

RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NO TERCEIRO SETOR

RATIONALITIES INSTRUMENTAL AND SUBSTANTIVE IN THE THIRD SECTOR

RACIONALIDADES INSTRUMENTAL Y SUBSTANTIVA EN EL TERCERO SECTOR

Jean Carlos Mendes da ROCHA¹

Resumo: Este ensaio teórico desenvolveu um estudo sobre as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro. O terceiro setor surge para fazer frente à incapacidade do Estado em atender às demandas da sociedade. Diferente das organizações produtivas, cujas ações são motivadas pela racionalidade instrumental, sua lógica é voltada para valores como solidariedade, reciprocidade e satisfação social. Por esse motivo, essas organizações são consideradas como substantivas, ou seja, suas ações são motivadas pela racionalidade substantiva. Observa-se, hoje, que a racionalidade instrumental se faz presente no terceiro setor, no qual se espera predominância da racionalidade substantiva. Contudo, como é possível afirmar que essas organizações são motivadas predominantemente pela racionalidade substantiva? A partir da utilização de um método adaptado do modelo de análise de racionalidade nas organizações proposto por Serva et al. (2015), o objetivo deste ensaio foi identificar as expressões das racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro setor. Após a análise teórica, foi possível identificar as expressões das racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro setor e constatar a predominância da racionalidade substantiva nessas organizações.

Palavras-chave: racionalidades instrumental e substantiva, terceiro setor, Guerreiro Ramos, Maurício Serva.

INTRODUÇÃO

Neste ensaio teórico desenvolveremos uma discussão sobre as racionalidades instrumental e substantiva e as organizações do terceiro setor. O terceiro setor surge da incapacidade do Estado em garantir o atendimento das demandas da sociedade por alimentação, saúde, moradia, educação, segurança, entre outros. Seu principal objetivo é intervir nessas demandas não atendidas, ou atendidas parcialmente pelo Estado, visando, através da promoção social, contribuir com o desenvolvimento e transformação da estrutura de nossa sociedade (TENÓRIO, 2009). O terceiro setor é composto por uma grande diversidade de organizações que atuam em diferentes áreas e com diversos segmentos e que vem buscando respostas para muitos problemas da população, tornando-se um setor estratégico, capaz de contribuir para reduzir a exclusão social e construir um futuro melhor para toda a sociedade (GONÇALVES, 2006). O ponto de convergência entre essas organizações seria a ausência de lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos (TEODÓSIO, 2002).

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, Administrador do Instituto Federal do Paraná, Campus Londrina. Londrina, Paraná, Brasil. Email: jean.rocha@outlook.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-4660>.

[...] a produção acadêmica sobre terceiro setor no Brasil apresenta uma grande tendência a considerar o terceiro setor como um conjunto de organizações caracterizadas por terem suas ações motivadas pela racionalidade substantiva, ou até mesmo por serem organizações substantivas (ALVES, 2002, p. 1).

Optamos como suporte teórico deste ensaio a abordagem da racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989), e complementada por Maurício Serva (1997). Guerreiro Ramos ao propor o conceito de racionalidade substantiva acredita que ele é mais sadio que o conceito de racionalidade instrumental predominante na teoria organizacional atual (FERNANDES; PONCHIROLI, 2011). Ele afirma que em organizações produtivas, cuja lógica é centrada no mercado, predomina a razão instrumental. Essa razão induz os indivíduos à competição permanente, gerando insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício dos recursos naturais do planeta, insegurança, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos (SERVA, 1997). O que mais incomodava Guerreiro Ramos era a “[...] primazia do econômico sobre as outras dimensões da vida humana” (ALVES, 2002, P. 2).

Como contraponto a essa razão instrumental, ele propõe sua teoria substantiva da vida associada:

[...] uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão razão substantiva (RAMOS, 1989, p. 27).

Para Guerreira Ramos (1989), na racionalidade instrumental as ações são baseadas no cálculo, não há maiores preocupações com questões éticas, os fins justificam os meios, a competição é acirrada, buscam-se resultados econômicos e poder social. Já na racionalidade substantiva, as ações são orientadas por duas dimensões: (1) a dimensão individual que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; (2) a dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfações sociais (SERVA, 1997). Importante destacar, que este estudo parte da premissa que estão presentes nas organizações os dois tipos de racionalidades, tanto a instrumental, como a substantiva. Porém, o que diferencia as organizações do terceiro setor das outras organizações é a predominância da racionalidade substantiva em suas composições (ALVES, 2002).

Assim, a partir da utilização de um método adaptado do modelo de análise de racionalidade nas organizações proposto por Serva et al. (2015), este ensaio tem por objetivo identificar as expressões das racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro setor.

PROBLEMATIZAÇÃO

Frente ao predomínio da racionalidade instrumental nos estudos teóricos na área de Administração, este ensaio procura resgatar outra visão do fenômeno organizacional, propondo uma análise mais completa das organizações. Guerreiro Ramos (1989) traz ao campo da Administração uma nova reflexão sobre a racionalidade funcionalista e positivista preestabelecida pelo mercado em nossa sociedade e como contraponto propõe uma nova racionalidade, uma nova prática, dentro e fora das organizações, a racionalidade substantiva (SCHMITZ JUNIOR et al., 2014). É importante frisar que o modelo proposto por Ramos (1989) não é um modelo antimercado, e sim uma crítica à sociedade contemporânea centrada no mercado. Por isso, ele não deve ser interpretado como uma defesa da eliminação do mercado, mas sim, como um modelo alternativo centrado na sociedade.

Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...] Os problemas humanos contemporâneos podem ser apenas perpetuados, e não resolvidos, por essa política cognitiva (RAMOS, 1989, p. 114).

