



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

RICARDO ARTHUR LYRIO GONÇALVES DIAS

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ORGANIZAÇÕES  
SUBSTANTIVAS: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO  
CONSCIENCIOCÊNTRICA**

RICARDO ARTHUR LYRIO GONÇALVES DIAS

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ORGANIZAÇÕES  
SUBSTANTIVAS: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO  
CONSCIENCIOCÊNTRICA**

Dissertação apresentada na banca de defesa do Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina, em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristiane Vercesi

Londrina  
2010

Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.

### **Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

D541e Dias, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves  
Evidências empíricas de organização substantivas: estudo de caso em  
instituição conscienciocêntrica. / Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves Dias  
– Londrina, 2010. 260f.

Orientador: Cristiane Vercesi

Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade  
Estadual de Londrina, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
2010.

1. Organizações – . 2. Organizações substântivas – Teses. 3.  
Conscienciologia. I. Dias, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves. II.  
Universidade Estadual de Londrina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDU 658.01

RICARDO ARTHUR LYRIO GONÇALVES DIAS

**EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS:  
ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO CONSCIENCIOCÊNTRICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Cristiane Vercesi  
UEL – Londrina – PR

---

Profa. Dra. Elisabete Aparecida Coelho

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
UEL – Londrina – PR

Londrina, 10 de dezembro de 2010.

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço à professora Cristiane Vercesi, não somente pela orientação, mas pela dedicação, apoio e amizade durante todo o curso.*

*Aos professores Álvaro Periotto, Benilson Borinelli, Cristina Fidelis, Elizabete Coelho, Iolanda Sachuk, Luciano Munck, Maurício Nascimento e Paulo Lopes, pela dedicação e profissionalismo.*

*Ao Francisco Navarro, por toda ajuda acadêmica e pessoal.*

*Aos colegas de mestrado, André Castro, Cristiane Zagui, Douglas Royer, Joice Oliveira, Juliano Alves, Larissa Balan, Priscila Rambalducci, Renato Neto, Rafael Borin e Ulysses Januzzi, pelos bons momentos que passamos juntos.*

*Aos voluntários do IIPC, que se dispuseram a me ajudar nessa empreitada, principalmente Málu Balona, Marcelo Silva e Nora Derrosso.*

*Ao Michel Polyceno, pela paciência e ajuda na transcrição das entrevistas.*

*À Marinês Polyceno, minha dupla evolutiva, por tudo!*

*Aos amparadores, last but not least.*

*Não acredite em nada. Nem mesmo no que estiver escrito  
nesta dissertação. PESQUISE. Tenha suas experiências  
pessoais.*

*Adaptado do princípio da descrença de Waldo Vieira*

DIAS, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves. **Evidências empíricas de organizações substantivas**: estudo de caso em instituição conscienciocêntrica. 2010. 260 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina – UEL, Londrina, 2010.

## RESUMO

A atual sociedade capitalista enfrenta o dilema de fornecer produtos e serviços de qualidade e eficientemente, sem que, para isso, tenha-se que manter um complexo industrial de operários reprimidos, que culmina em uma sociedade que sofre. De modo a responder essa questão Guerreiro Ramos (1989) propõe, em seu paradigma “paraeconômico”, a ideia de isonomia (organizações substantivas), que fariam contraponto com a economia (organizações funcionais) nas sociedades humanas. Este estudo pretendeu analisar os elementos de racionalidade substantiva presentes nos processos de uma instituição conscienciocêntrica – o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia (IIPC) – de modo a identificar sua intensidade e verificar a possibilidade de sua classificação como organização substantiva. As instituições conscienciocêntricas são organizações sem fins de lucro, baseadas no trabalho voluntário, apolíticas e apartidárias, independentes de subvenções estatais ou privadas, que se destinam à pesquisa e educação da Conscienciologia, auferindo recursos através da venda de livros e cursos ou doações. Através de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados através de observação participativa, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas, com base no método proposto por Serva (1996) foram analisados 11 processos organizacionais de modo a identificar os indicadores predominantes e o nível de racionalidade substantiva presente. Dos 11 processos analisados, 4 obtiveram nível de racionalidade substantiva classificado como muito elevado (Ação social e relações ambientais; Reflexão sobre a organização; Conflitos; Dimensão simbólica); 5 processos foram classificados como nível elevado (Hierarquia e normas; Valores e objetivos; Divisão do trabalho; Comunicação e relações interpessoais; Satisfação individual); 1 processo teve classificação média (Tomada de decisão) e 1 baixa (Controle). Assim, na análise geral do IIPC, 10 dos 11 indicadores prevalentes dizem respeito à racionalidade substantiva e 9 dos 11 processos foram analisados como possuindo índice de racionalidade substantiva elevado ou muito elevado. Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para a organização como elevada. Indicando que, pelos critérios adotados, o IIPC – Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia – pode ser equiparado a uma organização substantiva, aos moldes de uma *isonomia* proposta por Guerreiro Ramos. Seus identificadores predominantes foram: entendimento, autorrealização e valores emancipatórios.

**Palavras-chave:** Racionalidade substantiva. Organizações substantivas. Instituições conscienciocêntricas. Conscienciologia.

DIAS, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves. **Empirical evidence of substantive organizations:** a case study in conscientiocentric institutions. 2010. 260 p. Dissertation (Master's Degree Program in Information Management) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

## ABSTRACT

The current capitalist society faces the dilemma of providing quality products and services efficiently, without keeping an industrial complex of repressed workers, that culminates in a society that suffers. In order to answer this question, Ramos (1989) proposed, in his "Paraeconomic," paradigm, the idea of isonomy (substantive organizations), which would contrast with the economy (functional organizations) in human societies. This study intended to examine the elements of substantive rationality in the organizational processes in a conscientiocentric institution - the International Institute of Projectiology and Conscientiology (IIPC) - to identify its intensity and verify the possibility of its classification as a substantive organization. Conscientiocentric institutions are non-profit, volunteer-based, nonpartisan and apolitical, independent of state or private grants organizations, which are intended for research and education of Consciousness, earning funds through the sale of books and courses or donations. Through a case study, qualitative, with data were collected through participant observation, archival research and semi-structured interviews, based on the method proposed by Serva (1996), this study analyzed 11 organizational processes in order to identify the predominant indicators and this level of substantive rationality. Upon the 11 cases examined, 5 had levels of substantive rationality classified as very high (Division of labor, Social action and environmental relationships, Reflection on the organization; Conflict; Symbolic dimension); 4 cases were classified as high (Hierarchy and standards; Values and objectives, Communication and interpersonal relationships, Personal satisfaction); 1 process had a mean rating (Decision making) and 1 get a low rate (Control). Thus, in general analysis of the IIPC, 10 of the 11 indicators relate to prevalent substantive rationality and 9 of the 11 cases were analyzed as having substantive rationality index classified as high or very high. Thus, it was considered that the index of substantive rationality of the organization is classified as high. This indicates that, by these criteria, the IIPC - International Institute of Projectiology and Conscientiology - can be equated to an organization substantive equality in the mold of proposed by Ramos. Its predominant indicators were: understanding, self-actualization and emancipatory values.

**Key Words:** Substantive rationality. Organizations substantive. Institutions conscientiocentric. Conscientiology.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Esquema do arcabouço teórico da dissertação.....	25
<b>Figura 2</b> – O paradigma paraeconômico7 .....	72
<b>Figura 3</b> – Continuum de intensidade de racionalidade substantiva .....	81
<b>Figura 4</b> – Estrutura organizacional do Comitê Executivo do IIPC .....	116
<b>Figura 5</b> – Hierarquia e normas – nível de racionalidade substantiva .....	132
<b>Figura 6</b> – Valores e objetivos organizacionais – nível de racionalidade Substantiva.....	141
<b>Figura 7</b> – Tomada de decisão – nível de racionalidade substantiva .....	150
<b>Figura 8</b> – Controle – nível de racionalidade substantiva .....	161
<b>Figura 9</b> – Divisão do trabalho – nível de racionalidade substantiva.....	172
<b>Figura 10</b> – Comunicação e relações interpessoais – nível de racionalidade Substantiva.....	184
<b>Figura 11</b> –Ação social e relações ambientais – nível de racionalidade Substantiva.....	194
<b>Figura 12</b> –Reflexão sobre a organização – nível de racionalidade Substantiva.....	199
<b>Figura 13</b> –Conflitos – nível de racionalidade substantiva.....	206
<b>Figura 14</b> –Satisfação individual – nível de racionalidade substantiva.....	216
<b>Figura 15</b> –Dimensão simbólica – nível de racionalidade substantiva .....	222
<b>Figura 16</b> –Nível geral de racionalidade substantiva do IIPC .....	227

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Propriedades do emprego e do trabalho .....	40
<b>Quadro 2</b> – Narrativas analíticas em análise organizacional .....	62
<b>Quadro 3</b> – Teoria da vida humana associada .....	70
<b>Quadro 4</b> – Cenários sociais e sistemas cognitivos .....	71
<b>Quadro 5</b> – Ações racionais .....	76
<b>Quadro 6</b> – Processos organizacionais x tipo de racionalidade .....	78
<b>Quadro 7</b> – Estudos sobre racionalidade pós-Serva (1996) .....	81
<b>Quadro 8</b> – Processos organizacionais x tipo predominante de racionalidade .....	87
<b>Quadro 9</b> – Processos organizacionais x intensidade da racionalidade substantiva .....	88
<b>Quadro 10</b> – Dimensões da Racionalidade .....	90
<b>Quadro 11</b> – Classificação dos setores .....	107
<b>Quadro 12</b> – Órgãos Sociais do IIPC .....	115
<b>Quadro 13</b> – Liderança evolutiva versus liderança convencional .....	131
<b>Quadro 14</b> – Administração participativa convencional e conscienciológica .....	170
<b>Quadro 15</b> – Pontuações dos Programas Parassociais de 2005 a 2008 .....	193
<b>Quadro 16</b> – Processos organizacionais predominantes e nível de racionalidade substantiva do IIPC .....	226

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quantidade de voluntários por Centro Educacional .....	118
<b>Tabela 2</b> – Respondentes por Centro Educacional .....	119
<b>Tabela 3</b> – Gênero dos voluntários .....	119
<b>Tabela 4</b> – Idade dos voluntários .....	120
<b>Tabela 5</b> – Tempo de voluntariado dos voluntários.....	120
<b>Tabela 6</b> – Escolaridade dos voluntários.....	121
<b>Tabela 7</b> – Profissão dos voluntários .....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AIEC</b>	Associação Internacional para a Expansão da Conscienciologia
<b>AO</b>	Angola
<b>APEX</b>	Associação Internacional da Programação Existencial
<b>AR</b>	Argentina
<b>ASSINVÉXIS</b>	Associação Internacional de Inversão Existencial
<b>AVA</b>	Apoio ao voluntário e ao aluno
<b>BSC</b>	<i>Balanced ScoreCard</i>
<b>CDI</b>	Curso para desenvolvimento da interassistencialidade
<b>CEA</b>	Centro Educacional de Autopesquisa
<b>CEAEC</b>	Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia
<b>CONSCIEX</b>	Consciência extrafísica
<b>CONSCIN</b>	Consciência intrafísica
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União
<b>ECP1</b>	Extensão em Conscienciologia e Projeciologia 1
<b>ECP2</b>	Extensão em Conscienciologia e Projeciologia 2
<b>FASFIL</b>	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos
<b>GPC</b>	Grupo de pesquisa da Conscienciologia
<b>IAC</b>	<i>International Academy of Consciousness</i>
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IC</b>	Instituição conscienciocêntrica
<b>IIP</b>	Instituto Internacional de Projeciologia
<b>IIPC</b>	Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia
<b>IIPCnet</b>	Sistema de informações implantado no IIPC
<b>MSN</b>	<i>Microsoft Network</i>
<b>NE</b>	Núcleo de extensão
<b>OIC</b>	Organização Internacional de Consciencioterapia
<b>ONG</b>	Organização não governamental
<b>PROÉXIS</b>	Programação existencial
<b>SOCIN</b>	Sociedade intrafísica

<b>TARES</b>	Tarefa do esclarecimento
<b>TEÁTICA</b>	Teoria e prática
<b>TRAFOR</b>	Traço força
<b>UK</b>	<i>United Kingdom</i>
<b>UNB</b>	Universidade de Brasília
<b>UNIESCON</b>	União Internacional de Escritores da Conscienciologia
<b>UPF</b>	Utilidade Pública Federal
<b>URI</b>	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
<b>UY</b>	Uruguai
<b>VERBAÇÃO</b>	Verbo e ação

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVOS .....	18
1.1.1 Objetivo Geral .....	18
1.1.2 Objetivos Específicos .....	18
1.2 JUSTIFICATIVA .....	19
1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO .....	26
2.1.1 Institucionalização .....	31
2.1.2 Organizações como Instrumentos de Socialização .....	37
2.1.3 Identidade, Papéis Sociais e Alienação .....	42
2.1.4 Síndrome Comportamentalista .....	44
2.1.5 Política Cognitiva como Instrumento de Socialização .....	46
2.2 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS .....	48
2.2.1 Max Weber e a Racionalidade Formal e Substantiva .....	49
2.2.2 Crítica à Abordagem Funcionalista .....	50
2.2.3 Crítica às Abordagens não-Funcionalistas .....	58
2.2.4 Positivismo Versus Construtivismo .....	61
2.2.5 A Terceira via – o agir Organizacional .....	65
2.2.6 Teoria Substantiva da Vida Humana Associada .....	68
2.2.7 Organizações Substantivas .....	70
2.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS .....	74
2.3.1 Estudos Empíricos Baseados no Método de Serva .....	83
2.3.2 Estudos Empíricos Baseados em outros Métodos .....	89
2.3.3 Meta-análise sobre Estudos Empíricos de Organizações Substantivas .....	94
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	97
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	97
3.2 NATUREZA DA PESQUISA .....	98
3.3 CORTE .....	99

3.4 DADOS.....	100
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	102
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	105
<b>4 ORGANIZAÇÕES CONSCIENCIOCÊNTRICAS .....</b>	<b>106</b>
4.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS DE LUCRO.....	106
4.2 INSTITUIÇÕES CONSCIENCIOCÊNTRICAS.....	110
4.3 O INSTITUTO INTERNACIONAL DE PROJECIOLOGIA E CONSCIENCILOGIA .....	112
4.3.1 Histórico do IIPC .....	114
4.3.2 Estrutura administrativa do IIPC.....	115
4.3.3 Políticas de voluntariado do IIPC .....	117
4.3.4 Perfil dos voluntários do IIPC .....	118
<b>5 ANÁLISE DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NO IIPC.....</b>	<b>123</b>
5.1 HIERARQUIA E NORMAS .....	124
5.2 VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	132
5.3 TOMADA DE DECISÃO .....	141
5.4 CONTROLE .....	150
5.5 DIVISÃO DO TRABALHO .....	161
5.6 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	172
5.7 AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS .....	184
5.8 REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO .....	194
5.9 CONFLITOS.....	200
5.10 SATISFAÇÃO INDIVIDUAL .....	206
5.11 DIMENSÃO SIMBÓLICA .....	216
5.12 ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	222
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>236</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>228</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>241</b>
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com voluntários da organização .....	242
APÊNDICE B – Conscienciologia.....	243

<b>ANEXOS</b> .....	246
ANEXO A – Estatuto Social do IIPC.....	247
ANEXO B – Ata do Comitê Executivo .....	259

## 1 INTRODUÇÃO

“Pode-se argumentar que o domínio da experiência simbólica é estranho à teoria organizacional, mas sustento que qualquer teoria organizacional que faça abstração da experiência simbólica deixa de desempenhar seu papel humanístico” (RAMOS, 1989, p. 170).

Vivemos em um mundo paradoxal. Ao mesmo tempo em que se anseia por melhores condições de vida, felicidade, tranquilidade e saúde, percebe-se que para obter tais condições, é necessário, nesta sociedade de mercado, adquiri-las. O problema é que o preço a pagar é justamente o oposto ao bem almejado, ou seja, para se comprar o bem-estar, deve-se sacrificá-lo muitas vezes em relações sociais e, especificamente, trabalhistas, degradantes.

Assim, nessa sociedade capitalista ocidental, o emprego institucionalizado passou a ser a chave que permite ao indivíduo a sua sobrevivência, e, se tiver empenho e sorte, uma vida prazerosa. Entretanto, essa institucionalização do trabalho, como é posta, obriga o indivíduo a se socializar, sendo adestrado desde tenra idade para se ajustar ao mecanismo de produção, tal qual uma peça em uma engrenagem. E, como qualquer boa peça: padronizada, disponível, substituível.

Esse modo produtivo foi usado na antiguidade, por exemplo, na construção das grandes cidades e monumentos, o qual, em geral, utilizava-se de trabalho escravo. Adam Smith e sucessores explicitaram o processo do capitalismo fundado no trabalho assalariado, da qual a escola funcionalista, que teve grande influência de Taylor, estabeleceu a organização científica do trabalho, importante ideologia para a massificação e degradação do trabalho.

Muito se tem debatido sobre esse tema. Desde Marx, para o qual não há solução nesse modelo capitalista, o qual inexoravelmente iria desaguar no socialismo e no comunismo, até as correntes atuais da Teoria crítica e do Pós-modernismo.

Contudo, retornando aos paradoxos, entramos em novo *beco sem saída*. Do marxista empedernido ao pós-modernista mais radical, provavelmente ambos, após escreverem mais um capítulo do seu livro ou terminarem sua

conferência criticando esse processo produtivo, desejam receber um serviço impecável no restaurante predileto, esperam que seu vô não atrase e que a Internet esteja disponível no quarto de hotel para que possam dar andamento ao novo artigo criticando o sistema.

Ao que parece, aos olhos ocidentais, o sonho comunista acabou. Não há mais a ilusão de uma sociedade igualitária baseada no Estado totalitário. Enquanto o capitalista (estrita minoria) se apropria da mais valia dos trabalhadores, nos Estados comunistas totalitários essa apropriação se dá pela cúpula do partido dominante (também estrita minoria). Poder-se-ia dizer que se trocam seis por meia dúzia, mas pela opressão e supressão das liberdades, talvez mais justo fosse dizer que se trocam seis por um ou dois, ainda assim com boa vontade.

Os fatos, nesse sentido, são inquestionáveis. A expectativa de vida aumentou no mundo inteiro devido principalmente ao aumento da disponibilidade de alimentos, melhoria no saneamento básico e no desenvolvimento da medicina. Em nenhuma época da história do homem, tanto conhecimento foi produzido e distribuído, a um custo tão baixo. Não há como negar o sucesso econômico do modelo capitalista atual. Mas qual o preço desse triunfo?

Com esta questão, o problema continua: como fornecer produtos e serviços de qualidade a essa sociedade ávida por saúde, educação e prazer, sem que, para isso, tenha-se que manter um complexo fabril de operários reprimidos, que culmina em uma sociedade que sofre.

O marxismo é criticado por correntes funcionalistas por dar excessiva ênfase na luta de classes como causa principal do problema capitalista e por ver com bons olhos a mudança no processo pelas revoluções. A Teoria crítica e o Pós-modernismo são criticados pelos mesmos autores por se fixarem na crítica utópica, não fornecendo alternativas e sugestões práticas.

Este trabalho inicia apresentando o problema da socialização, ou o modo pelo qual o indivíduo é induzido a acreditar que tudo o que existe na sociedade é real, e não uma convenção definida e implantada pelos próprios seres humanos, e, portanto, sujeita a análise crítica e alterações. Esse foi o ponto de partida de Guerreiro Ramos. Para alguns autores, a socialização é produzida pelo processo de exteriorização, objetivação e interiorização (BERGER, 2009) através da formação dos grupos, organizações até chegar às instituições (regras do jogo) (LAPASSADE, 1977). Essa socialização faz com que o indivíduo abandone sua

razão interior para se comportar de acordo com essas regras sociais (RAMOS, 1989).

Partindo deste ponto, que legitima a filosofia funcionalista imiscuída em todas as esferas da sociedade atual, e que a transformou na sociedade de mercado, Guerreiro Ramos sai da posição crítica e propõe a criação de uma sociedade que, sem descartar os benefícios do funcionalismo (baseado na racionalidade formal de Weber), mas também sem entrar no construtivismo abstrato, seja baseada em um novo paradigma, focado no que denomina de “paraeconomia” (RAMOS, 1989). A adoção de uma terceira via também é apoiada por outros autores, como Bruno Maggi, que propõe a teoria do agir organizacional (MAGGI, 2006).

Ramos (1989) propõe a ampliação de organizações denominadas de isonomia e fenonomia (baseadas na racionalidade substantiva de Weber), quebrando a atual hegemonia das organizações da economia (organizações de mercado) e reduzindo estas últimas ao seu enclave necessário, porém restrito. Esta corresponde à segunda parte do presente trabalho, ou seja, a análise das teorias organizacionais que respaldam essa proposição.

Entretanto, segundo Serva (1997), desde a proposição da ideia por Guerreiro Ramos, poucos foram os estudos que se propuseram à verificação da existência, na prática, de organizações que efetivamente pautassem sua atuação majoritariamente pela racionalidade substantiva. Após Serva, alguns pesquisadores têm realizado estudos no Brasil com este objetivo.

Isto posto, este documento apresenta pesquisa com o tema “Evidências empíricas de organizações substantivas – estudo de caso em instituição conscienciocêntrica”, cujo objetivo é analisar uma instituição conscienciocêntrica sediada em Foz do Iguaçu – PR e com atuação no Brasil e em outros países através do enfoque da racionalidade substantiva, proposto por Guerreiro Ramos.

O termo instituição conscienciocêntrica, foi proposto por Waldo Vieira para identificar uma organização centrada na consciência – na pessoa –, não no mercado (VIEIRA, 2003).

O objeto da presente pesquisa é o Instituto Internacional de Projeociologia e Conscienciologia (IIPC), uma instituição conscienciocêntrica de

educação e pesquisa, sem fins lucrativos e baseado no voluntariado, que visa pesquisar e divulgar a Conscienciologia e a Projeciologia<sup>1</sup>.

De modo a identificar a intensidade da racionalidade substantiva em uma organização conscienciocêntrica, é formulado o seguinte problema de pesquisa: **até que ponto a racionalidade substantiva está presente nos processos da instituição conscienciocêntrica pesquisada?**

## 1.1 OBJETIVOS

Com o propósito de responder à questão levantada, a presente pesquisa possui os objetivos relacionados a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar os elementos de racionalidade substantiva presentes nos processos de uma instituição conscienciocêntrica – IIPC – de modo a verificar a possibilidade de sua classificação como organização substantiva.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever a estrutura e a forma de trabalho do IIPC;
2. Identificar os elementos indicadores das racionalidades instrumental e substantiva nos processos examinados;

---

<sup>1</sup> Proposições de ciências propostas por Waldo Vieira. Vide apêndice B.

3. Analisar os elementos predominantes em cada processo, de modo a identificar a intensidade da racionalidade substantiva organizacional e a possibilidade de equiparação do IIPC a uma organização substantiva.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa busca identificar pontos de semelhança que permitam classificar uma organização real como organização majoritariamente substantiva, conforme prescrita por Guerreiro Ramos (1989) e delimitada por Serva (1996).

Há poucos estudos empíricos neste sentido, sendo que várias pesquisas têm como resultado a impossibilidade de classificação de uma organização como substantiva por não atender aos requisitos do método aplicado. Como exemplo, em meta análise realizada por Dellagnelo (2004) em estudos organizacionais em 15 periódicos nacionais e internacionais, entre 1995 e 1998, não foi possível encontrar evidências consistentes de que há organizações que efetivamente são baseadas na racionalidade substantiva. A partir de 1998 alguns pesquisadores brasileiros têm se dedicado ao assunto e publicando trabalhos sobre organizações de diversos setores. Desta forma, o presente estudo pode contribuir com nova casuística.

Um ponto adicional que justifica a realização do presente trabalho é a investigação de uma instituição conscienciocêntrica, tipo de organização para a qual, como objeto de pesquisa, há raríssimas referências. Hoje, há 16 instituições conscienciocêntricas atuando no Brasil e no exterior, contando com mais de 1500 voluntários.

A instituição a ser pesquisada foi escolhida por ser a primeira e a maior instituição conscienciocêntrica em atividade. O IIPC – Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia – possui 22 anos de existência, 525 voluntários (ano base 2009), 12 centros educacionais no Brasil e 3 no exterior. É reconhecida como sendo de utilidade pública federal, atende a cerca de 20 mil alunos por ano em seus eventos e possui em seu cadastro mais de 120 mil alunos.

Serva (1996), em conclusão da sua tese, a guisa de proposição de novos trabalhos, atenta para o que Ramos (1989) chama de limite prático de uma organização substantiva:

Guerreiro Ramos (1981) afirma que uma “isonomia” não pode aumentar de tamanho, sob pena de descaracterizar-se. Na nossa pesquisa, a Casa Via Magia foi a empresa de maior tamanho, conta com 50 participantes. Os estudos de vários pesquisadores, tais como Gagnon & Rioux (1988), Huber (1985), Serva (1993 a), Rothschild-Whitt (1982), Dupuis(1985), Bhérer & Joyal (1987) e de muitos outros, dão conta de pequenas organizações. O número de membros é variável, mas todos os autores falam em grupos pequenos. A pesquisa poderia aprofundar a verificação de aspectos importantes ligados ao tamanho: em geral, qual seria o limite médio? (SERVA, 1996, p. 589).

O objeto desta pesquisa excede em 10 vezes (em quantidade de participantes) a maior organização estudada por Serva (1996) e dos demais pesquisadores<sup>2</sup> que utilizaram o método proposto por esse autor, e pode representar mais uma referência na busca do limite máximo possível de uma isonomia.

Outro ponto distintivo da organização pesquisada é seu expressivo nível de trabalho voluntário, compreendendo 99% de seu quadro funcional. Todos os elementos que exercem postos de coordenação são voluntários.

Além disso, entre os pesquisadores não há consenso quanto à posição de as organizações do terceiro setor tenderem para ações majoritariamente substantivas (ALVES, 2002; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; SIQUEIRA PINTO, 2003, VIDAL et al, 2004; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009). O estudo de mais uma organização sem fins lucrativos certamente ajudará a ampliar a casuística.

Também se entende como primordial estudar o denominado terceiro setor, composto pelas fundações e organizações sem fins de lucro, por duas razões básicas: 1) esse tipo de organizações tem crescido no mundo inteiro e mais especificamente no Brasil, onde, segundo Albuquerque (2006), há mais de 276 mil organizações que empregam cerca de 1,5 milhão de trabalhadores; 2) o estudo de organizações sem fins lucrativos pode ajudar a ampliar a perspectiva de análise da teoria organizacional em um ambiente capitalista.

---

<sup>2</sup> Souza e Lins (2007) classificaram como organização substantiva com 66 trabalhadores efetivos além de um quadro de voluntários cuja quantidade não foi divulgada na pesquisa.

Assim, a oportunidade do tema<sup>3</sup>, a relevância social na busca da humanização da sociedade baseada no mercado e uma organização conscienciocêntrica por objeto – promovendo a originalidade da pesquisa –, são elementos que justificam a sua realização.

### 1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento se encontra estruturado da seguinte forma.

O capítulo 1 apresenta a introdução, incluindo os objetivos geral e específicos, além da justificativa para a realização da pesquisa.

A fundamentação teórica é apresentada no capítulo 2, iniciando pelo processo de socialização, que aborda a institucionalização e as organizações como seus instrumentos e do seu papel na alienação dos indivíduos na sociedade e, em particular, dos trabalhadores. A seguir, o tema das organizações substantivas é apresentado como consequência da “teoria da vida humana associada”, proposta por Guerreiro Ramos (1989). O capítulo termina com pesquisa acerca das evidências empíricas da existência de organizações substantivas.

No capítulo 3 é enfocada a metodologia da pesquisa, sendo referenciados seu tipo, natureza, corte, métodos para coleta e análise dos dados, bem como suas limitações.

O capítulo 4 inicia com uma introdução sobre das organizações sem fins de lucro, conceitua uma organização conscienciocêntrica e termina por apresentar o objeto deste estudo – o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia (IIPC) – em termos de histórico, estrutura administrativa, política de voluntariado e perfil dos voluntários.

A análise da intensidade da racionalidade substantiva encontrada no IIPC é apresentada no capítulo 5. Partindo da coleta das informações obtidas a partir da observação participativa, dos documentos e das entrevistas realizadas, é montado o quadro de análise dos elementos de racionalidades presentes e

---

<sup>3</sup> A revista O&S publicou em 2010 uma edição especial dedicada a Guerreiro Ramos.

predominantes nos processos levantados, o qual permite a síntese da intensidade da racionalidade substantiva apresentada pela organização pesquisada.

A conclusão do trabalho se dá no capítulo 6.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em consonância com o objetivo do trabalho, qual seja o de determinar a intensidade de elementos de racionalidade substantiva presente nos processos de uma organização, este capítulo tem por função fornecer o arcabouço teórico que baliza o conceito, e sua contraparte de validade empírica, das organizações substantivas.

Para tanto, assim como fez o professor Guerreiro Ramos (1989), em seu livro “A nova ciência das organizações”, o trabalho inicia com um estudo sobre as causas de a sociedade capitalista atual estar dominada por um de seus elementos – o mercado – seguramente um elemento importante, mas não o principal. Para Ramos, essa substituição de conceitos, que leva o homem atual a sobrevalorizar os valores monetários em detrimento de seus valores éticos, é função do processo de socialização a que é submetido. Em outras palavras, na socialização, o indivíduo deixa de pensar criticamente, passando a se comportar conforme a sociedade espera que seus membros se comportem (RAMOS, 1989).

Para corroborar a análise da “síndrome comportamentalista” feita pelo próprio Ramos (1989), base desse processo de socialização, são apresentadas as ideias de Peter Berger (2009), que no livro “O dossel sagrado”, detalha as etapas da socialização – exteriorização, objetivação e posterior interiorização. Também é relevado o trabalho de Georges Lapassade (1977), que na sua obra “Grupos, organizações e instituições”, descreve como o processo de socialização se dá nessas instâncias sociais, que atuam como ferramentas de socialização. Por fim, nessa mesma linha, é apresentada a teoria antropológica do trabalho, proposta por Jean-François Chanlat (1996), que, em seus três volumes de “O indivíduo na organização”, busca resgatar as dimensões esquecidas do trabalhador nesse processo de socialização.

Apresentado o problema da socialização, este arcabouço teórico se desenvolve para as soluções propostas, respaldadas na obra de Guerreiro Ramos. Assim, a segunda parte desta fundamentação consiste na apresentação da teoria das organizações substantivas – temo proposto por Ramos (1989) para indicar aquelas organizações que se diferenciam nas suas ações daquelas organizações

funcionalistas, que visam preponderantemente à consecução de seus objetivos voltados unicamente, ou prioritariamente, para o mercado.

Para tanto, o trabalho inicia apresentando o conceito de racionalidade formal e racionalidade substantiva proposto por Weber (2009) e trabalha com a crítica das teorias organizacionais baseadas nas abordagens funcionalistas (mecanicista, organicista, Escola de Relações Humanas, contingencial, dentre outras) – derivadas da racionalidade formal –, bem como das abordagens não-funcionalistas (pós-modernismo, teoria crítica) alinhadas com a racionalidade substantiva. Por fim, é apresentada uma análise de Reed (1999) sobre a oposição entre o positivismo e o construtivismo, como vertentes ontológicas opostas das correntes acima citadas.

A partir desse ponto, o texto trata da terceira via, fugindo do radicalismo proposto por ambas as correntes e buscando a integração, conforme proposta de dois autores: Bruno Maggi (2006), com sua teoria do agir organizacional e Guerreiro Ramos (1989) com suas organizações substantivas, objeto deste estudo.

Para finalizar a fundamentação teórica, são apresentados estudos empíricos levados a cabo para identificação da existência, na prática, de organizações com as características das organizações substantivas, propostas por Ramos (1989) como um *tipo ideal*. O trabalho pioneiro do professor Maurício Serva (1996) em sua tese de doutorado, ao prover a teoria de Ramos (1989) de um referencial para a ação através da Teoria da Ação Comunicativa, proposta por Habermas (apud SERVA, 1996), desenvolveu um método para identificar a intensidade de racionalidade substantiva nos processos de organizações produtivas. Esse tópico apresenta o resultado de alguns trabalhos desenvolvidos por diversos pesquisadores que buscaram identificar traços de racionalidade substantiva nas organizações.

A figura 1 apresenta um esquema do arcabouço teórico desta dissertação.

