uma abordagem substantiva da teoria organizacional preocupa-se, sistematicamente, com os meios de eliminação de compulsões desnecessárias agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral”.

A identificação de organizações substantivas ocorre por meio da análise dos processos organizacionais, ou seja, aqueles processos “nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam” (SERVA, 1997b, p.23)

Para tanto, são focalizados onze processos organizacionais, a partir dos quais é avaliada a intensidade da racionalidade substantiva que os caracteriza (SERVA, 1996, p.312-314):

Quadro 2

Elementos Constitutivos da Racionalidade Substantiva/Comunicativa

Racionalidade Substantiva/Comunicativa
<p>Auto-realização Processos de concretização do potencial inato do indivíduo complementados pela satisfação.</p>
<p>Entendimento Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais.</p>
<p>Julgamento ético Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.</p>
<p>Autenticidade Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.</p>
<p>Valores emancipatórios Valores 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.</p>
<p>Autonomia Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.</p>

Fonte: Adaptado de Serva (1997b, p.22-23).

- **“Hierarquia e normas** — as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Conseqüências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade.”
- **“Valores e objetivos organizacionais** — conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos.”
- **“Tomada de decisão** — processos decisórios, estilos mais freqüentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório.”
- **“Controle** — formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle.”

Quadro 3

Elementos Constitutivos da Racionalidade Instrumental/Estratégica

Racionalidade Instrumental/Estratégica
<p>Cálculo Projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos.</p>
<p>Fins Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).</p>
<p>Maximização dos recursos Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo.</p>
<p>Êxito, resultados Alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios e situações que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos em uma sociedade capitalista.</p>
<p>Desempenho <i>Performance</i> individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.</p>
<p>Utilidade Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.</p>
<p>Rentabilidade Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.</p>
<p>Estratégia interpessoal Influência planejada sobre outrem, a partir das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.</p>

Fonte: Adaptado de Serva (1997b, p.22-23).

- **“Divisão do trabalho** — critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização.”
- **“Comunicação e relações interpessoais** — estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação ‘estratégica’. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais.”
- **“Ação social e relações ambientais** — ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos

estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.”

- **“Reflexão sobre a organização** — processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada.”
- **“Conflitos** — natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos.”
- **“Satisfação individual** — grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação.”
- **“Dimensão simbólica** — iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização.”

Serva (1996, p.344) denominou os sete primeiros processos de essenciais, por entender que esses representam “o caráter básico do empreendimento grupal (...) delineando seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites de ação do grupo perante a sociedade que o envolve”. Os demais processos foram denominados de complementares, pois, apesar de auxiliarem a sistemática de análise da racionalidade em organizações, não apresentam a mesma importância dos componentes do primeiro grupo.

O exame da racionalidade em organizações produtivas é realizado com o auxílio de um quadro de análise que agrupa os elementos constitutivos de cada racionalidade segundo a sua afinidade perante cada um dos onze processos organizacionais, como disposto no quadro 4.

A operacionalização do quadro de análise (SERVA, 1996) é realizada em três fases:

- **Fase 1: Detecção dos indicadores** — a partir da coleta de dados (situações observadas, opiniões colhidas em entrevistas e/ou conversas informais e exame de documentos, entre outros), devem ser detectados todos os elementos constitutivos de ação racional presentes, que passem a ser considerados indicadores de racionalidade.
- **Fase 2: Mapeamento dos indicadores** — a partir da análise de cada processo individualmente, são reunidos todos os

Quadro 4

Quadro de Análise — Exame de Racionalidade em Organizações Produtivas

Processos Organizacionais	Tipo de Racionalidade	
	Substantiva / Comunicativa	Instrumental / Estratégica
Hierarquia e Normas	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento • Julgamento ético 	<ul style="list-style-type: none"> • Fins • Desempenho • Estratégia interpessoal
Valores e Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-realização • Valores emancipatórios • Julgamento ético 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidade • Fins • Rentabilidade
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento • Julgamento ético 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo • Utilidade • Maximização de recursos
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização de recursos • Desempenho • Estratégia interpessoal
Divisão do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-realização • Entendimento • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização de recursos • Desempenho • Cálculo
Comunicação e Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade • Valores emancipatórios • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Êxito/resultados • Estratégia interpessoal
Ação Social e Relações Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Valores emancipatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fins • Êxito/resultados
Reflexão sobre a Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Julgamento ético • Valores emancipatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Fins • Rentabilidade
Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Julgamento ético • Autenticidade • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo • Fins • Estratégia interpessoal
Satisfação Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-realização • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fins • Êxito • Desempenho
Dimensão Simbólica	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-realização • Valores emancipatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidade • Êxito/resultados • Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997b, p.24).

indicadores detectados e verificado qual deles é predominante naquele processo em particular.