O pensamento de Guerreiro Ramos (1989) não dissocia a Administração do fenômeno social e sempre esteve preocupado com as consequências que as organizações trazem para as pessoas (SCHMITZ JUNIOR et al., 2014). As organizações, de modo geral, se preocuparam com o desenvolvimento de princípios que garantissem a qualidade dos seus produtos e serviços, porém, nem sempre houve a preocupação com o desenvolvimento do homem. Numa sociedade de mercado, o homem é visto apenas como um indivíduo despersonalizado (RAMOS, 1989). O que nos levou a optar pela abordagem da racionalidade substantiva é que, apesar de aceitar a dimensão econômica nas relações organizacionais, ela questiona a valorização da dimensão econômica em detrimento da valorização da dimensão humana. Segundo essa abordagem, o desenvolvimento da sociedade pode ser alcançado a partir da interação entre os objetivos do mercado e os da sociedade (HEY, 2008).

Com base nessa concepção é possível identificar, em nossa sociedade, organizações que possuem em sua essência, como fator predominante, a racionalidade substantiva, cujas ações são motivadas pela satisfação social, valores humanos, autorrealização, entre outros: as organizações do terceiro setor (CERRI; MARANHÃO; PEREIRA, 2017). O campo comum das organizações do terceiro setor são as necessidades humanas e sua relação com o social. Esse campo obedece à lógica do altruísmo, da reciprocidade, das concepções morais, religiosas e outros valores afins, contrapondo-se a lógica adotada pelo

mercado (ZAPE, 2019). Por isso, o ponto central de convergência das organizações do terceiro setor com a teoria de Guerreiro Ramos é que ambas possuem como delimitação organizacional a orientação comunitária direcionada para o bem comum (HEY, 2008).

O terceiro setor é guiado por uma lógica diferente da lógica de mercado (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001). A lógica do mercado é o lucro, já a lógica do terceiro setor é o bem comum. Por isso, as organizações do terceiro setor são impulsionadas por iniciativas voltadas para o desenvolvimento social através de uma nova dinâmica social e democrática, onde as relações são orientadas pelos laços de solidariedade dos indivíduos, pelo espírito de voluntariado e o consenso na busca do bem comum da sociedade (GONÇALVES, 2006).

Observa-se, hoje, que a racionalidade instrumental se faz presente no terceiro setor, no qual se espera predominância da racionalidade substantiva. Não há como negar o papel fundamental dessas organizações na sociedade atual, tendo em vista a incapacidade do Estado. Contudo, como é possível afirmar que essas organizações são motivadas predominantemente pela racionalidade substantiva? Qual o espaço que a racionalidade instrumental ocupa nessas organizações? (BARROS; SANTOS, 2010). Com base na exposição dessa problemática, este ensaio teórico apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como as racionalidades instrumental e substantiva são expressas nas organizações do Terceiro Setor?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O TERCEIRO SETOR

Apoiado no atual contexto socioeconômico pode-se analisar e classificar a sociedade em três grandes setores: (1) o primeiro, representado pelo Estado; (2) o segundo, representado pelo mercado (organizações empresariais); (3) e o terceiro, representado pela sociedade civil organizada. De acordo com Silva (2001, p. 20),

[...] o ponto de vista de que a sociedade pode ser organizada a partir de três setores está se consolidando. Mais do que a adoção de um novo conceito, isso denota uma nova mentalidade, apoiada no reconhecimento da importância das iniciativas que surgem espontaneamente no seio da sociedade civil e de que o 'modelo dualista' não é suficiente para oferecer respostas plenas aos dilemas sociais da atualidade.

Apesar dessa classificação, estes setores são profundamente interligados e interdependentes, compondo uma realidade social complexa e em constante processo de mudança (COSTA, 2005). Tal afirmação pode ser observada na figura 1.

Figura 1. Os três setores da sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Teodósio (2002).

Os três grandes setores da sociedade diferenciam-se da seguinte maneira: o primeiro setor é representado pelo Estado/Governo, um agente de caráter público, cuja finalidade é o interesse público, ou seja, o bem comum de todos (YAMAGUTI, 2006). De acordo com Tachizawa (2007, p. 52), o primeiro setor é constituído por: “[...] organizações da administração direta (federal, estadual, municipal), órgãos da administração indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista; autarquias, fundações, e estatais afins”. O segundo setor é representado pela iniciativa privada, ou seja, pelo Mercado (organizações empresariais), cujas atividades e objetivos possuem em sua finalidade o lucro. Já o terceiro setor constitui-se em uma instância de mediação entre o primeiro e o segundo setor, é um agente de caráter privado, porém, suas ações visam o interesse público (YAMAGUTI, 2006). No quadro 1, Waddell (1998) atribui características importantes a cada um dos três setores:

Quadro 1. Características dos três setores da sociedade.

Característica	1º setor (Estado)	2º setor (Mercado)	3º setor (Sociedade Civil)
Interesse primário	Político	Econômico	Social
Sistema de poder	Coercitivo	Remunerativo	Normativo
Objetivos	Ordem social	Criação de riqueza	Expressão de valores
Competência	Imposição de padrões	Produção de bens e serviços	Mobilização comunitária
Recursos	Lei/polícia	Capital financeiro	Energia voluntária
Deficiências	Rigidez	Visão de longo prazo	Fragmentação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Waddell (1998 apud SILVA, 2001, p. 21).

Após compreender os três setores da sociedade, é possível descrever melhor o conceito de terceiro setor. Segundo Teodósio (2002, p. 242) o Terceiro Setor

[...] pode ser entendido como aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que é privado, porém, público (Fernandes, 1994). Esse trocadilho serve para demonstrar que Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e algo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.