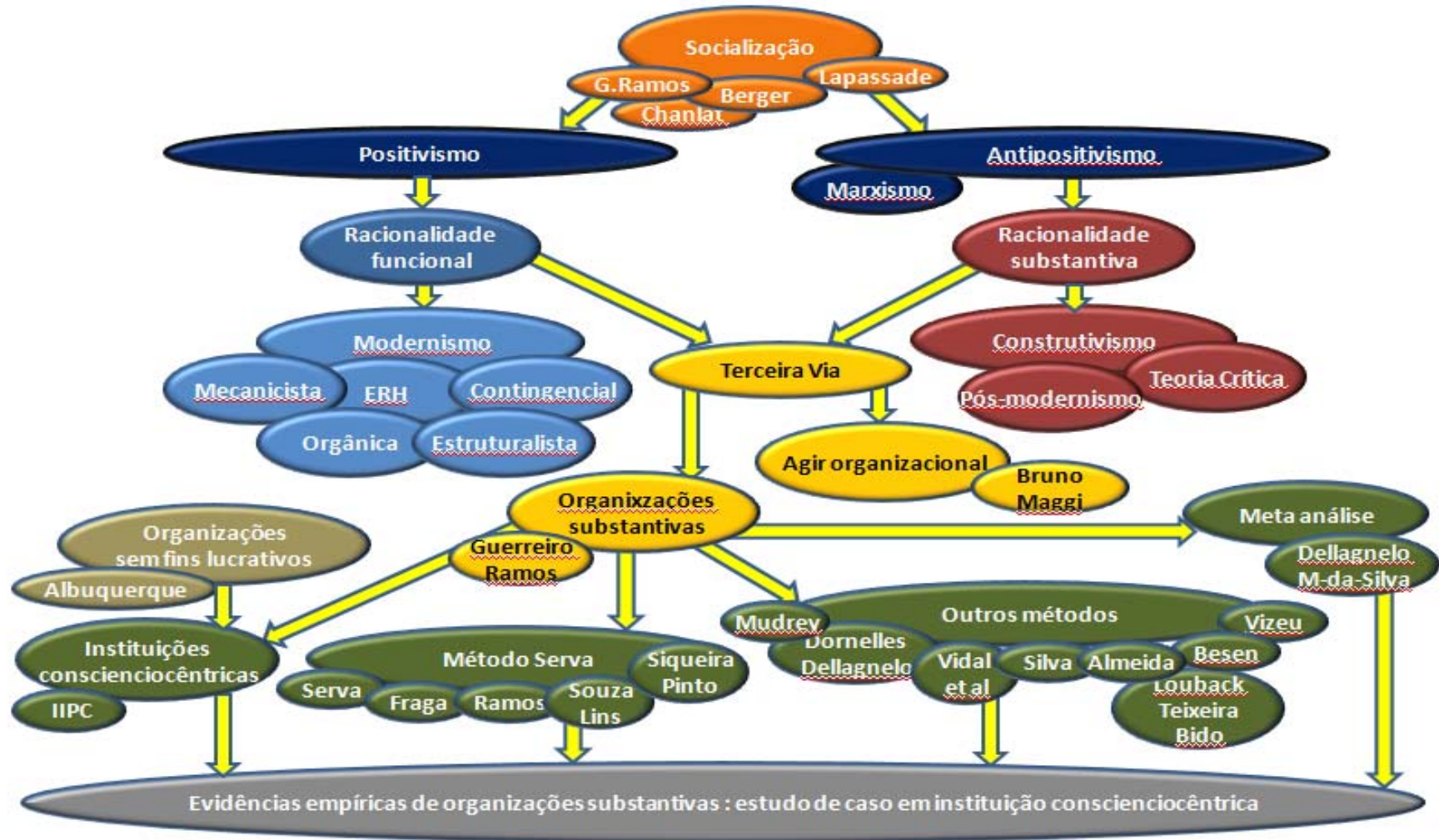


Figura 1 - Esquema do arcabouço teórico da dissertação

## 2.1 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Este item pretende tratar do processo de socialização do ser humano, iniciando pela institucionalização e pelo papel das organizações como instrumento de socialização. A seguir, é tratada a forma como esta institucionalização forja a identidade e os papéis sociais dos indivíduos produzindo sua alienação. Por fim, apresenta o ponto de vista de Guerreiro Ramos sobre a síndrome comportamentalista e a política cognitiva como instrumento de socialização.

Segundo Ramos (1989), foi com Hobbes que se iniciou o processo de “transavaliação”, no qual o conceito de que as virtudes e a moral do homem deveriam ser avaliados de acordo com os critérios da sociedade em que este estiver inserido. Para o autor, isto não era válido para os autores clássicos, incluindo Aristóteles. Segundo o autor, essa relativização atingiu autores como Adam Smith e David Hume, para os quais “a sociedade substitui a razão, ao determinar como deve viver o homem” (RAMOS, 1989, p. 32).

A visão relativista e utilitarista está bem exemplificada no livro “*O Príncipe*”, de Nicolau Maquiavel, no qual o mesmo alertava que um príncipe deveria evitar sobremaneira duas coisas; ser desprezado ou odiado, sendo que a liberalidade fatalmente o levaria a uma das duas situações. Aconselhava, portanto, ao príncipe, não se importar com a reputação de cruel se seu propósito fosse a manutenção da união e lealdade do povo, reforçando a tese de que os fins justificam os meios (MAQUIAVEL, 2009, p. 86-87).

Exemplo antípoda de Maquiavel é Thomas More. More (2000) em livro humanista que descreve um Estado fictício próximo à perfeição, como crítica aos países do Sec. XVI, principalmente a Inglaterra, apresenta uma ideia de comunismo ideal, na qual ninguém era proprietário de nada em particular e, ao mesmo tempo, todos eram donos de tudo, dentro de um regime político de democracia.

Para More (2000), em Utopia o trabalho era obrigatório, porém a jornada diária se limitava a seis horas, e cada qual podia escolher o ofício que lhe melhor aprofundasse, ressalvadas as necessidades sociais.

Na maior parte dos casos os indivíduos são iniciados na profissão paterna [... mas] se o indivíduo, embora tendo já uma profissão, queira aprender outra, é-lhe lícito fazê-lo. Na posse de ambas as profissões, pode escolher a que preferir, a menos que a cidade tenha mais necessidade de uma que da outra (MORE, 2000, p. 60).

Nessa *utópica* Utopia, já podia ser identificado o dilema individual/coletivo, como pode ser vista na citação acima – na qual o interesse coletivo tem precedência. Entretanto, seu livro não dá solução para esse conflito: como ranquear os valores, de forma absoluta ou relativa?

Já Aristóteles (2001), em seu livro “Ética a Nicômaco”, trata da questão dos valores absolutos e relativos. Para o autor,

o fim da medicina é a saúde, o da construção naval é um navio, o da estratégia militar é a vitória, e o da economia é a riqueza. Entretanto, onde tais artes se subordinam a uma única faculdade [...] em todas elas os fins das artes fundamentais devem ter precedência sobre os fins subordinados, pois, com efeito, esses últimos são procurados em função dos primeiros (ARISTÓTELES, 2001, p. 17).

Para Aristóteles (2001, p. 25), a felicidade, “acima de qualquer outra coisa, é considerada como esse sumo bem. Ela é buscada sempre por si mesma e nunca no interesse de uma outra coisa”. “Mas dizer que a felicidade é o bem supremo talvez pareça uma trivialidade, ficando ainda por explicar mais claramente o que ela seja. E para tanto, parece-nos que a tarefa seria mais fácil se pudéssemos determinar primeiro qual é a função do homem” (ARISTÓTELES, 2001, p. 26).

Desta forma, voltando à questão da subordinação do individual ao coletivo, se a felicidade do homem é subjetiva, mas ela só se completa no viver coletivo, haveria uma parcela dos valores e direitos individuais que seria retirada, como “pagamento” para melhoria do coletivo. Esse “pagamento”, portanto, deveria retornar no aumento da felicidade humana na vida coletiva. Essa primazia do social sobre o indivíduo tratada pelos autores clássicos formou a base do que entendemos hoje por socialização.

Dos clássicos aos contemporâneos que trataram do processo da socialização, ressalta-se o trabalho de Berger (2009, p. 16), para o qual três momentos constituem o “processo dialético da sociedade”: exteriorização, objetivação e interiorização. O autor salienta que os termos *objetivação* e

*exteriorização* vêm de Hegel, enquanto *interiorização* vem da Psicologia Social americana, especialmente a obra de George Herbert Mead.

A exteriorização é o processo pelo qual a sociedade torna-se um produto humano; pela objetivação, a sociedade torna-se realidade, independente do ser humano que a criou; enquanto que, pela interiorização, o homem se torna um produto da sociedade, ao assumir, intrapsiquicamente, como seus, os valores sociais. “Em outras palavras, o homem não só produz um mundo, como também se produz a si mesmo. Mais precisamente – ele se produz a si mesmo no mundo” (BERGER, 2009, p. 19).

Assim, Berger conceitua a cultura como a totalidade dos produtos criados pelo homem, sendo a sociedade, como objetivação da exteriorização do homem, tanto uma condição necessária a cultura, quanto como seu resultado. Uma vez criada da subjetividade do homem, a sociedade é vivenciada como realidade externa, não podendo ser reabsorvida à subjetividade da consciência pela simples vontade humana. Criticando a excessiva reificação sociológica, Berger continua dizendo que não há problemas no discurso do sociólogo acerca das estruturas, instituições e padrões sociais. “O mal vem só quando ele as concebe, como o homem comum, como entidades existentes em si mesmas e por si mesmas, desvinculadas da atividade e produção humanas” (BERGER, 2009, p. 21).

O homem inventa uma língua e descobre que a sua fala e o seu pensamento são dominados pela gramática. O homem produz valores e verifica que se sente culpado quando os transgredir. O homem forja instituições, que o enfrentam como estruturas controladoras e intimidatórias do mundo externo (BERGER, 2009, p. 23).

Ai está resumido o processo de socialização.

Deste modo, para Berger (2009) todas as instituições sociais, inclusive aquelas criadas por consenso, foram criadas pela exteriorização e objetivação humanas e manifestam seu poder coercitivo, sancionando, dirigindo, controlando e punindo o comportamento individual, estendendo-se a todos os seus elementos. O autor chega, então, ao conceito de papéis, creditado a uma combinação do pensamento de Mead e Durkheim, os quais seriam os modelos de conduta individual. “A sociedade não só contém um conjunto disponível de

instituições e de papéis, mas um repertório de identidades dotadas do mesmo *status* de realidade objetiva” (BERGER, 2009, p. 27).

Berger conceitua a socialização como o processo pelo qual uma sociedade ensina às novas gerações os programas institucionais socializados, e seu resultado pode ser medido pelo grau de simetria, ou aderência, entre o mundo subjetivo do indivíduo e o mundo objetivo da sociedade, ou, em outras palavras, quando a realidade intrapsíquica do indivíduo está de acordo com a realidade social objetivada, refletindo um processo de interiorização perfeito. “A interiorização implica, portanto, em que a facticidade objetiva do mundo social se torne igualmente uma facticidade subjetiva” (BERGER, 2009, p. 30).

Para Ramos (1989), quando o sujeito aceita a sociedade e seus interesses como se fossem seus próprios, ele abre mão de sua individualidade, conforme pode ser exemplificado no parágrafo abaixo.

O conceito sociomórfico da psique humana despoja o indivíduo de seu desejo de significação. Na realidade o indivíduo confere significação à sua vida quando tal significação, principalmente, resulta da atualização de suas potencialidades pessoais (RAMOS, 1989, p. 100).

Berger segue adiante e relaciona a socialização como responsável não só pelo desempenho dos papéis sociais apresentados ou atribuídos ao indivíduo, mas também pela tomada desses papéis como realidade interior e formador da sua própria identidade.

*Ipso facto*, assume ele [o indivíduo] os papéis que lhe são atribuídos nesse contexto e apreende a sua própria identidade em termos desses papéis. Assim, ele não só desempenha o papel de tio, mas é um tio. E, se a socialização foi bastante bem sucedida, não deseja ser alguma outra coisa” (BERGER, 2009, p. 30).

Para Mannheim (apud RAMOS, 1989) a realidade é apreendida pelo indivíduo através da socialização, e para cada situação nova que surge, o mesmo tende a confrontá-la com situações e já conhecidas e assim encaixá-la em categorias estabelecidas. Conforme o autor, no ambiente organizacional, essas categorias de classificação estabelecidas são reificadas e tornando-se atributos da realidade, ao invés de meras regras ou convenções.

Quando uma pessoa passa a fazer parte de um sistema social encontra um corpo de teoria que, de maneira mais ou menos explícita estabelece não apenas 'como o mundo é', mas também 'quem somos nós', 'que estamos nós fazendo' e 'que é que deveríamos estar fazendo'" (SCHON apud RAMOS, 1989, p. 120).

Nesse processo de formação da identidade a partir da socialização, na qual o sujeito abre mão de sua individualidade em prol daquela identidade que lhe é impingida externamente, está a base de vários processos patológicos ocultos, mascarados, nos quais

o homem é doente – não apenas o neurótico ou o psicótico, mas igualmente aquele que é chamado de homem 'normal' – porque esconde o seu eu real na transação com os outros, [e] equipara os papéis que desempenha nos sistemas sociais à própria identidade e tenta negar a existência de tudo aquilo do eu real que não tem importância para o papel desempenhado (JOURARD apud RAMOS, 1989, p. 99-100).

"A socialização tem aspectos contraditórios: sem ela o indivíduo não sobrevive como um membro da espécie, mas quando inteiramente dominado por ela, o ser humano – homem ou mulher – perde o caráter de pessoa" (RAMOS, 1989, p. 170).

Assim, não há como haver uma socialização perfeita, pois há várias vivências e conceitos individuais que possuem significados subjetivos externos ao *nomos* social. Em casos extremos de descasamento radical entre os mundos objetivo e subjetivo, o indivíduo vivencia a anomia interior, chegando a perder o senso de orientação, daquilo que é realidade e de sua própria identidade. Assim, a nomização é a principal função da sociedade, fornecendo um "escudo contra o terror", o qual parece se aderir perfeitamente à antropológica exigência humana de ter um sentido, que age quase que como um instinto (BERGER, 2009).

"O trabalho como instrumento de medição do valor e da dignidade humana é um expediente psicocultural, usado para minimizar a dissonância cognitiva e o conflito interior" (RAMOS, 1989, p. 134).

Para Berger (2009), a socialização vem acompanhada do controle social, que visa manter os antagonismos e resistências individuais e grupais dentro de limites aceitáveis e esse processo deve ser legitimado, ou seja, deve haver um "saber" coletivo consensual que explica e justifica os "porquês" dos dispositivos

institucionais. A socialização acontece em vários níveis (pré-teórico, incipientemente teórico, explicitamente teórico e altamente teórico) correspondendo respectivamente às meras sugestões de *modus faciendi* às elaborações complexas de explicação do cosmos.

Os efeitos da socialização descrita por Peter Berger podem ser observados em todas as esferas sociais, do familiar ao transnacional, passando pelos campos da economia e política.<sup>4</sup>

No que tange ao ordenamento político da sociedade, Ramos (1989) faz crítica à subordinação da política à economia, a qual reduz a essência da sociedade ao comércio, fazendo com que a livre interação dos seus membros, motivados pelos interesses pessoais (SMITH, 1988), direcione ou condicione a vida humana associada. Para o autor a expressão *economia política* chega a ser um oxímoro, devido à evidente contradição dos seus termos.

Assim, Ramos (1989) salienta que nesse modelo de supersocialização da vida humana adotado, a ordenação da vida do homem é imposta de fora para dentro, sendo a sociedade como uma amplificação do mercado que introjeta no indivíduo seus valores econômicos, que os toma por seus. Deste modo, somente aceitando essa socialização como natural, é que se pode considerar como válida a dicotomia entre valores e fatos.

Entendido o *processo* de socialização, o próximo item trata dos *mecanismos* da socialização, buscando identificar os meios como esse processo é implementado na sociedade ocidental. O item inicia pela institucionalização até chegar às organizações como instrumentos de socialização e controle social.

### 2.1.1 Institucionalização

Lapassade (1977), em livro que apresenta seus estudos em psicossociologia dos grupos, organizações e instituições, procura conceituar e demonstrar o nível de interdependência entre os elementos da socialização: a instituição, a organização e o grupo. O grupo é o primeiro nível da base e da vida

---

<sup>4</sup> Com a institucionalização, a vida social dos indivíduos, mesmo fora das organizações, tornou-se burocrática, e isso pode ser constatado até nos lares atuais (LAPASSADE, 1977).

diuturna do indivíduo social, sendo sua unidade básica a classe, o escritório ou a oficina, ressaltando que, mesmo ao nível do grupo, a institucionalização já se encontra presente, nos horários, normas, papéis estabelecidos. A organização é o segundo nível, apresentando a forma jurídica das instituições, e são exemplos as universidades e empresas. O terceiro nível corresponde à instituição, sendo considerado tudo aquilo que está estabelecido, sendo o nível do Estado.

Aproveitando o modelo de Touraine, Lapassade (1977) utiliza-se de três fases históricas para situar o processo de institucionalização, a saber: fase A, correspondendo à sociedade industrial e capitalista do século XIX; fase B, que inicia no século XX com a burocratização das grandes empresas e as teorias clássicas de Taylor e Fayol e a alienação atingindo limites extremos apesar dos esforços de Mayo, Moreno e Lewin; fase C, com a automação e modernização tecnológica das empresas, no final do século XX, no qual a classe operária deseja a responsabilidade na gestão.

A burocracia gestonária da fase C perde sua rigidez, é capaz de integrar os que se desviam, de praticar a dinâmica de grupo e a democracia interna de gerir a mudança, de buscar a participação; mas isso não é a democracia direta, a autogestão verdadeiramente coletiva. Consiste talvez nisso o futuro próximo (LAPASSADE, 1977, p. 55).

Para Lapassade (1977) a formação não-diretiva, proposta por Rogers, tem dificuldades em se desenvolver em uma sociedade industrial hierarquizada, na qual, paradoxalmente, pede-se aos indivíduos pró-atividade, iniciativa e capacidade decisória (que os robôs não possuem) e ao mesmo tempo os querem submissos às regras, hierarquias, estruturas, ou em outras palavras, obediência ao que está institucionalizado.

Ela falha justamente por tentar ampliar o papel dos trabalhadores e ao mesmo tempo integrá-lo em uma estrutura organizacional cristalizada na revolução industrial, cujos papéis estão definidos e limitados em seu escopo e abrangência.

De acordo com Ramos (1989, p. 100), essa “psicologia sociomórfica motivacional”, integracionista representa, por si só, um aspecto da síndrome comportamentalista quando admite que a normalidade do indivíduo seja atingida somente quando o mesmo está integrado, adaptado e conformado à sua função

como detentor de emprego. “Os empregos passam a ser a categoria dominante – senão a exclusiva – para reconhecimento do valor dos propósitos humanos”.<sup>5</sup>

A psicologia que prescreve o “ajustamento” do ser humano às organizações, promovida por “consultores *integracionistas*”, erram na compreensão do complexo fenômeno organizacional e na natureza da socialização (RAMOS, 1989, p. 79). Para o autor, nesses casos há o chamado deslocamento de objetivos, pois os indivíduos deveriam ser os senhores e a organização apenas um instrumento.

Chanlat (1996, p. 26) critica a especialização das ciências, sobretudo do estudo do comportamento organizacional, que no afã de melhorar a produtividade e a satisfação do trabalhador, foi contaminada pelo utilitarismo econômico, produzindo não só uma concepção isolada do ser humano, mas “frequentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas”.

Crozier apud Lapassade (1977) fundamenta a análise da organização burocrática na dimensão do poder, afirmando que as organizações modernas ainda utilizam-se da coerção como ferramenta de persuasão, mas o indivíduo, hoje, está mais conformado e educado, através de longa aprendizagem social das regras de participação nas organizações. Em outras palavras, o indivíduo está institucionalizado, conformado com as regras impessoais, a centralização nas decisões, o isolamento das categorias hierárquicas e as relações de poder paralelas, características da burocracia.

Ao tornar o indivíduo um homem de organização, a institucionalização substitui o conceito do seu valor interno subjetivo pelo valor externo objetivo dado pela sociedade. Assim, o sujeito é julgado (e pior, se autojulga) pelo que faz (emprego), não pelo que é.

Jaques (1996) sugere o estudo da articulação da identidade do trabalhador (dimensão subjetiva) e a dimensão objetiva representada pelo trabalho. Da estrutura da identidade, relativamente estável, mas em construção constante, é

---

<sup>5</sup> Em crítica aos psicólogos integracionistas, Ramos (1989) postula que toda disciplina deveria possuir limites máximos de tolerância à influência e miscigenação com outras, a fim de manter sua razão de ser e sua missão, afirmando que o campo da teoria da organização tem sido extremamente receptivo a essas influências de distintas áreas do conhecimento. Apesar de reconhecer as influências positivas da “deslocação de conceitos” para estabelecer as formulações teóricas de uma disciplina, o autor adverte para a degeneração que ocorre quando da utilização inapropriada e descontextualizadas de conceitos. Como exemplo, Ramos (1989, p. 75) cita a aceitação de conceitos behavioristas por especialistas em administração, estimulando uma “distorcida e até mesmo bizarra compreensão das relações entre as organizações formais e os seus membros”.

contraposto a noção do trabalho, conferindo ao papel social determinado pelo trabalhador expressiva função na constituição da sua identidade.

“A importância e a exaltação máximas conferidas ao trabalho na sociedade ocidental concedem ao papel de trabalhador lugar de destaque entre os papéis sociais representativos do eu” (JAQUES, 1996, p. 22).

Como exemplo desse fato, Jaques cita que a população idosa aposentada, muitas vezes para manter a identidade conquistada pelo papel social de trabalhador, bem como seu decorrente reconhecimento, procura atividades produtivas, com ou sem remuneração (JAQUES, 1996, p. 25).

A manutenção dos princípios funcionalistas pelas organizações associados a uma Psicologia integracionista, apoiada em uma sociedade que forja a identidade do sujeito de acordo com seus status profissional, tem causado muito sofrimento ao trabalhador.

A sincronização da vida humana às exigências do sistema de mercado dominante nas sociedades industriais contemporâneas é fator crônico de uma patologia normal muito bem identificada, isto é, a alta incidência de apatia, alcoolismo, vício de drogas, insônia, colapso nervoso, estresse, suicídio, ansiedade, hipertensão, úlceras e doenças cardíacas (RAMOS, 1989, p. 172).

Dejours (1996, p. 150) resume bem o paradoxo que vive o homem moderno, por um lado vivendo fora da empresa a promessa de felicidade pelo consumismo e fartura, propagandeada pelo capitalismo, e, por outro lado, reconhecendo a realidade de infelicidade que a produção de tais bens causa ao indivíduo. “Beneficiário da *produção*, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do *trabalho*”.

Para Lima (1996) o que há de comum nos trabalhos de Vygotsky, Leontiev, Politzer e Sève é a visão marxista, segundo a qual “[...] o trabalhador só se sente próximo de si mesmo quando está fora do trabalho e, no trabalho, ele se sente distante de si” (MARX apud LIMA, 1996, p. 33) e o trabalho “não é a satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio de satisfazer necessidades fora do trabalho” (MARX apud LIMA, 1996, p. 33).

De modo a compreender como essa socialização é levada a cabo, Lapassade estudou os três níveis (elementos) fundamentais nesse processo.

## **Os grupos**

De acordo com Lapassade (1977), todo grupo se organiza, mas nem sempre seus indivíduos se dão conta das regras que regem seu funcionamento interno. Lewin apud Lapassade (1977, p. 68) em seus estudos e trabalho com dinâmicas de grupos, identificou as forças de atração, ou que mantém o grupo unido, como sendo a pertinência, clareza e aceitação das finalidades, sendo essas opostas às forças de repulsão ou de desagregação dos grupos. Desta forma, a pressão no sentido da coesão grupal tende à rejeição do indivíduo que se desvia, sendo que quanto maior a motivação do grupo, maior o sentimento antagônico e a tendência à rejeição do desviante.

## **As organizações**

Por organização social, Lapassade (1977, p. 101) entende “uma coletividade instituída com vistas a objetivos definidos, tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens”. Neste sentido, são organizações uma indústria, uma universidade e um banco.

Hegel foi quem primeiro propôs o conceito de burocracia como racionalização organizacional, sendo sucedido por Weber, que considerava a burocracia como sistema administrativo que tende à racionalidade integral. Marx, por seu lado, era contrário à posição de Hegel, vendo o sistema racional deste como “profundamente irracional”, colocando a burocracia como uma ameaça à sociedade e que deveria ser destruída (LAPASSADE, 1977, p. 103).

Michels apud Lapassade (1977, p. 169), tem uma visão pessimista das organizações, visão mais próxima a Marx que a Hegel e Weber. Para o autor, “quem diz organização diz oligarquia” e apresenta o que denomina “lei do deslocamento dos objetivos” a qual sucintamente diz que toda organização é inicialmente criada para atingir um objetivo externo e que, com o passar do tempo, o objetivo anterior é esquecido e objetivos internos passam a ser prioritários, tais como a o crescimento e a sobrevivência da organização ou o bem-estar de seus membros. Nesse ponto, a organização deixa de ser um meio para ser um fim, em si mesma.

Para Lapassade (1977), a burocracia, então, define papéis de maneira fixa e impessoal, as comunicações circulam de forma unidirecional, de cima

para baixo e o processo de tomada de decisões se reveste de um caráter anônimo. Isto gera um conformismo no indivíduo, que se torna institucionalizado e passa a considerar a organização não como um meio, mas um fim (deslocamento de objetivos, de Michels), o que promove a resistência à mudança, desenvolvendo o conservadorismo, a indiferença e o carreirismo.

Devido ao fato de que as organizações atuais são sistemas construídos para atender às necessidades econômicas e administrativas da sociedade, constituindo-se assim numa dimensão extremamente ativa dessa sociedade, acabam por funcionar como uma segunda instância de socialização dos indivíduos. Essa segunda instância de socialização implica a complementação dos processos educativos e, é implementada pela submissão dos indivíduos aos procedimentos organizacionais de reprodução cultural e de integração social (MARTINS apud SERVA, 1996, p. 13).

### **As instituições**

Para Lapassade (1977, p. 197), o conceito de instituição modificou-se no último século, sendo entendido, “no tempo de Marx”, pelo sistema jurídico, constituindo as superestruturas da sociedade, enquanto que atualmente o conceito sociológico mais aceito se refere ao sistema de regras que definem e pautam a vida das organizações e dos grupos constituídos.

Herbert Simon, em seu clássico livro *Comportamento administrativo*, aborda a questão da institucionalização com as seguintes palavras:

O indivíduo racional é, e deve ser, uma pessoa organizada e institucionalizada. Se os limites severos que a psicologia humana impõe à deliberação tiverem que ser abolidos, o indivíduo deve continuar sujeito nas suas decisões à influência do grupo organizado do qual é membro. Suas decisões não devem ser apenas o produto de seus próprios processos mentais, mas refletir também considerações mais amplas às quais compete ao grupo organizado dar força (SIMON, 1970, p. 107).

### **A transformação do grupal no institucional**

Utilizando-se da história contada por Sartre, em seu livro “Crítica da razão dialética”, Lapassade (1977) traça um esboço do processo de formação do grupo, sua passagem para a organização formal até chegar ao nível da institucionalização, pelo terror.

Para Sartre apud Lapassade (1977), em um grupo em fusão, ou em formação, todos são autônomos e não há um chefe. A alta temperatura das forças integradoras mantém o grupo unido até que essa temperatura começa a decair, colocando a dissolução do grupo como possibilidade; nesse momento, contra esse risco iminente, o grupo faz um juramento, o que dá o “poder de cada um sobre todos e de todos sobre cada um” (p. 235), instituindo o controle sobre a liberdade individual. A organização se forma neste ponto, e seguindo a “lei do deslocamento de objetivos” de Michels, os objetivos originais grupais, que ensejaram a formação da organização, dão lugar aos objetivos organizacionais, e esta se torna, em si mesma, o objetivo maior.

Sartre apud Lapassade (1977, p. 248) continua dizendo que, sob a ameaça constante de dissolução, o grupo, constituído como organização, após o juramento, “produz-se a si mesmo sob a forma de um grupo institucionalizado: isto significa que os ‘órgãos’, funções e poder vão transformar-se em instituições”. Isto institucionaliza a soberania individual, e o “indivíduo comum transforma-se a si próprio em indivíduo institucional”.

Deixando de ser uma interdependência recíproca e consentida, trata-se de uma escravatura, sendo que “o momento institucional, no grupo, corresponde àquilo que se pode chamar de autodomesticação do homem pelo homem”. Em outras palavras, “a instituição é o significante de que o indivíduo se torna o significado”. (SARTRE apud LAPASSADE, 1977, p. 250).

Retorna-se, pois à questão do individual *versus* coletivo. Até que ponto as organizações têm o papel de regulação nas atitudes individuais autônomas visando a homeostase institucional e social? Nos itens seguintes procura-se discutir tal questão, sob o enfoque das organizações de mercado, e do indivíduo como trabalhador.

### 2.1.2 Organizações como Instrumentos de Socialização

“Parafrazeando H. G. Wells, pode-se dizer que as civilizações antigas foram edificadas sobre o ser humano barato e degradado” (RAMOS, 2009, p.

33). O autor trata da questão da escravidão, mas, se transpusermos a frase para a sociedade centrada no mercado, talvez ainda tenha eco e faça sentido.

Townsend (apud RAMOS, 1989, p. 97) faz a analogia do crescimento e hegemonia das organizações atuais com o crescimento de um câncer em um organismo, no qual ocupa todo o espaço vital. Para o autor, o espaço do trabalho foi sufocado pelos empregos oferecidos pelas organizações e a população não é considerada senão como força de trabalho treinada para satisfazer a essas instituições. “Tornamo-nos uma nação de *office-boys*”.

Assim, de acordo com Ramos (1989), as organizações sufocam as possibilidades de relacionamentos interpessoais livre das pressões socializadoras fazendo com que a população perca sua capacidade de discernimento e reprima todos os padrões de racionalidade substantiva, esquecendo-se dos conceitos de moralidade e beleza presentes no senso comum.

Para Ramos (1989 p. 123), o problema da visão funcionalista defendida por Simon (1970) é que essa é unidimensional, concebendo a racionalidade como formada por critérios de economicidade unicamente. O autor critica Simon quando este último considera a concepção de Aristóteles como ‘limitada’ no momento em que trata da bondade do homem em seu exame de racionalidade; como se Aristóteles e Simon estivessem tratando do mesmo conceito de racionalidade, conquanto estas duas racionalidades (aristotélica e instrumental) “pertencem a duas esferas qualitativas da existência humana” distintas.

Polanyi (apud RAMOS, 1989, p. 124) ressalta que naquelas sociedades que não eram centradas no mercado a economia podia ser encontrada substantivamente e os indivíduos não eram submetidos à “ameaça do *chicote econômico*”. Nessas sociedades, “os indivíduos têm uma vida compacta, não uma vida diferenciada. Em outras palavras, existem em bases substantivas e não formais, legais ou contratuais” (RAMOS, 1989, p. 124).

Na sociedade ocidental atual, do nascimento à morte, passando pelo trabalho, casamento, divórcio, tudo é regulado pela formalização devido às suas evidentes implicações econômicas. Em vários casos o sentido econômico prevalece sobre os sentimentos e os valores individuais.

Uma sociedade econômica, mercantil, está estruturada para favorecer e premiar ações que conduzam a vantagens práticas maximizadoras, que são compensadoras à medida que atingem seus resultados “extrínsecos”. Já uma

sociedade não-mercantil valoriza relações interpessoais simbólicas e autogratificantes, intrinsecamente compensadoras. Em outras palavras, as atividades na primeira sociedade constituem um meio para a consecução de um fim, enquanto no segundo tipo de sociedade, a atividade representa um fim em si mesma (RAMOS, 1989, p. 126). Isso coaduna com a ideia aristotélica da felicidade intrínseca.

De acordo com Ramos (1989), sempre existiu na história e todas as sociedades possuem alguma forma de diferenciar as ocupações e atividades de nível superior e inferior. Aquelas que são executadas autonomamente pelos indivíduos, sem pressões de qualquer ordem, visando apenas a atualização do executor e sua autogratificação, são consideradas de nível superior. Já aquelas que são determinadas por exigências e demandas objetivas externas, e não por livre determinação pessoal, são geralmente realizadas para satisfação de alguma necessidade extrínseca, e consideradas de nível inferior.

As organizações econômicas fazem-se inteligíveis, antes, através das normas funcionais e racionais de conduta e comunicação. Existem, contudo, outros sistemas sociais em que a interação simbólica é considerada como constituindo o principal fundamento para relacionamentos interpessoais inteligíveis (RAMOS, 1989, p. 129).

Ramos (1989, p. 130) diferencia *trabalho* de *ocupação*, definindo o primeiro como “a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si”, enquanto a “ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal”.

Outros autores também buscaram identificar essas diferenças, conquanto utilizando termos distintos. Ketchum e Trist (apud MORIN, 2001) identificaram propriedades do *emprego* e do *trabalho*, resumidas no quadro 1.

Condições do emprego	O trabalho em si
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um salário justo e aceitável</li> <li>• Estabilidade no emprego</li> <li>• Vantagens apropriadas</li> <li>• A segurança</li> <li>• A saúde</li> <li>• Processos adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade e desafios</li> <li>• Aprendizagem contínua</li> <li>• Margem de manobra, autonomia</li> <li>• Reconhecimento e apoio</li> <li>• Contribuição social que faz sentido</li> <li>• Um futuro desejável</li> </ul>

**Quadro 1** – Propriedades do emprego e do trabalho

Fonte: Adaptado de Ketchum e Trist (apud MORIN, 2001, p. 10).

Codo (1996) busca conceituar o trabalho, remontando sua concepção histórica do *'tripalium'*, que esmagou a força de trabalho a partir da segunda revolução industrial. Com esse objetivo, demonstra que o que se convencionou chamar de trabalho não passa de uma concepção capitalista, no qual possui as características de mercadoria, emprego, remuneração, formalização. Utiliza o exemplo de uma dona de casa eficaz para demonstrar o tipo de trabalho que margeia essa definição convencional. “Se alguém perguntar à Dona Maria, qual é sua profissão, provavelmente a resposta seria: ‘eu não trabalho’” (CODO, 1996, p. 37).

“Trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado” (CODO, 1996, p. 41). Para o autor, o significado transcende e permanece (*“signo-ficare”*) a relação entre sujeito e objeto, e o trabalho se torna fundamental para a construção da identidade, pois fornece significado às relações objetivas entre os trabalhadores e as atividades. E quanto mais complexo e completo este circuito maior o prazer no trabalho.