- **Fase 3: Identificação da intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa** — nessa fase, é possível verificar a intensidade da razão substantiva na organização: “basta situá-la na média entre as intensidades já verificadas nos

processos organizacionais” (SERVA, 1996, p.354). Uma organização é considerada substantiva se no conjunto dos onze processos examinados predominarem os indicadores representativos de uma ação racional substantiva e se o mesmo ocorrer para os sete processos organizacionais essenciais.

Ao final do mapeamento de indicadores de cada processo e ao final da análise global da fundação em estudo, a intensidade da racionalidade substantiva verificada nas práticas administrativas da organização, durante o período de observação, é representada em um *continuum*, como o exposto na figura 1⁽⁵⁾.

Serva (1996) alerta que não se espera que a aplicação do modelo de análise resulte no posicionamento de uma organização em um dos dois extremos, uma vez que isso representaria a improvável exclusividade de ação racional substantiva ou a sua, igualmente improvável, ausência total nas práticas administrativas da organização em estudo. Aos extremos cabe a função de facilitar o entendimento do modelo, dando sentido ao *continuum* representado.

Como resultado de sua prospecção e da aplicação de seu modelo, Serva pôde verificar a existência de organizações que mesmo submetidas a um mercado competitivo atuam de modo substantivo, permitindo aos seus membros “estabelecerem relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de auto-realização e embasar-se numa lógica não utilitária” (SERVA, 1996, p.587).

4. RACIONALIDADE EM FUNDAÇÕES CORPORATIVAS

Do ponto de vista legal, e segundo Paes (2000, p.35), uma fundação “consiste em um complexo de bens destinados à consecução de fins sociais e determinados”, sendo cinco os seus elementos caracterizadores: o **patrimônio** que a constitui e permite que ela realize sua finalidade; a **vontade do instituidor**, finalidade expressa no ato de sua instituição que não mais poderá ser alterada ao longo de sua existência; a **forma de sua criação**, se por pessoa física ou jurídica, mediante testamento ou escritura pública; a sua **organização administrativa**, composta pelos Conselhos Curador e Fiscal e pela Diretoria, e que deverá necessariamente distinguir os instituidores da fundação, tendo em vista a autonomia dela e a independência que deve haver entre esses entes jurídicos; e o **velamento do Mi-**

nistério Público, fiscalização que visa garantir a fidelidade aos fins estatutários.

Essas características, que permeiam a criação e o funcionamento das fundações em geral, e as especificidades das fundações corporativas dentre as demais organizações e iniciativas do Terceiro Setor, ou seja, o fato de serem instituídas por uma grande empresa, podem ensejar o predomínio em sua prática administrativa de ações racionais instrumentais, em que o compromisso maior se dá com a eficiência operacional e o resultado. Este é o pensamento de Tenório (1999):

- “... fundações empresariais, por exemplo, que desempenham muitas vezes um papel fundamental na sociedade civil, mas que atuam estrategicamente, desenvolvendo suas ações de maneira calculada e utilitarista” (p.87).
- “O segundo setor [mercado], na sua estratégia de promoção social, cria organizações assistenciais como aquelas do terceiro setor, mas assentadas em uma base mercantil, sob o pensamento único — superando a pólis” (p.99).

Essa possibilidade também foi levantada por Fischer (1999), que coordenou, no País, pesquisa qualitativa promovida pelo *Institute of Development Research* (IDR) a respeito do estabelecimento e da operacionalização de alianças intersetoriais entre o mercado e o Terceiro Setor. Ao abordar o estudo de caso de uma fundação corporativa, a pesquisadora evidenciou que a racionalidade de mercado, própria das iniciativas empresariais, pode influenciar negativamente o *modus operandi* das organizações do setor solidário, comprometendo suas finalidades:

- “Nesse caso, pode ser observado que certas competências administrativas são aplicáveis no relacionamento com organizações do terceiro setor, tanto para assegurar a realização dos objetivos da parceria quanto para prover as organizações da sociedade civil de práticas e habilidades que possam melhorar seu desempenho. No entanto, também é observado que a predominância do estilo e da cultura organizacional da empresa pode exercer pressão sobre as relações com as organizações da sociedade civil, prejudicando o equilíbrio entre a rede de parceiros, criando conflitos explícitos ou ocultos que ameaçam os resultados desejados” (FISCHER, 1999, p.8 — tradução livre).



Figura 1: Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva/Comunicativa

Fonte: Serva (1996, p.355).

Apesar de reconhecer a inviabilidade de as fundações corporativas agirem com a mesma lógica de uma ONG ou uma associação comunitária, questiona-se a pertinência de a gestão das fundações corporativas basearem-se em um modelo burocratizante, com a predominância de ações racionais utilitárias e, se assim verificado, se tal postura não colidiria frontalmente com a sua finalidade emancipatória, expressa em suas propostas de ação social.

No estudo de caso relatado a seguir pretendeu-se verificar qual racionalidade é predominante ao se analisar as práticas administrativas de uma fundação corporativa, utilizando-se como base metodológica da pesquisa o modelo de exame de racionalidade proposto por Serva.