Outro ponto de destaque do terceiro setor é seu caráter heterogêneo: o setor é composto por organizações de diferentes matrizes, com diferentes áreas de atuação. O ponto de convergência entre essas organizações seria a ausência de lucro como finalidade central em sua orientação gerencial e a objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos sociais específicos. São exemplos dessas organizações: as Organizações Não Governamentais (ONGs), as instituições filantrópicas, as fundações, as igrejas e seitas, as Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIP), os sindicatos, as associações comunitárias, entre outros (TEODÓSIO, 2002).

Importante frisar que o campo comum das organizações do terceiro setor são as necessidades humanas e sua relação com o social. Segundo Santos (2012, p. 21) esse campo “[...] se amplia e fortalece cada vez mais, uma vez que esse é um campo no qual os próprios cidadãos podem realizar ações e projetos dedicados ao interesse da sociedade, isto é, atuar pelo bem de todos, e não de um grupo restrito de pessoas”. Esse campo obedece à lógica do altruísmo, da reciprocidade, das concepções morais, religiosas e outros valores afins, contrapondo-se a lógica de redistribuição de riquezas adotadas pelo Estado e pelo mercado (ZAPE, 2019).

É crescente e notória a participação das organizações do terceiro setor em vários setores da nossa sociedade. O setor vem se desenvolvendo no mundo todo, permeado por um contexto de mudanças e transformações profundas no que se refere às questões políticas, sociais, econômicas e culturais. Nesse contexto, a sociedade civil organizada busca meios de minimizar esses impactos e resgatar valores, com a finalidade de ocupar o espaço não atendido, ou atendido parcialmente pelo Estado no atendimento dos interesses da sociedade. No terceiro setor, a questão social é sempre tratada como prioridade (SANTOS, 2012).

RACIONALIDADE

Não há como falar sobre racionalidade sem falar antes de Max Weber. Max Weber inicialmente “[...] propõe uma compreensão da racionalidade na sociedade em geral

como também nas organizações que a compõem” (SERVA et al., 2015, p. 416). “A racionalidade pode ser entendida modernamente, a partir de Weber, como aquilo que qualifica o sentido da ação social” (SILVEIRA, 2008, p. 1115). Para Weber (apud ALVES, 2002) é necessário entender o conceito de racionalidade, sem separá-lo do contexto amplo das muitas formas de ação social. Assim, a ação deve ser entendida como

[...] uma conduta humana (quer ela consista em um fazer exterior ou interior, quer consista em omitir ou permitir) sempre que o sujeito – ou os sujeitos – da ação atribui a ela um sentido subjetivo. A ação social, portanto, é uma ação na qual o sentido atribuído pelo seu sujeito – ou sujeitos – se refere à conduta de outros, orientando-se por essa para o seu desenvolvimento (WEBER, 1964, p. 5 apud ALVES, 2002, p. 2).

De acordo com Alves (2002), uma vez que possui sentido subjetivo, a motivação da ação social depende do próprio sujeito. Para Weber, a ação social sempre poderá ser classificada em algum dos seguintes tipos, determinadas a partir da racionalidade que os motive: (a) motivada pelos fins: determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos ou de indivíduos do mundo exterior. Esses comportamentos esperados são as condições (ou os meios) com que se pode contar para alcance dos fins próprios racionalmente ponderados e almejados (racionalidade instrumental); (b) motivada pelos valores: determinada pela crença consciente em valores (éticos, religiosos, estéticos, entre outros) próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado. Mais tarde, Guerreiro Ramos chamará essa racionalidade de racionalidade substantiva; (c) afetiva: ação motivada por afetos em geral, determinada por afetos e estados sentimentais do momento; (d) tradicional: determinada por um costume arraigado, sendo a expressão de uma reação surda a um estímulo habitual (WEBER apud MEDEIROS; SOUZA, 2011).

Segundo Serva et al. (2015), esta definição de racionalidade, partindo da concepção weberiana, é fundamental para compreender o conteúdo da obra de Guerreiro Ramos. E é a partir de Weber, que se desenvolve na Escola de Frankfurt uma linha de estudos críticos da soberania da razão instrumental na sociedade moderna.

RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Guerreiro Ramos (1989), ao propor a ideia de racionalidade substantiva, tenta não apenas fazer um contraste em relação à racionalidade instrumental, mas sim estabelecer um critério de transformação social. Para ele, tanto a racionalidade instrumental, como a substantiva, são categorias fundamentais de duas concepções diferentes da vida humana (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011). Ele baseia-se em Max Weber, contudo, constrói um conceito de racionalidade substantiva que vai além das proposições weberianas. Para Weber, a racionalidade é uma espécie de lente que permite enxergar de-

terminada realidade e suas peculiaridades (o que retrata a ação social). Já para Guerreiro Ramos, essa categoria analítica transforma-se em um instrumento de ação e planejamento social, o objetivo é propor um conceito de racionalidade mais sadio. Assim, ele não busca apenas categorias de análise, mas critérios de intervenção no mundo. Sua preocupação era construir critérios mais saudáveis para o planejamento de sistemas sociais, incluindo as múltiplas dimensões do ser humano (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011). Importante destacar que a racionalidade substantiva “[...] nunca poderá ser confinada num enunciado interpretativo. Somente através da livre experiência da realidade e de sua precisa articulação é que a racionalidade substantiva poderá ser compreendida” (RAMOS, 1989, p. 194).

Guerreiro Ramos acreditava que uma teoria substantiva das organizações poderia influir nos sistemas sociais, possibilitando uma vida mais sadia para o ser humano, via intervenção política, antecipando inclusive o debate ambientalista nesse sentido. Ele denuncia que os sistemas sociais estavam sendo planejados apenas com base nos critérios da racionalidade instrumental, trazendo sérios problemas para a vida humana em sociedade, tais como problemas psicológicos e sociais (individualismo, alienação, desintegração, eliminação da cooperação e da solidariedade) e degradação socioambiental (desigualdade social, degradação ambiental) (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011, p. 618).