Em outras palavras, a depender do significado conferido pelo trabalhador, qualquer trabalho pode ser gratificante e prazeroso (“entrar no circuito orgástico do prazer de transformar-se”) (CODO, 1996, P. 46). Entretanto, segundo o autor, também qualquer trabalho pode ter seu circuito interrompido, transformando-se em desprazer, sofrimento e atingindo a doença mental.

A importância da identificação do sentido do trabalho é tanta que, nos últimos anos, vários estudos foram publicados no sentido de se medir o sentido ou significado do trabalho para diversas categorias, como: trabalhadores em *call centers* (TONET JUNIOR, 2007), servidores públicos (FONSECA, 2009; OLIVEIRA; MAZZILLI, 1997), dentistas (OLIVEIRA, 2004), trabalhadores em funerárias (SOUZA; BOEMER, 1998), voluntários (GARAY; MAZZILLI, 2003), bancários (BENEVIDES; SPESSOTO, 2009; BORGES; ALVES FILHO, 2001), executivos (LOURENÇO;

FERREIRA; BRITO, 2009), juízes (MAZZILLI; PAIXÃO, 2002), servidores do judiciário (MAZZILLI; PAIXÃO; LEMOS, 2002), profissionais de saúde (BORGES; ALVES FILHO, 2001), empregados de empresa de telefonia celular (SOARES; VIEIRA, 2009), funcionários de agências de publicidade (ALBERTON; PICCININI, 2009), administradores e estudantes de administração (MORIN, 2001), estudantes de curso de especialização (MORIN; TONELI; PLIOPAS, 2003; PICCININI et al., 2004) e idosos (CARVALHO, 2009).

Entra-se, então, em um dilema: como fazer com que o trabalho, oferecido aos trabalhadores na forma de emprego dissociado de significado e, conseqüentemente do prazer e da autorrealização, seja motivador, de maneira a garantir a produtividade necessária à organização?

Para Ramos (1989) a comunicação psicológica integracionista da sociedade centrada no mercado torna-se instrumental na medida em que procura meios de aumentar a persuasão de forma a motivar o indivíduo a aumentar sua produtividade. Entretanto, Ramos entende a necessidade da racionalidade funcionalista para a sobrevivência das organizações, como pode ser visto no trecho a seguir:

culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como ser singular é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro. Elas não podem agir de outra maneira e, já que sem as organizações econômicas a sociedade não poderia funcionar adequadamente, é preciso que as mesmas sejam realisticamente compreendidas conforme são (RAMOS, 1989, p. 108).

De acordo com Ramos (1989), dentro da perspectiva funcionalista das organizações, uma comunicação substantiva, que valorize a subjetividade individual e vise à atualização do trabalhador através de relacionamentos “autograticantes”, não é bem aceita nesse tipo de organizações econômicas.

Assim, a transformação das pessoas em trabalhadores é a base da sociedade mercantil, baseada no processo produtivo, e, para que o trabalhador aceite (ou seja induzido a aceitar) as condições desse processo, é preciso uma ideologia que legitime todo o processo (RAMOS, 1989). Essa ideologia foi sendo construída por vários nomes, de filósofos (Hobbes, Locke) a reformadores protestantes (Lutero, Calvino).

Ramos (1989, p. 135) defende a delimitação pragmática das organizações econômicas como um “enclave” dentro do espaço vital de manifestação humana, pois “o comportamento administrativo é intrinsecamente vexatório e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas”.

“A importância do comportamento administrativo diminui, quando se parte de sistemas sociais planejados para a obtenção de lucro e se caminha no sentido de sistemas sociais mais adequados à atualização humana” (RAMOS, 1989, p. 135). Estes tópicos serão ampliados ao se tratar da implantação prática da “paraeconomia”, proposta pelo autor.

Para Hannah Arendt (apud RAMOS, 1989, p. 135) “nenhuma atividade pode vir a ser excelente, se o mundo não proporcionar um lugar adequado para seu exercício”.

Ramos (1989) critica a união da teoria da organização funcionalista com a teoria psicológica da personalidade, união esta classificada por ele como “espúria” e com “propósito sinistro”, qual seja de promover a ideologia de mercado através da política cognitiva. O autor defende o estudo e aplicação das teorias de Taylor e Simon, mas dentro das estritas fronteiras do enclave organizacional econômico, não como técnicas alienantes que invadem a realidade cotidiana do ser humano.

Desta forma, os próximos itens tratarão da formação da identidade do trabalhador através da definição e forjamento de seus papéis, pré-definidos, a que o trabalhador se submete tal qual a um contrato de adesão, do qual não há alternativas. Isso traz como consequência a alienação, que desemboca na “síndrome comportamentalista” descrita por Ramos (1989).

### 2.1.3 Identidade, Papéis Sociais e Alienação

Segundo Ramos (1989), a socialização inculcada no indivíduo pela sociedade centrada no mercado faz com que ele seja uma “vítima patológica” ao se identificar e satisfazer-se com o papel de um “alegre detentor de emprego”.

“As instituições de uma sociedade podem ser encaradas como regras que especificam os papéis que determinadas pessoas assumirão, sob determinadas circunstâncias, com relação aos demais” (SIMON, 1970, p. 137).

Dewey (apud RAMOS, 1989, p. 98) denomina “psicose ocupacional” a aceitação pacífica e sem questionamentos das obrigações e representações do papel profissional pelo indivíduo. Para Merton (apud RAMOS, 1989, p. 98) o trabalhador adota um “comportamento estereotipado” que desconsidera todas as suas condições idiossincráticas, se conformando ao seu papel de empregado.

Harrington (apud RAMOS, 1989, p. 99) chega a fazer um contraponto do ator, que se abstrai de sua individualidade para viver o papel representado na peça, enquanto o trabalhador extrai a sua individualidade justamente do seu papel profissional. Em outras palavras, a personalidade do indivíduo é formada majoritariamente pelo papel que o mesmo representa na empresa.

Pode-se constatar isso no dia a dia, quando se questiona quem é uma pessoa, ou se pede que essa se apresente, quase invariavelmente seu qualificativo profissional vem em primeiro lugar: *sou engenheiro (médico, advogado, professor ...)*. O indivíduo então se “esquece” da sua individualidade idiossincrática e “veste” este personagem alienado.

Assim, a alienação ocorre quando o indivíduo deixa de perceber que a sociedade, as instituições, bem como o seu mundo real “foi e continua a ser co-produzido por ele” (BERGER, 2009, p. 97), e serve para manter as estruturas nômicas vigentes e imunes às tentativas de resistências individuais. “A essência de qualquer alienação é a imposição de uma inexorabilidade fictícia ao mundo construído pelo homem” (BERGER, 2009, p. 107).

Em seu famoso tratado do Séc. XVIII, Rousseau (2009, p. 33) justifica o “pacto social” como solução para o problema de se “encontrar uma forma de associação que defenda e proteja com toda força comum a pessoa e os bens de cada associado, e pela qual cada um, ao unir-se a todos, obedeça somente a si mesmo e continue tão livre quanto antes”, a qual se reduz a uma só cláusula: “a alienação total de cada associado, com todos os seus bens, à comunidade inteira”.

Obviamente o termo alienação usado por Rousseau não tem o significado amplo utilizado atualmente, o qual inclui, não somente a alienação de bens, mas também intelectual e psicológica, produzido pelo fenômeno da

socialização. Entretanto, mesmo no sentido atribuído pelo autor, em que pese a justificativa da liberdade prometida, está implícita a questão de permissão dada à coletividade para dispor dos bens do indivíduo.

Nesse tipo de mundo, o homem aprende a reprimir espontaneamente sentimentos e maneiras de ver que desviariam seu comportamento dos respectivos propósitos instrumentais. Assim, ele come quando o relógio diz que é hora, não quando está com fome, e satisfaz suas outras necessidades da mesma maneira (RAMOS, 1989, p. 113).

O indivíduo, ao aceitar moldar sua identidade pelo papel social que lhe é imposto pela sociedade, se aliena, no sentido dado por Ramos (1989), permitindo que outros (a sociedade) determinem seus comportamentos.

#### 2.1.4 Síndrome Comportamentalista

Ramos (1989, pp. 50-51) faz a diferenciação entre comportamento e ação. Segundo o autor, “o comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências” sendo sua característica básica a conveniência e consequente ausência de conteúdo ético. “Em contraposição, a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas” e, justamente por isso, a ação pode ser considerada como uma conduta ética.

Homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde um senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo torna-se uma criatura que se comporta (RAMOS, 1989, p. 51).

Para Ramos (1989, p. 52), então, a síndrome comportamentalista surge quando o indivíduo confunde as regras e normas de uma determinada sociedade em particular, ou “episódica”, com seus próprios valores, regras e normas de conduta geral. Para o autor isto ocorre por condicionamento social, através da “ofuscação do senso pessoal de critérios adequados”, sendo típico das sociedades capitalistas e industriais modernas.

Esse direcionamento pelo mercado – e para o mercado –, visando à maximização da produção e das capacidades humanas para esse objetivo, ilude o ser humano, o qual pensa auferir ganhos materiais e bem-estar social, quando, na verdade, paga por isso com a perda total de seu “senso pessoal de auto-orientação” (RAMOS, 1989, p. 52).

Para Reed (1999, p. 62), “a prometida garantia de progresso material e social por meio do incremento tecnológico contínuo, da organização moderna e da administração científica hoje em dia parece cada vez mais distante”.

Ramos (1989, p. 53) identifica quatro traços característicos da síndrome comportamentalista: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

A fluidez da individualidade é condicionada pela conformação do ser humano aos critérios utilitaristas de sua conduta, sendo, o homem moderno “uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência” (RAMOS, 1989, p. 54).

Citando Maquiavel, que em sua obra prima apresenta ao rei a necessidade de se ter uma perspectiva de observação (para se entender o povo, deve-se olhar de cima para baixo e, para se entender o príncipe, deve-se olhar no sentido contrário, de baixo para cima), Ramos (1989) afirma que na síndrome comportamentalista, o homem é conduzido a entender que toda conduta (sua, e alheia) é condicionada por uma perspectiva. Ou seja, nesse ponto de vista, todo julgamento é relativo à perspectiva em que é analisado.

Para Ramos, o formalismo tornou-se comum na sociedade moderna, centrada no mercado, e se caracteriza pela substituição da análise ética dos comportamentos pela simples observância às regras estabelecidas. Nesse sentido, “um bom homem não é, necessariamente, um bom cidadão” (ARISTÓTELES apud RAMOS, 1989, p. 61).

O operacionalismo positivista aceita como única epistemologia válida aquela proveniente da metodologia das ciências naturais, ou seja, não se reconhece a existência de vários tipos de conhecimento “(tal como o metafísico, o ético, o físico), cada um dos quais requerendo normas específicas de verificação” (RAMOS, 1989, p. 62). Isto significa que os pesquisadores que se prendem a esse operacionalismo também ficam presos a uma tendência psicológica objetiva e controladora do mundo, confundindo o sentido de útil com o de verdadeiro. “Aquilo

que é mais útil na operação, é o mais verdadeiro no conhecimento” (BACON apud RAMOS, 1989, p. 65). O problema nessa abordagem, segundo Ramos (1989, p. 65), é que o conceito de utilidade é carregado de “ambiguidade ética”.

Por impressionante que se afigurem os traços básicos da síndrome do comportamento, deve-se compreender que os mesmos não estão afetando remotamente a vida das pessoas. Na realidade, constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1989, p. 67).

O indivíduo, para sobreviver nessa sociedade, acaba por introjetar inconscientemente a síndrome comportamentalista como uma “segunda natureza”, como a base de seu conhecimento, sem questionamentos ou dúvidas éticas. Para o autor, sem se livrar dos traços do formalismo, perspectivismo e operacionalismo, a Administração não pode ajudar os indivíduos a saírem dessa situação.

O próximo item apresenta, na visão de Guerreiro Ramos, como a política cognitiva da sociedade de mercado, das organizações que a compõem e das teorias organizacionais funcionalistas que as suportam, contribui para a sustentação e continuidade desse processo de socialização.

Entretanto, essa própria política permite a visualização de outros enclaves sociais, fora o econômico, que devem emergir.

#### 2.1.5 Política Cognitiva como Instrumento de Socialização

“A chamada ciência da organização, como hoje a conhecemos, está enredada numa trama de pressupostos não questionados, que derivam da sociedade centrada no mercado e dela são reflexos” (RAMOS, 1989, p. 86). Esses “pressupostos não questionados” são inculcados na mente das pessoas através do que Guerreiro Ramos chama de “política cognitiva”, que pode ser entendida como o uso de uma linguagem distorcida destinada a fazer com que as pessoas interpretem a realidade de acordo com os interesses dos agentes a serviço do mercado.

Ramos diz que o fenômeno da política cognitiva vem sendo usado ao longo da história para legitimar as facções dominantes em cada momento, e cita

o exemplo dado por Platão, no qual Sócrates critica os retóricos por não procurarem a verdade, mas apenas uma técnica que permita persuadir os ouvintes.

Ramos (1989) faz uma perspectivação histórica do mercado e mostra que, nas tradições das sociedades pré-industriais, o mercado era tratado como o local onde prevalecia a negociação e a linguagem enganadora, no qual a política cognitiva grassava. Platão, Aristóteles e São Tomás admitiam que, “para preservar o bom caráter da comunidade, ao mercado e a seus peculiares padrões cognitivos e linguísticos nunca deveria ser permitida a expansão para além do local que lhes fosse circunscrito” (RAMOS, 1989, p. 90).

Segundo Ramos (1989) a política cognitiva desempenha um papel essencial nas estruturas organizais formais, gerando e divulgando regras que são aceitas sem nenhum tipo de questionamento pelos indivíduos comuns, submetidos que são a técnicas sistemáticas de socialização. O *Marketing* capitalista, através da mídia de massa, incentiva o consumismo, induzindo populações inteiras a acreditarem que desejam e, portanto, devem adquirir produtos e serviços que na realidade não têm necessidade.

Guerreiro Ramos vai mais além, ao afirmar que:

as atuais organizações típicas da sociedade de mercado são, necessariamente, falsas e mentirosas. Estão fadadas enganar ao mesmo tempo seus membros e seus clientes, induzindo-os, no nível micro, não apenas a aceitar como desejável aquilo que produzem, mas também no nível macro, a acreditar que existem e funcionam por um interesse vital da sociedade como um todo. Hoje em dia as organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, tentam transformar-se *na sociedade* (RAMOS, 1989, p. 92).

De acordo com Chanlat (1996), ao contrário do ideal de satisfação, progresso e sucesso apregoados pelos apelos de marketing do mundo dos negócios, as organizações reais muitas vezes são locais propícios ao tédio e desmotivação, aos constrangimentos, sofrimentos e violências físicas e psicológicas, podendo até mesmo chegar ao desespero, não só dos trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores, mas também da cúpula organizacional. Segundo o autor, esse quadro pode explicar a razão de muitos trabalhadores (especialmente os mais novos) buscarem a realização pessoal fora do ambiente de trabalho.

Para Ramos (1989), a teoria organizacional hoje dominante utiliza a política cognitiva, não encarando três pressupostos básicos: a) identificação da síndrome comportamentalista na humanidade em geral nas sociedades centradas no mercado; b) a visão do ser humano como mero “detentor de emprego”; c) a redução da comunicação humana como mera comunicação instrumental.

Guerreiro Ramos conclui a análise da política cognitiva afirmando que em nenhuma outra época da história o mercado foi hegemônico e ponto principal na vida das comunidades e que, infelizmente, hoje “desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos” (RAMOS, 1989, p. 114).

Entendido o processo da socialização, levada a cabo pelas instituições e organizações, através da política cognitiva descrita por Ramos (1989), e identificados os vários problemas e sofrimentos causados pela alienação do indivíduo, no próximo item serão abordadas algumas alternativas de solução.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

Este item aborda a visão da teoria organizacional acerca da relação organização-trabalhador. Inicia por diferenciar os tipos de racionalidade (funcional e substantiva) propostos por Max Weber e apresentar criticamente as correntes organizacionais decorrentes (positivista e construtivista). Os dois últimos itens tratam da terceira via proposta por Bruno Maggi e da organização substantiva proposta por Guerreiro Ramos.

Segundo Ramos (1989, p. 1), a teoria das organizações é ingênuas por se basear na racionalidade formal e instrumental ocidental, que apesar de alcançar o sucesso prático, “exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada”.

Para Ramos (1989, p. 22) “hoje em dia a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano. A moderna ciência social deveria, portanto, ser reconhecida pelo que é: um credo, e não verdadeira ciência”.

Ramos (1989) salienta que a crítica à racionalidade moderna tem como propósito demonstrar a falência da sociedade moderna (poluição,

insegurança, baixa qualidade de vida, degradação do meio ambiente), buscando sustentar que a racionalidade substantiva, baseada na psique humana, deve ser usada para referenciar a nova ordem social, em geral, e a teoria organizacional, em particular.

### 2.2.1 Max Weber e a Racionalidade Formal e Substantiva

Weber (2009, p. 3) em seu livro póstumo inacabado, “Economia e sociedade”, consolida os conceitos fundamentais da Sociologia, a começar pela própria, “uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e seus efeitos”, sendo que ação social “significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”.

Para Weber (2009), os conceitos de racionalidade funcional e substantiva estão ligados aos tipos de ação social, que podem ser determinados de quatro modos distintos, a saber: a) “modo racional referente a fins”; b) “modo racional referente a valores”; c) “modo afetivo”; e d) “modo tradicional”.

A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) *de modo racional referente a fins*: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2) *de modo racional referente a valores*: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) *de modo afetivo*, especialmente *emocional*: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) *de modo tradicional*: por costume arraigado (WEBER, 2009, p. 15).

Para Weber (2009), os dois últimos modos, afetivo e tradicional se encontram no limite, quando não além daquilo que se pode chamar de racional, ou de ação orientada para o sentido. O primeiro por se tratar de imitação ou reação irrefletida a estímulos habituais do ambiente ou cultura, o segundo por ser uma reação a um “estímulo não-cotidiano”. As ações afetivas e racional referente a valores têm em comum o sentido orientado para a própria ação, sem a preocupação

com os resultados; entretanto, se diferenciam pelo fato que a ação racional orientada a valores tem consciência de seus objetivos a ação planejada para atingi-los.

Assim, Weber distingue a ação conforme sua racionalidade dominante:

*Age de maneira puramente racional referente a valores quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que lhe parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma 'causa' de qualquer natureza (WEBER, 2009, p. 15). Age de maneira referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis entre si: isto é, quem não age nem de modo afetivo (e particularmente não-emocional) nem de modo tradicional (WEBER, 2009, p. 16).*

Weber (2009) salienta que a ação social orientada exclusivamente a um dos modos citados muito raramente é verificado na prática. O autor conceitua e diferencia a “relação comunitária” – aquela na qual a ação social é baseada no sentimento subjetivo de pertencimento ao grupo, seja afetiva, seja tradicionalmente –, enquanto a “relação associativa” é aquela em que os interesses comuns dos participantes do grupo são motivados racionalmente, seja com referência a fins ou a valores.

Esse tema é adotado por Ramos (1989) quando conceitua as organizações como consequência da vida humana associada. Nos próximos itens, serão analisadas criticamente as teorias organizacionais à luz das racionalidades formal e substantiva.

### 2.2.2 Crítica à Abordagem Funcionalista

Adam Smith, em seu estudo do sobre a natureza e as causas da riqueza das nações, levanta a questão da divisão do trabalho como fator propulsor do aumento da produtividade e do incipiente capitalismo europeu do Século XVIII. Com o famoso exemplo do operário desqualificado que produz 4800 alfinetes por dia

em uma fábrica, executando apenas uma ou duas tarefas simples, enquanto que, se fosse executar todas as tarefas para fabricar um alfinete, sozinho, não conseguiria fazer mais que 20 diariamente, Smith (1988) pretende demonstrar a grande vantagem da produtividade capitalista.

Outro conceito importante do utilitarismo capitalista (entendido aqui na acepção liberal inglesa de que algo tem valor apenas quando possui alguma utilidade palpável) levantado por Smith (1988, p. 25), é o princípio que dá origem à divisão do trabalho. A negociação e a troca de mercadorias, baseadas nos interesses individuais, não nos interesses altruístas ou pelo bem da comunidade, são os responsáveis pela comercialização da produção excedente, que por sua vez estimula a especialização do trabalhador. “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse”. Em outras palavras, o açougueiro não vende a carne porque deseja alimentar a família do consumidor, mas para alimentar a dele própria; enquanto o consumidor não compra a carne do açougueiro para ajudá-lo a alimentar sua família, mas no interesse individual de alimentar a sua própria família.

Esse utilitarismo social descrito por Smith é transposto para o ambiente organizacional por autores como Simon (1970) e Barnard (1971).

Para Simon (1970), o indivíduo possui racionalidade intencional e limitada. Intencional no sentido em que seus valores e sentimentos de fidelidade podem levá-lo a tomar decisões a favor ou contrária aos interesses da organização. Limitada tanto pelo lado da habilidade e capacidade, quanto pelo conhecimento técnico e institucional. Entretanto, a racionalidade, para Simon, é sempre tomada no sentido weberiano de racionalidade formal ou funcional, ou seja, orientada para fins e meios.

Em capítulo específico de seu livro que trata dos fatos e valores envolvidos no processo decisório, Simon critica o conceito de *bom* do moralista Jeremy Bentham. Para Bentham (apud SIMON, 1970), aquilo que é bom é aquilo que conduz à felicidade. Entretanto, segundo Simon, mesmo que essa bondade leve à felicidade, eticamente não há um dever ou uma obrigação ética em ser-se feliz. E, para Simon, a ética tem por função selecionar imperativos de *dever ser*.

No mesmo caminho, Simon (1970, p. 49) considera como limitado o conceito de Aristóteles, para o qual tudo o que leve o homem a aproximar-se de sua natureza íntima racional é *bom* para ele.

Contudo, Aristóteles (2001) trata de matéria distinta da de Simon, conforme já ressaltado por Ramos (1989). A definição de Simon cuida da racionalidade formal (orientada aos fins e meios), enquanto Aristóteles considera a racionalidade substantiva (orientada a valores), pois considera como fim último a felicidade advinda da virtude.

De forma a esclarecer o sentido que Simon adota para valor, seguem dois trechos esclarecedores. Em seção que trata do sistema de valores e o critério de utilidade, Simon escreve:

considerando que os valores presentes nas várias alternativas, ao mesmo tempo numerosos e distintos, o indivíduo, ao estabelecer suas preferências deve analisá-los e escolher entre eles. Os economistas desenvolveram um esquema conceitual para descrever esse processo que se assemelha muito ao esquema aqui empregado (SIMON, 1970, p. 76).

Ao tratar das relações entre valor, experiência e comportamento, Simon (1970, p. 77) diz que, “embora o economista fale dos bens econômicos como valores que constituem a finalidade da vida econômica, na vida real tais bens são simplesmente indicações de um estado de coisas gerador de valores: a possibilidade de consumir bens”.

Simon (1970, pp. 107-108) rerepresenta os mecanismos (advindos da administração científica do trabalho) usados pelas organizações para influenciar seus trabalhadores:

- divide o trabalho entre seus funcionários fazendo com que cada um dirija sua atenção e se limite à execução daquela tarefa;
- determina os padrões de desempenho desejados;
- estabelece sistemas hierárquicos de autoridade e influência;
- proporciona canais de comunicação por onde as informações são escoadas;
- “a organização treina e endoutrina os seus membros”.

Sobre este último item, Simon esclarece:

este processo pode ser denominado *internalização* das influências, porque injeta no sistema nervoso dos membros da organização os critérios de decisão que a organização deseja empregar. O membro da organização adquire conhecimentos, habilidades, identificações ou lealdades que lhe permitem tomar decisões, tal como a organização desejaria que ele decidisse (SIMON, 1970, p. 108).

Bastaria apenas este último parágrafo para exemplificar o processo de socialização levado a cabo pelos funcionalistas, hegemônicos no século XX.

Em relação à autocoordenação, Simon (1970) se mostra contrário, pois cada membro da organização deveria ter o conhecimento das funções e intenções dos outros membros a cada momento, para que sua decisão fosse a mais acertada. Assim, na ausência de coordenação formal, cada elemento tomaria sua decisão com base na expectativa que tem da decisão dos demais, tornando o resultado imprevisível.

A autocoordenação, sob condições mais práticas, é infinitamente menos eficaz do que um esquema preestabelecido de ação que livra cada membro do grupo da tarefa de prever o comportamento dos outros de modo a que sirva de base para seu próprio comportamento (SIMON, 1970, p. 111).

Consoante com Smith (1988), para Simon (1970, p. 115) os indivíduos se dispõem a participar de uma organização desde que isso contribua para a consecução dos seus objetivos pessoais. Essa contribuição pode ser direta, no caso de o objetivo da organização coincidir com os valores do indivíduo (membro de uma igreja, por exemplo) ou indireto, quando o indivíduo recebe algo que permita que atinja seus objetivos pessoais (profissional assalariado, por exemplo).

Simon (1970, p. 116) tangencia a questão ética, afirmando que, por objetivos pessoais, o entendimento deve-se dar no sentido amplo, não apenas no sentido econômico, mas em qualquer sentido – humanitário (“paz mundial”) ou egoísta (“prestígio”).

Neste sentido, Simon repassa para o trabalhador a responsabilidade ética por suas intenções e objetivos, esquecendo-se de que esses mesmos indivíduos são vítimas de um processo de socialização, justamente perpetrado pelas organizações de mercado, através da política cognitiva explicada por Ramos (1989).

O objetivo das organizações voluntárias é, geralmente, o incentivo direto que assegura os serviços dos membros da organização. Os problemas administrativos dessas organizações decorrem do fato de que as contribuições dos seus membros são dadas, frequentemente, em tempo parcial, de que podem interpretar de maneira divergente os objetivos da organização, e de que estes podem desempenhar, no sistema de valores do participante, um papel tão sem importância que oferece apenas um fraco aliciente para a cooperação (SIMON, 1970, p. 119).

Para Simon (1970, p. 209), uma decisão pode ser julgada correta por duas visões diferentes, aparentemente uma relativa aos valores e outra aos fins, mas uma análise menos perfunctória mostra que ambas são adstritas aos valores sociais, alheios aos valores éticos individuais próprios da racionalidade substantiva. Se não, vejamos: “no sentido mais amplo [a decisão] é *correta* se for congruente com uma escala geral de valores sociais, isto é, se suas consequências são socialmente desejáveis”. Já no “sentido restrito, é *correta* se for congruente com os parâmetros de referência que a organização estabeleceu para aquele que decide”.

Ou ainda: “pode-se determinar o valor social da estrutura da organização pela observação do grau de coincidência entre as decisões organizativamente corretas e aquelas socialmente corretas” (SIMON, 1970, p. 210).

Barnard (apud SIMON, 1970, p. 213) ressalta que as decisões que um indivíduo toma, enquanto membro de uma organização, são diferentes das suas decisões pessoais.

É fácil ver que a maioria dos esforços em sistemas cooperativos são impessoais. Um funcionário que preenche um formulário de comunicação, por exemplo, numa empresa está fazendo alguma coisa num lugar, num formulário, e sobre um assunto que jamais poderia ter atraído seu interesse estritamente pessoal. (BARNARD apud SIMON, 1970, p. 213)

Ou seja, tanto Simon quanto Barnard assumem que as decisões organizacionais são tomadas por indivíduos; entretanto, a racionalidade que os move deveria ser a formal, mormente em conformidade com os interesses organizacionais (nem os sociais nem os individuais). Simon releva que:

uma vez especificado o sistema de valores que vai orientar a escolha administrativa, existe apenas uma decisão ótima, e que é determinada pelos valores organizativos e pela situação, jamais pelos motivos pessoais do membro da organização que toma a decisão (SIMON, 1970, p. 214).

De acordo com Simon (1970), há um limite para a proposição anterior. Quando as exigências organizacionais extrapolarem o limite de obediência e lealdade do indivíduo para com a organização, passam a prevalecer os objetivos pessoais.

Barnard (1971, p. 45) ao tratar do poder de escolha e o livre arbítrio do indivíduo, identifica sua limitação, chegando ao ponto de paralisação quando o número de oportunidades semelhantes for muito grande.

Frequentemente a ação, como a vejo, é baseada na afirmação de que os indivíduos têm poder de escolha, a qual, penso, não está presente. Daí o fracasso dos indivíduos, em adaptar-se, ser dado erroneamente como oposição deliberada, quando o fato é que eles não podem ajustar-se. [...] uma parte do esforço para determinar o comportamento individual toma a forma de alterações nas condições de procedimento, incluindo um condicionamento do indivíduo pelo treinamento, pela imposição de atitudes, pelo preparo de incentivos. Isso constitui grande parte do processo executivo [...] (BARNARD, 1971, p. 46).

A função do executivo é congregar as forças dispersas e muitas vezes contraditórias para a consecução da ação correta, reconciliando “forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais conflitantes” (BARNARD, 1971, p. 51).

Barnard (1971, p. 66) atribui “ao indivíduo a capacidade de escolha, restrita mas importante”, salientando que o “poder de escolha atribui sentido à ‘adaptação’ com referência ao comportamento humano, que dele faz algo mais que mera ‘resposta’ às condições presentes”.

Conforme Barnard (1971, p. 110) a eficiência das organizações não pode ser medida apenas de forma prática, com base nas organizações industriais, já que esse tipo de eficiência não tem muito sentido em organizações religiosas, por exemplo. Para o autor, para esta função “nada é objetivamente significativo senão o teste absoluto de sobrevivência”, pois não há como comparar a eficiência de organizações com objetivos diferentes (industriais, sociais, industriais, governamentais, dentre outros tipos).

Com base na teoria administrativa funcionalista dos dois expoentes apresentados, Ramos (1989, p. 121) apresenta 4 pontos cegos da teoria organizacional corrente (funcionalista), a saber:

- conceito de racionalidade formal predominante, ressaltando o comportamento maximizador econômico como o principal componente da natureza humana;

- não distingue entre os significados formal e substantivo da organização, tomando o primeiro como paradigma que deve orientar e balizar o estudo de todas as formas de organização;
- não permite a correta visão do papel do simbolismo nas interações entre os indivíduos;
- sustenta-se em uma visão ultrapassada “mecanomórfica” da atividade produtiva, não sabendo diferenciar ocupação de trabalho.

Ramos (1989) faz uma crítica à abordagem funcionalista de Herbert Simon, quando este se baseia em Chester Barnard e coloca a questão da comunicação organizacional como meio para que os funcionários sejam socializados dentro do processo de integração organizacional, como pode ser visto nos exemplos a seguir:

“A comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro” (SIMON, 1970, p. 161).

A prestação de serviços e a preservação da própria organização constituem os principais valores e objetivos guias das decisões dos indivíduos na organização. No início, tais finalidades são, geralmente, impostas ao indivíduo pelo exercício da autoridade. Contudo, à medida que o tempo passa, esses valores vão-se *interiorizando* gradualmente e são incorporados à psicologia e às atitudes de cada participante, que adere ou se torna leal à organização (SIMON, 1970, p. 208).

O processo de socialização como inculcador do trabalhador foi tratado no item anterior. Tratando da formação da identidade do trabalhador, continua Simon:

graças à sua sujeição aos objetivos determinados pela organização, e pela incorporação gradativa desses objetivos às suas próprias atitudes, o participante adquire uma *personalidade organizativa* um tanto diferente de sua personalidade como indivíduo. A organização designa-lhe um papel: especifica os valores especiais, os fatos e as alternativas sobre os quais suas decisões na organização devem basear-se (SIMON, 1970, p. 208).

Para Ramos (1989, p. 110), essa concepção de dupla personalidade (individual e organizacional) proposta por Simon e Barnard tem como pressuposto

uma lealdade à organização, de forma acrítica e alienada, que pode levar a “terríveis consequências sociais”.

Para D’Amorim (1996), é importante distinguir satisfação no trabalho, definida por “estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho” (LAWER; HALL, 1970 apud D’AMORIM, 1996, p. 112), de comprometimento organizacional, definido por “identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, e aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanência como um membro e por esforços realizados em benefício da organização” (BROOKE; RUSSEL; PRICE, 1988 apud D’AMORIM, 1996, p. 112).

Além de atitudes no âmbito organizacional que podem ser classificadas como funcionalistas (objetivadas a um fim colocado pelos valores organizacionais, independente dos valores éticos e sociais envolvidos) os trabalhadores submetidos a essa socialização através da comunicação integracionista (política cognitiva) levam para a vida privativa esses valores, com consequente alteração em sua personalidade e comportamentos derivados.

Para Tamayo (1996), a cultura de uma de uma empresa ou de uma sociedade fornece os padrões que baseiam as percepções, pensamentos, ações e comunicação de seus elementos componentes, sendo constituída dos valores, crenças compartilhadas, normas, símbolos e rituais. “Os valores podem ser definidos como princípios transsituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo” (TAMAYO, 1996. p. 160).

A internalização de valores de forma acrítica por parte dos trabalhadores pode desencadear uma “psicose operacional”, a qual se torna uma segunda natureza do trabalhador (RAMOS, 1989; MERTON, 1967; MANNHEIM, 1940). Esse estado pode ser caracterizado pelo enfraquecimento, em ambiente fora do trabalho e na sua esfera pessoal, de sua capacidade de análise e julgamentos críticos e éticos. Para Ramos (1989) a aceitação e legitimação dessa pressão socializadora organizacional é um exemplo de política cognitiva.

A partir da década de 40, em resposta à administração científica do trabalho taylorista, que estava trazendo visíveis prejuízos à saúde física e psicológica dos trabalhadores, estudiosos humanistas começaram a fazer

experimentos destinados a melhorar as condições do trabalho e a produtividade do trabalhador. Este movimento foi conhecido por Escola de Relações Humanas.