5. ESTUDO DE CASO

A fundação corporativa em estudo, aqui denominada Fundação A, foi constituída com o objetivo de promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações em áreas como educação, cultura, saúde e assistência social.

Trata-se, segundo dados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), de uma das dez principais fundações corporativas do País, em termos de patrimônio e de dispêndios financeiros anuais.

Em termos organizacionais, a estrutura administrativa da Fundação A é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Curador, Conselho Técnico, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. O estudo recaiu sobre a Diretoria Executiva, que é o órgão responsável pela condução e pela execução dos assuntos da Fundação e pela integração dos demais órgãos, sendo subdividida em:

- uma diretoria voltada para a gestão dos programas e projetos que, por sua vez, é composta por quatro áreas, representando os campos de atuação;
- uma diretoria voltada para a administração dos recursos da Fundação e para a comunicação e o *marketing*. É composta por duas áreas: comunicação/*marketing* institucional e administração/finanças/infra-estrutura. Também conta com uma assessoria que apóia os administradores em assuntos como gestão de pessoas, modelagem organizacional e planejamento.

O corpo funcional da Fundação é predominantemente formado por profissionais oriundos do próprio Instituidor, cedidos em caráter temporário. À época da pesquisa (primeiro semestre de 2001), a Fundação contava com 64 funcionários (1 presidente, 2 diretores executivos, 6 diretores de área e 55 assessores) nessa situação.

Sua atuação, de abrangência nacional, está centrada no desenvolvimento dos programas temáticos próprios relacionados às áreas anteriormente mencionadas, sendo que seu papel varia conforme o caso⁽⁶⁾.

Atua tanto como agente financiador (patrocinando a aquisição de equipamentos, financiando a melhoria de infra-estru-

tura e o desenvolvimento de cursos de capacitação e de campanhas educativas) quanto como executor (desenvolvendo os programas), além de como mobilizadora da comunidade, com vistas a garantir a sustentabilidade de programas mesmo após o término de seu apoio.

Outro papel exercido pela Fundação é de agente operacional de outras entidades financiadoras de projetos sociais e, também, de governos em suas três esferas (municipal, estadual e federal).

No que diz respeito aos potenciais beneficiários de seus recursos, têm-se⁽⁷⁾:

- governos federal, estaduais e municipais e entidades a eles vinculadas;
- entidades civis sem fins lucrativos, à exceção de clubes e associações de funcionários de empresas públicas ou privadas, igrejas ou cultos religiosos; e
- instituições e centros de ciência e tecnologia do setor privado.

Para viabilizar a aplicação do modelo de exame de racionalidade, foi utilizado o esquema de pesquisa sugerido por Serva (1996) denominado **trabalho de campo** (*field study*), voltado ao “estudo de organizações ou cenários sociais reais” (EASTERBY-SMITH, THORPE & LOWE, 1999, p.38), seguindo o estilo etnográfico, ou seja, procurou-se imergir na organização e fazer parte dela de forma a obter maior interação com os seus membros e, dessa maneira, ampliar o entendimento a respeito de como essas pessoas interpretam tanto o seu comportamento quanto o de seus pares.

Mesmo não tendo sido possível realizar um estudo abrangente em termos de quantidade de fundações empresariais abordadas, ou mesmo mesclando fundações empresariais e outras organizações representativas do Terceiro Setor, pretendeu-se aprofundar a análise das práticas administrativas correntes na fundação em estudo, mediante um acompanhamento *in loco*.

Laville & Dionne (1999, p.156) esclarecem que apesar de ser frequentemente criticado pela dificuldade de generalizar-se as conclusões resultantes da pesquisa, a vantagem que se destaca no estudo de caso é exatamente essa “possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado”. Os autores esclarecem que “tal estudo bem conduzido não poderia se contentar em fornecer uma simples descrição que não desembocasse em uma explicação, pois, como sempre, o objetivo de uma pesquisa não é ver, mas sim, compreender” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.157).

Adicionalmente, a iniciativa de estender algumas conclusões obtidas no estudo para outras fundações congêneres seria viável: “Se o estudo de caso incide sempre sobre um caso particular, examinado em profundidade, toda forma de generalização não é por isso excluída. Com efeito, um pesquisador seleciona um caso, na medida em que esse lhe pareça típico, representativo de outros casos análogos” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.156).

A ênfase do estudo recaiu sobre o método qualitativo por ser “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o **significado**, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social” (VAN MAANEM *apud* EASTERBY-SMITH, THORPE & LOWE, 1999, p.71 — grifo do autor deste artigo), sendo, portanto, bem adequado ao objetivo desta pesquisa. Neste caso, foram basicamente mantidas as técnicas de coleta de dados propostas por Serva (1996), ou seja, a observação participante, as entrevistas e a análise de documentos, com especial destaque para a primeira.