Assim, como contraponto a essa razão instrumental, Guerreiro Ramos (1989, p. 27) propõe sua teoria substantiva da vida associada:

[...] uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão razão substantiva.

Diferente da racionalidade instrumental, onde o ser humano é apenas uma criatura do cálculo utilitário do mercado, na racionalidade substantiva, o ser humano é o ponto de referência para a ordenação da sua vida pessoal e social (RAMOS, 1989). Ele concebe, assim, um modelo dual de organizações: por um lado, organizações regidas pela racionalidade instrumental (que ele iguala às burocracias, no sentido weberiano, movidos pela lógica mercadológica, ou seja, pelo lucro); e por outro lado, organizações substantivas regidas pela racionalidade substantiva (por valores voltados para o indivíduo) (ALVES, 2002).

Com base nos estudos de Guerreiro Ramos, Serva (1997) diferencia os dois tipos de racionalidade – instrumental e substantiva – e seus elementos constitutivos da seguinte forma: (a) Racionalidade instrumental: as ações são baseadas no cálculo, não

há maiores preocupações com questões éticas, os fins justificam os meios, a competição é acirrada, buscam-se resultados econômicos e poder social. Ou seja, são determinadas por uma expectativa de resultados constituída pelos seguintes indicadores: cálculo (projeção utilitária das consequências dos atos humanos); fins (metas de natureza técnica, econômica ou política); maximização de recursos (busca da eficiência máxima, sem qualquer questionamento ético no tratamento de recursos disponíveis, sejam humanos ou não); êxito/resultados (o alcance de padrões, estágios, situações, que são considerados vitoriosos diante dos processos competitivos numa sociedade capitalista); desempenho (performance individual); utilidade (dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado); rentabilidade (medida de retorno econômico dos êxitos e resultados esperados); e estratégia interpessoal (influência planejada sobre outrem); (b) Racionalidade substantiva: as ações são orientadas por duas dimensões: (1) na dimensão individual que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; (2) na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais. A racionalidade substantiva é composta de indicadores como autorrealização (processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação); entendimento (ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, medidos pela comunicação livre); julgamento ético (deliberação baseada em juízos de valor – bom, mau, certo, erro – que se processa através do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações); autenticidade (integridade, honestidade dos indivíduos nas interações); 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, presente nos indivíduos e no contexto normativo do grupo); e autonomia (condição plena de agir e expressar-se livremente nas interações).

Guerreiro Ramos (1989) reconhece que na maioria das organizações produtivas (ou mercadológicas) prevalece a racionalidade instrumental como lógica subjacente às ações. Essa racionalidade determina o padrão de sucesso almejado, um sucesso orientado pelas leis de mercado, estritamente econômico. Esse predomínio da razão instrumental nas organizações mercadológicas cria uma sociedade centrada no lucro incapaz de possibilitar espaços gratificantes aos indivíduos (SERVA, 1997). Ramos (1989) faz críticas a esse tipo de organizações, identificando o que ele chamou de síndrome comportamentalista. Nela, o econômico passa a dominar todas as esferas da vida humana, fazendo com que os indivíduos utilizem em todos os espaços a lógica do lucro e da produtividade. Ele considera essa síndrome como “[...] uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (RAMOS, 1989, p. 52).

Um exemplo recente de expressão da racionalidade instrumental como lógica predominante nas organizações mercadológicas é o caso do rompimento da barragem

de Brumadinho em janeiro deste ano (2019). A barragem de rejeitos de mineração da cidade de Brumadinho (MG) era controlada pela multinacional Vale S.A. (antiga Companhia Vale do Rio Doce). A Vale S.A. é uma das maiores empresas de mineração do mundo, produzindo minério de ferro, níquel, manganês, cobre, bauxita, entre outros minerais. Criada no governo Getúlio Vargas, a Vale do Rio Doce é hoje a Vale AS uma empresa privada, de capital aberto e com ações negociadas em várias bolsas de valores, cujo lucro em 2018 chegou a mais de 25 bilhões de reais. Apesar do tamanho do lucro, isso não foi suficiente para impedir que o desastre industrial, humanitário e ambiental ocorresse. Foram 240 mortes, sem contar o número de desaparecidos. A lama de minérios destruiu toda a biodiversidade local, atingiu vilas próximas, comunidades indígenas da região, contaminou o rio manso (principal rio para abastecimento público de água na região), entre outros impactos. O caso de Brumadinho, também, é considerado o maior acidente de trabalho já registrado no Brasil (FELLET; SOUZA, 2019; SENRA, 2019). Segundo o Ministério Público Federal, em parecer enviado ao Superior Tribunal de Justiça (STJ), a Vale tomou decisões sobre a barragem de Brumadinho (MG) com o objetivo de privilegiar o lucro da companhia em detrimento da segurança dos trabalhadores e dos habitantes do entorno. A barragem teria sido construída pelo método a montante, uma técnica de construção da estrutura mais barata, mas que também oferece maiores riscos (BRITO, 2019).

Em contrapartida, nas organizações em que prevalece a racionalidade substantiva a lógica predominante é o efetivo resgate da condição humana, expressa por valores como: autenticidade, dignidade, solidariedade, afetividade, respeito à individualidade, entre outros. Essas organizações são guiadas “[...] por uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorrealização pela plena concretização de suas potencialidades humanas” (SERVA, 1993, p. 41). Nas organizações substantivas as pessoas participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem, o trabalho é amplamente gratificante, os indivíduos desempenham atividades compensadoras em si mesmas, suas atividades são promovidas como vocações, não como empregos. Os indivíduos se empenham em relacionamentos interpessoais, contribuindo para a boa vida do conjunto (RAMOS, 1989).