Ramos (1989), contudo, considera que tanto os administradores funcionalistas quanto os humanistas que se prenderam ao behaviorismo estavam equivocados em pensar que no ambiente das organizações econômicas há campo para a atualização pessoal dos trabalhadores. Para o autor, as dinâmicas de grupo levadas a cabo por esses grupos de psicólogos (a exemplo do grupo T) são inadequadas quando se trata de estimular o desenvolvimento pessoal, e a pretendida integração das metas organizacionais e pessoais pelos humanistas se dá através de técnicas *behavioristas*, que são derivadas da política cognitiva.

Friedmann (apud MAGGI, 2006) critica a pseudo autonomia defendida pela Escola de Relações Humanas, enfatizando que o “enriquecimento” e “ampliação” da tarefa não desfazem a separação entre decisão e execução estabelecida pela escola funcionalista. Podem, no máximo, melhorar o clima na realização das tarefas que são impostas heteronimamente, não trazendo, de fato, nenhuma autonomia ao trabalhador. Para o autor, essa escola teve o “demérito de substituir o objetivo do bem-estar pelo da integração” (FRIEDMANN apud MAGGI, 2006, p. 100).

Os próximos itens tratam da análise crítica das abordagens não-funcionalistas das teorias organizacionais – marxismo, teoria crítica e pós-modernismo.

### 2.2.3 Crítica às Abordagens não-Funcionalistas

Conforme Ramos (1989, pp. 32-33), seja através da corrente positivista, seja das abordagens marxistas, a visão reducionista sociomórfica do homem predomina na ciência social, para a qual este é apenas um ser social. A teoria econômica coloca o mercado como categoria central na avaliação dos sistemas sociais, já que a “a motivação econômica é considerada o traço supremo da natureza humana”. Para o autor, os marxistas percebem esse engodo e prescrevem a sociedade socialista como solução universal (baseada na educação marxista das massas e socialização dos meios e do excedente da produção),

embora de conceituação vaga. Pode-se ver que, em ambas as correntes o problema central é o mesmo: “uma vez que [...] a natureza humana não tem padrões adequados a si própria, o instrumento de medida para avaliação e desenho dos sistemas sociais, no fim de contas, é ele mesmo social”.

Outra crítica de Ramos (1989) ao marxismo se refere à análise serialista da história, como se, dependendo da ideologia adotada, se pudesse identificar o ponto culminante de uma sociedade, ainda que hipotético, e analisar a história como um processo seriado das diversas sociedades em seu caminho para esse ápice. Como exemplo, o autor cita a sociedade comercial preconizada por Adam Smith, e a sociedade socialista ou a positivista idealizada por Marx e Comte respectivamente.

A ideologia marxista considera a luta de classes, baseada na apropriação da mais valia pelas classes dominantes como mecanismo de perpetuação da dominação. Sem que esse “câncer” capitalista seja extirpado, não haveria como estabelecer uma sociedade minimamente igualitária. Marx criticava o método positivista das ciências naturais aplicado nas ciências humanas.

Ramos (1989) também se coloca contra a crença que apenas os modelos, métodos e linguagem das ciências naturais sejam adequados para analisar os fenômenos sociais. Neste ponto se aproxima de Marx, ao destacar que o elemento político não pode ser enquadrado no mesmo grau de importância que o econômico e o social.

Em relação às vertentes construtivistas, as críticas ainda são pela falta de pragmatismo e evidências empíricas de suas teorias.

A proposição modernista marcou profundamente as teorias organizacionais, e, utilizando-se de metáforas (máquina, organismo), tornou-se a administração científica. Outras teorias se encaixaram nesse modelo dominante: teoria dos sistemas, contingencial, troca, cibernética, entre outras (GERGEN apud DELLAGNELO, 2004). O sucesso desses modelos se deveu, em grande parte, ao sucesso de sua aplicabilidade nos ambientes produtivos capitalistas e legitimação da ideologia dominante. Entretanto, apresentam falhas no que tange ao tratamento da política, ética, justiça, subjetividade do trabalhador, dentre outros aspectos do mesmo fenômeno que pretendem explicar.

“O pós-modernismo critica todos os comprometimentos apresentados no Iluminismo, como a filosofia da ciência e a hierarquia do

conhecimento, argumentando pelo fim da filosofia, a morte do sujeito, o fim da metanarrativa, dentre outros aspectos” (JUN; RIVERA, 1977 apud DELLAGNELO, 2004, p. 227). Para os autores pós-modernistas, não há um processo racional único que possa explicar todos os fenômenos, criticando assim a fé que o modernismo deposita na racionalidade.

De acordo com Dellagnelo (2004), o pós-modernismo traz uma visão construtivista da pesquisa científica, que busca novas práticas metodológicas, nas quais não há espaço para a isenção ou a neutralidade do pesquisador, que não pode se abster de discutir sua atividade sob um ponto de vista moral e político. Nesse sentido, Alvesson e Deetz (1999) ressaltam a assunção entre o conhecimento e o poder, retirando qualquer caráter de inocência e neutralidade deste último.

Para Hassard (apud DELLAGNELO, 2004, p. 230), Habermas é o principal representante de teoria crítica, “cujo objetivo é confrontar o crescente poder da razão instrumental na vida social, e efetivar a emancipação dos atores sociais neste processo”. A chamada Escola de Frankfurt apresenta outros autores da teoria crítica: Adorno, Horkheimer e Marcuse.

De acordo com Ramos (1989), a questão da racionalidade é uma das preocupações dos autores da Escola de Frankfurt e sua teoria crítica. Para Horkheimer, a sociedade moderna produziu tal “desnaturalização” da linguagem, que o indivíduo não mais consegue transmitir “significações” através dela, mas apenas “propósitos”. Para o autor, o que orienta as pesquisas na teoria crítica é a busca da emancipação do ser humano pelo autodesenvolvimento através da auto-reflexão.

Neste sentido,

a teoria de Fichte é especialmente significativa porque identifica a racionalidade como o atributo essencial da consciência humana esclarecida, isto é, de uma consciência liberada do dogmatismo que de ordinário infecciona todas as formas conhecidas de vida cotidiana (RAMOS, 1989, pp. 11-12).

Para Habermas (apud RAMOS, 1989), no processo de institucionalização da racionalidade funcional, a subjetividade individual é reprimida e, nesse ambiente, a diferença entre a racionalidade formal e a substantiva chega a ser irrelevante, legitimando a moderna sociedade industrial e tecnológica, na qual o significado fica subordinado ao fim da acumulação de capital.

Voegelin (apud RAMOS, 1989) restaura o conceito de “boa sociedade”, como sendo aquela que a racionalidade (no sentido substantivo, da consciência humana, não como atributo social) funciona como força criadora e aqueles cidadãos que são mais capazes de suportar a tensão entre os dois tipos de razão seriam responsáveis pelas funções políticas.

Para Alvesson e Deetz (1999), enquanto os teóricos críticos consideram o modernismo doente, mas têm esperança na sua recuperação com o conserto do que consideram errado, os pós-modernistas consideram todo o projeto errado, não havendo o que consertar, restando enterrá-lo.

Guerreiro Ramos (1989, p. 19) faz uma crítica ao posicionamento desses autores, que mesmo críticos à razão formal (moderna), adotaram posições a seu ver inadequadas, a saber: “resignação (Max Weber), ‘relacionalismo’ (Mannheim), indignação moral (Horkheimer), crítica integrativa (Habermas) e restauração (Voegelin)”. Para o autor, Horkheimer se limitou a acusar a atual sociedade, não apresentando caminho ou solução para os problemas, enquanto Habermas trata dessas alternativas em termos “incipientes, ecléticos e bastante sociomórficos”.

Apesar dessa crítica, diversos autores identificaram proximidade entre a Teoria Substantiva da Vida Humana Associada de Guerreiro Ramos e a Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas (SERVA, 1996; FRAGA, 2000).

Entretanto, para Alvesson e Deetz (1999), ainda existe uma dificuldade em se fazer uma revisão dos trabalhos publicados em teoria crítica e pós-modernismo, devido à sua difícil leitura e da relativa novidade da abordagem.

Assim, entre as teorias positivistas, baseadas na racionalidade formal e as construtivistas, baseadas na racionalidade substantiva, forma-se um abismo que parece intransponível de forma prática. No próximo item, será realizado um cotejo entre o positivismo e o construtivismo, baseado em Reed (1999).

#### 2.2.4 Positivismo Versus Construtivismo

Vários autores realizaram estudos comparativos entre as diversas correntes da teoria organizacional (BURREL; MORGAN, 2006; MORGAN, 1996;

PEAUCELLE, 2000). Será apresentada aqui a análise realizada por Reed (1999) que trata da divisão ontológica e epistemológica das duas grandes vertentes – positivismo e construtivismo.

Em sua análise, Reed (1999) apresenta seis modelos interpretativos que procuram mapear a teoria da organização no século XX, a saber: racionalidade, integração, mercado, poder, conhecimento e justiça. Segundo o autor, essas abordagens e filosofias, resumidas no quadro 2, vêm brigando por reconhecimento e aceitação, dentro do campo da teoria das organizações.

<b>Modelo de metanarrativa interpretativa</b>	<b>Problemática principal</b>	<b>Perspectivas ilustrativas / exemplos</b>
Racionalidade	Ordem	Teoria das Organizações clássica, administração científica, teoria da decisão, Taylor, Fayol, Simon.
Integração	Consenso	Relações humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa, Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons.
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, Teoria Organizacional liberal, Donaldson.
Poder	Dominação	Weberianos neo-radicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx.
Conhecimento	Controle	Etnométodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-modernismo, Foucault, Garfinckel, Clegg, teoria do ator-rede.
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade e OB, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica, Habermas.

**Quadro 2** – Narrativas analíticas em análise organizacional

Fonte: Adaptado de Reed (1999, p. 65)

Conforme Reed (1999), no modelo de análise racional, início dos estudos das organizações, os autores partiam do princípio que a sociedade era regida por uma linha lógica e racional, e a organização era um instrumento racional utilizado para a solução de problemas coletivos, como pode ser visto nos trabalhos de Fayol, Taylor e outros. Neste modelo, as técnicas usadas e os princípios epistemológicos tendiam a transformar preceitos normativos questionáveis em verdades absolutas e incontestáveis, exercendo profunda influência na forma de pensar dos estudiosos da organização. O modelo cognitivo positivista estabelecido

foi tão fortemente introjetado no tecido organizacional e social, de forma tão abrangente e natural, que se tornou praticamente impossível seu questionamento, salvo por linhas alternativas de pouca expressão à época.

Entretanto, de acordo com Reed (1999), alguns críticos do modelo racional começaram a questionar a incapacidade de as organizações ditas científicas resolverem os problemas coletivos e de integração social, mantendo e melhorando a ordem social. Assim, no fim dos anos 40 o modelo de integração começou a se firmar como modelo predominante na análise organizacional, baseando-se na teoria dos sistemas e no bem estar dos funcionários e da sociedade como fim. Nomes como Chester Barnard, Elton Mayo fizeram parte dessa corrente, que buscava a satisfação dos trabalhadores, sem, contudo, enfrentar ou tentar reconstruir o modelo mecanicista implantado. A partir dos anos 60, a teoria da contingência se incorporou a essa corrente.

Segundo Reed (1999), o modelo organicista anterior também apresentava seus vícios, e no final dos anos 60, também mostrou que as realidades sociais, econômicas e políticas não se ajustavam as teorias preconizadas. Ai surge o modelo do mercado, no qual uma onda neoliberal considera que os valores e interesses individuais e grupais se tornam irrelevantes frente a uma estrutura de interesses do mercado, tido como impessoal. Compõem essa corrente a “teoria liberal das organizações”, de Donaldson, e a teoria de ecologia populacional.

Apresenta-se, então, o modelo de análise do poder, que não aceita o determinismo mercadológico e propõe uma análise baseada na sociologia de dominação de Weber. Nesse modelo, é analisado o movimento progressivo do poder dentro da organização, passando do confronto aberto e identificado à manipulação (bastidores) do dominante até chegar ao poder hegemônico (REED, 1999).

Para Reed (1999), o quinto modelo de análise é definido como “conhecimento”, e se baseia nas redes instáveis de poder que se formam e se desfazem dentro das organizações fundamentadas no conhecimento dos grupos, colocando o papel central no conhecimento e no poder que ele potencialmente confere ao seu detentor. Esse modelo passa da análise organizacional de nível macro para um nível de análise micro.

Entretanto, segundo a avaliação de Reed (1999), os modelos anteriores não apresentavam resposta para questões importantes como ética, justiça, igualdade, democracia e suscitaram debates sobre as perspectivas imediatas

e mediatas da ameaça à liberdade e democracia nas estruturas organizacionais burocráticas e controladoras. Ai surge o modelo baseado na justiça, da qual a teoria crítica é um dos principais expoentes.

De acordo com a classificação realizada por Reed (1999), ao redor dessas seis estruturas ou modelos de análise organizacional, vários temas interligados podem ser abordados, mostrando a contestabilidade e o confronto entre as teorias. O debate atuação/estrutura mostra que os pesquisadores que trabalham com os modelos racionais, de integração e de mercado preferem a visão estrutural da organização, enquanto aqueles que utilizam os modelos de poder, conhecimento e justiça adotam o conceito de atuação organizacional. Na mesma linha seguem os debates construtivista/positivista, local/global, individualista/coletivista, mostrando claramente os diferentes paradigmas adotados pelas linhas de conhecimento, e a evidente preferência que os pesquisadores dão a uma ou outra perspectiva da realidade.

No que tange ao problema ontológico e epistemológico, para Reed (1999) há uma divisão clara nas teorias apresentadas. A primeira corrente (positivista) considera a organização como entidade real e, portanto, passível de estudo e análise através das leis gerais que regem seu funcionamento. A segunda corrente (construtivista) parte de epistemologia oposta, ou seja, as organizações são concepções sociais, e são reais apenas dentro das normas institucionais também produto das convenções sociais, portanto, sujeitas a modificações e revisões constantes.

Enquanto as narrativas racional, integracionista e de mercado se desenvolveram com base na ontologia realística e na epistemologia positivista, as tradições de poder, conhecimento e justiça são mais favoráveis a uma ontologia construtivista e a uma epistemologia convencionalista (REED, 1999, p. 84).

Por fim, Reed (1999, p. 90) salienta a polarização inconciliável dos modelos ortodoxos versus os modelos relativistas radicais, sugerindo os trabalhos de Willmott como uma alternativa atraente e uma “saída para esse beco sem saída intelectual”.

Nos próximos itens serão apresentadas duas abordagens práticas que buscam uma terceira via entre essas duas vertentes: o “agir organizacional” de

Bruno Maggi e a “teoria substantiva da vida humana associada” de Guerreiro Ramos.

### 2.2.5 A Terceira via – o agir Organizacional

Bruno Maggi busca uma terceira via entre as concepções de sistemas *funcionalista* e *construtivista* estabelecidos. Para Maggi (2006, p. 2), o sistema *funcionalista* (positivista) considera a organização como um “sistema social predeterminado”, em suas duas vertentes mais expressivas: a mecanicista e a organicista. O sistema *construtivista* (substantivista) foca o “sistema social construído” constantemente pela interação entre os indivíduos, não podendo ser concebido *ex ante*, podendo ser analisado apenas pelos resultados. Sua abordagem parte, então, para uma terceira via, na qual a organização é entendida como “processo de ações e decisões”, denominado pelo autor de “*agir organizacional*”.

Como ressalta Maggi (2006), este esquema não pode ser considerado uma taxologia fechada, na qual as organizações e teorias devam ser encaixadas, mas antes deve ser usado como ferramenta para se tentar compreender a atual teoria organizacional.

Maggi (2006, p. 20) apresenta os tipos ideais propostos por Weber para definir os motivos ou determinantes da forma de agir, ressaltando que dificilmente se encontra um tipo puro em qualquer ação prática – geralmente esses se encontram mesclados:

- O agir racional em relação aos objetivos, ou seja, aos fins almejados e aos meios determinados;
- O agir racional em relação ao valor, ou seja, a ação é realizada pelo seu valor intrínseco (ética, religiosa, estética), independente de suas consequências;
- O agir baseado em afeição, aquele no qual se age dominado por sentimentos e emoções;
- O agir baseado na tradição, quando a ação se dá por hábitos e rotinas adquiridas.

Para Maggi, o agir organizacional é baseado em Weber, no sentido que é:

uma forma de agir social [...] concebido como processo de ações [...] caracterizado por uma racionalidade intencional [...] dirigido para produzir uma ordem [...] estudado por uma abordagem que liga a compreensão do sentido da ação como explicação das relações de causalidade adequada no desenvolvimento do processo (MAGGI, 2006, p. 23).

O trabalho de Maggi (2006) é erigido sobre as teorias de Herbert Simon, Chester Barnard, James Thompson e Antony Giddens.

De Simon, Maggi (2006) utiliza os conceitos de que o sujeito age baseado em uma racionalidade intencional e limitada e a orientação objetiva entre os fins a que se quer alcançar e os meios disponíveis que devem ser encadeados para seu atingimento. Simon (apud MAGGI, 2006) também entendia a estrutura como a coordenação entre as decisões e as ações tomadas (regulação do processo), não como as abordagens reificadas das escolas mecanicistas.

Maggi (2006) aproveita os ensinamentos de Barnard no que tange aos conceitos de autoridade e influência, que estão presentes na predisposição de um indivíduo a aceitar os objetivos organizacionais. Enquanto Barnard foca na cooperação, para Maggi (2006, p. 25), o agir organizacional é válido mesmo para o agir competitivo e conflitante.

Thompson influenciou a teoria de Maggi (2006) ao inserir a incerteza que deve ser enfrentada pelo sujeito orientado por uma racionalidade limitada e intencional no processo de ações e decisões. De acordo com as modalidades típicas de estruturas, Thompson (apud MAGGI, 2006, p. 31) estabelece três formas de coordenação: “regras padrão”, “regras de programa” e “regras de ajuste mútuo”, esta última usada em casos de coordenação com interdependência mútua entre distintas ações.

Giddens, por sua vez, dá a Maggi (2006) a opção da terceira via, quando diz que, dependendo do ponto de vista, a estrutura organizacional é teorizada de forma diferente. Para a abordagem funcionalista, a estrutura fornece um premissa da sociedade sobre o indivíduo, enquanto abordagens fenomenológicas, hermenêuticas enfocam a subjetividade da experiência singular do indivíduo. Criticando as duas abordagens, Giddens (apud MAGGI, 2006, pp. 37-38) “defende uma concepção dirigida para a compreensão conjunta da estrutura e da ação que recusa seja o imperialismo do sujeito, seja o da totalidade social”, remetendo à “terceira via” de Weber que oferece as bases para a teoria do agir organizacional.

Para Maggi (2006, p. 40), o bem-estar do indivíduo foi “esquecido” na grande maioria dos estudos organizacionais, ressalvas feitas a Weber e Friedmann, salientando que este bem-estar deve ser considerado *lato sensu*, considerando seu lado “físico, mental e social”.

Para Maggi (2006), tanto a visão positivista que o indivíduo é adaptado à organização, quanto a visão construtivista, para a qual o indivíduo está em oposição à organização, estão equivocadas. Para o autor:

no quadro da teoria do agir organizacional, a visão da organização como processo de ações e decisões implicando um sujeito agente não-separável da ação, ocorre uma inversão de perspectiva. O sujeito, estando no centro do processo, em sua construção e desenvolvimento, seu bem-estar está necessariamente em jogo e depende inteiramente da avaliação da congruência do processo organizacional (MAGGI, 2006, p. 40).

Maggi (2006) propõe o estudo do constrangimento organizacional como o elemento relacional entre a organização e o bem-estar, identificando que cada ação organizacional proporciona, simultaneamente, um recurso para a consecução da ação e um constrangimento ao executor, estando também na origem do bem-estar.

Assim, a teoria do agir organizacional procura estudar a racionalidade do processo das ações e decisões buscando, ao mesmo tempo, obter a eficácia e eficiência na consecução dos objetivos organizacionais quanto garantir o bem-estar dos indivíduos agentes.

Para Maggi (2006), a escola funcionalista prefere o vocábulo discricionariedade ao invés de autonomia, indicando que o trabalhador pode decidir, dentro dos próprios limites estabelecidos pelo processo heterônomo. De acordo com Maggi (2006, p. 94), a “autonomia significa a capacidade de produzir suas próprias regras” enquanto que a “discricionariedade indica espaços de ação previstos por um processo regrado, onde o agente pode/deve escolher entre alternativas, num quadro de dependência”.

Um dos problemas em tal definição de discricionariedade, levantado por Thompson (apud MAGGI, 2006, p. 97) é a palavra *deve*. Muitas vezes a obrigação de exercer a discricionariedade pode ser negativa para o agente, que procurará evitá-la por não conseguir avaliar o grau de incerteza e temer o efeito de

consequências negativas. “Enfim, a demanda organizacional de discricionariedade pode implicar em sacrifícios pessoais para o sujeito e consequências negativas inclusive para seu bem-estar e saúde”.

Desta forma, para Maggi (2006), a tarefa discricionária pode ser duplamente constrangedora, já que pode implicar tanto na obrigação de decidir quanto no controle hierárquico das premissas que afetam a decisão.

De acordo com Maggi (2006), qualquer tipo de organização, independente de sua estrutura e finalidade, de alguma forma sempre constrange e reduz a autonomia de seus membros, fazendo com que a racionalidade do processo substitua em algum nível a racionalidade individual. Cada processo pode ser avaliado pelo grau de constrangimento a que submete o sujeito agente.

Friedmann (apud MAGGI, 2006) considera que a autonomia deva ser o ponto de partida para que o trabalho humano seja valorizado, ressaltando que o constrangimento organizacional, ao contrário, é fonte de alienação e deterioração do bem-estar do indivíduo na organização. Para o autor, a sociologia do trabalho deve trabalhar em cooperação com outras disciplinas (psicologia, fisiologia do trabalho) de modo a buscar o bem-estar do trabalhador.

Maggi (2006) termina sua obra na busca da integração entre os objetivos funcionalistas da eficiência necessária à sobrevivência das organizações e o bem-estar do trabalhador, concluindo que:

em todo agir social, nada é somente um objetivo ou somente um meio, e não se pode separar completamente os meios e os objetivos, pelo fato de os meios não serem neutros em relação aos valores e de os objetivos serem frequentemente meios em relação a outros objetivos (MAGGI, 2006, p. 116).

#### 2.2.6 Teoria substantiva da vida humana associada

Nesta linha da terceira via, Guerreiro Ramos apresenta sua teoria substantiva da vida humana associada.

A racionalidade formal (moderna) apareceu pela primeira vez nos trabalhos de Hobbes, que a qualifica como habilidade de agir de forma utilitária conforme os cálculos das consequências. Max Weber distingue a racionalidade

instrumental ou formal (*Zweckrationalität*) da racionalidade substantiva (*Wertrationalität*), devido à primeira ser baseada nos resultados esperados enquanto esta última não se baliza pela expectativa de sucesso, mas pelos valores intrínsecos ou inerentes à ação. Mannheim também diferencia a racionalidade funcional como aquela direcionada à consecução de uma meta, enquanto a racionalidade substancial é a base de uma vida humana ética por se basear no julgamento pessoal (RAMOS, 1989).

Mannheim (apud RAMOS, 1989), mesmo sustentando que a racionalidade funcional subtrai do ser humano sua capacidade de julgamento ético, submetendo-o ao cálculo utilitarista fins-meios, não cogita sua supressão da ordem social, mas sua dosagem para que o indivíduo médio possa suportar a tensão causada pela defasagem entre as duas racionalidades, sem pender inconscientemente à racionalidade formal.

Está claro que não se pode decidir sem levar em consideração os fins e as consequências, ou seja, não há como prescindir da racionalidade formal (MAGGI, 2006; RAMOS, 1989; WEBER, 2001). Entretanto, segundo Ramos (1989), Weber, ao fazer a distinção entre os dois tipos de racionalidade, resignou-se a construir sua teoria social sobre a racionalidade moderna sem dar maior destaque à racionalidade substantiva.

Para Ramos (1989), tanto a ciência social como as teorias das organizações modernas, baseadas na razão funcionalista não têm a validade científica apregoada; por isso critica sua aceitação maciça como verdade universal. A crítica se estende ao vocábulo: para o autor, os pensadores clássicos se referiam à razão com o sentido que hoje se atribui à razão substantiva; entretanto, os funcionalistas conseguiram converter o sentido genérico de “razão” à acepção utilitarista.

Como exemplo dessa massificação, Ramos (1989, pp. 27-28) cita Polanyi “fundador da teoria econômica substantiva”, para o qual “a sociedade capitalista tem que ser entendida como um caso excepcional e não como um padrão para avaliar a história social e econômica”.

A visão de Guerreiro Ramos sobre a confrontação das duas teorias, formal e substantiva (baseadas nas racionalidades homônimas), e que dirigem a vida humana associada, é resumida no quadro 3.

Formal	Substantiva
I – Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	I – Os critérios para ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independente de qualquer processo particular de socialização.
II – Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema auto-regulado.	II – Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
III – O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há dicotomia entre valores e fatos.	III – O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir análise defectiva.
IV – O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	IV – A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas do pensamento.
V – A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V – O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

**Quadro 3 – Teoria da vida humana associada**

**Fonte:** Elaborado pelo autor de acordo com Ramos (1989)

Com base nessa análise, Guerreiro Ramos conceitua as organizações substantivas como aquelas que atuam predominantemente segundo a racionalidade substantiva. Os próximos itens tratarão dessa concepção teórica e das evidências empíricas da existência desse tipo de organização.

### 2.2.7 Organizações Substantivas

Para Ramos (1989, p. 142), considerando dois tipos de sistema, segundo sua orientação (maximização da utilidade e atualização pessoal), a maximização da utilidade seria incidental para os indivíduos em sistemas orientados à atualização pessoal, sendo o contrário verdadeiro, ou seja, incidentalmente poder-se-ia haver atualização pessoal em sistemas voltados para a maximização da utilidade.

De acordo com Ramos (1989), quanto maior a busca de maximização econômica do trabalho, menor a possibilidade de atualização pessoal,

pois há menos oportunidades de escolhas, já que o espaço de ação e decisão do trabalhador já foi definido anteriormente, quando da elaboração da tarefa. Isto leva à “superorganização” e “despersonalização” do trabalhador, o qual deve se conformar em realizar um papel a ele determinado, conforme tratado no item dedicado à identidade do trabalhador. Prossegue Ramos afirmando que:

nos sistemas sociais que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições não são eliminadas. São mínimas, porém, e nunca são estabelecidas sem o pleno consentimento dos indivíduos interessados. Tais sistemas são bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos (RAMOS, 1989, p. 146).

Conforme Ramos (1989), é imperativo que qualquer sociedade que deseje uma vida humana saudável proveja uma variedade de cenários distintos de modo a não permitir que seus membros sejam coagidos a se submeter ao mercado ou qualquer outro enclave monopolizador. Assim a

lei dos requisitos adequados estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de atualização de seus membros, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios requisitos de planejamento (RAMOS, 1989, p. 156).

O quadro 4 relaciona os cenários sociais propostos por Ramos em relação aos sistemas cognitivos estabelecidos por Habermas (apud RAMOS, 1989, pp. 160-161).

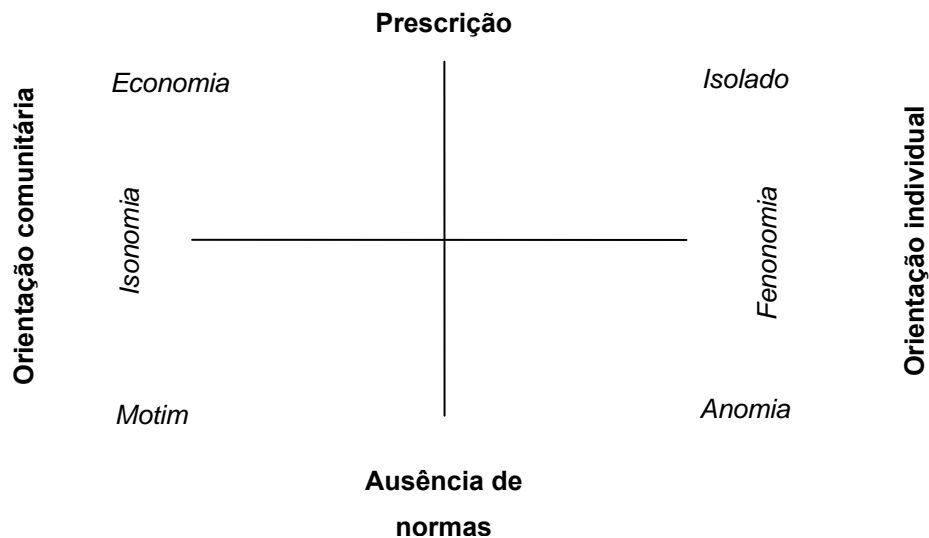
<b>Cenário social</b>	<b>Sistema cognitivo</b>	<b>Interesse dominante</b>
Economia	Funcional	Produção
Isonomia	Político	Bem-estar social
Fenonomia	Personalístico	Conhecimento pessoal
Anomia (individual ou grupal)	Deformado	Desprovido

**Quadro 4** – Cenários sociais e sistemas cognitivos

**Fonte:** Adaptado de Ramos (1989, p. 160-161)

Desta forma, Ramos (1989) propõe um paradigma paraeconômico multidimensional, no qual apenas uma parte (enclave) é representada pelo mercado e que apenas “incidentalmente” o indivíduo se torna um maximizador econômico,

não sendo necessária sua conformação *malgré lui* aos valores dos sistemas sociais de mercado. Este paradigma está representado na figura 2.



**Figura 2** – O paradigma paraeconômico

Fonte: Adaptado de Ramos (1989, p. 141)

Neste paradigma, podem ser identificadas as seguintes categorias delimitadoras (RAMOS, 1989):

- Anomia: a vida pessoal e social é inexistente;
- Motim: falta de ordem e senso social em uma coletividade;
- Economia: grande ordenação do ambiente organizacional voltado para o mercado;
- Isolado: indivíduo comprometido com uma norma pessoal, deslocado da sociedade;
- Isonomia: todos os membros de uma sociedade são iguais;
- Fenonomia: indivíduo ou pequeno grupo que possuem pouca prescrição e subordinação formal.

De acordo com Ramos (1989), a categoria *economia* engloba atividade organizacional econômica estudada e abrangida pela teoria organizacional funcionalista, incluindo empresas, organizações sem fins lucrativos e agências. Constituem suas características:

- os clientes influem apenas indiretamente nas atividades;

- a eficiência operacional é requisito para sobrevivência;
- tem como meta o crescimento organizacional;
- possui detentores de empregos;
- a circulação de informações se dá de forma irregular.

Para Ramos (1989) o problema da categoria denominada *economia*, é que raramente nas organizações temos uma gerência participativa, estimuladora de relacionamentos não-hierárquicos. Entretanto o autor faz a ressalva que, dentro do futuro que podemos antever, provavelmente, em qualquer sociedade, será sempre necessário algum tipo de atividade econômica e algum nível de coerção hierárquica.

Já a categoria denominada *isonomia* por Ramos (1989, pp. 150-151) tem por exemplo a *polis*, descrita por Aristóteles, ressaltando, também, que essa categoria não possui nenhuma acepção saudosista, simplesmente indicando um *locus* igualitário possível. Suas características básicas são:

- objetivo básico de possibilitar a atualização de seus participantes, incentivando o inter-relacionamento grupal, sem prescrições impingidas e visando a melhoria da vida de todos;
- os membros não dependem financeiramente do ambiente isonômico, suas atividades são altamente gratificantes e intrinsecamente compensadoras, fazendo parte do dar e receber;
- as atividades são desempenhadas de acordo com as vocações individuais, não como empregos formais (ocupação versus labuta), e a recompensa está na própria realização da tarefa, não nos possíveis ganhos econômicos que porventura auferam. Ou seja, “a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo”;
- não há distinção entre líderes e liderados, possuindo processo de tomada de decisão e estabelecimento metas e políticas de forma abrangente, com a autoridade sendo passada, de forma contínua, de indivíduo a indivíduo, conforme o assunto e a especialidade e qualificação de cada um. Para o autor “a isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade”;
- para permitir a eficácia desse sistema funcional, é necessário que seus elementos estabeleçam predominantemente relações primárias, não podendo crescer acima de certo limite que exigiria prevalência de relações secundárias

e consequente alteração do sistema de governo e regulação para uma democracia, oligarquia ou burocracia (RAMOS, 1989, pp150-151).

De acordo com Ramos (1989), assim como as economias, uma sociedade saudável deveria contar com isonomias e fenonomias, fornecendo diversificação suficiente para que seus membros possam se dedicar a atividades substantivas que promovam a atualização e gratificação.

A isonomia é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal. [...] Aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seu *status* no ambiente competitivo do mercado (RAMOS, 1989, p. 169).

De acordo com Ramos (1989, p. 151), “a isonomia está, cada vez mais, passando a constituir uma parte do mundo social de hoje. É possível que não se encontre uma completa materialização do conceito que, afinal de contas, serve apenas como propósito heurístico”. Para o autor, entretanto, exemplos podem ser encontrados nas associações (pais e mestres, estudantes, minorias, artísticas, religiosas, consumidores, dentre outras).

Outros autores identificam as organizações baseadas na racionalidade substantiva com conceitos diversos. Um exemplo pode ser visto através do conceito de sociologia da dádiva (VIZEU, 2009). Para o propósito deste trabalho, consideram-se organizações substantivas conforme proposto por Ramos (1989) e Serva (1997).

No próximo item buscar-se-á analisar as evidências empíricas de organizações substantivas.