6. RESULTADOS OBTIDOS

Para proceder à análise das práticas administrativas da Fundação A, os onze processos organizacionais em estudo (hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica) foram abordados separadamente de forma a permitir identificar em cada um deles a intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa que os caracteriza.

No quadro 5, apresenta-se a tabulação final da análise dos processos organizacionais da Fundação A. Verifica-se pela sua leitura que a racionalidade instrumental/estratégica predominou em cinco dos sete processos organizacionais essenciais

definidos — hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, divisão do trabalho e comunicação/relações interpessoais. Como resultado, infere-se que não se pode considerar a Fundação estudada como uma organização substantiva, nos moldes propostos por Serva (1996).

A realidade da prática administrativa da Fundação apontou, de forma global, para a predominância do elemento **fins**. Seu posicionamento no *continuum*, mediante o cálculo da média dos resultados obtidos em cada processo (variável), evidenciou **baixa** intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa em suas práticas administrativas, como pode ser observado na figura 2.

Apresenta-se, a seguir, as conclusões relativas à análise dos sete processos definidos como essenciais e dos quatro processos complementares da organização em estudo.

6.1. Hierarquia e normas

Sua estruturação organizacional é rígida, prevalecendo a autoridade formal decorrente da posição hierárquica que os cargos ocupam. Há clara distinção entre os detentores de cargos diretivos, com poder decisório, e os dos cargos técnicos. No que diz respeito às normas, a complexidade operacional, principalmente das áreas que conduzem os programas (estabelecimento de convênios, concessão de auxílio financeiro, acompanhamento físico/financeiro dos aportes realizados), exige a formalização de normativos.

Quadro 5

Quadro-Resumo de Análise da Fundação “A”

Processos Organizacionais Variáveis	Elementos Indicadores de Racionalidade Predominantes	Intensidade de Racionalidade Substantiva/Comunicativa
Hierarquia e Normas	Fins	Baixa
Valores e Objetivos	Fins	Baixa
Tomada de Decisão	Maximização de recursos	Mínima
Controle	Entendimento	Elevada
Divisão do Trabalho	Maximização de recursos	Mínima
Comunicação e Relações Interpessoais	Desempenho	Baixa
Ação Social e Relações Ambientais	Valores emancipatórios Fins	Média
Reflexão sobre a Organização	Fins	Baixa
Conflitos	Maximização de recursos	Baixa
Satisfação Individual	Auto-realização	Elevada
Dimensão Simbólica	Êxito/resultados	Baixa
Avaliação Global	Fins	Baixa

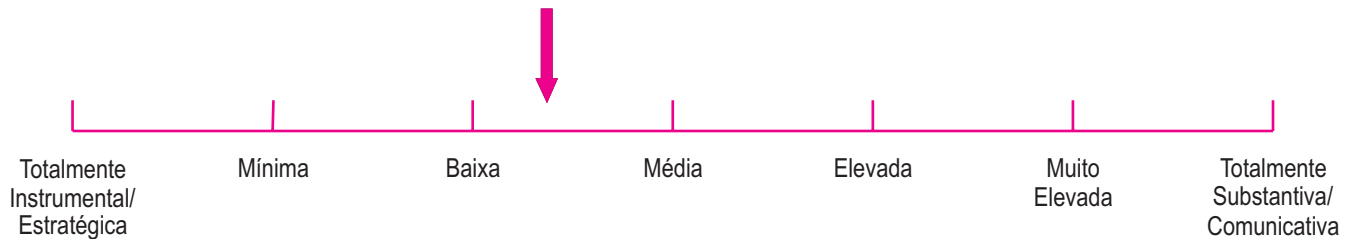


Figura 2: Posição da Fundação "A" no Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva/Comunicativa

Foi evidenciado o alcance de **fins** ligados ao poder como a principal característica desse processo, conclusão inferida a partir da rígida hierarquia estabelecida e da ênfase dada à gestão. Outro elemento de destaque foi a preocupação com **desempenho**, ou seja, a busca de elevada *performance* individual, também inferida pela ênfase dada à gestão. Verifica-se a existência de espaços voltados ao **entendimento**, como ocorre na possibilidade de questionar-se a validade das normas existentes e em desenvolvimento, mas que não são predominantes.

6.2. Valores e objetivos organizacionais

Verificou-se a existência de valores emancipatórios, tanto em suas finalidades quanto na formatação de seus programas. Ao ser aplicado um instrumento de avaliação dos valores organizacionais, proposto por Tamayo & Gondim (1996), ficaram em destaque valores relacionados a **gestão e eficácia e eficiência**, evidenciando-se que a prática administrativa enfatiza o alcance de **fins** de natureza técnica. Não foi possível evidenciar maiores preocupações com relação a auto-realização e satisfação social de seus membros nesse processo.