DISCUSSÃO: EXPRESSÕES DAS RACIONALIDADES NO TERCEIRO SETOR

Dadas as racionalidades instrumental e substantiva, como elas são expressas nas organizações do terceiro setor? Qual racionalidade é predominante nessas organizações? Segundo Serva (1997), não há exclusivamente um só tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos que compõem as organizações, a própria dinâmica organizacional cotidiana implica a presença tanto da razão substantiva, quando da razão instrumental. Por isso, identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presen-

tes em todos os processos organizacionais. Todavia, identificar a racionalidade predominante torna possível classificá-la como organização substantiva ou não.

As organizações mercadológicas tipicamente econômicas orientam-se por uma razão baseada no cálculo utilitário de consequências dos atos humanos, onde todos os meios são subordinados a determinados fins (a lógica subjacente as ações são determinadas pelas leis de mercado – egocêntricas por natureza) (SERVA, 1993). Nessas “[...] os objetivos econômicos passam a dominar todas as esferas da vida humana, fazendo com que os indivíduos utilizem em todos os espaços noções de lucro, produtividade, eficiência e eficácia” (BARROS; SANTO, 2010, p. 15). Já nas organizações substantivas há uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana e aos valores humanos. Essas são compostas por estruturas onde o trabalho é realizado com prazer, destacando as relações pessoais e as interações entre os indivíduos (SERVA, 1993).

Nota-se claramente a diferença entre as duas racionalidades, enquanto em uma o foco é estritamente mercadológico, voltado para fins econômicos, na outra, a ótica é voltada para a natureza humana, para o indivíduo. Este ensaio teórico pretende, a partir das racionalidades instrumental e substantiva, identificar as expressões dessas nas organizações do terceiro setor. Visando demonstrar essas expressões, utilizamos um método adaptado do modelo de análise de racionalidade nas organizações proposto por Serva (1997, 2015), que consisti em um reagrupamento lógico a partir da definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constitutivos, com base nos processos organizacionais; cada elemento constitutivo de ação racional constitui um indicador de racionalidade, seja substantiva ou instrumental.

Quadro 2. Modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações.

Processos Organizacionais	Tipo de Racionalidade	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
<i>Hierarquia e normas</i>	Entendimento Julgamento Ético	Fins, desempenho Estratégia interpessoal
<i>Valores e objetivos</i>	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento Ético	Utilidade Fins Rentabilidade
<i>Tomada de decisão</i>	Entendimento Julgamento Ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
<i>Controle</i>	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal

<i>Divisão do trabalho</i>	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
<i>Comunicação e relações interpessoais</i>	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
<i>Ação Social e relações ambientais</i>	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
<i>Reflexão sobre a organização</i>	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
<i>Conflitos</i>	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
<i>Satisfação individual</i>	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
<i>Dimensão simbólica</i>	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidades Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Elaborado por Serva et al. (2015).

Os processos organizacionais estabelecidos nesse modelo são aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupo do qual participam, delineando, assim, os limites da ação grupal perante a sociedade (SERVA, 1997). A partir desse modelo, analisando os processos organizacionais e as formas de ação racional nas organizações do terceiro setor, propomos teoricamente o seguinte quadro das racionalidades nas organizações do terceiro setor:

Quadro 3. Análise das racionalidades nas organizações do terceiro setor.

Processos Organizacionais	Terceiro Setor	Racionalidade
Hierarquia e normas	Entendimento	Substantiva
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Substantiva
Tomada de decisão	Julgamento Ético	Substantiva
Controle	Entendimento	Substantiva
Divisão do trabalho	Entendimento	Substantiva
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade	Substantiva

Ação Social e relações ambientais	Valores emancipatórios / fins	Substantiva/Instrumental
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios / fins	Substantiva/Instrumental
Conflitos	Julgamento ético	Substantiva
Satisfação individual	Autorrealização	Substantiva
Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Substantiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Hierarquia e normas: as normas e a própria hierarquia dessas organizações são estabelecidas a partir de acordos e consenso racionais visando sempre o atendimento das necessidades sociais, prevalecendo aqui o elemento entendimento. As organizações do terceiro setor contam com diferentes leis e normas que regem sua atuação. Algumas inclusive possuem códigos internos de conduta, além de seu estatuto e indicativos do esperado da ação de seus membros. Contudo, o conjunto de normas formais é uma pequena parte, as interações são majoritariamente definidas por restrições informais. Essas restrições informais nascem do compartilhamento social e das interações humanas e são elaboradas e socialmente sancionadas e reforçam internamente padrões de conduta dentro dessas organizações (GUIMARÃES, 2008). Em relação à hierarquia, segundo Serva (1993), para o mundo exterior essas organizações possuem uma estrutura formal bem definida, mas, internamente há a neutralização relativa da hierarquia, prevalecendo formas de administração participativa.

Valores e objetivos: a ação predominante são os valores emancipatórios. Os valores e objetivos das organizações do terceiro setor são direcionados ao bem-estar coletivo, respeito a individualidade, liberdade, comprometimento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo. Dessa maneira, “[...] a expressão social da organização está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como a transparência em suas práticas e atividades” (SERVA, 1993, p. 39). As organizações do terceiro setor obedecem à lógica do altruísmo, da reciprocidade, das concepções morais, religiosas e outros valores afins, contrapondo-se aos valores e objetivos da lógica mercadológica (ZAPE, 2019).

TOMADA DE DECISÃO:

O processo decisório é coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos os interessados [...]. Em algumas organizações pratica-se a divisão de tarefas em coordenações ou grupos de trabalho, mas, mesmo com este expediente, as reuniões de tais coordenações são abertas a qualquer membro da organização (SERVA, 1993, p. 39-40).