### 2.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

Este tópico busca identificar as evidências empíricas da existência de organizações que possam ser classificadas como substantivas – isonomias ou

fenomias – (Ramos, 1989) através das pesquisas realizadas no Brasil de 1997 até 2010.

Para Serva (1997), os seguidores de Guerreiro Ramos, até àquela data, ainda não haviam apresentado evidências na prática administrativa da existência das organizações substantivas. O objetivo do trabalho do autor foi, a partir do tipo ideal da isonomia, buscar organizações produtivas que demonstrassem, na prática, possuir traços em comum com esse modelo proposto por Guerreiro Ramos. O autor entendia que

o desenvolvimento da abordagem da racionalidade substantiva nas organizações produtivas, face aos estudos empreendidos pelos autores brasileiros após a morte de Guerreiro Ramos, exige imediatamente uma mudança de eixo. Urge um redirecionamento do foco das pesquisas, sob pena dos estudos perderem-se em intermináveis discussões, repetições, críticas sem propostas concretas, e elucubrações exclusivamente conceituais que servem quase que somente aos acadêmicos, enfraquecendo (pela discussão repetitiva sem evidências factuais) a potencialidade “explosiva” de mudança contida na memorável proposta de Guerreiro Ramos. Essa mudança de eixo implica direcionar o foco das pesquisas à práxis. (SERVA, 1996, p, 28)

Para Serva (1996, pp. 278-279) organizações produtivas se caracterizam por possuírem os seis critérios a seguir:

1. transacional: transacionam bens e serviços produzidos com a sociedade. Não necessariamente há contrapartida financeira envolvida;
2. profissional: algumas das atividades-fim da organização são realizadas por profissionais;
3. total visibilidade da ação social: não atuam secretamente;
4. cadastramento oficial: possuem estatutos e/ou contrato social devidamente registrado nos órgãos oficiais e efetivamente atuam segundo os registros oficiais;
5. legalidade das operações: Não praticam crimes ou contravenções penais;
6. atividade-fim não-parlamentar e não-religiosa: não atuam politicamente aos moldes de um parlamento nem prioritariamente com práticas religiosas.

Serva (1997), com base nos estudos de Guerreiro Ramos e de Habermas, identificou os seguintes elementos constitutivos das ações racionais (instrumental e substantiva), dispostos para efeito de comparação no quadro 5.

<b>Ação racional instrumental</b>	<b>Ação racional substantiva</b>
Cálculo – projeção utilitária das consequências dos atos humanos.	Autorrealização – processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação.
Fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).	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 satisfação sociais.
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, de tempo.	Julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor, que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista.	Autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
Desempenho – <i>performance</i> individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade.	Valores emancipatórios – destacam-se os 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.
Utilidade – dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.	Autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
Rentabilidade – medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.	
Estratégia interpessoal – entendida como influência planejada sobre outrem, a partir de antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.	

**Quadro 5 – Ações racionais**

**Fonte:** Elaborado pelo autor de acordo com Serva (1997, pp. 22-23)

Segundo Serva (1997), para que se possa identificar qual racionalidade predomina em uma organização, é necessário comparar seus indicadores, os quais o autor, baseado em Guerreiro Ramos e Habermas, dividiu em duas dimensões (individual e grupal) e duas racionalidades (substantiva e instrumental).

Assim, de modo a permitir a identificação do nível de racionalidade da organização como um todo, Serva (1997) elaborou um quadro de análise (quadro

6) para relacionamento dos processos organizacionais e os tipos de racionalidade de ação (substantiva/instrumental), de modo que se pudesse determinar, para cada organização, o tipo de ação predominante em cada processo.

<b>Processos organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
1. Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
2. Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
3. Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
4. Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
5. Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
6. Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal

7. Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
8. Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
9. Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
10. Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
11. Dimensão simbólica	Auto-realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

**Quadro 6** – Processos organizacionais x tipo de racionalidade

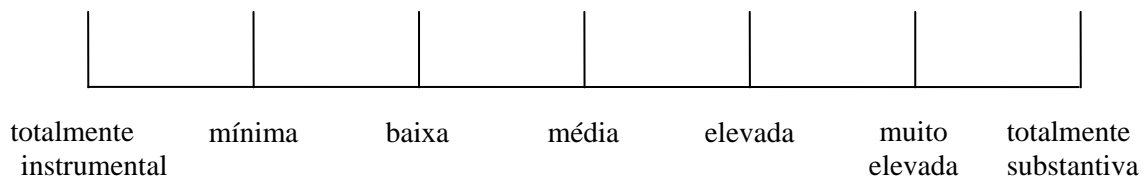
Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 24)

De acordo com esse método, quando os dados tiverem sido agrupados de acordo com os processos conforme o quadro de análise apresentado, três fases são necessárias para a análise da intensidade do tipo de racionalidade (SERVA, 1997, pp. 23-25):

- fase 1 – detecção dos indicadores: consistindo na identificação de todos os indicadores definidos acima que se encontram presentes nos discursos dos entrevistados e na observação participativa;
- fase 2 – mapeamento dos indicadores predominantes: que consiste na verificação da predominância de um dos indicadores sobre os demais, revelando o elemento que norteia as ações individuais e, conseqüentemente, a práxis operacional da organização; e
- fase 3 – identificação da intensidade de racionalidade substantiva: compreendendo a classificação entre os graus máximos e mínimos de racionalidade substantiva presente em cada processo dependendo da análise de seus elementos indicadores predominantes.

O critério adotado por Serva (1997) para identificar se uma organização pode ser considerada substantiva é possuir elementos de racionalidade substantiva majoritariamente predominante, tanto no conjunto dos 11 processos quanto no conjunto dos 7 primeiros processos (chamados de essenciais pelo autor). Cada processo pode ser avaliado individualmente em relação à racionalidade substantiva associada segundo um *continuum* de intensidade.

Como forma de indicação gráfica da intensidade de racionalidade substantiva presente em uma organização, Serva (1997, p. 25) um *continuum*, indo de uma organização hipoteticamente totalmente instrumental a uma, também hipotética, totalmente substantiva. Conforme salienta o autor, o instrumento serve apenas como visualizador gráfico da análise qualitativa realizada, não pretendendo ser um elemento quantitativo de mensuração da racionalidade substantiva. Este instrumento é apresentado na figura 3.



**Figura 3** – *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 25)

Vários autores desenvolveram estudos acerca da racionalidade substantiva nas organizações, conforme pode ser visto no quadro 7, elaborado por Besen (2010, pp. 56-57).

<b>Autor</b>	<b>Objeto de estudo / produto científico</b>	<b>Instituição / orientador / ano</b>
Wilson Silva da Matta	UNIMED Bahia / Dissertação mestrado	UFBA Wellington Martins 1998
Marcelo Fraga	Muri – Linhas de Montagem (RS) / Dissertação mestrado	UFRGS Francisco de Araujo Santos 2000
Wagner Siqueira Pinto	A Fundação “A” é uma fundação empresarial aberta, de direito privado. Atua nas áreas: educação, cultura, saúde e assistência social / Dissertação mestrado	FGV/RJ Fernando Guilherme Tenório 2001
Liliane Gnocchi da Costa Reis	CEDAC – Centro de ação comunitária (ONG) FASE/ Dissertação mestrado	EBAPE/FGV Fernando Guilherme Tenório 2001
Marcelo Almeida	Empresa Alfa do setor metal-mecânico ABC Paulista, fundada 1989; Empresa Beta do setor construção Civil, Sede em São Paulo, fundada em 1990 / Dissertação mestrado	PUC/RJ Sérgio Proença Leitão 2002
Simone Bochi Dorneles	BRUSCOR Ind.com. cordas e cadarços Ltda. / Dissertação mestrado	UFSC Eloise Livramento Dellagnelo 2003
Daniel Pinheiro	AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial / Dissertação mestrado	UFPR Maurício Serva 2003
Fábio Vizeu Ferreira	Hospital Espírita de Psiquiatria Bom Retiro (PR) / Dissertação mestrado	UFPR Maurício Serva 2004
Rogério Silveira Tonet	Feira de Artesanato do Largo da Ordem (PR) / Dissertação mestrado	UFPR Maurício Serva 2004
Newton Manoel	CACC Durval Paiva (RN) / Dissertação	UFRN

de Andrade Barreto	mestrado	Washington J. de Souza 2004
José Carlos Valeriano	Coopervale (MG) / Dissertação mestrado	FEAD – Minas Fernando Coutinho Garcia 2006
Marcos Fadanelli Ramos	Estudo de caso em três ONGS (nome não divulgado) / Dissertação mestrado	UNB Bernardo Kipnis 2006
Daniele Mudrey	Uni-Yôga, Ponta Grossa (PR) e São José (SC) / Dissertação mestrado	UNIVALI Sérgio Luís Boeira 2006
Paulo Gracílio da Silva	A Associação Casas do Servo Sofredor Mosteiro Monte Carmelo (PR) / Dissertação mestrado	PUC/Curitiba Maurício Serva 2007
Lessandra Severo Eugênio Pedrozo	Citricultura Orgânica na região do Vale do Caí (RS) / Artigo revista RAM (SP)	Revista RAM/Mackenzie no 2, 2008
Osório de Carvalho Dias	Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro / Dissertação mestrado	UNB Janann Medeiros 2010
Miriam Soares de Oliveira e Silva	Casa de apoio a criança com câncer Durval Paiva / Dissertação mestrado	UFRN Antônio Sérgio Araújo Fernandes 2009

**Quadro 7** – Estudos sobre racionalidade pós-Serva (1996)

**Fonte:** Adaptado de Besen (2010, p. 56-57)

Pela diversidade dos estudos realizados, fica claro que vários tipos de organização podem ser estudadas (com e sem fins lucrativos) sob o enfoque da racionalidade substantiva.

Os itens a seguir apresentam trabalhos desenvolvidos a partir do método proposto por Serva (1997) bem como métodos desenvolvidos e adaptados por outros pesquisadores. O capítulo termina com a apresentação de uma meta-análise realizada por Dellagnelo (2004) em periódicos brasileiros e estrangeiros na busca de evidências práticas da existência de organizações substantivas (não foram encontrados outros estudos mais recentes com essa abrangência).

### 2.3.1 Estudos Empíricos Baseados no Método de Serva

Desde que Serva (1997) apresentou sua proposta de instrumento para estudar a racionalidade substantiva nas organizações, vários pesquisadores fizeram uso de tal método. Alguns pesquisadores (SERVA, 1997; FRAGA, 2000; SIQUEIRA PINTO, 2003; RAMOS, 2006; SOUZA; LINS, 2007), aqui apresentados, utilizaram-se do método sem grandes adaptações, o que permite algum nível de comparação entre os casos, embora este não seja objetivo do presente estudo.

#### **Organizações baianas**

Em sua tese de doutorado, dedicado à verificação empírica de racionalidade substantivas em organizações produtivas, Serva (1996) estudou três organizações da área de serviços em Salvador – BA.

A primeira empresa – Casa Via Magia –, constituída de três subunidades, (escola infantil, produtora de arte e clínica de psicoterapia), contava com 50 trabalhadores. A segunda – Espaço Lumiar – é uma fundação de direito privado e contava com 30 pessoas, fornecendo serviços de psicoterapia, medicina naturista, terapia corporal e tarô. A terceira – denominada ficticiamente de Espaço Aquarius – é uma associação de profissionais liberais atuando como clínica psicológica, composta, à época, de 10 pessoas. É importante salientar que o autor constatou que as três organizações possuíam “razoável grau de sucesso econômico” (SERVA, 1997, p. 30).

Das três organizações baianas avaliadas, apenas uma – Espaço Lumiar (clínica de psicoterapia, medicina naturista e tarô de autoconhecimento) – recebeu a classificação de “muito elevada”, podendo indicar evidência de existência de organização substantiva. A Casa Via Magia, recebeu do autor a classificação “elevada” de racionalidade substantiva. O resumo do resultado de cada organização se encontra nos quadros 8 e 9.

## **Organização industrial - Muri**

Fraga (2000) apresenta o estudo em uma organização industrial (Muri – Linhas de Montagem), sediada em Porto Alegre – RS, produtora de bens de capital (linhas de montagem industrial) para fábricas de equipamentos elétricos e eletrônicos e autopeças, que contava com 19 pessoas à época da pesquisa.

Através do método proposto por Serva (1997), o autor utilizou-se de nove processos em seu quadro de referência para analisar os elementos racionais preponderantes. Os processos de *divisão do trabalho* e *dimensão simbólica* não foram analisados (em relação aos onze processos do método original de Serva).

Nos nove processos analisados, foram identificados cinco com intensidade de racionalidade substantiva elevada, três com intensidade média e um com intensidade muito elevada, o que permitiu a Fraga (2000) classificar a organização com possuindo uma intensidade elevada de racionalidade substantiva. O resumo com resultado da organização pode ser observado nos quadros 8 e 9.

## **Fundação corporativa**

Siqueira Pinto (2003) realizou estudo de modo a identificar a intensidade de racionalidade substantiva em uma das dez maiores fundações corporativas brasileiras, classificada quanto ao patrimônio e movimentação financeira anual. A organização atua tanto como agente financiador quanto executor de programas sociais. O autor não informou a localização da organização, mas cita que possui abrangência nacional.

O quadro de funcionários da fundação era composto, quando da realização da pesquisa, de 64 membros, a maioria formada por funcionários assalariados cedidos temporariamente pela organização instituidora de seu corpo funcional.

Utilizando-se do método de Seva (1997), Siqueira Pinto (2003) encontrou a predominância da racionalidade instrumental em nove dos onze processos organizacionais, sendo que, dos sete processos essenciais, apenas um foi considerado com índice de racionalidade substantiva elevado.

Desta forma, o autor classificou a organização pesquisada como tendo intensidade de racionalidade substantiva baixa. O resumo do resultado de cada processo também pode ser encontrado nos quadros 8 e 9.

### **Organizações do terceiro setor**

Ramos (2006) pesquisou três organizações do terceiro setor, sendo a organização “A” uma organização não-governamental (ONG) sem aportes financeiros regulares de qualquer instituição, fazendo com que a mesma busque parceiras e cooperação para seu custeio, sendo 40% oriundos da iniciativa privada e 60% de convênios com entidades públicas dos vários níveis. Possuía, à época, 45 pessoas no quadro fixo e cerca de 180 pessoas alocadas temporariamente nos projetos sociais desenvolvidos.

A organização “B” pode ser classificada como fundação empresarial, haurindo recursos para custeio totalmente da organização instituidora. Contava com 36 pessoas contratadas, sendo três diretores cedidos temporariamente pela Instituidora – uma companhia privada de mineração.

A organização “C” também é uma fundação corporativa, cuja instituidora é uma organização pública federal do setor financeiro, e sua composição de recursos provém de: 25% - recursos próprios (cedidos pelo instituidor quando da fundação), 38% da instituidora, 37% do governo federal. Seu quadro de 81 pessoas era proveniente dos quadros funcionais da instituidora, complementados por 44 funcionários administrativos contratados.

Utilizando-se do método proposto por Serva (1997), o autor serviu-se de cinco processos em seu quadro de referência para analisar os elementos racionais preponderantes. Os processos de *hierarquia e normas*, *divisão do trabalho*, *ação social e relações ambientais*, *conflitos*, *satisfação individual*, e *dimensão simbólica* não foram analisados (em relação aos onze processos do método original de Serva).

Das três organizações pesquisadas, Ramos (2006) identificou predominância da racionalidade substantiva nas organizações A e B, enquanto a racionalidade instrumental predominou na organização C. Detalhes dos processos e elementos preponderantes nas organizações pesquisadas podem ser encontrados nos quadros comparativos 8 e 9.

## Organização Não-Governamental

Souza e Lins (2007) pesquisaram ONG, denominada Casa Viver, localizada me capital de um Estado no Nordeste que tem por função amparar famílias do interior que necessitam ir a essa capital em busca de terapia para crianças portadoras de câncer. A organização possuía um corpo funcional de 66 trabalhadores efetivos, além de um grupo de voluntários, cujo número não foi divulgado na pesquisa.

Os autores analisaram a organização através dos onze processos propostos por Serva (1997), identificando a predominância da racionalidade substantiva em três dos sete processos essenciais. No conjunto dos onze processos, os autores classificaram a intensidade da racionalidade substantiva como sendo: *elevada/muito elevada* (6); *média* (2); *baixa/mínima* (3).

Souza e Lins (2007) classificaram a intensidade da racionalidade substantiva geral da organização pesquisada como elevada. As avaliações dos elementos indicadores da racionalidade predominante e intensidade da racionalidade substantiva para cada processo podem ser encontrados nos quadros 8 e 9, respectivamente.

Processos organizacionais	Autor	Serva (1997)			Fraga (2000) <sup>6</sup>	Siqueira Pinto (2003)	Ramos (2006) <sup>7</sup>			Souza e Lins (2007)
	Org.	Casa Via Magia	Espaço Lumiar	Espaço Aquarius	Muri	Fundação Corporativa	Organização A	Organização B	Organização C	Casa Viver
1. Hierarquia e normas		Entendimento	Entendimento	Fins	Entendimento	Fins	---	---	---	Desempenho
2. Valores e objetivos		Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Auto-realização Valores emancipatórios	Fins	Valores emancipatórios Julgamento ético	Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins	Entendimento
3. Tomada de decisão		Entendimento	Entendimento	Julgamento ético	Entendimento Fins	Maximização de recursos	Entendimento	Entendimento	Utilidade	Utilidade
4. Controle		Entendimento	Entendimento	Entendimento	Entendimento Valores emancipatórios	Entendimento	Entendimento	Entendimento	Desempenho Maximização de recursos	Desempenho
5. Divisão do trabalho		Autonomia	Autonomia	Cálculo	---	Maximização de recursos	---	---	---	Desempenho
6. Comunicação e relações interpessoais		Autenticidade	Valores emancipatórios	Desempenho	Valores emancipatórios Autenticidade	Desempenho	Valores emancipatórios Autenticidade	Valores emancipatórios Autonomia	Êxito Resultados	Autenticidade
7. Ação social e relações ambientais		Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Fins	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios Fins	---	---	---	Valores emancipatórios
8. Reflexão sobre a organização		Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Fins	Valores emancipatórios Auto-realização	Fins	Não observada	Valores emancipatórios	Fins	Julgamento ético
9. Conflitos		Fins	Autonomia	Cálculo	Entendimento	Maximização de recursos	---	---	---	Autenticidade
10. Satisfação individual		Auto-realização	Auto-realização	Êxito	Auto-realização	Auto-realização	---	---	---	Auto-realização
11. Dimensão simbólica		Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios	---	Êxito Resultados	---	---	---	Auto-realização

### Quadro 8 – Processos organizacionais x tipo predominante de racionalidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de Serva (1996) e nos trabalhos referenciados

<sup>6</sup> Fraga (2000) não trabalhou com os processos 5 e 11. A escolha do(s) tipo(s) predominante(s) em cada processo foi estabelecido por este autor com base na quantidade de ocorrências apresentadas pelo autor.

<sup>7</sup> Ramos (2006) não trabalhou com os processos 1, 5, 7, 9, 10 e 11 além de não explicitar a intensidade de racionalidade substantiva em cada organização.

Processos organizacionais	Autor	Serva (1997)			Fraga (2000) <sup>8</sup>	Siqueira Pinto (2003)	Ramos (2006) <sup>9</sup>			Souza e Lins (2007)
	Org.	Casa Via Magia	Espaço Lumiar	Espaço Aquarius	Muri	Fundação Corporativa	Organização A	Organização B	Organização C	Casa Viver
1. Hierarquia e normas		Elevada	Muito elevada	Baixa	Elevada	Baixa	---	---	---	Baixa
2. Valores e objetivos		Elevada	Elevada	Média	Média	Baixa	Muito elevada	Elevada	Baixa	Elevada
3. Tomada de decisão		Média	Elevada	Média	Média	Mínima	Muito elevada	Muito elevada	Mínima	Mínima
4. Controle		Média	Muito elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada	Totalmente instrumental	Média
5. Divisão do trabalho		Elevada	Elevada	Baixa	---	Mínima	---	---	---	Baixa
6. Comunicação e relações interpessoais		Elevada	Muito elevada	Mínima	Bastante elevada	Baixa	Muito elevada	Muito elevada	Mínima	Muito elevada
7. Ação social e relações ambientais		Elevada	Muito elevada	Mínima	Média	Média	---	---	---	Muito elevada
8. Reflexão sobre a organização		Média	Elevada	Mínima	Elevada	Baixa	Não observada	Média	Mínima	Elevada
9. Conflitos		Baixa	Elevada	Mínima	Elevada	Baixa	---	---	---	Média
10. Satisfação individual		Muito elevada	Muito elevada	Mínima	Elevada	Elevada	---	---	---	Muito elevada
11. Dimensão simbólica		Muito elevada	Muito elevada	Elevada	---	Baixa	---	---	---	Elevada
Intensidade Racionalidade substantiva		Elevada	Muito elevada	Baixa	Elevada	Baixa	Não classificada	Não classificada	Não classificada	Elevada

**Quadro 9 – Processos organizacionais x intensidade da racionalidade substantiva**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base no modelo de Serva (1996) e nos trabalhos referenciados

<sup>8</sup> Fraga (2000) não trabalhou com os processos 5 e 11.

<sup>9</sup> Ramos (2006) não trabalhou com os processos 1, 5, 7, 9, 10 e 11 além de não explicitar a intensidade de racionalidade substantiva em cada organização.

Conforme citado anteriormente, os quadros 8 e 9 têm somente a função de apresentar o resultado das pesquisas desenvolvidas por alguns autores que se utilizaram do método proposto por Serva (1997). Não há pretensão nem o propósito de comparação entre os estudos, pois os objetivos específicos e metodologias empregados em cada um apresentam grande variação.

Entretanto, pelo objetivo geral dos estudos apresentarem uniformidade, qual seja o de identificar a intensidade de racionalidade substantiva presente nas organizações, e pela utilização método semelhante, os resultados finais podem ser balizados, a guisa de indicador de tendências.

### 2.3.2 Estudos Empíricos Baseados em outros Métodos

Este item apresenta estudos destinados a analisar a racionalidade substantiva presente nas organizações, os quais, entretanto, não se utilizaram do método proposto por Serva (1997), ou o fizeram de forma adaptada ou complementada por outros métodos.

#### **Organização industrial - Bruscor**

Dornelles e Dellagnelo (2003) realizaram pesquisa na Bruscor – Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda., pequena empresa do setor Têxtil localizada no Estado de Santa Catarina. A empresa atua em regime autogestionário e contava, na época da pesquisa, com 17 sócios ativos e um profissional contratado.

Com base em referenciais acerca de autogestão, isonomias e organizações coletivistas (ROTHCHILD-WHITT, 1979; CARVALHO, 1983; LIBONI; PEREIRA, 2001; QUEIROZ, 1982; RAMOS, 1989 apud DORNELLES; DELLAGNELO, 2003) as autoras levantaram onze dimensões características de uma organização autogestionária em relação às racionalidades, apresentadas no quadro 10.

<b>Dimensões</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>
1. Autoridade	Definida para extrair o melhor resultado, visando o aumento da lucratividade.	Definida pela coletividade com base no consenso.
2. Normas	Normas definidas para exercer controle e obter resultados maiores.	Definidas com base no entendimento para o bem da coletividade.
3. Controle social	Realizado para obter a maximização dos resultados financeiros, com base no cálculo.	Indireto, definido para preservar valores emancipatórios do grupo.
4. Relações sociais/ conflito	Relações sociais definidas para obtenção do desempenho máximo, com fins. Relações estratégicas entre os sujeitos com fins egoísticos.	Relações sociais que buscam o entendimento, relações de amizade e partilha de valores.
5. Recrutamento e promoção	Busca de pessoas com qualificação para obter máximo resultado.	Busca de pessoas que partilham os mesmos valores emancipatórios, que tenham uma atuação comunitária e preocupação social.
6. Estrutura de incentivos	Incentivos são fixados para obter a maximização dos resultados, visando a fins de lucratividade.	Incentivos simbólicos com base no reforço dos valores de emancipação e éticos.
7. Estratificação social	Diferenças de <i>status</i> como forma de maximização do desempenho.	Preocupação com a coletividade, busca de valores igualitários.
8. Diferenciação	Divisão das tarefas para aumentar a produtividade e o lucro.	Divisão das tarefas para que todos conheçam os processos organizacionais, com base em valores de igualdade e emancipatórios.
9. Educação	Educação com o objetivo de aprimorar o desempenho e maximizar os resultados. Visando a produtividade.	Educação com base na autoatualização dos membros, com fins emancipatórios.
10. Atuação social/	Visando a publicidade da	Atuação social como um valor do

reflexão sobre a organização	organização para obter maior lucratividade. Reflexões manifestam interesses financeiros e lucratividade.	grupo visando a humanização da sociedade. Reflexões coerentes com os valores partilhados pelo grupo.
11. Comunicação/ dimensão simbólica	Visa ao êxito, utilitária como estratégia interpessoal. A simbologia da organização espelha interesses de maximização de resultados e lucros.	Visa ao entendimento, com base nas pretensões de validade de verdade, veracidade e correção. A simbologia da organização espelha os valores de igualdade e emancipação.

**Quadro 10** – Dimensões da Racionalidade

Fonte: adaptado de Dornelles e Dellagnelo (2003, p. 8)

Segundo Dornelles e Dellagnelo (2003), após a análise da intensidade da racionalidade substantiva identificada nas onze dimensões estudadas, a empresa parece se enquadrar no modelo de organizações substantivas, ressaltando os possíveis problemas potenciais: 1) o aumento da concorrência force a organização a adoção de práticas competitivas; e 2) que o aumento do tamanho da organização pode aumentar a necessidade de diferenciação.

Para as autoras, ambos os problemas, se não forem acompanhados de reflexão por parte de seus membros, pode levar a organização a aumentar as ações baseadas na racionalidade instrumental, reduzindo, conseqüentemente sua contraparte substantiva.

### **Organizações do terceiro setor**

Louback, Teixeira e Bido (2009) pesquisaram organizações do terceiro setor com o objetivo de investigar a relação entre as dimensões de valores organizacionais e racionalidades. Utilizando-se de metodologia quantitativa para levantamento dos valores, e qualitativa, baseada em Serva (1997), para a análise da racionalidade presente nos processos organizacionais, os autores estudaram três ONGs da região metropolitana de São Paulo – SP, com mais de 50 colaboradores.

A organização Alpha atua em 19 projetos sociais através de 400 colaboradores, a organização Beta possuía cerca de 200 colaboradores em 2006, e a Gamma contava com 50 colaboradores em 2005. Esta última não foi avaliada quanto à racionalidade predominante.

Para os autores, a organização Alpha pauta sua orientação preponderantemente pela racionalidade instrumental, ressaltando sua estrutura formal hierárquica, a atuação formal se sua diretoria (mesmo que não remunerada), a busca pela eficiência administrativa. A organização Beta foi classificada pelos autores como predominantemente substantiva, apresentando como aspectos principais organograma circular, rodízio de liderança, incentivo à humanização dos processos e interações grupais.

Além disso, salientam os autores:

Os resultados obtidos indicam que as organizações do Terceiro Setor não são espaços privilegiados para a vivência da racionalidade substantiva, como querem Serva (1993), Vidal et al (2004), e que a presença de racionalidade instrumental não está, necessariamente, associada a 'porte, abrangência de atuação, volume de recursos aportados, fiscalização do Ministério Público e influência' (SIQUEIRA PINTO, 2003, p. 340), mas sim, o contexto sócio-cultural e político em que as ONGs surgem e se desenvolvem é que desempenha papel fundamental no direcionamento por uma ou outra racionalidade (LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009, p. 243).

### **Organização sem fins lucrativos – Rede Uni-Yôga**

Mudrey (2006) também pesquisou a relação ente valores organizacionais e racionalidades em organizações do terceiro setor. Seu objeto de pesquisa recaiu em duas unidades da rede Uni-Yôga, localizadas no Paraná e Santa Catarina, dentre as 205 unidades presentes no Brasil e no exterior. O estudo envolveu dirigentes, instrutores e praticantes, totalizando, para a unidade do PR, 4 instrutores e 55 praticantes e para a unidade de SC, 8 instrutores e 90 praticantes à época da pesquisa.

A pesquisadora utilizou-se de observação direta, entrevista semi-estruturada e do método proposto por Serva (1997), o qual foi adaptado para pesquisa quantitativa através de questionário estruturado, obtendo 7 e 25 respondentes para as unidades do PR e SC respectivamente. Cumpre salientar ressalva feita pela autora acerca de problemas ocorridos na interpretação do questionário, o que pode haver comprometido parte dos resultados apresentados.

Como conclusão de seu trabalho, Mudrey (2006) identificou a maior parte dos processos organizacionais analisados como possuindo majoritariamente a racionalidade instrumental nos seus elementos, entretanto "delineados por condicionantes substantivos implícitos em todos os procedimentos" (MUDREY, 2006, p. 114).

### 2.3.3 Meta-análise sobre Estudos Empíricos de Organizações Substantivas

Dellagnelo (2004) apresenta meta análise realizada sobre 34 artigos publicados em 15 periódicos nacionais e estrangeiros dentre os mais importantes na área de estudos organizacionais, no período de 1995 a 1998. Os artigos foram selecionados, dentre todos aqueles publicados no período, por apresentarem relatos de experiências reais que indicassem reestruturações organizacionais que pudessem estar relacionadas com a ruptura com o modelo funcionalista tradicional e apresentassem predominância de racionalidade substantiva em sua gestão. (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; DELLAGNELO, 2004)

Para Dellagnelo (2004, p. 223), boa parte da literatura que trata dos novos modelos organizacionais que buscam fugir do funcionalismo utilitário do modernismo, apresentam práticas (flexibilidade do trabalho, trabalhadores multifuncionais, achatamento e trabalho em equipe) e até evidências empíricas de sua aplicação, entretanto, carecem de “consistência teórica e metodológica”.

Baseada em Serva (1997), Dellagnelo (2004, p. 240) adota os elementos de dois tipos de ação, a saber: a) “ação racional substantiva”, cujos elementos são: “auto-realização; entendimento; julgamento ético; autenticidade; valores emancipatórios; autonomia”; e b) “ação racional instrumental”, contemplando os seguintes elementos: “cálculo; fins; maximização dos recursos; êxito; resultados; desempenho; utilidade; rentabilidade; estratégia interpessoal”.

Com base nessa classificação, Dellagnelo (2004) analisou os artigos e concluiu que, apesar de haver evidência de utilização de racionalidade substantiva em três casos estudados, nos demais não foi possível justificar as ações organizacionais com base nesse tipo de racionalidade. Em outras palavras, várias ações aparentemente direcionadas a valores, bem-estar também poderiam ser explicadas como uma adaptação da organização ao ambiente, em uma abordagem contingencial, como uma estratégia utilitarista de sobrevivência.

Como exemplos, Dellagnelo (2004) cita a flexibilização do trabalho, disseminação do conhecimento, foco no cliente ou uma política pródiga de remunerações como podendo ser explicados pelo cálculo utilitarista, ou seja, a organização estaria pensando nos resultados de aumento na eficiência, produtividade e fidelização de clientes e funcionários.

Em três casos específicos, organizações baianas (SERVA, 1977), empresas familiares chinesas (WEIDENBAUM, 1996 apud DELLAGNELO, 2004) e um projeto cinematográfico (DeFILLIPI; ARTHUR, 1998 apud DELLAGNELO, 2004) foram encontradas evidências reais de utilização de racionalidade substantiva.

Nos casos das empresas chinesas, apesar de serem identificados valores substantivos como confiança e fidelidade como direcionadores das ações, em casos de necessidade, a lógica instrumental pode ser encontrada, como no exemplo: “os laços sentimentais com a terra natal são fortes, mas quando necessário, os sentimentos cedem lugar às necessidades dos negócios” (WEIDENBAUM apud DELLANGELO, 2004, p. 254).

No projeto cinematográfico estudado, os valores de amizade, confiança e transmissão de conhecimento também foram identificados, mas, poderiam ser explicados pela teoria utilitarista da manutenção da coesão e do controle grupal, “presentes em qualquer organização formal” (DELLAGNELO, 2004, p. 253).

Em relação à clínica de psicoterapia estudada por Serva (1997), Dellagnelo afirma:

o caso de maior destaque em relação à presença de racionalidade substantiva estudado neste trabalho foi o das organizações baianas. Nestas organizações, a busca pelo entendimento coletivo, pela superação das dificuldades quanto ao controle, significaram opções por valores substantivos na lógica da organização do seu trabalho que, efetivamente estavam tendo bons resultados. Ou seja, nestas empresas, a instrumentalidade das ações não foi considerada o princípio norteador de suas práticas administrativas. (DELLAGNELO, 2004 pp. 256-257).

Mesmo assim, segundo Dellagnelo (2004) como essas organizações operam em um mercado de medicina naturista, e escolas baseadas em filosofias alternativas e editoras afins, pode-se levantar a possibilidade de, caso a competitividade e a concorrência no ramo aumente, as organizações tenham de mudar sua política de ações baseada na racionalidade substantiva por uma utilitarista, abandonando certos valores em troca de resultados operacionais que permitam sua sobrevivência.

Desta forma, após a análise da literatura, a autora conclui que, “de maneira geral, a observância das evidências empíricas de formas organizacionais

alternativas ao modelo burocrático, representando efetivamente uma ruptura, não pôde ser evidenciada” (DELLAGNELO, 2004, p. 257), ou seja, as evidências que a racionalidade substantiva pode substituir a racionalidade funcional são ainda inconsistentes.