6.3. Tomada de decisão

A preocupação maior desse processo organizacional recaiu sobre a **maximização de recursos**, ou seja, a preocupação em buscar a eficiência e a eficácia no trato dos recursos disponíveis. Ficou evidenciada a centralização do processo de tomada de decisão nos níveis hierárquicos superiores, além de excessiva quantidade de níveis decisórios. Dessa forma, a avaliação da intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa da variável **tomada de decisão** foi considerada **mínima**.

6.4. Controle

No que diz respeito aos controles, é necessário ressaltar que a Fundação está submetida à legislação e à fiscalização próprias dos entes fundacionais, em particular a do Ministério Público, conforme abordado no item **racionalidade em fundações corporativas**. Dessa forma, não há como atuar de forma participativa sobre os controles definidos como decorrentes dessa condição.

De maneira geral, não foram verificados maiores problemas dos funcionários com relação aos controles. Nas entrevistas realizadas, os depoimentos sempre foram no sentido de

considerar normal os controles existentes, cuja implantação se daria em virtude ou de determinação legal ou de necessidade de cada equipe. Nesse último caso, a definição de quais e como seriam implantados os controles, basicamente relacionados ao acompanhamento das atividades da equipe ou para assegurar a continuidade de determinado serviço quando da ausência do responsável pela sua condução, é realizada de comum acordo entre o diretor e os funcionários da área.

A análise desse processo indicou a presença dos elementos constitutivos de ação racional **entendimento e maximização de recursos**, com predominância do primeiro. Assim, a variável intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa **controle** foi avaliada como **elevada**.

6.5. Divisão de trabalho

Tanto em nível vertical (níveis decisórios) quanto no horizontal (departamentalização), a especialização das atividades desenvolvidas na Fundação é intensa. Como as áreas têm sua abrangência de atuação claramente definida, de acordo com sua especialidade, existem grandes dificuldades em articular as ações das diversas áreas como um todo.

A ausência de sinergia, juntamente com as dificuldades de comunicação interdepartamental, foram os problemas que receberam maior destaque na análise ambiental interna realizada pelos funcionários no processo de formulação estratégica 2002-2003, em desenvolvimento na Fundação quando da realização da pesquisa.

O elemento predominante no processo parece ser a **maximização de recursos**, ou seja, a ênfase na busca da eficiência e da eficácia para a realização das atividades, não se destacando qualquer outro elemento constitutivo de ação racional substantiva.

Dessa forma, a variável **divisão do trabalho** foi avaliada como **mínima** na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

6.6. Comunicação e relações interpessoais

O processo de comunicação entre áreas é um dos problemas mais críticos da Fundação. Trata-se da dificuldade mais apontada na análise de ambiência interna, realizada pelos fun-

cionários, e também uma das mais citadas nas entrevistas informais realizadas.

Evidenciou-se a predominância do elemento constitutivo de ação racional **desempenho**, significando que a preocupação institucional com a comunicação está centrada na busca do aprimoramento da *performance* individual, ou seja, a ênfase da comunicação na organização recai sobre o aspecto informativo e relacionado à instrumentalização dos funcionários ao melhor desempenho de suas atribuições.

Cabe ressaltar, entretanto, que não foi verificada qualquer forma de se tolher a comunicação, o que garante a presença do elemento **autonomia**, ou seja, a existência de condições para se exercer a liberdade de expressão.

Em face do exposto e principalmente pela verificação da dificuldade de comunicação entre áreas, a variável **comunicação e relações interpessoais** foi avaliada como **baixa** na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

6.7. Ação social e relações ambientais

Avaliando a formatação e os objetivos dos projetos e programas sociais da Fundação é possível verificar seu caráter emancipatório. Nesse ponto, destacam-se programas formatados para oferecer complementação escolar a estudantes oriundos de famílias de baixa renda, contribuir para a erradicação do analfabetismo e desenvolver ações vinculadas à geração de emprego e renda. Também merecem destaque os esforços para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de programas sociais, evidenciando a preocupação em tornar sua atuação social mais efetiva.

As parcerias estabelecidas⁽⁸⁾ na criação e no desenvolvimento de alguns de seus programas demonstram articulação com seu ambiente externo. No entanto, verificou-se, a partir das entrevistas informais realizadas, que a ênfase no estabelecimento das parcerias recaía sobre a necessidade de aporte de recursos para os programas.

Ao analisar a variável **ação social e relações ambientais** parece haver equilíbrio entre a presença de **valores emancipatórios**, característica intrínseca de seus programas, e a do elemento **fins** ao se constatar que a busca de parceria e o desenvolvimento da sistemática de avaliação foram inicialmente motivados pela necessidade de captação de recursos, bem como a constatação de forte preocupação com a imagem.

Dessa forma, a intensidade da racionalidade substantiva/comunicativa para a variável em questão foi avaliada como **média**.

6.8. Reflexão sobre a organização

Não foi identificado, à exceção do planejamento estratégico, um processo coletivo de reflexão sobre a organização que seja realizado de forma sistemática. O planejamento estratégico, no entanto, segundo depoimento dos funcionários, encon-

tra-se desacreditado diante das constantes mudanças nas prioridades da Fundação, sem a apresentação de justificativas ao corpo funcional, e da falta de representatividade em sua elaboração.