Uma característica marcante das organizações do terceiro setor é a participação democrática na tomada de decisões. Há forte incentivo para que opiniões e sugestões sejam expressas, aumentando a aproximação entre gestores e colaboradores (SANTOS, 2012). Desse modo, através dos processos participativos, estimula-se a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe, induzindo a um maior engajamento e responsabilidade nos resultados (MATOS, 1979 apud PEREIRA; LEITE, 2005).

Controle: os mecanismos formais de controle são substituídos por práticas informais, prevalecendo o autocontrole. “[...] 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). Apesar de ainda muito presente nas organizações do terceiro setor, essa visão de controle tem sido gradativamente alterada. Busca-se agora em uma gestão mais eficiente e eficaz, substituindo o amadorismo das práticas informais, por formas mais profissionais de gestão. O que motivou tal ação foi a forte dependência financeira do Estado que passou a exigir prestação de contas e a exercer maior controle sobre a gestão dessas organizações (SANTOS, 2012).

Divisão do trabalho: é orientada para o entendimento. Como qualquer outra organização, as organizações do terceiro setor precisam de recursos humanos para viabilizar sua missão e seus projetos. A divisão do trabalho é realizada por acordos e consensos racionais. A missão da organização é sem dúvida uma das razões que motivam as pessoas a trabalharem e contribuírem para ela (SANTOS, 2012). Grande parte da força de trabalho provém do trabalho voluntário, porém, há casos em que há pagamento de salários conforme a função que cada membro exerça (SERVA, 1993).

Comunicação e relações interpessoais: são baseadas na autenticidade, integridade e honestidades dos indivíduos nas interações. As informações são veiculadas livremente, não há o estabelecimento de condições de confidencialidade. As relações interpessoais são bastante elevadas. Observa-se um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros e há uma participação efetiva dos indivíduos na vida da organização (SERVA, 1993). Nas organizações do terceiro setor, “[...] há um maior compartilhamento das informações, pois prevalece nestas organizações a lógica da cooperação” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 9).

Ações Sociais e relações ambientais: aqui vemos um ponto onde se faz presente também a racionalidade instrumental no terceiro setor. Segundo Serva (1993, p. 40), “[...] busca-se, naturalmente, o apoio das pessoas e/ou grupos sociais identificados com a causa e valores defendidos, como também dos meros simpatizantes destes. Nota-se um raio de ação social onde as organizações conseguem inserir-se e sobreviver [...]”. Do ponto de vista substantivo, as ações dessas organizações são baseadas nos valores emancipatórios (valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas interações e do bem-estar coletivo). Busca-se o apoio da sociedade a partir da identificação das pessoas com as causas defendidas pela organização. Porém, há uma preocupação com os fins,

propriamente com a finalidade política, pois essas organizações dependem dessa aceitação social e política para sua sobrevivência e manutenção de suas atividades, por isso, a preocupação política é identificada nesse processo organizacional. Um fator que motiva tal situação é a forte dependência econômica dessas organizações. No cotidiano, há um número expressivo de organizações que enfrentam sérias dificuldades de se manter e cumprir seus propósitos. Por isso, é forte o discurso político das alianças e das parcerias intersetoriais como solução mais apropriada para viabilizar financeiramente as organizações, no intuito de que esta possa desempenhar satisfatoriamente os papéis para os quais foram criadas (COSTA, 2005).

Reflexão sobre a organização: “[...] a reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas, em geral é intensa e coletivizada. Nota-se a participação generalizada dos membros nas discussões” (SERVA, 1993, p. 39). Essa reflexão é baseada nos valores emancipatórios presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo. Porém, aqui, observa-se outro traço da racionalidade instrumental, novamente a atenção aos fins. Há uma valorização da política do cotidiano e reflexão sobre suas atividades ligadas a esse fim. Para garantir a participação de todos, esse processo também tende a ser mais burocratizados. Serva (1993) afirma que essas organizações, apesar de apresentarem nítidos traços de contestação ao social, não inovaram ainda os seus processos de reflexão face às organizações burocráticas tradicionais. Por trás da adoção de técnicas burocráticas tradicionais, difundem-se pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como pragmatismo, cálculo consta entre meio e fins, foco na eficiência, dentre outros. Tal fato pode levar as organizações do terceiro setor a perderem sua ligação com as transformações sociais mais amplas (TEODÓSIO, 2002).

Conflitos: são processados através do debate racional baseados em juízos de valor. Nas organizações do terceiro setor, “[...] a intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, conjugada com os princípios da aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação revela o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos face a face” (SERVA, 1993, p. 39). Com isso, a prioridade, nessas organizações, é criar condições para o estabelecimento do diálogo e administração de conflitos.

Satisfação individual: prevalece a autorrealização. O trabalho é visto como uma atividade prazerosa, como um processo de concretização do potencial inato do indivíduo. A sintonia com a causa maior da organização e a identificação com os valores pessoais e grupais são os critérios essenciais para a satisfação pessoal (SERVA, 1993).

O trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõe, principalmente as equipes técnicas e de direção, onde o objetivo primordial é a autorrealização de seus membros. [...] As pessoas que prestam serviços a estas organizações são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 9).

O terceiro setor se amplia e fortalece, pois os indivíduos podem realizar suas ações dedicadas ao interesse da sociedade, atuando pelo bem de todos e concretizando, simultaneamente, seus objetivos pessoais (SANTOS, 2012).

Dimensão simbólica: destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo. As organizações do terceiro setor preocupam-se com o desenvolvimento social e a consolidação de valores democráticos, pluralistas, sociais, comprometidos com a solidariedade humana e o sentido de comunidade. Sua atuação nunca pode ser reduzida para um simples assistencialismo; sua ação é focada na construção de uma sociedade civil organizada, justa e solidária (PAES; HADASSAH, 2014).