Assim, conforme propósito deste capítulo, o processo de socialização foi apresentado, enfocando a institucionalização e as organizações como seus instrumentos e do seu papel na alienação dos indivíduos na sociedade e, em particular, dos trabalhadores. O tema das organizações substantivas como consequência da “teoria da vida humana associada”, proposta por Guerreiro Ramos (1989) foi detalhado, culminando com a apresentação das evidências empíricas da existência de organizações substantivas.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por função definir os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa. Estão descritos o tipo da pesquisa, sua natureza, o corte, o processo de coleta dos dados e os métodos de análise.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa tem cunho exploratório e descritivo.

Exploratório, pois permite “ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” e “delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa” (TRIVIÑOS, 2008, p. 109), e descritivo, porque visa descrever as características de um fenômeno (RICHARDSON, 2008).

Além do cunho exploratório e descritivo, a pesquisa pode ser enquadrada na categoria de estudo de caso.

Para Triviños (1996), estudo de caso “é uma categoria de pesquisas cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão completamente definidos. Assim, a investigação de um estudo de caso tem uma situação única, com muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, com várias fontes de evidências e beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que conduzem à coleta e análise dos dados.

Segundo Yin (2005), cada tipo de pesquisa empírica possui um projeto de pesquisa implícito, caso não o possua de forma explícita, sendo o projeto a sequência lógica conectando os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo. Para estudo de caso, cinco componentes são importantes:

1. as questões de um estudo;
2. suas proposições, se houver;

3. sua(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições;
5. os critérios para interpretar as constatações.

Nesta pesquisa, cuja unidade de análise é uma instituição conscienciocêntrica e seus elementos, os voluntários, buscar-se-á analisar a proposição de seu enquadramento como organização substantiva, conforme proposto por Ramos (1989) e consubstanciado por Serva (1997).

### 3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Em razão do exposto, a pesquisa atual é de natureza qualitativa.

Segundo Richardson (1999), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.”

De acordo com Creswell (2007), são características da pesquisa qualitativa:

- O pesquisador qualitativo vai ao local e usa métodos múltiplos e interativos;
- É fundamentalmente interpretativa, buscando ver os fenômenos sociais holisticamente;
- O pesquisador qualitativo se insere na pesquisa, sendo inseparável a personalidade e o pesquisador.

Ainda segundo Richardson (2008), as Ciências Sociais, na tentativa de quantificar a todo o custo suas pesquisas, têm investigado problemas mais identificados com os métodos quantitativos, por vezes desprezando elementos qualitativos e empobrecendo os resultados.

A abordagem metodológica quantitativa, utilizada na maioria dos estudos sobre o comportamento organizacional traz como problema, na visão de Bastos (1996, p. 100), a pouca ênfase na ação comprometida, ou seja, ao se pesquisar o discurso do trabalhador, foca-se mais no que ele fala do que no que ele

faz. Cita, como exemplo, a grande diferença entre dizer-se comprometido e efetivamente demonstrar comprometimento através das ações diárias.

Desta forma, Bastos (1996) sugere o aprofundamento das pesquisas, dentre outras formas, através de estudos exploratórios e qualitativos, que busquem compreender o conceito de comprometimento, as bases do comprometimento e a congruência entre o discurso e a ação. Isto pode ser analisado fazendo-se a triangulação entre a análise do conteúdo e a observação participativa.

De acordo com Zanelli (1996, pp. 92-93) as pesquisas qualitativas são indicadas para “estudos sobre crenças, valores, atitudes, opiniões, representações”, e “compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos participantes exige que o pesquisador conheça a cultura da organização, em suas implicações, tanto quanto possível”.

Para Chizzotti (apud DORNELLES; DELLAGNELO, 2003, p. 5) a vivência e familiaridade cotidiana e favorece a percepção das “práticas e costumes”, que ajudam o pesquisador a entender o discurso dos sujeitos e os documentos analisados.

Desta forma, em consonância com a questão de pesquisa, que busca entender a intensidade da racionalidade substantiva em uma instituição consciocêntrica, baseada não apenas no discurso de seus elementos, mas na observação de sua *práxis* diária, entendemos que a abordagem qualitativa em uma pesquisa exploratória é a mais indicada.

### 3.3 CORTE

A pesquisa apresenta corte transversal.

Para Richardson (2008), nesse tipo de estudo os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população em um determinado momento.

Em que pese o ideal longitudinal de permitir uma análise mais profunda no tempo e a identificação de tendências, a limitação temporal deste estudo não permitiu tal abordagem.

### 3.4 DADOS

Triviños (1996) conceitua o estudo de casos como um tipo de pesquisa qualitativa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, podendo ser histórico-organizacionais (que conta a vida de uma instituição), ou observacionais, cujo procedimento é a observação participante.

Os dados relativos à estrutura administrativa e práticas da organização foram coletados através de consulta a documentos da organização: Estatuto Social, políticas expressas em regimentos internos e manuais, atas de reunião da Assembleia Geral e do Comitê Executivo, bem como do banco de dados da organização: IIPCnet.

Foram analisadas a ata da Assembleia Geral Ordinária realizada em 16/02/2010 e 28 atas do Comitê Executivo da organização, compreendidas entre 23/01/2010 a 30/09/2010.

A percepção dos elementos sobre os processos organizacionais foi obtida através de entrevista semi-estruturada com voluntários escolhidos por conveniência (amostra não-probabilística intencional).

Triviños (1996) detalha a técnica da entrevista semi-estruturada para coleta de informações, caracterizada por questionamentos básicos que vão se aprofundando e ampliando à medida que as respostas vão sendo dadas. O roteiro da entrevista semi-estruturada que será realizada com os voluntários da organização pode ser encontrado no Apêndice A.

Quanto à coleta de dados na pesquisa qualitativa, Triviños (1996) salienta que o processo não permite visões isoladas, parceladas, estanques, buscando os questionários e entrevistas serem meios “neutros”, que adquirem vida quando enfocados por uma teoria. Segundo o autor, nesse tipo de pesquisa, os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições, a saber: coerência, consistência, originalidade, objetivação (não a objetividade), além dos critérios internos e externos de validade.

Foram entrevistados, no período de 16/05/2010 a 16/09/2010, dez voluntários do IIPC com, no mínimo 8 anos de voluntariado e experiência tanto em centros educacionais (localizados nas principais cidades atendidas) quanto na Sede da instituição, em Foz do Iguaçu. As entrevistas duraram, em média, 37 minutos.

Foram entrevistados quatro homens e seis mulheres, com idade variando de 32 a 64 anos (média de 42 anos). O tempo de voluntariado mínimo foi de 8 anos e máximo 23 anos, com a média em 14 anos. As seguintes formações acadêmicas foram informadas: Administração, Arquitetura, Ciência da Computação, Economia, Engenharia e Psicologia. Os entrevistados voluntariaram nos seguintes centros educacionais, além da Sede (localizada em Foz do Iguaçu): Belo Horizonte, Brasília, Buenos Aires, Curitiba, Florianópolis, Manaus, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo.

Além desses voluntários, no mesmo período foram entrevistados mais cinco voluntários, escolhidos por conveniência, através de entrevista não-estruturada, com apenas uma pergunta inicial: "Fale-me sobre seu voluntariado no IIPC". O objetivo foi identificar valores e simbolismos sobre o trabalho voluntário e a instituição sem a influência das questões do roteiro que norteou as entrevistas principais. As falas desses entrevistados adicionais, quando mencionados no capítulo referente à análise dos dados, estarão identificadas como (ENTREVISTADOS 11 A 15), diferenciando-as dos entrevistados principais (ENTREVISTADOS 1 A 10). Declarações que possam permitir a identificação do entrevistado foram grafadas como (ENTREVISTADO X).

De modo a analisar as práticas administrativas, além do discurso dos sujeitos, Serva (1996) sugere a observação participante, na qual o trabalho de campo coloca o pesquisador como um elemento ativo no cotidiano da organização.

Desta forma, coube à observação participante parte fundamental na triangulação dos dados obtidos, de modo a identificar a congruência entre o discurso e a ação, método defendido por Bastos (1996) como complementar à análise documental e realização de entrevistas.

Flick (apud SPINK, 2008, p. 128) considera a triangulação metodológica, não como ferramenta para validação, mas como forma de "enriquecimento" da interpretação na tentativa de compreensão do fenômeno.

Assim, esta pesquisa buscou a validade interna e externa através da observação dessas condições de coleta de dados: observação participante, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental.

### 3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados se dará através do método da Análise de Conteúdo.

Richardson (2008, pp. 223-224) aponta como características metodológicas da análise de conteúdo:

- objetividade: deixar claro as regras e procedimentos usados em cada etapa da análise;
- sistematização: utilizar regras sistemáticas para incluir ou excluir o conteúdo do texto nas categorias definidas;
- inferência: explicitar a forma de aceitação de uma proposição em razão de sua similitude com outras já tidas como verdadeiras.

Nesse sentido, Bardin (1979) apresenta um método de análise de conteúdo em pesquisa social, composto de 3 fases:

- primeira fase – pré-análise: compreende a leitura das entrevistas, dados das observações e documentos coletados, através dos elementos presentes no quadro de referência teórica;
- segunda fase – exploração: consiste na identificação dos elementos relevantes, registrados em palavras, frases e parágrafos, que possam ser agrupados em categorias a serem analisadas à luz do quadro referencial teórico;
- terceira fase – interpretação: resume-se na captura do conteúdo, explícito ou tácito, nos dados coletados e categorizados.

Sendo a análise do conteúdo baseada no discurso dos sujeitos, para Godói (2005), a utilização da análise do discurso nos estudos organizacionais pode ser metodologicamente validada se se observar a caracterização levada a cabo por Van Dick (1990, p. 43 apud GODOI, 2005, p. 97), que estabelece os seguintes critérios:

- transdisciplinariedade: foco inicial na linguística e posterior ampliação para as ciências sociais;
- descrição textual e contextual: o discurso deve ser complementado com as dimensões cognitivas, culturais e sociais;
- fala da cotidianidade: importam tanto textos escritos quanto falados;

- multiplicidade de gêneros: discursos oficiais, conversação, relatos, entrevistas, publicidade, dentre outros;
- abertura da base teórica: gramática, lógica, inteligência artificial.

Nesta pesquisa, para a análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1979). O método usado para mapeamento dos processos e identificação dos elementos de racionalidade preponderante, de modo a compor o quadro referencial teórico, foi aquele desenvolvido por Serva (1997), apresentado no capítulo anterior e aqui resumido.

Para a identificação do nível de racionalidade da organização como um todo, para cada processo organizacional (Hierarquia de 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; Dimensão simbólica) foram identificados os indicadores predominantes (Auto-realização; Entendimento; Julgamento ético; Valores emancipatórios; Autonomia; Autenticidade; Fins; Desempenho; Estratégia pessoal; Utilidade; Rentabilidade; Cálculo; Maximização de recursos. Êxito/resultados) de modo a identificar o tipo de racionalidade de ação (substantiva/instrumental) predominante em cada processo (SERVA, 1997)

A análise completa dos dados se deu em três fases, ainda segundo o método proposto por Serva (1997, pp. 23-25):

- fase 1 – identificação de todos os indicadores presentes nos discursos dos entrevistados e na observação participativa;
- fase 2 – mapeamento dos indicadores predominantes que revelam o elemento que norteia as ações individuais e a práxis operacional da organização; e
- fase 3 – identificação da intensidade de racionalidade substantiva: compreendendo a classificação entre os graus máximos e mínimos de racionalidade substantiva presente em cada processo.

Foi utilizada na pesquisa a indicação gráfica da intensidade de racionalidade substantiva através de um continuum, proposto por Serva (1997, p. 25). O instrumento serve apenas como visualizador gráfico da análise qualitativa realizada, não objetivando ser um elemento quantitativo da medida da racionalidade substantiva. Este instrumento é apresentado na figura 3.

O critério para classificação de cada processo no continuum de avaliação da intensidade da ação racional substantiva é o seguinte: cada fragmento do discurso dos entrevistados e documentos citados foi classificado quanto ao elemento indicador predominante. A classificação geral do processo obedeceu aos critérios objetivos abaixo:

1. quando os elementos de ação substantiva somaram de 0% a 25% do total de elementos identificados no processo, a intensidade da racionalidade substantiva desse processo foi classificada como mínima;
2. quando os elementos de ação substantiva somaram de 25% a 50% do total de elementos identificados no processo, a intensidade da racionalidade substantiva desse processo foi classificada como baixa;
3. quando os elementos de ação substantiva somaram de 50% a 75% do total de elementos identificados no processo, a intensidade da racionalidade substantiva desse processo foi classificada como média;
4. quando os elementos de ação substantiva somaram de 75% a 99% do total de elementos identificados no processo, a intensidade da racionalidade substantiva desse processo foi classificada como elevada;
5. quando os elementos de ação substantiva somaram 100% do total de elementos identificados no processo, a intensidade da racionalidade substantiva desse processo foi classificada como muito elevada.

É importante salientar novamente que o critério adotado visa dotar de objetividade a análise do grau de substantividade dos processos analisados, de forma a permitir sua classificação no continuum *mínima – muito elevada*. Não é objetivo do trabalho estabelecer variáveis e/ou análises quantitativas.

O critério geral adotado nesta pesquisa é o mesmo prescrito por Serva (1997): para que uma organização pode ser considerada substantiva ela deve possuir elementos de racionalidade substantiva majoritariamente predominantes, tanto no conjunto dos 11 processos quanto no conjunto dos 7 primeiros processos (essenciais).

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este item apresenta as limitações e possíveis problemas da pesquisa, tanto no que diz respeito à sua operacionalização quanto à sua validade interna e externa.

Como todo estudo de caso, sua conclusão não é passível de generalização, dizendo respeito apenas ao tema, ao objeto, à metodologia e ao tempo da presente pesquisa. Isso limita sua utilização em meta-análises comparativas e reduz sua validade na composição de uma teoria geral. Entretanto, a profundidade e a originalidade permitem uma maior compreensão do fenômeno estudado.

Outra limitação da pesquisa se dá pelo seu corte transversal. Pesquisas acerca do comportamento humano ganham em extensão e profundidade quando abordam cortes longitudinais, através dos quais se podem identificar tendências e reduzir distorções.

Em terceiro lugar, apesar de os entrevistados terem sido selecionados pela sua experiência tanto na Sede quanto nos centros educacionais, sua representatividade em relação ao corpo de voluntários não é garantida.

Por último, o fato de o pesquisador ser, ele próprio, voluntário da instituição pesquisada, pode ter introduzido viés na pesquisa. Entretanto, como salientado pelos pesquisadores das ciências humanas, a isenção total é impossível e conforme ressaltado por Zanelli (1996, p. 93), é imprescindível ao pesquisador o entendimento do contexto da organização pesquisada, sua história, sua cultura. De toda forma, buscou-se a minimização do viés pelas técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

## 4 ORGANIZAÇÕES CONSCIENCIOCÊNTRICAS

Este capítulo tem por finalidade apresentar um tipo especial de organização sem fins de lucro, denominada organização conscienciocêntrica e, dentre as 16 instituições conscienciocêntricas identificadas, apresentar o IIPC – Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia –, objeto do presente estudo.

Assim, inicialmente é realizada uma breve introdução às organizações sem fins de lucro, á guisa contextualizar o leitor sobre esse tema. Não faz parte do escopo deste trabalho a análise e o aprofundamento nesse tipo de organização.

### 4.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS DE LUCRO

Albuquerque (2006), em livro que trata da história e da gestão de organizações do terceiro setor, chama a atenção para a necessidade de inserir os estudos dessas organizações dentro das teorias clássicas, de modo a aprofundar a reflexão acadêmica, saindo do modelo de estudos de caso empíricos desconexos.

Segundo Albuquerque (2006, p. 18), a expressão “terceiro setor” é a tradução do termo inglês “*third sector*”, o qual nos Estados Unidos também é associado a “organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*)” ou “setor voluntário (*voluntary sector*)”. Na Europa, usa-se o termo “organizações não-governamentais”. Na América Latina, e também no Brasil, é comum a expressão “sociedade civil”.

Para Siqueira Pinto (2003, p. 331), apesar de não haver consenso sobre a definição e componentes do terceiro setor, alguns pontos são destacados: iniciativa de origem privada, sem fins de lucro, objetiva ao bem comum.

Fernandes (apud SIQUEIRA PINTO, 2003, p. 331) propõe um quadro comparativo entre os setores (quadro 11).

<b>Classificação</b>	<b>Agentes</b>	<b>Fins</b>	<b>Setor</b>
1º setor	Públicos	Públicos	Estado
2º setor	Privados	Privados	Mercado
3º setor	Privados	Públicos	Terceiro Setor
---	Públicos	Privados	(Corrupção)

**Quadro 11** – Classificação dos setores

**Fonte:** Adaptado de Fernandes (apud SIQUEIRA PINTO, 2003, p. 331)

Ainda segundo Fernandes (apud SIQUEIRA PINTO, 2003, p. 331), são organizações componentes do terceiro setor:

- formas tradicionais de auxílio mútuo: organizações assistencialistas, tais como movimentos religiosos em ações sociais e caritativas;
- movimentos sociais: organizações comunitárias voltadas à solução de problemas locais;
- Organizações Não-Governamentais (ONGs): organizações sem fins de lucro voltadas para o bem comum (educação, saúde, defesa do meio ambiente, dentre outras). “A diferença em relação aos movimentos sociais é que as ONGs falam e nome próprio”.
- sociedade civil e cidadania: organizações direcionadas a finalidades sociais diversas (artes, esportes, beneficência e outras), sem o foco territorial típico dos movimentos sociais. Segundo o autor, as fundações empresariais se enquadram nessa classificação.

A Divisão de Estatísticas das Nações Unidas e a Universidade Johns Hopkins elaboraram um manual sobre instituições sem fins lucrativos que apresenta os seguintes critérios para identificar entidades do terceiro setor (ALBUQUERQUE, 2006, pp. 19-20):

- estrutura formal organizada, objetivos definidos e estáveis e distinção clara entre sócios e não-sócios;
- constituição privada, separada e independente do governo;
- auto-administração;
- não distribuição de lucros aos associados e administradores;
- alto grau de trabalho voluntário e de participação da sociedade.

Segundo o relatório da CIVICUS - Aliança Mundial para a Participação dos Cidadãos – das nações Unidas (apud ALBUQUERQUE, 2006, p. 31),

organizações não governamentais são instituições privadas sem fins lucrativos que, ao obter algum resultado econômico de suas atividades, devem reinvesti-lo na atividade-alvo da organização. Apesar de não-governamentais, os fins a que essas instituições se dedicam têm características de serviço público, ainda que em escala diferente do realizado pelo Estado.

Falconer (apud ALBUQUERQUE, 2006) classifica da seguinte forma as organizações do terceiro setor no Brasil:

- igrejas e instituições religiosas: correspondem a 38,6% das organizações;
- organizações não-governamentais e movimentos sociais: atuam principalmente com a defesa dos direitos (humanos, ambiental, consumidor dentre outros) e instituições de pesquisa, que promovem ensino alternativo ao tradicional;
- empreendimentos sem fins lucrativos: são as organizações que oferecem serviços pagos (culturais, esportivos, recreativos) à população;
- fundações empresariais: instituições filantrópicas financiadas pelas empresas ou por empresários.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (apud ALBUQUERQUE, 2006, pp. 35-38) publicou, em 2002, relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), cujos pontos podemos destacar:

- há 276 mil instituições com essa classificação no Brasil, representando cerca de 5% de todas as instituições cadastradas no país. Entre 1996 e 2002 as Fasfil registradas passaram de 105 mil para 276 mil, sendo que cerca de 67% das Fasfil foram criadas a partir da década de 90;
- as Fasfil encontram-se regionalmente distribuídas: Sudeste (44%), Sul (23%), Nordeste (22%), Centro Oeste (7%), Norte (4%);
- são majoritariamente micro e pequenas organizações: 77% não apresentam funcionários, 15% têm entre 1 e 9 funcionários, 7% apresentam entre 10 e 99 funcionários e 1% possui mais de 100 funcionários. Essas últimas congregam 61% de todos os trabalhadores no setor;
- em relação às áreas de atividade, temos: igrejas e atividades religiosas (26%), desenvolvimento e defesa de direitos (16%), organizações patronais e profissionais (16%), atividades culturais e recreativas (14%), assistência

social (12%), educação (6%), saúde (1%), meio ambiente e educação (menos de 1%), outras (8%);

- todas as 276 mil Fasfil empregam cerca de 1,5 milhões de funcionários (5,5% de todos os empregados das organizações registrados do país), sendo que as áreas de saúde e educação empregam cerca de 52% dos trabalhadores. Os funcionários da área de educação percebem a maior remuneração, com média de 6 salários mínimos mensais.

Segundo Albuquerque (2006, pp. 42-43), a legislação brasileira permite que as instituições do terceiro setor se organizem sob as seguintes formas jurídicas:

- associação: “pessoa jurídica criada com base na união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”;
- fundação: diferencia-se da associação por poder ser criada por apenas uma pessoa;
- organizações religiosas: anteriormente enquadradas como associações, pela Lei Federal n.º 10.825/03, tiveram de se enquadrar como uma terceira categoria.

“Cabe observar que o termo ‘instituto’ é utilizado por diversas organizações, cuja característica principal é se dedicar à pesquisa, educação ou produção científica, não constituindo uma forma de organização do ponto de vista jurídico” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 43).

Em relação ao título de Utilidade Pública Federal (UPF) concedido a entidades sem fins lucrativos, Albuquerque afirma que:

as sociedades civis, associações ou fundações poderão solicitar ao Ministério da Justiça a declaração de Utilidade Pública Federal desde que sirvam desinteressadamente à coletividade e cumpram os requisitos legais (Lei Federal n.º 91/35, regulamentada pelo Decreto n.º 50.517/61) (ALBUQUERQUE, 2006, p. 44).

Várias organizações sem fins de lucro utilizam-se de trabalho voluntário para realização de parte de seu trabalho operacional. O caráter assistencial comumente associado a esse tipo de organização atrai pessoas dispostas a ajudar seu semelhante.

Segundo Albuquerque (2006, p. 80), o trabalho voluntário não é remunerado nem gera obrigações trabalhistas, sendo regulamentado pela Lei n.º 9.608/98 (Lei do Voluntariado), a qual prevê os seguintes requisitos para sua caracterização:

- ser voluntário (natureza espontânea e não impositiva);
- ser gratuito (não remunerado);
- ser prestado por indivíduo autônomo (não por organizações da qual faça parte);
- ser prestado a entidades governamentais ou sem fins lucrativos.

Para Albuquerque (2006, p. 80) dois pontos principais distinguem o voluntariado do vínculo empregatício: a independência econômica e a ausência de subordinação hierárquica.

#### 4.2 INSTITUIÇÕES CONSCIENCIOCÊNTRICAS

As instituições conscienciocêntricas (ICs) são organizações sem fins de lucro, baseadas no trabalho voluntário, apolíticas e apartidárias, independentes de subvenções estatais ou privadas, que se destinam à pesquisa e educação da Conscienciologia<sup>10</sup>, auferindo recursos através da venda de livros e cursos ou doações.

De acordo com Waldo Vieira,

a Instituição Conscienciocêntrica é aquela concentradora das atividades nas autopesquisas da consciência e na reeducação consciencial, a partir da razão social e dos estatutos legais transparentes, sendo, intrínseca, cosmoética e consciencialmente sadia (VIEIRA, 2003, p. 29).

Dentro desta linha, a instituição conscienciocêntrica é aquela centrada na consciência (pessoa, o ego, a essência individual), podendo ser entendida como uma organização centrada no indivíduo, não no mercado. Poder-se-ia, desconsiderando a diferenciação semântica e de objetivos, fazer um paralelo às

---

<sup>10</sup> Vide apêndice B.

organizações descritas na teoria antropológica do trabalho (CHANLAT, 1996) e a sociologia antropocêntrica de Guerreiro Ramos (MENDES, 2006).

Segundo Reginato (2006), a instituição conscienciocêntrica favorece a execução programação de vida<sup>11</sup> de seus voluntários por ampliar as oportunidades assistenciais através de suas estruturas e mecanismos de atuação.

Oliveira (2006), em artigo que trata do conceito de qualidade em organizações conscienciocêntricas, ressalta seu foco na evolução consciencial através da assistência, mas identifica a necessidade de profissionalismo nas rotinas administrativas.

Nesse sentido, Leboeuf (2004) trata do planejamento estratégico em instituição conscienciocêntrica, em artigo que apresenta técnicas que buscam integrar as práticas convencionais às especificidades das ICs.

A guisa de fechamento de artigo que aborda a experiência de gestão participativa em instituição conscienciocêntrica, Arakaki e Silva (2004, p. 170) postulam que

não existem modelos administrativos à prova da natureza humana. Entretanto, modelos de gestão valorativos da consciencialidade, da cosmoética da grupalidade sadia, do vínculo consciencial – priorizando o auxílio às inúmeras consciências [...] necessitadas de assistência e solidariedade – contribuem para a expansão do autodiscernimento rumo à Cosmocracia e o Estado Mundial.

Hoje (base agosto/2010) são cadastradas 16 instituições conscienciocêntricas na UNICIN – União das Instituições Conscienciocêntricas Internacionais –, a saber (UNICIN, 2010):

- ARACÊ – Associação Internacional para a Evolução da Consciência – Domingos Martins, ES;
- AIEC – Associação Internacional para a Expansão da Conscienciologia – Foz do Iguaçu, PR;
- APEX – Associação Internacional da Programação Existencial – Foz do Iguaçu, PR;
- ASSINVÉXIS – Associação Internacional de Inversão Existencial – Foz do Iguaçu, PR;

---

<sup>11</sup> PROEXIS – acrônimo para programação existencial - a missão de vida de uma pessoa. Para a Conscienciologia, corresponde à tarefa que ela veio realizar na terra.

- CEAEC – Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia – Foz do Iguaçu, PR;
- COMUNICONS – Associação Internacional de Comunicação Conscienciológica – Foz do Iguaçu, PR;
- CONSCIUS – Associação Internacional de Conscienciometria Interassistencial – Foz do Iguaçu, PR;
- DISCERNIMENTUM – Pólo Conscienciocêntrico Discernimentum – Foz do Iguaçu, PR;
- EDITARES – Associação Internacional Editares – Foz do Iguaçu, PR;
- EVOLUCIN – Associação Internacional de Ressomatologia e Evolução na Infância – Porto Alegre, RS;
- IAC – International Academy of Consciousness – Londres, UK;
- IIPC – Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia – Foz do Iguaçu, PR;
- INTERCAMPI – Associação Internacional do Campus da Conscienciologia – Natal, RN;
- OIC – Organização Internacional de Consciencioterapia – Foz do Iguaçu, PR;
- REAPRENDENTIA - Associação Internacional de Parapedagogia e Reeducação Consciencial – Foz do Iguaçu, PR;
- UNIESCON – União Internacional de Escritores da Conscienciologia – Foz do Iguaçu, PR.

Dentre essas 16 organizações identificadas, o próximo item irá tratar do IIPC, objeto deste estudo.

#### 4.3 O INSTITUTO INTERNACIONAL DE PROJECIOLOGIA E CONSCIENCILOGIA

O Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia – IIPC – , conforme reza seu estatuto, é instituição científica independente, sem fins lucrativos, de utilidade pública federal, que se dedica à pesquisa e educação relativas à consciência e sua manifestação.

O IIPC foi escolhido para esta pesquisa devido ao fato de ser a mais antiga e a maior instituição conscienciocêntrica em atividade, seja em quantidade de voluntários, eventos realizados, número de alunos e movimentação financeira.

Foi fundado em 16 de janeiro de 1988 na cidade do Rio de Janeiro e atende a cerca de 20 mil alunos por ano em suas palestras gratuitas, cursos e eventos científicos como congressos, jornadas e simpósios.

O IIPC é reconhecido como entidade de Utilidade Pública Federal, título que foi concedido em 26 de maio de 1998 (D.O.U.) e tem sido renovado anualmente sem solução de continuidade. Para a manutenção do título o IIPC deve apresentar anualmente à Justiça Federal dossiê das atividades comprovando atendimento à coletividade incluindo eventos públicos e gratuitos, além da concessão de bolsas parciais e cortesias em seus cursos regulares.

Segundo Santos (2006. p. 35), são requisitos para a obtenção e manutenção do título de utilidade pública:

1. “atuar nas áreas de educação ou de pesquisa científica, de cultura, filantropia e de assistência social em qualquer de suas diversificadas formas”;
2. “ser instituída no País sob a forma de sociedade civil, associação ou fundação, por iniciativa particular e estar em efetivo e contínuo funcionamento nos três anos imediatamente anteriores ao pedido, com exata observância dos estatutos”;
3. “não remunerar dirigentes nem visar ou distribuir lucros, bonificações ou vantagem de qualquer espécie, nem mesmo a instituições ou associados, sob qualquer forma ou pretexto”;
4. “destinação patrimonial, na hipótese de extinção, a outra instituição congênere”;
5. “possuírem seus dirigentes folha corrida e moralidade comprovada”.

O IIPC é composto atualmente (base agosto/2010) por 12 Centros Educacionais de Autopesquisa (CEA) no Brasil, nas cidades de Belo Horizonte (MG), Campo Grande (MS), Curitiba (PR), Florianópolis (SC), Foz do Iguaçu (PR), Manaus (AM), Porto Velho (RO), Salvador (BA), São Paulo (SP). Além destes Centros

Educacionais, possui Centros Educacionais Técnicos: Pólo de Pesquisa IIPC (Brasília, DF), CIEC IIPC (Porto Alegre, RS), e Campus IIPC (Rio de Janeiro, RJ)<sup>12</sup>.

O IIPC atente também a mais de 60 Núcleos de Extensão (NE), localizados em cidades em que não há a estrutura administrativa de um Centro Educacional, mas nas quais são realizados eventos.

A Sede Administrativa do IIPC localiza-se em Foz do Iguaçu (PR), e conta com três Centros Educacionais de Autopesquisa Internacionais: Buenos Aires (AR), Luanda (AO) e Montevideú (UY).

#### 4.3.1 Histórico do IIPC

Em 1986, Waldo Vieira publicou seu tratado Projeciologia: Panorama das Experiências da Consciência Fora do Corpo Humano, propondo a ciência Projeciologia (VIEIRA, 1999).

Esse tratado permitiu que pesquisadores se reunissem para discutir e estudar o assunto, até que, em 16 de janeiro de 1988, o Instituto Internacional de Projeciologia - IIP foi fundado pelo Prof. Waldo, em conjunto com outros investigadores.

Em 1992, o IIP iniciou suas atividades internacionais através de Buenos Aires na Argentina, chegando a possuir unidades em sete países na Europa e América do Norte. Em maio de 2002, a IAC – Academia Internacional da Consciência –, instituição conscienciocêntrica sediada em Londres (UK), passou a administrar essas unidades.

Na ocasião, a unidade de Buenos Aires foi mantida pelo IIPC. A unidade de Montevideú foi criada em 2004 e a de Angola em 2008.

Em 2004 a Sede da instituição mudou-se do Rio de Janeiro – RJ para Foz do Iguaçu – PR, visando maior sinergia com as demais instituições conscienciocêntricas sediadas nessa cidade.

---

<sup>12</sup> Durante a elaboração da presente pesquisa, 4 centros educacionais se encontram em processo de abertura: Vitória (ES), Caxias do Sul (RS) e Uberaba (MG) e Belém (PA). Ao final do trabalho, os centros educacionais de Vitória e Caxias já estavam legalmente habilitados, iniciando sua operação, enquanto os demais ainda se encontravam em fase de abertura. Esses 4 novos centros educacionais não entraram na avaliação deste trabalho.

Desde a época de sua fundação, o IIP, hoje IIPC, atua com uma equipe de voluntários multidisciplinares, para o trabalho administrativo e de docência e pesquisa.

#### 4.3.2 Estrutura Administrativa do IIPC

O IIPC, conforme seu Estatuto Social (disponível no Anexo A), é uma pessoa jurídica de direito privado, constituído em forma de associação sem fins econômicos, possuindo três categorias de associados:

1. associado contribuinte: pessoa física que realiza contribuições financeiras reiteradas;
2. associado voluntário: pessoa física que doa seu tempo em serviço voluntário à instituição, conforme lei n.9.608/98;
3. associado voluntário-docente: pessoa física que doa seu tempo como voluntário docente, conforme lei n.9.608/98.

Pelo Estatuto, todos os associados têm direito de participar das atividades associativas, tomar parte em comissões e grupos de trabalho, apresentar propostas e projetos e ter acesso a toda a documentação da instituição, tais como: livros contábeis, prestações de contas, pareceres de auditoria, assim como planos, projetos e relatórios.

O IIPC é constituído estatutariamente pelos Órgãos Sociais apresentados no quadro 12.

<b>Órgão Social</b>	<b>Composição</b>
Assembleia Geral de Associados	Órgão máximo decisório constituído da totalidade de seus associados.
Colegiado Gestor	Composto pelos voluntários integrantes do Comitê Executivo, do Comitê dos Centros Educacionais de Autopesquisa e do Comitê Consultivo.
Comitê Executivo	Composto pelo Coordenador Geral e os coordenadores das 4 Áreas Técnicas e das 3 Linhas de Desenvolvimento Institucional.
Comitê de Centros Educacionais de Autopesquisa	Composto pelos coordenadores de todos os Centros Educacionais de Autopesquisa.
Comitê Consultivo	Composto por todos os associados voluntários.
Conselho Fiscal	Composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes.