Evidenciou-se, nesse processo, a predominância do elemento **fins**, ou seja, o processo de reflexão sobre a organização estaria centrado no estabelecimento de metas de natureza técnica. Em face do exposto, na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, atribuiu-se a medida **baixa** para a variável **reflexão sobre a organização**.

6.9. Conflitos

Na análise da variável **conflitos**, houve predominância de um elemento não previsto por Serva para essa rubrica: a **maximização de recursos**. Pôde-se identificar que as fontes de conflito estão predominantemente relacionadas à preocupação com a eficácia organizacional. Tanto o interesse em solucionar um conflito como até mesmo o fato de ignorá-lo, como pôde ser observado durante a realização da pesquisa, estão ligados ao possível impacto que o desfecho de um conflito ou a sua abordagem teria na eficácia organizacional. Também se identificou a presença do elemento **autenticidade**, embora em menor grau, ao se constatar espaço para a iniciativa de posicionamento dos funcionários diante de uma crítica que considerassem injusta.

Dessa forma, foi avaliada como **baixa** a posição dessa variável na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa.

6.10. Satisfação individual

Em geral, pôde-se verificar a predominância de sentimento de orgulho e de satisfação dos funcionários em fazer parte de uma organização do Terceiro Setor, como atestado pelo depoimento a seguir, retrato de muitos outros obtidos: “Um projeto social traz alguma coisa além de você tratar com números. Ao se trabalhar com projetos sociais você tem o prazer de ver as pessoas crescendo. Traz um acréscimo de valores humanos para nós”.

Da análise da variável **satisfação individual** destacou-se como predominante o elemento **auto-realização** decorrente do envolvimento em uma atividade que tem como resultado benefícios diretos à sociedade, apesar de a organização enfatizar o desempenho, como pôde ser verificado pela avaliação dos processos anteriormente descritos.

Ante o exposto, a avaliação dada à variável **satisfação individual** na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa é **elevada**.

6.11. Dimensão simbólica

Houve dificuldade em levantar, nas entrevistas informais realizadas, quais seriam as idéias, os símbolos e as filosofias

que fundamentam as ações da Fundação. Verificou-se, também, uma crise de identidade dos funcionários quanto a se considerarem trabalhando em uma organização do Terceiro Setor ou se, na realidade, atuavam em uma área do Instituidor que se envolvia mais diretamente com assuntos relacionados à responsabilidade social dele.

Foi comum deparar-se com a utilização de jargões próprios da iniciativa privada, como **mercado, moeda, produto e franquias**, todos adjetivados pelo termo **social**. Mais do que meras palavras, o risco reside exatamente no simbólico, ou seja, tentar, inconscientemente, compreender a temática social com as **lentes** da lógica de mercado, no qual se privilegia a rapidez e o resultado econômico, preocupações não necessariamente pertinentes à abordagem de uma questão de cunho social.

A partir da análise dos dados, pode-se verificar a predominância do elemento **êxito/resultados**. Também foi identificado o elemento **valores emancipatórios**. Na escala de intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa, a posição dessa variável foi, diante do exposto, avaliada como **baixa**.

7. CONCLUSÕES

Foi objetivo da pesquisa realizada na Fundação A verificar qual tipo de racionalidade é efetivamente predominante em sua prática administrativa, buscando estender as conclusões obtidas para as demais organizações do gênero.

Constatou-se que, ante as peculiaridades das fundações empresariais (porte, abrangência de atuação, volume de recursos aportados, fiscalização do Ministério Público — o que exige o estabelecimento de diversos controles — e influência do instituidor, entre outras), a tendência pela predominância de referenciais instrumentais, próprios de organizações burocráticas, no desenrolar de sua prática administrativa, torna-se praticamente imanente a esse tipo de organização.

Dessa forma, estudos como este se tornam importantes para despertar a atenção de administradores e membros da organização para a necessidade de se romper a inércia que conduz organizações da espécie a adotarem referenciais organizacionais marcadamente instrumentais, em que o potencial individual e a interação social são desconsiderados, substituindo-os por referenciais organizacionais substantivos/comunicativos que possibilitem a implementação de modelos de gestão mais participativos ou dialógicos, nos quais “os agentes envolvidos têm participação ativa no processo de tomada de decisão” (TENÓRIO, 2000a, p.16).

A análise das características e especificidades tanto do Terceiro Setor quanto das fundações corporativas, em especial, leva à defesa de que a prática administrativa das organizações do gênero devem ser pautadas pela racionalidade substantiva/comunicativa, aproximando-as do conceito de organização substantiva proposto por Serva (1996).