Desse modo, percebe-se, a partir dessa análise, que a racionalidade substantiva predominou em nove dos onze processos organizacionais analisados, confirmando a afirmação de Serva (1997), de que não há exclusivamente um só tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos que compõe as organizações, mas fica evidenciada a predominância da racionalidade substantiva nas organizações do terceiro setor. Sendo assim, possível, classificá-las como organizações substantivas (ALVES, 2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve por objetivo identificar as expressões das racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro setor. O ponto de partida do estudo foi a inquietação referente a predominância da racionalidade instrumental nos estudos teóricos na área de Administração. Por isso, buscou-se resgatar outra visão do fenômeno organizacional, propondo uma análise mais completa das organizações. Como contraponto a racionalidade instrumental, resgatamos o conceito de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, um conceito mais sadio que o conceito de racionalidade instrumental predominante na teoria organizacional atual (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011). Partiu-se da premissa de que estão presentes em todas as organizações as duas racionalidades, tanto a instrumental, como a substantiva, contudo, o que diferencia as organizações do terceiro setor das outras organizações é a predominância da racionalidade substantiva em suas composições (ALVES, 2002).

Após a revisão da literatura, a fim de identificar como as racionalidades instrumental e substantiva são expressas nas organizações do terceiro setor, utilizou-se um método adaptado do modelo de análise de racionalidade nas organizações proposto por Serva et al. (2015). Este método consiste em um reagrupamento lógico a partir da definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constitutivos, com base nos processos organizacionais (SERVA et al., 2015). Cada elemento constitutivo de ação racional constitui um indicador de racionalidade, seja substantiva ou instrumental (SERVA, 1997). Com base nesse modelo, analisamos os seguintes processos organizacionais: 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. A partir desta análise, foi possível identificar as expressões das racionalidades instrumental e substantiva nas organizações do terceiro setor em cada processo organizacional. Constatamos que a racionalidade substantiva predominou em nove dos onze processos organizacionais analisados, sendo possível, assim, classificar essas organizações como organizações substantivas (ALVES, 2002).

Percebemos que as organizações do terceiro setor possuem singularidades e por isso, o fenômeno deve ser analisado por uma lógica diferente da lógica de mercado. Não de forma a desprezar a racionalidade oriunda do mercado, exclusivamente instrumental, mas sim, considerar a predominância de outra racionalidade, que promova a intersubjetividade das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito soberano na sociedade, baseada nos valores de solidariedade, liberdade e autonomia, visando sempre o bem comum, a racionalidade substantiva (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Por fim, este ensaio teórico tem um papel importante para a Administração, pois ele traz uma análise crítica das práticas presentes nas organizações do terceiro setor, além de apresentar um novo discurso para o campo. Ele também amplia as discussões sobre o terceiro setor, possibilitando novos enfoques, novas abordagens e novas perspectivas sobre a temática. Que a partir deste estudo, abram-se novos espaços para futuras pesquisas teóricas e empíricas mais pontuais, aprofundando-se, cada vez mais, na complexa realidade das organizações do terceiro setor.

ROCHA, J. C. M. Rationalities Instrumental and Substantive in the Third Sector. *ORG & DEMO* (Marília), v. 20, n. 2, p. 163-184, Jul./Dez., 2019.

Abstract: This theoretical essay developed a study on instrumental and substantive rationalities in third sector organizations. The third sector emerges to address the state's inability to meet the demands of society. Unlike the productive organizations, whose actions are motivated by instrumental rationality, its logic is focused on values such as solidarity, reciprocity and social satisfaction. For this reason, these organizations are considered substantive, their actions are motivated by substantive rationality. Today, it is observed that instrumental rationality is present in the third sector, in which it is expected predominance of substantive rationality. However, how can it be said that these organizations are predominantly motivated by substantive rationality? From the use of a method adapted from the model of rationality analysis in organizations proposed by Serva et al. (2015), the objective of this essay was to identify the expressions of instrumental and substantive rationalities in third sector organizations. After the theoretical analysis, it was possible to identify the expressions of the instrumental and substantive rationalities in the third sector organizations and note the predominance of the substantive rationality in these organizations.

Keywords: Instrumental and Substantive Rationalities. Third sector. Guerreiro Ramos. Maurício Serva.

ROCHA, J. C. M. Racionalidades Instrumental y Sustantiva en el Tercero Sector. *ORG & DEMO* (Marília), v. 20, n. 2, p. 163-184, Jul./Dez., 2019.

Resumén: Este ensayo teórico desarrolló un estudio sobre racionalidades instrumentales y sustantivas en organizaciones de tercer sector. El tercer sector aparece para hacer frente a la incapacidad del Estado para satisfacer las demandas de la sociedad. A diferencia de las organizaciones productivas, cuyas acciones están motivadas por la racionalidad instrumental, su lógica se centra en valores como la solidaridad, la reciprocidad y la satisfacción social. Por esa razón, las organizaciones se consideran sustantivas, es decir, sus acciones están motivadas por una racionalidad sustantiva. Se observa hoy que la racionalidad instrumental se presenta en el tercer sector, en el que se espera un predominio de la racionalidad sustantiva. Sin embargo, ¿cómo puede decirse que estas organizaciones están motivadas predominantemente por una racionalidad sustantiva? A partir del uso de un método adaptado del modelo de análisis de racionalidad en las organizaciones propuesto por Serva et al. (2015), el objetivo de este ensayo fue identificar las expresiones de racionalidades instrumentales y sustantivas en las organizaciones del tercer sector. Después del análisis teórico, fue posible identificar las expresiones de las racionalidades instrumentales y sustantivas en las organizaciones del tercer sector y observar el predominio de la racionalidad sustantiva en estas organizaciones.