#### **Quadro 12 – Órgãos Sociais do IIPC**

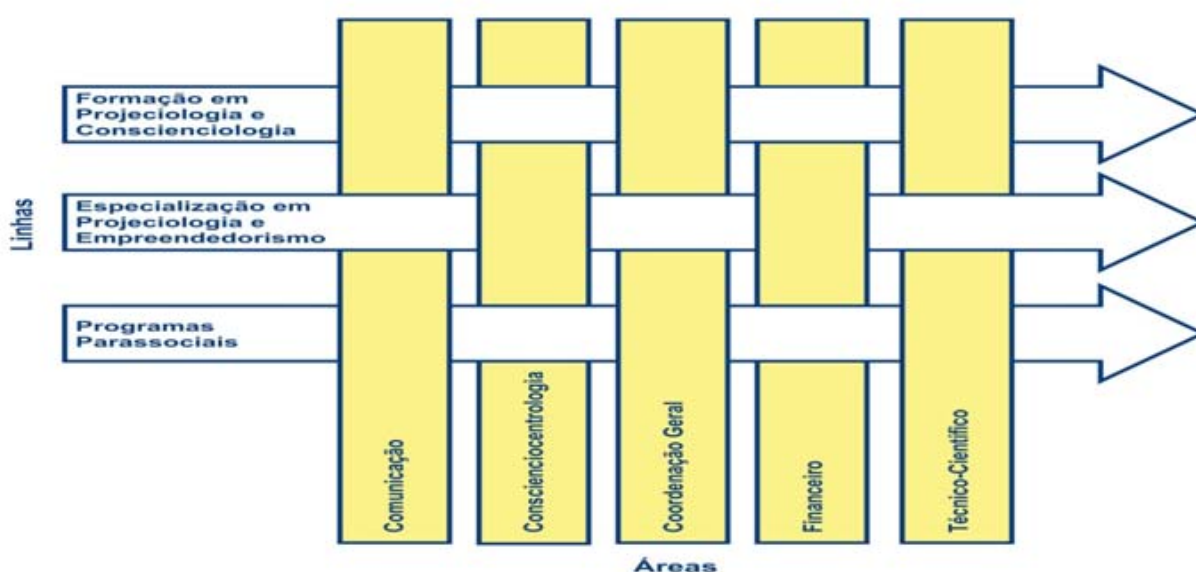
**Fonte:** elaborado pelo autor de acordo com o Estatuto Social do IIPC (Anexo A)

Segundo o estatuto do IIPC, todos os coordenadores e representantes do conselho fiscal são eleitos em Assembleia Geral, dentre os voluntários auto-habilitados, para um período de dois anos com a possibilidade de reeleição por um período consecutivo.

Estatutariamente, o Comitê Executivo, responsável basicamente pela execução do planejamento estratégico aprovado pelo Colegiado Gestor, é composto pelo:

1. coordenador Geral e assessoria jurídica e de intercooperação;
2. coordenador(es) da Área de Comunicação;
3. coordenador(es) da Área de Conscienciocentrologia;
4. coordenador(es) da Área Financeira;
5. coordenador(es) da Área de Técnico-Científica;
6. coordenador(es) da Linha de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo;
7. coordenador(es) da Linha de Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia;
8. coordenador(es) da Linha de Programas Parassociais.

A estrutura e interrelações entre os componentes do Comitê Executivo podem ser vistas na figura 4.



**Figura 4** – Estrutura organizacional do Comitê Executivo do IIPC

Fonte: Fornecido pelo IIPC

Dentre as atribuições estatutárias da Área de Conscienciocentologia, ressaltamos aquelas que dizem respeito ao trabalho voluntariado na instituição (Estatuto Social do IIPC, 2008, pp. 12-13):

- V. [...]
- VI. “Responsabilizar-se pela inclusão e desligamento do associado voluntário”;
- VII. “Responsabilizar-se pela alocação do voluntário em consenso com as demandas institucionais”;
- VIII. “Desenvolver programas e projetos visando a qualificação dos voluntários”;
- IX. “Responsabilizar-se pelo banco de dados dos voluntários e dos associados”;
- X. “Estabelecer critérios para a inclusão e atuação dos voluntários, ratificados pelo Colegiado Gestor”;

O IIPC possui atualmente (base agosto/2010) nove funcionários, denominados estatutariamente duplos-vínculos (por possuírem tanto vínculo consciencial quanto vínculo empregatício). Esses funcionários estão alocados na Sede (2) e em Centros Educacionais estratégicos – Rio de Janeiro (4); São Paulo (2); Porto Alegre (1) – em funções que necessitam disponibilidade de tempo integral. O salário bruto médio do funcionário é de R\$ 985,97 e aquele que percebe o maior salário recebe R\$ 1.125,00<sup>13</sup>.

#### 4.3.3 Políticas de Voluntariado do IIPC

De acordo com o Manual de Voluntariado do IIPC<sup>14</sup>, é responsabilidade do setor que cuida do voluntariado na instituição:

- convidar os alunos a se tornarem voluntários;
- realizar entrevista e os procedimentos administrativos de inclusão do novo voluntário;
- promover a ambientação do voluntariado recém-chegado;

---

<sup>13</sup> Informações fornecidas pelo IIPC.

<sup>14</sup> Documento fornecido pelo IIPC datado de 2005.

- elaborar plano de desenvolvimento individual junto ao voluntário;
- buscar soluções de eventuais necessidades e problemas dos voluntários;
- identificar necessidades de qualificação dos voluntários;
- desenvolver programas de qualificação do voluntário;
- fomentar o desenvolvimento do trabalho em equipe;
- fomentar a liderança e o desenvolvimento de coordenadores;
- promover atividades que fortaleçam o clima interconscencial.

#### 4.3.4 Perfil dos Voluntários do IIPC

De acordo com pesquisa elaborada pelo IIPC em 2009<sup>15</sup>, seu quadro de voluntariado está distribuído conforme tabela 1. Segundo informações dos responsáveis pela área de Conscienciocentrolgia, o quadro de voluntários ultrapassa hoje (base agosto/2010) o número de 600 pessoas.

<b>Local</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Belo Horizonte	51	9,7
Brasília	30	5,7
Campo Grande	19	3,6
Curitiba	51	9,7
Florianópolis	17	3,2
Foz do Iguaçu	46	8,8
Manaus	19	3,6
Porto Alegre	72	13,7
Porto Velho	15	2,9
Rio de Janeiro	89	17,0
Salvador	09	1,7
São Paulo	93	17,7
Buenos Aires	09	1,7
Montevidéu	02	0,4
Luanda	03	0,6
<b>Total</b>	<b>525</b>	<b>100</b>

**Tabela 1** – Quantidade de voluntários por Centro Educacional  
**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

<sup>15</sup> Documento fornecido pelo IIPC com base em pesquisa realizada em 2009.

As tabelas 2 a 7 apresentam os dados levantados em pesquisa realizada com voluntários que teve 404 respondentes (77%) do total de voluntários da instituição<sup>16</sup>.

**Tabela 2 – Respondentes por Centro Educacional**

<b>Local</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Belo Horizonte	47	11,6
Brasília	31	7,7
Campo Grande	18	4,5
Curitiba	40	9,9
Florianópolis	24	5,9
Foz do Iguaçu	39	9,7
Manaus	19	4,7
Porto Alegre	56	13,9
Porto Velho	15	3,7
Rio de Janeiro	51	12,6
Salvador	07	1,7
São Paulo	46	11,4
Buenos Aires	06	1,5
Montevideú	02	0,5
Luanda	03	0,7
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

Pode-se perceber que os percentuais relativos da amostra da pesquisa são bastante parecidos com os apresentados no quadro geral. Isso, aliado ao tamanho da amostra (77%) aumenta a confiabilidade acerca da representatividade dos dados informados. A intenção aqui é apenas fornecer uma visão, o mais aproximada possível, das dimensões e características demográficas do conjunto de voluntários do IIPC.

**Tabela 3 – Gênero dos voluntários**

<b>Gênero</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Feminino	233	58
Masculino	171	42
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de 2009.

<sup>16</sup> Documento fornecido pelo IIPC com base em pesquisa realizada em 2009.

Nota-se um predomínio feminino no quadro de voluntários, fato comum entre organizações do terceiro setor que lida com assistencialidade.

**Tabela 4 – Idade dos voluntários**

<b>Local</b>	<b>Média de idade</b>	<b>Menor idade</b>	<b>Maior idade</b>
Belo Horizonte	47,49	22	67
Brasília	40,97	21	66
Campo Grande	45,78	27	66
Curitiba	42,75	18	82
Florianópolis	37,75	27	53
Foz do Iguaçu	39,51	23	63
Manaus	41,05	25	64
Porto Alegre	45,80	24	68
Porto Velho	40,53	17	64
Rio de Janeiro	44,37	23	69
Salvador	46,71	30	68
São Paulo	43,11	21	74
Buenos Aires	37,17	33	47
Montevideu	36,00	34	38
Luanda	46,67	43	49
<b>Total</b>	<b>43,18</b>	<b>17</b>	<b>82</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

A idade média dos voluntários é de 43 anos, embora haja voluntários de 17 a 82 anos. Isso poderia demonstrar certa heterogenia, apesar de, para se chegar a essa conclusão, ser necessário uma tabela com a distribuição por faixas etárias que permitisse o cálculo a variância e o desvio padrão, que indicariam a medida relativa de dispersão. Não é objetivo do presente trabalho.

**Tabela 5 – Tempo de voluntariado dos voluntários**

<b>Local</b>	<b>Média de tempo (anos)</b>	<b>Menor tempo (anos)</b>	<b>Maior tempo (anos)</b>
Belo Horizonte	5,77	0,08	18,00
Brasília	3,99	0,08	13,33
Campo Grande	4,18	0,25	10,00
Curitiba	3,02	0,08	15,00
Florianópolis	3,58	0,17	13,00
Foz do Iguaçu	8,94	0,25	25,67
Manaus	4,56	0,08	16,00
Porto Alegre	6,83	0,08	21,00
Porto Velho	3,59	0,08	10,00

Rio de Janeiro	4,96	0,25	14,17
Salvador	2,76	0,17	6,75
São Paulo	5,87	0,67	17,25
Buenos Aires	7,10	0,67	12,00
Montevidéu	15,08	6,00	24,17
Luanda	5,33	1,00	13,00
<b>Total</b>	<b>5,55</b>	<b>0,08</b>	<b>25,67</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

O tempo médio de voluntariado dos voluntários é de mais de 5 anos. Embora não seja objetivo do trabalho a comparação, ou *benchmarking*, com outras instituições baseadas no voluntariado, esse número médio dá um indicativo de constância no quadro de voluntários. O fato de haver voluntários com tempo de voluntariado de 24 e 25 anos, acima do tempo de existência do IIPC (22 anos), se deve provavelmente ao fato de esses voluntários estarem trabalhando com o fundador da instituição bem antes da constituição formal da organização, em 1988.

**Tabela 6 – Escolaridade dos voluntários**

<b>Escolaridade</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Doutorado	2	0,5
Mestrado	32	7,9
Pós-graduação	41	10,1
Nível Superior	245	60,6
Ensino Médio	78	19,3
Ensino Fundamental	6	1,5
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

Verifica-se um predomínio maciço de voluntários com formação superior mínima (79%), sendo que mais de 8% possui nível de mestrado ou doutorado. Embora não seja também objetivo do trabalho comparar esses dados com a média de outras instituições, seu elevado nível acadêmico ajuda a entender algumas das falas dos entrevistados apresentadas no capítulo 5 – Análise da racionalidade substantiva do IIPC.

**Tabela 7 – Profissão dos voluntários**

<b>Profissão</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Professor	50	12,3
Empresário	31	7,6
Analista programador/informata	28	6,9
Funcionário público	23	5,7
Aposentado	21	5,2
Engenheiro	21	5,2
Administrador	18	4,4
Psicólogo	18	4,4
Estudante	16	3,9
Advogado	12	3,0
Dentista	11	2,7
Contabilista	10	2,5
Médico	10	2,5
Consultor	08	2,0
Pedagogo	08	2,0
Assistente Social	07	1,7
Assistente Administrativo	07	1,7
Fisioterapeuta/Massoterapeuta	06	1,5
Gerente	06	1,5
Bancário	05	1,2
Designer	05	1,2
Jornalista	05	1,2
Analista mercado/financeiro	04	1,0
Arquiteto	04	1,0
Biólogo	04	1,0
Economista	04	1,0
Enfermeiro	04	1,0
Outros	58	13,4
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados fornecidos pelo IIPC com base em pesquisa de (2009).

Como pode ser visto pelo perfil dos voluntários apresentado, seu corpo técnico se destaca pela alta formação acadêmica e heterogeneidade profissional. Além disso, como citado anteriormente, a média de tempo no voluntariado (5,55 anos) é um indicador de constância da equipe.

Reitera-se que não é objetivo deste trabalho a comparação desses dados, tanto da estrutura da organização quanto do perfil dos voluntários, com outras instituições sem fins lucrativos e/ou baseadas no voluntariado. Entretanto, seu conhecimento é fundamental para o processo de análise desenvolvido no capítulo seguinte.

## 5 ANÁLISE DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NO IIPC

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados através da observação participativa, entrevistas e pesquisa documental, de modo a identificar o grau de racionalidade substantiva presente nos processos organizacionais e, conseqüentemente, no IIPC como um todo.

De acordo com o método proposto por Serva (1997) e apresentado no capítulo referente à metodologia desta pesquisa, o capítulo está dividido em doze partes, as primeiras referentes à análise dos onze processos e a última apresentando a consolidação institucional.

Replica-se aqui as cinco características<sup>17</sup> definidas por Ramos (1989, pp. 150-151) para definir a categoria denominada *isonomia*, e indicadoras das organizações balizadas pela racionalidade substantiva: objetivo básico de possibilitar a atualização de seus participantes, incentivando o interrelacionamento grupal, sem prescrições impingidas e visando a melhoria da vida de todos; os membros não dependem financeiramente do ambiente isonômico, suas atividades são altamente gratificantes e intrinsecamente compensadoras, fazendo parte do dar e receber; as atividades são desempenhadas de acordo com as vocações individuais, não como empregos formais (ocupação versus labuta), e a recompensa está na própria realização da tarefa, não nos possíveis ganhos econômicos que porventura auferam. Ou seja, “a maximização da utilidade não tem importância para os interesses fundamentais do indivíduo”; não há distinção entre líderes e liderados, possuindo processo de tomada de decisão e estabelecimento metas e políticas de forma abrangente, com a autoridade sendo passada, de forma contínua, de indivíduo a indivíduo, conforme o assunto e a especialidade e qualificação de cada um. Para o autor “a isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade”; para permitir a eficácia desse sistema funcional, é necessário que seus elementos estabeleçam predominantemente relações primárias, não podendo crescer acima de certo limite que exigiria prevalência de relações secundárias e conseqüente alteração do sistema de governo e regulação para uma democracia, oligarquia ou burocracia (RAMOS, 1989, pp. 150-151).

---

<sup>17</sup> Apresentadas no capítulo destinado ao referencial teórico.

À luz desses itens preconizados por Guerreiro Ramos, toda a análise realizada nos itens a seguir objetiva identificar, para cada processo organizacional analisado (Hierarquia de 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; Dimensão simbólica) quais os indicadores predominantes (Autorrealização; Entendimento; Julgamento ético; Valores emancipatórios; Autonomia; Autenticidade; Fins; Desempenho; Estratégia pessoal; Utilidade; Rentabilidade; Cálculo; Maximização de recursos; Êxito/resultados) de modo a identificar o tipo de racionalidade de ação (substantiva/instrumental) predominante em cada processo, conforme método proposto por Serva (1997).

Os indicadores presentes nos discursos dos entrevistados e nas informações obtidas através da análise documental e da observação participativa serão destacados ao longo do texto dos próximos itens, de modo a permitir a determinação dos indicadores prevalentes de cada processo.

Assim, após a exposição de blocos de discursos dos entrevistados e trechos dos documentos pesquisados será apresentado seu indicador de racionalidade prevalente, conforme análise realizada pelo autor.

É importante salientar, contudo, que a bem da fluidez do texto, neste capítulo os termos *organização* e *instituição* são usados como sinônimos e em substituição à sigla da organização pesquisada, o IIPC.

## 5.1 HIERARQUIA E NORMAS

Nesta rubrica estão inseridas as dimensões do poder e autoridade, bem como a forma de elaboração e controle do cumprimento de normas. De acordo com Serva (1996), são avaliados nesse processo:

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. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade (SERVA, 1996, p. 311).

O IIPC, segundo seu Estatuto Social (Anexo A) e detalhamento no Capítulo 4 desta pesquisa, possui uma organização hierárquica baseada em colegiados, o que permite a identificação de três níveis hierárquicos. O coordenador geral, os coordenadores das áreas (Comunicação; Conscienciocentrologia; Financeiro; Técnico-científico) e linhas (Formação e extensão; Especialização; Programas Parassociais) e os voluntários.

Tanto o cargo de coordenador geral, quanto dos coordenadores das áreas e linhas são escolhidos por votação em assembleias gerais nas quais todos os voluntários podem participar e cada um tem direito a um voto.

Eu acho que a hierarquia na instituição ela é uma das mais democráticas que eu conheço (ENTREVISTADO 2).

Hoje a gestão do IIPC, é uma gestão horizontal (ENTREVISTADO 6).

Então ela não é hierarquia de cima pra baixo, ela é participativa. (ENTREVISTADO 10).

A hierarquia do IIPC ela é relativamente aberta. [...] Não é uma hierarquia extremamente vertical, até porque funciona como colegiado, as reuniões são de colegiado, então as pessoas podem expor as suas propostas e suas opiniões de forma clara (ENTREVISTADO 9).

#### → ENTENDIMENTO

Essa estrutura hierárquica da Sede se replica nos 12 Centros Educacionais de Autopesquisa – (CEA) no Brasil e 3 no exterior. Os coordenadores dos CEAs são escolhidos na assembleia geral, enquanto os coordenadores das áreas são escolhidos internamente, em reunião realizada no próprio CEA.

O que gerou uma maior integração também entre os voluntários, mostrando que existe uma interrelação entre todas as áreas, o trabalho de um se não funciona afeta o outro e assim nós fizemos uma gestão também mais coletiva. E isso repassou para os nossos centros educacionais, que nós temos no Brasil todo, e eles começaram gradativamente a adaptar também a sua estrutura local como um espelho da Sede para poder facilitar o intercâmbio de informação (ENTREVISTADO 4).

Segundo os voluntários com maior tempo de casa, a estrutura atual é fruto de 22 anos de experiências, tentativas, acertos e erros.

Muitas pessoas tentaram nos ajudar trazendo conceitos convencionais das empresas, trazendo formas de organização, modelos, e a gente notava que eles não se adaptavam muito bem ao nosso trabalho. Que nós tínhamos que pagar o preço, vamos dizer assim, se é que se pode dizer isso, de criar uma instituição nova, com formas novas de trabalho. Não adiantava usar muitos recursos que já estavam à disposição em empresas convencionais. [...] Mas esses modelos convencionais, filosofias e teorias administrativas não funcionavam pro nosso ambiente. Por que? Nós recebíamos pessoas altamente dotadas, a maioria superdotadas, mas às vezes com a vida pessoal muito complicada em função dessa própria superdotação. Então nós tínhamos que ajudar a pessoa a reestruturar, reciclar-se, para que ela pudesse liberar a capacidade que ela tem (ENTREVISTADO 3).

Em 2004, a instituição faz uma mudança estrutural, e ela cria uma maneira de funcionar através de colegiados. Então tira essa parte mais, vertical, então tudo era decidido entre a diretoria e as ordens passavam e executa-se. E passa a se ter uma horizontalidade, então criaram-se vários colegiados, as muitas áreas que eram áreas da diretoria então passaram a ser colegiados. [...] E isso então trouxe, começou a trazer uma nova cultura de participação dos voluntários, porque é ... as coisas já eram decididas mais em grupo. Em 2007, nós fizemos uma nova mudança nessa estrutura. Na verdade foi uma readaptação, nós criamos uma estrutura matricial, onde então nós definimos em conjunto, a partir do trabalho de alguns meses. (ENTREVISTADO 4).

#### → ENTENDIMENTO

A estrutura matricial adotada, representada na figura 4, já demonstra uma divisão do poder, já que as linhas são responsáveis pelos eventos da instituição (que geram a receita) enquanto as áreas dão suporte a essas linhas nas questões financeiras, de infraestrutura, de educação e pesquisa e de comunicação. Além

disso, cada colegiado possui dois coordenadores eleitos, o que contribui para a diluição do poder individual.

As decisões mais importantes são tomadas em reuniões, seja em assembleia geral, seja em reuniões semanais do Comitê Executivo. Este assunto é abordado no item 5.3 – Tomada de decisão.

Além dos colegiados, cada evento, projeto ou subárea da organização é *tocada* por um responsável, denominado internamente de epicentro.

Assim, essa quantidade e rotatividade de cargos e responsabilidades propiciam a qualquer voluntário, desde que tenha interesse, assumir coordenações e postos de liderança na organização. Nota-se, além disso, tanto nas reuniões quanto no trato diário do trabalho, a valorização do mérito do voluntário, conferindo muitas vezes à meritocracia um peso maior que a própria hierarquia.

Existem essas estruturas hierárquicas pra ajudar na organização do trabalho, nos fluxos de trabalho existe uma valorização, e um respeito muito grande pelas competências individuais. [...] Essa condição das competências, ela está, não acima, mais ela é tão valorizada quanto a estrutura hierárquica, e as pessoas, com essa rotatividade que vai tendo de funções e tudo, elas vão ao mesmo tempo respeitando quem está nas funções, porque muda o tempo todo, e, ao mesmo tempo, vão consolidando as próprias competências (ENTREVISTADO 1).

E eu vejo que na instituição conscienciocêntrica, a verdadeira hierarquia e a autoridade moral é de quem dá melhores exemplos, não é de quem tem os melhores cargos (ENTREVISTADO 3).

O interessante é que esses coordenadores e os coordenadores de projetos eles é..., não têm status em relação aos seus coordenados, então eles têm ali, um status sim, de líderes, e não de detentores de um crachá, ou seja, que o coloque como chefe do setor ou do departamento. Então a grande hierarquia é da competência, é do conhecimento daquela pessoa (ENTREVISTADO 6).

Na grande maioria, as pessoas, em geral, elas assumem posição de coordenação de área por uma questão de liderança mesmo natural que têm nessas pessoas. [...] Não existe uma carreira, exatamente no sentido formal, dentro da instituição. As pessoas, na verdade, elas acabam se tornando coordenadores de alguma coisa devido a um processo de liderança que é notório dentro daquela pessoa e todos acabam, de alguma forma, aceitando ou observando isso (ENTREVISTADO 8).

A gente procura não ter o vínculo de hierarquia. Não é chefe, mas assim, companheiros, pessoas que trocam de posições. Uma hora você é líder, outra hora é liderado. Mas dentro de uma troca bem amistosa, bem positiva pra todos (ENTREVISTADO 12).

A gente não fica fazendo esse vínculo assim de subordinação, porque é muito de parceria. [...] Acaba tendo mais ascendência quem tem mais experiência, e quem tem mais lucidez (ENTREVISTADO 14).

### → JULGAMENTO ÉTICO

Nota-se nos discursos a visão de igualdade entre os voluntários, conforme prescrito por Guerreiro Ramos nas isonomias:

Aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seu *status* no ambiente competitivo do mercado (RAMOS, 1989, p. 169).

Ademais, como o trabalho é voluntário, algumas funções que em empresas são destinadas a funcionários menos qualificados, a exemplo de limpeza, atendimento ou serviços de copa, na instituição essas atribuições são realizadas pelos próprios voluntários, independente de seu grau na hierarquia institucional. Isto contribui para quebrar quaisquer estereótipos hierárquicos convencionais.

Então, é comum você ver o coordenador geral varrendo uma sala, ou retirando um objeto, ou ajudando na limpeza de algum espaço e isso não é demérito algum para a função dele porque ele não vai perder em absoluto o respeito dos seus liderados em função disso, dessa atitude. Pelo contrário. Essa atitude valoriza ainda mais aquele profissional pelo seu despojamento, então as hierarquias ficam muito diluídas, embora elas sejam respeitadas, elas ficam muito diluídas (ENTREVISTADO 3).

O importante é a função, seja ela qual for. Eu ajudo, por exemplo, mesmo sendo professora, eu ajudo a monitoria, sabe. Se precisar, de repente, ir lá limpar o banheiro no intervalo, a gente vai também. Porque, se está ali, é porque tem que fazer. Se alguém tem que fazer, posso ser eu (ENTREVISTADO 13).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Outra dimensão do poder pode ser analisada pelo enfoque Sede - Centros Educacionais. A Sede detém o maior poder, desde a sua fundação.

Entretanto, com o passar dos anos, a descentralização vem caminhando conferindo maior poder aos centros educacionais.

Atualmente eles têm o poder de eleger seus coordenadores, definir a agenda de eventos, formar seu quadro de voluntários e docentes e, a partir de 2008, têm a autonomia financeira. Isso é devido à maior maturidade do corpo administrativo dos centros educacionais e têm colocado desafios à Sede para manutenção da unicidade institucional. A descentralização será abordada com maiores detalhes no item 5.3 – Tomada de decisão.

Eu vejo hoje ela [a hierarquia] com uma série de colegiados, e uma descentralização muito grande que aconteceu nos centros educacionais (ENTREVISTADO 1).

#### → ENTENDIMENTO

Quanto às normas, regulamentos e regras de funcionamento, o IIPC passou por várias fases. Pelas informações obtidas, no início da década passada a instituição contava com regimentos internos formalizados e manuais dos processos. Com a implantação de um sistema de informações centralizado, redução no quadro de funcionários, e aumento na descentralização financeira e dos eventos, essa quantidade de normas diminuiu.

Eu acho que ele já ficou a um nível tal, há alguns anos, de tanta burocracia, tanto papel, tanta organização, excesso de organização, e tentativa de fazer certo, que engessou. Então acho que isso gerou uma crise institucional muito grande, e essa crise, ela foi depois trabalhada, amadurecida até chegar num ponto hoje, em que se têm essas condições, se têm regras e têm pré-requisitos, tem tudo isso, mas isso não está acima dos talentos das pessoas (ENTREVISTADO 1).

#### → AUTONOMIA

Algumas áreas possuem ainda manuais de processos, mas no geral estão desatualizados e o treinamento dos novos voluntários e o *knowhow* da organização é passado normalmente *boca a boca*. As normas são consuetudinárias e muitas vezes, nas reuniões, há que tentar recuperar algum procedimento já esquecido ou a razão para a existência de algum critério. Nessas horas, os voluntários mais antigos funcionam como memória viva da instituição.

Nesse processo de transição, eu penso que muito da manualização que nós já tivemos no Instituto, porque antes tinham manuais muito claros de tudo, procedimentos, manual de curso, isso se perdeu. Nós não conseguimos, reconstruir com o mesmo nível que nós já tivemos (ENTREVISTADO 4).

#### → **DESEMPENHO**

Outro ponto importante diz respeito ao cumprimento das normas e critérios. Como a instituição lida com realidades de um país continental, além de 3 centros educacionais no exterior, muitas vezes as normas devem ser adaptadas ao local ou à situação específica.

O voluntário do IIPC atua em uma Instituição Conscienciocêntrica (IC), que tem como maior objetivo a TARES (tarefa do esclarecimento). Embora seja uma instituição sem fins lucrativos (3º setor), possui uma estrutura administrativa, com procedimentos e critérios que precisam ser atendidos para a realização da assistência através da educação e pesquisa. Todo critério estabelecido tem um propósito. Portanto, atender a estes critérios promove a sinergia e profissionalismo assistencial. Na dúvida, pergunte. (Manual do voluntariado - IIPC, 2005, p .8)

Quando a gente fala de organização empresarial, seja empresa do terceiro setor ou não, independente disso, é necessário, pra se organizar, precisa ter critérios. [...] Mas do outro lado, todo critério, ele tem exceção, então o voluntário, muitas vezes ele tem que ter aquela flexibilidade, uma visão crítica, para avaliar se aquele contexto, aquele caso específico, ele foge da regra, da generalização de um critério. Todo critério, ele é generalista, ele tem de abarcar uma série de situações, ou aquele é um caso exceção, um caso pontual, um ponto fora da curva, que tem que ser tratado como tal, como um ponto fora da curva sendo uma exceção do critério (ENTREVISTADO 6).

Ou quando, por exemplo, a gente descobre que a pessoa fez alguma coisa assim [em desacordo com as normas], às vezes pode ser que a gente reveja o nosso próprio ponto de vista porque a gente vê que naquele caso específico aquilo foi benéfico. Então de repente aquilo pode alterar uma, vamos dizer assim, uma norma que a instituição aborda em determinados casos (ENTREVISTADO 8).

#### → **AUTONOMIA**

Para Ramos (1989), o formalismo típico da síndrome comportamentalista é comum na sociedade capitalista moderna, caracterizando-se

pela substituição da análise ética dos comportamentos pela simples observância às regras estabelecidas. No IIPC, apesar de haver regras e normas para organizar os processos organizacionais, os voluntários têm ampla liberdade para questionar os critérios estabelecidos.

Apesar de a instituição pender para uma hierarquia horizontal, conforme a observação e os depoimentos apontaram, o poder do coordenador geral ainda prepondera na realidade atual. Este assunto é retomado em detalhes no item 5.3 – Tomada de decisão, mas é importante registrar o comentário de um entrevistado.

A coordenação geral, hoje, é quem define a maior, quem tem o poder assim da maior tomada de decisão, É levada pra reunião, é compartilhada com os voluntários, mas se há uma decisão da coordenação mesmo, que ela seja diferente da maioria dos voluntários, aquela decisão, ela é predominante vamos dizer assim ENTREVISTADO 7).

→ **FINS**

Haymann (2004, p.237) apresenta, no quadro 13, contraponto entre a liderança evolutiva realizadas nas instituições conscienciocêntricas e a liderança convencional, exercitada nas empresas capitalistas

<b>Liderança evolutiva</b>	<b>Liderança convencional</b>
1. Despersonalização do trabalho	1. Personalismo (superexecutivos)
2. Condução (com sabedoria)	2. Dominação (com arrogância)
3. Agente de renovações	3. Repetidor automimético
4. Exemplarismo	4. Falta de verbação <sup>18</sup>
5. Autoconfiança	5. Desconfiado
6. Seduções mentaisomáticas <sup>19</sup>	6. Seduções energossomáticas <sup>20</sup>
7. Colaboração	7. Competição
8. Educador autoconsciente	8. Transmissor de ordens
9. Autoridade moral	9. Autoritarismo, autocracia
10. Universalista	10. Partidário, proselitista
11. Cosmoética	11. Ética humana (nem sempre)
12. Verdades relativas de ponta	12. Ideias retrógradas
13. Embaixador lúcido dos amparadores	13. Embaixador inconsciente de guias cegos

**Quadro 13** – Liderança evolutiva *versus* liderança convencional

Fonte: Adaptado de Haymann (2004, p. 237)

<sup>18</sup> Verbação – acrônimo para verbo e ação. Coerência entre aquilo que se faz e aquilo que se fala.

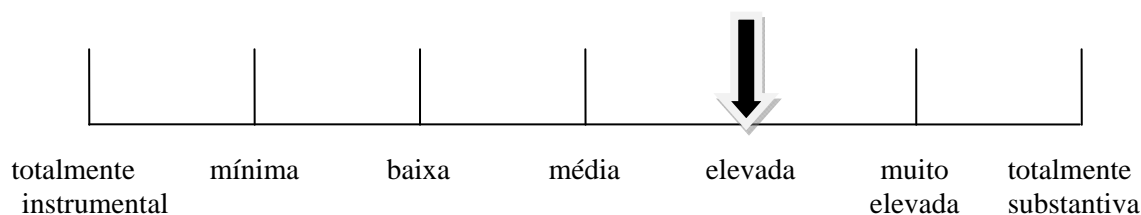
<sup>19</sup> Mentalsoma – corpo do discernimento, consoante o paradigma consciencial. Vide Apêndice B.

<sup>20</sup> Energossoma – corpo das energias, consoante o paradigma consciencial. Vide Apêndice B

Observam-se, no discurso dos entrevistados, vários pontos em consonância com o conceito de liderança evolutiva proposto: despersonalização, condução, exemplarismo, colaboração, autoridade moral.

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: entendimento (7), julgamento ético (6), autonomia (4), valores emancipatórios (2), desempenho (1), fins (1).

Embora tenham sido identificados indicadores relacionados com a racionalidade instrumental (desempenho, fins,) a grande maioria (90%) dos indicadores diz respeito à racionalidade substantiva (entendimento, valores emancipatórios, autonomia). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **hierarquia e normas** como **elevada**. Seu identificador predominante foi o **entendimento**. A figura 5 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 5** – Hierarquia e normas – nível de racionalidade substantiva

## 5.2 VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Nesta rubrica estão inseridos os objetivos e os valores da organização, envolvendo sua criação, difusão e compartilhamento. Para Serva (1996, p. 311), são avaliados nesse processo o “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”.

Este item foi, de todos os itens analisados, aquele que teve maior homogeneidade entre os entrevistados, apesar de haver certa confusão entre a

definição de objetivos e valores (alguns entrevistados colocaram conceitos como *assistência*, por exemplo, como objetivo e outros, como valor).

Segundo o Estatuto Social (Anexo A), constituem objetivos da instituição:

1. estimular, desenvolver e divulgar pesquisa científica de fenômenos físicos e parapsíquicos;
2. integrar a Projeciologia e Conscienciologia com as demais Ciências;
3. formar pesquisadores e docentes em Projeciologia e Conscienciologia de modo a prestar assistência aos indivíduos;
4. difundir a Projeciologia através de eventos públicos, tais como cursos, palestras e congressos;
5. editar, distribuir e vender livros, bem como outras publicações em quaisquer mídias.

Na página institucional do IIPC na Internet<sup>21</sup> há uma série de objetivos, os quais, embora divirjam em termos de palavras, essencialmente mantêm aquilo descrito no Estatuto Social. Nem nessa página, nem no Estatuto Social, há menção aos valores organizacionais.