Tal tese se fundamenta, como apontado por Serva (1996) ao abordar a lógica de programas sociais, diante do fato de que

a lógica mercantil, que privilegia os resultados a curto prazo, não se coaduna com a proposta de atuação de uma organização que lida com aqueles tipos de programas, já que seus ritmos característicos não garantem sua maturação em curto prazo de tempo, como exigido pela racionalidade própria de mercado.

Assim, para serem coerentes com sua proposta de atuação externa de cunho emancipatório, essas organizações deveriam voltar suas atenções também para seu ambiente organizacional e começar a exercitar esse ideal por dentro, a partir de seus processos internos.

É necessário clarificar que não se pretende aqui defender que as práticas administrativas adotadas pelas fundações corporativas sejam as mesmas empregadas por pequenas organizações que emergiram de movimentos populares.

O tamanho e a complexidade organizacional das fundações corporativas, o volume de recursos financeiros anuais aportados (que em alguns casos atinge a casa das dezenas de milhões de reais), a abrangência de sua atuação (que muitas vezes é nacional) e as rígidas regulação e fiscalização a que estão submetidas, por parte do Ministério Público e de demais órgãos de fiscalização, exigem o estabelecimento de regras e controles em níveis que são incompatíveis com a realidade das organizações comunitárias, por exemplo.

O que se discute e se defende é a impertinência de a racionalidade instrumental/estratégica atuar como o referencial maior da lógica interna de funcionamento dessas organizações, o que acabaria por transformar os membros da organização em predicado em vez de em sujeitos capazes de ação, como afirmado por Tenório (2000a) ao abordar uma sociedade submetida aos referenciais instrumentais. Ao desenvolver suas práticas internas conforme uma lógica instrumental/estratégica, esse tipo de organização estaria agindo de maneira diametralmente oposta à sua proposta de atuação na sociedade.

A conclusão a que se chega é que, por estarem envolvidas em ações voltadas para o bem comum e por não estarem premidas pela obrigação de buscar a maximização de resultados econômicos, as fundações corporativas deveriam ter suas práticas administrativas predominantemente embasadas em referenciais substantivos, oferecendo um ambiente em que seja possível a auto-realização de seus membros, dando vazão ao potencial dos seus funcionários, e o entendimento, provendo espaço para a participação e o maior engajamento dos funcionários nas decisões.

Em resumo, parafraseando Raquel de Queiroz⁽⁹⁾, uma organização do Terceiro Setor pode ser uma empresa no plano administrativo, material, mas tem de ser uma instituição de raízes metafísicas no plano ideológico.

Finalizando, às fundações corporativas parece caber um duplo desafio.

O primeiro, comum a todas as organizações relacionadas ao Terceiro Setor, é conter o avanço da racionalidade instrumental/estratégica, da lógica de mercado, já sentido naqueles espaços em que ainda predominam as manifestações do **mun-**

do da vida, como família, associações de bairro, comunidades de base, sindicatos (FREITAG, 1997, p.239) — associações humanas que se originaram a partir de um entendimento entre seus membros e cuja vivência geralmente é pautada por esse mesmo entendimento.

O segundo desafio é afirmar sua identidade enquanto organização com vocação, interesses e práticas administrativas distin-

tas de seu instituidor, superando os referenciais utilitários pelos quais foram criadas e são mantidas e evitar que esses mesmos referenciais contaminem sua lógica interna, burocratizando excessivamente seu funcionamento. Ao contrário, por tudo que foi exposto, as fundações corporativas poderiam ser, para seus instituidores e para as empresas em geral, provedoras de modelos que viabilizassem a flexibilização organizacional⁽¹⁰⁾. ♦