Palabras clave: racionalidades instrumental y sustantiva, tercer sector, Guerreiro Ramos, Maurício Serva.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 2002 Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-teo-881.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BARROS, M. A.; SANTOS, T. C. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**. Maringá, v. 10, n. 113, p. 11-18, out., 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10865>. Acesso em: 17 mai. 2019.

BRITO, Ricardo. Procuradoria diz que Vale privilegiou lucro a segurança em Brumadinho. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 2019 (Cotidiano). Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/02/mpf-diz-que-vale-privilegiou-lucro-a-seguranca-de-trabalhadores-em-brumadinho.shtml>. Acesso em: 16 mai. 2019.

CERRI, Lucas T.; MARANHÃO, Carolina M. S. A.; PEREIRA, Jussara J. As racionalidades substantiva e instrumental na prática organizacional: um olhar sobre Guerreiro Ramos e os estudos organizacionais. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 10, n. 2, p. 125-147, jun. 2017. Disponível em: <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/325>. Acesso em: 21 jun. 2019.

COSTA, Selma Frossard. O serviço social e o terceiro setor. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 7, n. 2, jan./jul., 2005. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v7n2_selma.htm. Acesso em: 03 mai. 2019.

COSTA, Jean Marcelo A. **Emancipação ou dependência?** Uma reflexão sobre terceiro setor e desenvolvimento no Brasil. Salvador, jul. 2005. Disponível em: <http://www.participar.srv.br/media/download/328>. Acesso em: 21 jun. 2019.

FELLET, João; SOUZA, Felipe. Brumadinho é maior acidente de trabalho já registrado no Brasil. **BBC News Brasil**, São Paulo, 29 jan., p. 1, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47012091>. Acesso em: 16 mai. 2019.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape.br**. Rio

de Janeiro, v. 9, p. 604-626, jul, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a09.pdf>. Acesso em: 19 abr. de 2019.

GUIMARÃES, Luciano S. R. **Governança no terceiro setor:** estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13052008-100642/publico/tese_luciano_sathler_governanca_terceiro_setor.pdf. Acesso em: 21 jun. 2019.

GONÇALVES, Carmen S. M. Alves Pereira. **O terceiro setor como consecutor de políticas públicas sociais.** 180f. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp023492.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

HEY, Lucinete A. N. **A racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador:** um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba. 138f. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp150359.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...**, Foz do Iguaçu: EnANPAD, 2011. Disponível em: http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/02-b-Mar%C3%A7on-Escriv%C3%A3o-Filho-2001.pdf. Acesso em: 21 jun. 2019.

MEDEIROS, Jássio P. de; SOUZA, Washington J. de. A racionalidade na gestão do setor social: estudos em organizações de caráter solidário. **REGE – Revista de Gestão.** São Paulo, v. 18, n. 2, p. 145-158, abr./jun., 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gege/article/download/36731/39452/>. Acesso em: 20 de abr. 2019.

PAES, José E. S. Sociedade civil, estado e o terceiro setor: ordem sociopolítica e campos de atuação. **Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário.** Brasília, v. 4, n. 2, p. 1-29, jul./dez., 2009. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RDIET/article/download/4509/2818>. Acesso em: 03 mai. 2019.

PAES, José E. S; HADASSAH, Laís de S. S. O tercerito setor como elemento estratégico da sociedade civil em um estado social pós-moderno. **REPATS.** Brasília, v. 1, n. 1, p.176-189, jul./dez., 2014. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/download/5552/3569>. Acesso em: 21 jun. 2019.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANTOS, S. X. **Organização do terceiro setor.** Natal: EdUnP, 2012. Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf. Acesso em: 04 mai. 2019.

SCHMITZ JUNIOR, Salezio et al. O legado do pensamento de Alberto Guerreiro Ramos para a Gestão Social. **RGO - Revista de Gestão Organizacional.** Chapecó, v. 12, n. 1, p. 47-60, nov./dez., 2014. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1861>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SENRA, Ricardo. Brumadinho: a tragédia que poderia ter sido evitada. **BBC News Brasil**, São Paulo, 28 fev. 2019, p. 1. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/resources/idt-sh/Brumadinho>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr/jun, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a03v37n2.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr, 1993. Disponível em: <https://rae.fgv.br/node/44287>. Acesso em: 16 mai. 2019.

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos Ebape.br**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 414-437, jul./set., 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n3/1679-3951-cebape-13-03-00414.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

SILVA, Antônio Luiz de P. **Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23102001-165344/pt-br.php>. Acesso em: 11 de abr. 2019.

SILVEIRA, Victor N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 1107-1130, out./dez. 2008. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/641/638>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SOUZA, Gustavo C. de; ORNELAS, Antonio L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esforços de uma trajetória intelectual. **Cadernos Ebape.br**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 438-461, ul./set., 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n3/1679-3951-cebape-13-03-00438.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2019.

PEREIRA, H. S.; LEITE, F. T. A gestão participativa nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 11, n. especial, p. 31-40, 2005. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/download/397/pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TEODÓSIO, Armindo dos S. de Souza. Pensar pelo avesso o terceiro setor. Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. **Lusotopie**. Lyon, n. 9, jan./jul., p. 241-262, 2002. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/luso_1257-0273_2002_num_9_1_1486. Acesso em: 11 de abr. 2019.

YAMAGUTI, Eliana M. Legislação e terceiro setor. In: QUINTEIRO, Eudósia A. (org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006. p. 70-87.

ZAPE, Katiani Lucia. Sociedade civil: comportamento das organizações não-governamentais. In: VI Conferência da Rede Regional América Latina e Caribe da International Society for Third Sector Research, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS/UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.participar.srv.br/media/download/325>. Acesso em: 03 mai. 2019.

Submetido em: 06/08/2019

Aceito em: 25/10/2019