NOTAS

- (1) Fonte: Filantropia.org. Disponível em: <http://www.filantropia.org/maiores_indice1.htm>. Acesso em: 20 jan. 2001.
- (2) Fonte: Revista Exame. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/mm2000/50_bancos.htm>. Acesso em: 25 jan. 2001.
- (3) Cabe ressaltar que Serva (1996) utiliza em sua tese (eixo metodológico da pesquisa abordada neste artigo) os termos “racionalidade substantiva” e “racionalidade instrumental” para designar as racionalidades que fundamentam as ações racionais substantivas e instrumentais, respectivamente. No entanto, na opinião do autor deste artigo, o uso dos termos **racionalidade substantiva/comunicativa** e **racionalidade instrumental/estratégica** estaria mais coerente com a proposta de complementação da Teoria Substantiva da Vida Humana Associada de Guerreiro Ramos (1989) com a Teoria do Agir Comunicativo de Habermas (1984; 1997), uma vez que, ao se mencionar somente “racionalidade substantiva” ou “racionalidade instrumental”, se teria a impressão de abordar, exclusivamente, o referencial teórico de Guerreiro Ramos.
- (4) Guerreiro Ramos (1989, p.29) chamou essa subordinação de “regulação política da economia”.
- (5) Serva (1996) somente utilizou o *continuum* para representar a intensidade de racionalidade substantiva/comunicativa ao final do processo de análise.
- (6) Em todos os programas, a Fundação atua como guardiã dos objetivos traçados, cuidando para que a filosofia do projeto seja obedecida.
- (7) Fonte: Manual de Normas da Fundação A.
- (8) Outras fundações empresariais de renome e órgãos governamentais.
- (9) “Um governo pode ser uma empresa no plano material, mas tem que ser uma instituição de raízes metafísicas no plano ideológico” (RAQUEL DE QUEIROZ, 2000).
- (10) Tenório (2000a) chama de “flexibilização organizacional” ao modelo de gestão que está interessado em tornar o processo de produção mais ágil com a tecnologia da informação, mas também que busca a promoção do envolvimento consciente do funcionário no processo de trabalho, sendo uma de suas características a gestão participativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999. 172p.
- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 155p.
- FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Building intersectorial partnership*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS/USP), 1999. Mimeografado.
- FREITAG, Barbara. *Itinerários de antigona — a questão da moralidade*. 2.ed. São Paulo: Papirus, 1997. 308p.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989. 210p.
- HABERMAS, Jünger. *The theory of communicative action: reason and the rationalization of society*. 1.ed. Boston: Beacon Press, 1984. 465p. v.1.
- _____. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. 3.ed. Madrid: Cátedra, 1997. 507p.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340p.
- MARTINS, Wellington. *Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana*. 1994. Tese (Doutorado em Administração) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- MEREGE, Luiz Carlos. As fundações corporativas. *Integração — A Revista Eletrônica do Terceiro Setor*, n.13, 2002. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/editorial.htm>>. Acesso em: 23 maio 2003.
- PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações e entidades de interesse social*. 2.ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000. 591p.
- PIZZA JÚNIOR, Wilson. Razão substantiva. *Revista de Administra-*

- ção Pública (RAP-FGV), Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.7-14, abr./jun. 1994.
- QUEIROZ, Raquel de. Políticos. *Correio Braziliense*, Brasília, 18 nov. 2000. Opinião, p.5.
- RAFAEL, Edson José. *Fundações e direito*. São Paulo: Melhoramentos, 1997. 450p.
- RIVERA, Francisco Javier Uribe. *Agir comunicativo e planejamento social*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1995. 253p.
- _____. As entidades sem fins lucrativos: o setor invisível dos Estados Unidos. *Revista Eletrônica da USIA*, v.3, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.usia.gov/journals/journals.htm>>. Acesso em: 06 mar. 2001.
- SERVA, Maurício. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- _____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública (RAP-FGV)*, Rio de Janeiro, v.31, n.2, p.108-134, mar./abr. 1997a.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)*, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, abr./jun. 1997b.
- SIQUEIRA PINTO, Wagner de. *Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta*. 2001. 178f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Administração Pública e Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista de Administração Pública (RAP-FGV)*, Rio de Janeiro, v.33, n.5, p.85-102, set./out. 1999.
- _____. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2000a. 358p.
- _____. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. *Revista de Administração Pública (RAP-FGV)*, Rio de Janeiro, v.34, n.3, p.35-52, maio/jun. 2000b.

The rationale for the administrative practices of corporate funders

This paper presents the results of a research project undertaken by one of the most important Brazilian corporate funders. The study verified that the instrumental/strategic rationale predominated in its management practices. The argument is advanced that, as the actions of corporate funders are directed toward the common good and as they are not under pressure to prioritize the maximization of economic results, in order to ensure congruence with their purposes, their administrative practices should be based on the substantive/communicative rationale. The emphasis being placed on the role of the Third Sector in society's expectations for growth is constantly increasing, both in quantitative terms and with respect to the degree of influence on people's lives. In addition, Third Sector organizations have placed themselves in the position of offering solutions for the problems that the State and the market, individually or jointly, are unable to solve. As a result, those organizations require a theoretical reference point for its managerial practices that is coherent with its emancipatory goals.

Uniterms: third sector, substantive organizations, corporate funders, rational action.

La racionalidad de la práctica administrativa en las fundaciones corporativas

Este artículo, que presenta los resultados de una investigación que se realizó en una de las mayores fundaciones corporativas brasileñas, permitió verificar la predominancia de la racionalidad procedural/estratégica en su práctica administrativa. Sin embargo, se pretende defender que las fundaciones corporativas deben tener sus prácticas administrativas basadas en la racionalidad sustantiva/comunicativa. Por crecer, día a día, el énfasis que la sociedad da al Tercer Sector, por la expectativa de su desarrollo — tanto en términos cuantitativos como en el grado de influencia sobre la vida de las personas — y por la intención de ofrecer soluciones para los problemas que el Estado y el mercado, de forma aislada o conjunta, no logran resolver, las organizaciones del Tercer Sector en general y las fundaciones corporativas en particular necesitan de una referencia teórica para su gestión que sea coherente con su finalidad emancipadora.

Palabras clave: tercer sector, organizaciones sustantivas, fundaciones corporativas, acción racional.