Dentre os objetivos mais citados, encontram-se:

1. realizar assistência;
2. receber os egressos do curso intermissivo;<sup>22</sup>
3. divulgar as ciências Projeciologia e Conscienciologia;
4. esclarecer quanto ao paradigma consciencial.<sup>23</sup>

No discurso dos entrevistados não há muitas variações ao redor desses temas:

O objetivo que eu vejo hoje no IIPC é acolher as pessoas que fizeram curso intermissivo, ajudar essas pessoas a se integrarem ao

---

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.iipc.org.br>. Acesso em 10 nov. 2010.

<sup>22</sup> Curso Intermissivo – CI. Segundo a Conscienciologia, é um curso realizado pela consciência quando ela está em um período entre vidas, de modo a prepará-la para sua nova vida na Terra. Nesse curso, a consciência estuda disciplinas que o ajudarão a desempenhar sua programação de vida na próxima existência no Planeta.

<sup>23</sup> Paradigma consciencial. Paradigma proposto pela Conscienciologia como alternativa ao paradigma científico vigente, também chamado de mecanicista ou fisicalista. O paradigma consciencial trabalha com 5 pilares: holossomática, multidimensionalidade, multiexistencialidade, bioenergias e autopesquisa. Mais detalhes podem ser encontrados no Apêndice B.

grupo evolutivo, se elas têm a proéxis<sup>24</sup> mais comprometida com a Conscienciologia (ENTREVISTADO 1)

O objetivo de uma instituição conscienciocêntrica, como a nossa, nessa que eu atuo, eu entendo que é a interassistência, e a implantação da ciência Conscienciologia no Planeta (ENTREVISTADO 2).

Um dos objetivos centrais, dentro desse tema de divulgar essas ciências, é colaborar para que as pessoas atinjam um nível maior de maturidade. [...] E o outro é difundir as ciências Projeciologia e Conscienciologia, são duas ciências novas e há uma proposta de implantar isso como uma forma de fazer uma revolução, mesmo que silenciosa, na sociedade, de pouco em pouco ir criando uma massa crítica para entender que existe uma realidade maior que essa vida humana e que a vida tem um sentido, tem um objetivo, e é também um objetivo da instituição esclarecer isso. (ENTREVISTADO 4).

O objetivo do IIPC é a assistência, é resgatar todas as consciências que tiveram curso intermissivo, no período extrafísico, esse é o maior objetivo do Instituto (ENTREVISTADO 5).

O objetivo do IIPC, ele foi criado para esclarecer as pessoas interessadas a respeito da multidimensionalidade e do paradigma consciencial (ENTREVISTADO 8).

O objetivo principal é o esclarecimento, é a divulgação do paradigma consciencial, e o resgate de cons<sup>25</sup> dos intermissivistas<sup>26</sup> (ENTREVISTADO 9).

Eu entendo que o principal objetivo do IIPC é receber os egressos de curso intermissivo, que são as pessoas que nasceram e que se prepararam para uma determinada função específica, aqui, no seu dia a dia. Então o principal, principal objetivo é esse, é fornecer informações, subsídios, conhecimentos pra que as pessoas desempenhem bem a sua vida aqui no seu dia a dia (ENTREVISTADO 10).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Nota-se, pela quantidade de neologismos, que os voluntários da instituição apresentam um alto grau de compartilhamento de uma linguagem

---

<sup>24</sup> Proéxis. Acrônimo neologístico da Conscienciologia para identificar a *programação existencial*, a qual é um planejamento que a consciência desenvolve antes de seu nascimento, como um norteador de suas atividades na Terra de modo a otimizar seu processo evolutivo.

<sup>25</sup> Cons. Neologismo da Conscienciologia para indicar as unidades de lucidez de uma consciência.

<sup>26</sup> Intermissivistas. Neologismo da Conscienciologia para indicar aquelas consciências que realizaram um curso intermissivo antes de seu nascimento no Planeta. Parte-se do pressuposto (suposição) de que nem todas as consciências renascidas participaram desse tipo de curso.

simbólica específica, o que favorece a difusão dos objetivos e valores institucionais. Esse tópico será abordado no item 5.11 – Dimensão simbólica.

Em relação aos valores institucionais, a descrição dos mesmos não foi encontrada em sua página na Internet nem em documentos atualizados do IIPC. Em documento interno datado de 2000, constante do planejamento estratégico da instituição, há menção à missão, visão e valores organizacionais:

#### VISÃO DO IIPC

Ser um agente transformador cosmoético das sociedades intra e extrafísicas, com excelência crescente na educação, pesquisa e aplicação da Conscienciologia (RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – IIPC, 2000, p. 2).

#### MISSÃO DO IIPC

Colaborar com as consciências através de soluções tecnológicas, empresariais e cosmoéticas, agregando valores multifacetados às suas gestões conscienciais, com vistas à dinamização da evolução de todos (RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – IIPC, 2000, p. 2, grifo nosso).

#### VALORES DO IIPC

Serviços. Nossos serviços serão prestados segundo os mais elevados padrões de qualidade requeridos, com as mais modernas técnicas de organização e métodos de trabalho, sempre atualizados na busca constante da excelência técnica e pessoal dos nossos profissionais e colaboradores em geral.

Cosmoética. Executaremos o nosso trabalho com pleno respeito aos direitos das conscins e consciexes, ao ambiente, à interdependência e consciência profissional dos nossos colaboradores, segundo os mais sólidos princípios cosmoéticos, dentro da Socin Conscienciológica.

Policarmalidade. A satisfação dos nossos companheiros policármicos será a meta constante em nossas realizações e o fator determinante para a motivação, a criatividade multidimensional, a produtividade nas gestões conscienciais e a excelência em nossos serviços intrafísicos, assistências extrafísicas, e tarefas de esclarecimento (tares) (RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – IIPC, 2000, p. 2, grifo nosso).

#### → DESEMPENHO - AUTORREALIZAÇÃO

Em que pese o tom corporativo e funcionalista do texto, comum em planejamentos estratégicos levados a cabo nas décadas de 80 e 90, os elementos principais levantados pelos entrevistados encontram-se presentes:

1. consciência;

2. voluntariado;
3. cosmoética;
4. assistência.

Assim, da mesma forma que em relação aos objetivos formais e os descritos pelos entrevistados, observando a transcrição das entrevistas identificamos poucas variações em relação aos valores acima citados:

Toda a instituição conscienciocêntrica o objetivo principal, são as pessoas, em primeiro lugar. Então um valor é que seja valorizado o voluntário, o voluntário é muito valorizado, os talentos desse voluntário são muito valorizados. [...] A condição da assistência, de prestar assistência sobre o paradigma, sobre o enfoque do paradigma consciencial, a assistência energética, parapsíquica ideativa também é um valor muito importante (ENTREVISTADO 1).

Os valores do IIPC, eu vejo que o principal valor é interassistência, e também o próprio voluntariado (ENTREVISTADO 10).

Eu vejo que principalmente [como valor da instituição], a questão da interassistencialidade (ENTREVISTADO 2).

O valor principal é a condição da assistência (ENTREVISTADO 7).

Para o IIPC, o que é importante é exatamente a questão da assistência às consciências, a evolutividade das consciências, o respeito ao direito das consciências de evoluírem (ENTREVISTADO 8).

A base de todos os valores é a cosmoética, que é o respeito ao nível evolutivo de cada consciência (ENTREVISTADO 9).

Um valor muito forte para a instituição é a Cosmoética, é a gente ser ético, não só ético do ponto de vista convencional, mas dentro de um princípio que a gente estuda que é chamado de cosmoética, uma ética mais ampla. [...] A assistência é um valor também muito forte, ou seja, o foco da instituição é prestar assistência. Uma assistência especializada, que é a assistência do esclarecimento, não fazer consolação, não fazer assistencialismo, mas esclarecer as pessoas dentro daquilo que vai ajudá-las na evolução (ENTREVISTADO 4).  
Eu acho que a maior importância do Instituto, seus valores, é a consciência, não é? A consciência que somos todos nós, sou eu e você, este é o maior valor do Instituto (ENTREVISTADO 5).

Eu acho que um princípio importante é o conscienciocentrismo, ou seja, focado na consciência, e, a partir daí, nós temos alguns outros

princípios e valores. Um é a assistência, o outro é o valor ou o princípio da cosmoética (ENTREVISTADO 6).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Desta forma, pelo discurso dos entrevistados mostra-se um alinhamento muito grande entre a os objetivos e valores da instituição, prescritos em seus documentos e o efetivo entendimento e proclamação de seus voluntários.

Nesse aspecto, o IIPC se distancia de alguns problemas relacionados por Herbert Simon como comuns a instituições que trabalham com voluntariado, qual seja o de descasamento entre os valores pessoais e organizacionais.

O objetivo das organizações voluntárias é, geralmente, o incentivo direto que assegura os serviços dos membros da organização. Os problemas administrativos dessas organizações decorrem do fato de que as contribuições dos seus membros são dadas, frequentemente, em tempo parcial, de que podem interpretar de maneira divergente os objetivos da organização, e de que estes podem desempenhar, no sistema de valores do participante, um papel tão sem importância que oferece apenas um fraco aliciente para a cooperação (SIMON, 1970, p. 119).

Outra questão que pode ser levantada, no que tange à identificação do nível de racionalidade substantiva, diz respeito não somente aos objetivos e valores, mas aos meios utilizados para sua consecução.

O IIPC, sendo uma organização sem fins de lucro, independente, não recebe subvenção de nenhuma organização pública ou privada, obtendo seu sustento da venda de cursos e livros. As doações previstas no seu Estatuto Social, sejam de associados, sejam de terceiros, correspondem a uma parte ínfima de suas receitas. Segundo o balanço da instituição referente ao exercício de 2009, as doações somaram R\$ 39.031,35, ou cerca de 2% da receita anual total de R\$ 1.929.838,20<sup>27</sup>.

Isso foi identificado por um dos entrevistados:

---

<sup>27</sup> Balanço contábil do IIPC do exercício de 2009. Fornecido pelo IIPC.

O mecanismo que foi criado desde a sua fundação, o Instituto é uma instituição sem fins lucrativos, uma associação civil, e ela sobrevive através da receita de seus cursos e livros. [...] E como a instituição é aberta, ela também é aberta a doação, mas que não é um percentual, vamos dizer, tão significativo (ENTREVISTADO 4).

Apesar de não ter fins econômicos, a instituição deve se manter superavitária para garantir sua sobrevivência e possibilidade de cumprimento dos objetivos estatutários. As despesas da instituição são semelhantes a qualquer instituição educacional, envolvendo, além de despesas administrativas, aluguel de salas de aula, despesas de viagem e estada, material didático, dentre outros. A grande vantagem da organização é trabalhar com um corpo maciçamente composto por voluntários. No que tange às receitas, além de seus cursos e livros serem focados em um público específico e restrito, o IIPC concorre com instituições similares, inclusive outras instituições conscienciocêntricas.

A visão dos voluntários quanto à forma de sobrevivência financeira do IIPC também é homogênea.

Basicamente a instituição ela sobrevive, ou melhor vive, dos resultados dos cursos que ele promove. Vendas de livros também (ENTREVISTADO 2).

Os cursos são pagos. E o valor, ele é de acordo com a manutenção da instituição. É de utilidade pública, mas tem que manter a instituição, né? Os voluntários não recebem pelas suas funções, seu trabalho, só que tem que pagar o local de fazer o curso, tem que pagar pra fazer o livro, tem que pagar luz, tem que pagar o condomínio, então os cursos a, instituição, ela se mantém através dos cursos e vendas de livros (ENTREVISTADO 10).

Hoje ela é mantida por voluntários, né? Tem um sistema de voluntariado, na parte administrativa e docente, e a parte financeira ela se dá através de cursos e livros que a instituição vende. Então assim, a maioria, maioria não, todos os cursos que ela faz, a renda, o lucro, ele é revertido pra manutenção da própria instituição (ENTREVISTADO 7).

Então dinheiro é uma troca de serviços, é um mecanismo troca. Ali, o Instituto tá fazendo um trabalho pra ajudar, a pessoa tá financiando uma série de outros projetos com aquele dinheiro que ela tá pagando, até a manutenção da instituição, o crescimento da instituição. Os voluntários não recebem, nem nenhum dos professores, então é uma condição bem aberta nesse sentido (ENTREVISTADO 1).

## → ÊXITO, RESULTADOS – VALORES EMANCIPATÓRIOS

Claro está o entendimento dos voluntários quanto ao caráter da importância do superávit institucional e também da reversão desse superávit para a própria instituição, características das instituições sem fins de lucro.

Desta forma, cabe a identificação de situações de conflito de valores, que permita identificar qual racionalidade (substantiva ou instrumental) predomina no comportamento institucional. Uma questão relevante para dirimir esse ponto poderia ser, por exemplo: entre o valor assistencial e o valor econômico, qual predomina no dia a dia da instituição?

Alguns depoimentos podem ser esclarecedores a esse respeito.

Hoje eu acho que é assim, o lucro ele fica em segundo plano, né? Fica em segundo lugar. O valor principal é a condição assistencial. Então assim, se for precisar decidir entre cancelar um curso, ou fazer aquele curso, mesmo que ele seja deficitário e existir uma necessidade assistencial maior, seja do grupo, do local onde ele vai ser feito, a prioridade, a definição às vezes, é até fazer o curso deficitário, mas aquela assistência seja feita. [...] E tem situações onde que se o curso vai dar prejuízo, não tem como manter. Às vezes ele é cancelado sim, por que também não é só assistir o outro, e não conseguir sobreviver, a instituição não conseguir sobreviver, então é, depende muito do contexto (ENTREVISTADO 7).

Existe uma linha tênue entre o valor que é a assistência [...] onde se prioriza a questão assistencial. [...] Mas existe também a questão comercial, haja vista que a instituição precisa sobreviver, pra se manter na sociedade, ela precisa pagar suas contas, enfim. Então eu diria que a relação sempre é positiva no aspecto em que está priorizando a saúde consciencial [assistência] daquele aluno. Então, basicamente, eu diria que até a instituição consegue se manter e até mudar de patamar, crescer, como estamos crescendo, justamente porque o enfoque é esse, mesmo que exista o aspecto comercial envolvido. [...] Se a assistência está em jogo, por exemplo na formação da turma de um curso, se é importante, é feito um aporte pra que aquela situação, aquele evento ocorra. A gente já teve inúmeras situações nesse sentido. Inclusive pra ajudar os alunos. Às vezes se o aluno tem uma dificuldade financeira, um curso como o ECP2 que é feito em hotel, um curso de imersão, o aluno não tem condições, ele envia uma proposta pra instituição e ela é analisada. E às vezes pode até obter a gratuidade. (ENTREVISTADO 2)

Isso é uma regra, é um tipo de boa prática que nunca caiu, no IIPC. As pessoas vão fazer um curso, por exemplo, a pessoa tá interessada em fazer algum curso, uma atividade, não só no IIPC, mas em qualquer instituição conscienciocêntrica, a pessoa não deixa de fazer isso por falta de dinheiro. Então sempre é solicitado ao

interessado, ao aluno, que faça uma proposta financeira, se ele ou ela não puder fazer aquele curso. (ENTREVISTADO 1)

A gente tem uma filosofia, por exemplo, financeira, que nenhum aluno deixa de fazer um curso em função de problemas financeiros. A gente solicita, nesses casos, que ele ponha no papel qual é a necessidade dele, que ele faça de próprio punho, que ele escreva o pedido dele de proposta, de doação, o que seja. Que nesse momento a gente vê que o aluno vai refletir se, de fato, ele precisa daquilo (ENTREVISTADO 4).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Nota-se, então, pelo posicionamento dos entrevistados que, embora haja o entendimento que a instituição precisa sobreviver e, para tanto necessita de superávit financeiro, a assistência está em primeiro lugar, embora em alguns casos possa haver cancelamento de cursos. Pela observação realizada, na maioria dos casos, os cursos com baixa procura de alunos, que os tornariam deficitários são adiados, de modo que, com maior tempo para mobilização dos voluntários e divulgação, venham a ter um número de alunos que viabilizam sua realização superavitária.

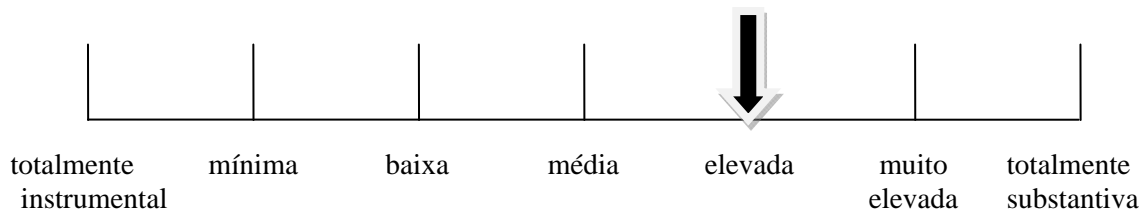
Assim, o IIPC busca desfazer esse aparente antagonismo entre os valores (assistência e retorno econômico), demonstrando que se podem compatibilizar os valores.

Conforme visto no capítulo 2, segundo Ramos (1989, p. 126), uma sociedade econômica favorece e premia ações que conduzam a vantagens práticas maximizadoras, voltadas para resultados “extrínsecos”. Uma sociedade não-mercantil, valoriza relações interpessoais simbólicas e autograticantes, intrinsecamente compensadoras. As atividades na empresa constituem um meio para a consecução de um fim (retorno econômico), enquanto na organização substantiva, a atividade representa um fim em si mesma (assistência).

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: valores emancipatórios (24), êxito/resultados (4), autorrealização (3), desempenho (3).

Embora tenham sido identificados indicadores relacionados com a racionalidade instrumental (desempenho, êxito/resultados) a grande maioria (79%) dos indicadores diz respeito à racionalidade substantiva (valores emancipatórios, autorrealização). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva

para o processo de **valores e objetivos organizacionais** como **elevada**. Seu identificador predominante foram os **valores emancipatórios**. A figura 6 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 6** – Valores e objetivos organizacionais – nível de racionalidade substantiva

### 5.3 TOMADA DE DECISÃO

Nesta rubrica constam os processos de tomada de decisão organizacionais. Para Serva (1996, p. 312), são avaliados os “processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório”.

Pode-se dividir esse tópico em três vertentes. A primeira diz respeito às decisões maiores que envolvem a organização: a venda de um patrimônio, a mudança na estrutura organizacional e a escolha de um coordenador são exemplos. Esta vertente está ligada às decisões estratégicas.

A segunda vertente trata das decisões táticas, ou aquelas voltadas ao cumprimento das metas com a utilização dos recursos existentes face às alternativas contingenciais que se apresentam. São exemplos dessa vertente: o lançamento de um novo curso, o agendamento de eventos, a realização de uma parceria, o adiamento de um evento, a compra de um equipamento de informática, a aprovação de uma peça publicitária.

Já a terceira vertente encerra as decisões operacionais, aquelas relacionadas ao dia a dia dos voluntários, podendo ser a compra de um material de consumo, aprovação de uma proposta financeira de um aluno, a admissão de um novo voluntário, a substituição de um docente, o agendamento de uma entrevista na mídia, dentre outros.

As decisões estratégicas, mais impactantes no IIPC, são decididas em assembleias gerais. Estas são realizadas ordinariamente duas vezes ao ano, normalmente uma em Foz do Iguaçu e outra em algum centro educacional. Suas datas são agendadas para coincidir com grandes eventos da instituição (congressos, encontro de voluntários) de modo a permitir a maior quantidade de voluntários possível.

E com isso nós também criamos o que, uma participação maior dos coordenadores nas assembleias, então as assembleias gerais, que é o órgão superior, máximo da instituição, ele hoje, ele ta conseguindo ter uma adesão maior dos coordenadores. Geralmente a gente faz isso junto com grandes eventos, que ai eles já vêm participar e lá tomam-se decisões dos temas mais pertinentes (ENTREVISTADO 4).

Têm decisões que elas são tomadas em assembleias, são colocadas com todos os voluntários juntos e outras decisões que não, elas vão andando com grupos menores, com condições menores (ENTREVISTADO 1).

#### → ENTENDIMENTO

Além disso, os temas geralmente são debatidos com antecedência em listas de discussão e reuniões virtuais com os centros educacionais, de modo a permitir que todos estejam informados sobre aquilo que será debatido e decidido na assembleia. Também por força estatutária, a convocação da assembleia geral, contendo a sua pauta, é disponibilizada com pelo menos 10 dias de antecedência a todos os voluntários e associados.

Na assembleia geral, cada voluntário tem direito a voz e a um voto. As eleições são decididas por maioria absoluta ou com 2/3 dos presentes em condições específicas previstas no Estatuto Social.

Então o que acontece, na hora que vão decidir os temas, os coordenadores, eles participam e todos os voluntários têm voto. E são contados os votos e ai vence pela maioria ou por consenso. Debate-se o tema buscando o consenso, se não houver consenso vai para votação de uma decisão e ai vence a maioria. E ai, nesse caso, supera a questão da decisão da presidência. Ou seja, a presidência pode ter uma visão, achar que não é o melhor, mas com todos os argumentos que surgiram na hora de votar, se não chegou num consenso, venceu uma outra ideia. Isso é muito positivo, porque ajuda as pessoas a tocarem a discussão de fato, né? Se sentirem

mais comprometidas, envolvidas, porque elas veem que elas também estão decidindo o futuro e o destino da instituição (ENTREVISTADO 4).

→ **ENTENDIMENTO**

A instituição está estudando a viabilidade de se realizar debates virtuais e a possibilidade de se fazer uma votação ponderada via Internet, de modo a agilizar algumas decisões estratégicas sem que tenha que se agendar uma assembleia geral extraordinária ou aguardar a realização de uma assembleia ordinária.

As decisões táticas na Sede do IIPC são tomadas em reuniões semanais denominadas “reuniões do Comitê Executivo”, formado pelo coordenador geral e coordenadores dos colegiados, mas que é aberta a qualquer voluntário, que também tem voz e voto. Nessas reuniões, a pauta é aberta e qualquer voluntário pode colocar um tema para ser debatido e decidido, se for o caso. Cabe ao proponente do assunto indicar o tempo previsto para aquele item de pauta.

Caso a quantidade de itens seja extensa e o tempo estimado supere o tempo previsto da reunião, que geralmente varia de 2 a 3 horas, antes do início da mesma há uma rápida priorização ou *ranqueamento* dos temas, de modo a deixar aqueles menos prioritários para o final.

Elas são reuniões em dias de horários fixos, abertas a todos os voluntários, tem uma pauta prévia mas, no entanto, ela pode estar aberta a pontos no momento, que a pessoa não pediu pauta antes, se der tempo. E preferencialmente com representantes de todas as áreas, pra atualização e pra decisões (ENTREVISTADO 9).

→ **ENTENDIMENTO**

A coordenação dessas reuniões e a elaboração das atas são realizadas em rodízio pelos colegiados. Assim, cada mês os representantes de um colegiado são responsáveis pela pauta, condução da reunião, elaboração e envio da ata.

Várias reuniões do Comitê Executivo na Sede contam com a participação de voluntários de centros educacionais que estejam de passagem em Foz do Iguaçu. Esses também têm voz e voto, e é comum que seja solicitado a falar sobre os assuntos referentes ao seu centro educacional, colocando demandas e

esclarecendo dúvidas. Quando há assuntos importantes que dizem respeito a determinados centros educacionais, a pauta é enviada com antecedência e é solicitada a participação virtual de seus coordenadores.

Essas reuniões de colegiado permitem que os voluntários das áreas e das linhas institucionais tomem decisões em conjunto sobre matérias que afetem os vários departamentos. As atas são disponibilizadas a todos os voluntários da Sede através de lista de e-mails. Os coordenadores dos centros educacionais também podem solicitar seu recebimento.

Nas discussões do comitê executivo foi observado que busca-se evitar o argumento de autoridade, em prol da autoridade do argumento, ou seja, a decisão é tomada em função dos argumentos e dos fatos apresentados, independente de quem os tenha defendido.

As decisões, e elas não são poucas, frequentemente elas são tomadas por uma variável, por um viés, que é a questão da argumentação. Então nessas reuniões, não são só nessa reunião de comitê, mas em qualquer reunião, seja em um departamento ou de um projeto, todos têm o mesmo peso em termos de colocação das suas ideias e o que mais vale é peso do argumento não o peso da hierarquia da pessoa que colocou o argumento. [...] Mas caso haja impasse, ou mesmo opiniões antagônicas, e isso não é raro acontecer, um artifício que se utiliza é a questão da votação. Então muitas vezes, nas próprias assembleias, ordinárias ou não, quando algum tema polêmico é colocado, sempre ao final, depois de muito debate e discussão, é colocado para votação para que a gente possa estar chancelando, acho que mais como chancela do que como decisão, chancelando aquela decisão, pra a gente avaliar até termos de números, de quantidade, se as pessoas realmente acatam aquela opinião ou a outra, então é um segundo critério, mas sempre após a questão da argumentação (ENTREVISTADO 6).

#### → ENTENDIMENTO

Entretanto, apesar de o comitê executivo promover uma democratização no processo de tomada de decisão, a figura do coordenador geral possui bastante peso e influência nas decisões tomadas.

Então o comitê executivo na Sede ele é uma instância de poder, uma instância de decisão. Mas ainda o poder, hoje, ele está um pouco mais centralizado na presidência novamente. Então o comitê executivo participa, ele decide, mas a presidência tem o voto de Minerva, vamos dizer assim. Num impasse ou de repente numa decisão, a presidência fala: “não, vai ser feito desta forma” e a coisa

ela segue porque a gente respeita o valor da pessoa que está na frente dessa função de ser presidente do IIPC. Entende que ele está ali, ele tem uma visão de conjunto, tem um amparo específico pra atuar dentro disso, mantendo nosso senso crítico a gente também dá um voto de confiança nisso (ENTREVISTADO 4).

Em geral isso [a decisão] é sempre discutido, se prioriza a questão da discussão. Mas veja, aquela pessoa que tá na condição da liderança e, em tese, tem visão de conjunto, em alguns momentos ela tem que se posicionar, porque ela tá percebendo o que é melhor para o grupo naquele momento. Algumas vezes as ideias divergem, então se você quer apresentar resultado, se você quer sair daquela condição de murismo, você, enquanto líder, você tem que se posicionar. Então, por mais que aquela decisão depois seja equivocada, naquele momento é importante que haja esse posicionamento pra que se resolva a situação. Pelo menos se enxerga um norte, né? E depois, se a decisão foi vista como errada, nada impede que se tome uma outra medida para um outro direcionamento, outro caminho. Então vejo que a função do líder de um modo geral ele se coloca de uma maneira em democratizar essa informação, pegar a opinião de todos, mas quando há uma condição de impasse ele tem que se posicionar e decidir o que deve ser feito (ENTREVISTADO 2).

Agora tem muita decisão, por exemplo, nem é que é aprovado ou não, o coordenador geral já tomou, já fez, e depois compartilha, na maioria das vezes, com os outros voluntários. [...] Já foi feito, tem que administrar o resultado. A decisão já foi tomada. Tem voluntário que fica chateado, fica magoado, vai embora, faz cara feia, tem voluntário que tenta ver qual a melhor forma de atuar naquela situação. Tem os que adoram: “não, tem que fazer assim mesmo, tem que fazer assado” [...] A gente já escutou: “manda quem pode obedece quem tem juízo” (ENTREVISTADO X).

Se as coisas são claras, e são colocadas de forma clara, e se sabe os motivos, em geral são bem aceitas. Agora, os voluntários da Conscienciologia não são totalmente diferentes de outras pessoas, então a principal premissa seria o abertismo aí, não haver dificuldade de se falar as coisas. Mas como eu falei antes, isso nem sempre acontece, então algumas pessoas recebem [decisões tomadas de cima pra baixo] tranquilamente bem, e algumas se sentem incomodadas, às vezes (ENTREVISTADO 9).

Hoje eu vejo que o coordenador geral ele tem uma certa autonomia, mas leva as ideias que ele tem, ou a sugestão que ele tem, para a reunião geral que tem da instituição, onde é aberto a todos os voluntários e todos podem opinar. E aí a decisão é tomada em consenso, em conjunto. Então ela não é hierarquia de cima pra baixo, ela é participativa (ENTREVISTADO 10).

→ **FINS**

As decisões operacionais, ou que dizem respeito a apenas um ou dois colegiados, em geral são tomadas diretamente pelos coordenadores e equipe envolvidos. Os colegiados costumam realizar reuniões também periódicas, geralmente semanais ou quinzenais, para colocar em dia a agenda interna.

Se eu tenho uma ideia, ou uma sugestão de procedimento, de uma nova, de um novo procedimento, de uma mesma solução, eu vou lá, eu converso com o meu coordenador, Dou a ideia, faço a sugestão. Se é uma coisa que vai impactar só no meu trabalho, normalmente ali a gente decide se vai ser melhor, ou não. Faz o teste, ou não. E faz essas alterações. Se é alguma proposta que vai alterar além do meu trabalho, que vai ter algum reflexo institucional, aí é levado pro comitê executivo e pro coordenador geral pra ser discutido por um grupo maior (ENTREVISTADO 7).

→ **AUTONOMIA**

Conforme descrito no item 5.1 – Hierarquia e normas, não há descrição detalhada das funções e seus limites decisórios. Entretanto, os voluntários, em geral, conhecem os limites de sua autonomia, pois recebem treinamento antes de assumirem alguma tarefa.

Eu diria que o pessoal de baixo tem autonomia para decidir, né? Mas que, por exemplo, em algum momento, caso alguém não concorde com aquela decisão, de alguma maneira a instituição tem alguns mecanismos em que aquilo de alguma forma aparece, e faz uma espécie de correção (ENTREVISTADO 8).

→ **AUTONOMIA – ESTRATÉGIA INTERPESSOAL**

Apesar de no trecho acima o entrevistado ressaltar a autonomia dos voluntários, a expressão “o pessoal de baixo” dá a entender uma possível desqualificação da equipe em relação à coordenação. Embora isso não tenha se repetido nos demais discursos, o trecho obteve a dupla classificação “autonomia – estratégia interpessoal”.

Outra dimensão no que tange à tomada de decisão, diz respeito à autonomia dos centros educacionais. Quando a instituição foi criada, há 22 anos, ela funcionava com uma diretoria que detinha o monopólio das decisões institucionais. À

medida que os centros educacionais (na época denominados unidades) foram amadurecendo, seus voluntários ficando mais capacitados, o poder foi sendo diluído.

Olhando para o passado, a gente vê que no início, como era uma ciência nova, era tudo muito novo, as pessoas estavam tendo contato, era voluntariado, ou seja ninguém ganhava por isso, as pessoas iam por livre e espontânea vontade, havia uma necessidade da coisa ser mais centralizada, para que pudesse levar dentro do que era a proposta original, como se fosse respeitar a matriz extrafísica desse trabalho. Mas à medida que o trabalho foi crescendo, foram formando professores nessas cidades, o trabalho se expandiu para o internacional [...] o grupo foi amadurecendo, foi tendo experiência com isso, então era possível já ir soltando mais essa centralização e deixando as pessoas entrarem mais na decisão, na gestão do dia a dia (ENTREVISTADO 4).

Hoje eu acho que de dez anos pra cá isso evoluiu muito. Apesar de que sempre nós tivemos uma condição de que [...] no IIPC, todo mudo pode falar tudo, e sempre é aberto, não é dessa forma, nem sempre foi assim tão aberto, né? Então há uns dez anos e tudo o mais, tudo bem, existia abertura pra ouvir, mas as decisões das coordenações elas eram muito mais, meio que mais autoritárias do que democráticas. De um tempo pra cá, até pelo processo de transição de associação do IIPC, a coisa ficou mais horizontalizada (ENTREVISTADO 11).

Mas numa assembleia, que nem eu falei, é tudo equalizado, tudo é igual. O coordenador geral da instituição, ele apenas, ele mantém essa unidade que é o Instituto (ENTREVISTADO 5)

#### → AUTONOMIA

Até 2005, os centros educacionais não tinham autonomia para realizarem agendamento dos cursos e seus os orçamentos financeiros tinham de ser aprovados pela Sede. Em 2006 foi realizada a descentralização da programação e cada centro educacional ficou responsável pela agenda dos eventos e seus respectivos orçamentos. A partir de 2008 foi iniciado um processo de descentralização financeira. Hoje os coordenadores dos centros educacionais têm autonomia para disporem das receitas e despesas daquela unidade, e todos contribuem com o pagamento das despesas institucionais que são administradas pela Sede.

Hoje, por exemplo, na reestruturação que a instituição passou, do ponto de vista financeiro e até funcional, mesmo, há uma autonomia nos centros educacionais, no que tange a coordenar suas próprias despesas, que cursos vão escolher, se vão ser feitas parcerias. (ENTREVISTADO 2).

Cada centro educacional ele tem uma certa autonomia, hoje nós temos até autonomia financeira nos centros educacionais. Os centros educacionais, eles não precisam pedir pra Sede dinheiro. Se eles, vamos supor assim, eles querem comprar um ar condicionado, e têm recursos, eles podem comprar sem pedir autorização da Sede. É uma autonomia que eles têm. Agora, vamos supor que eles querem comprar uma sala, ou querem mudar de local, isso eles têm que comunicar à Sede e a Sede acompanhar pra gente até perceber se esse é o melhor local, se aquilo vai fazer mais assistência (ENTREVISTADO 5).

#### → AUTONOMIA

Apesar desses depoimentos, todavia, ainda é cedo para se fazer uma análise conclusiva do processo de descentralização, pois ele ainda está se estabilizando.

Mas a impressão que eu tive foi que depois que descentralizou, principalmente nos centros educacionais, houve um momento em que foi assim, a hora que descentralizou principalmente no aspecto financeiro, econômico-financeiro, houve uma certa tomada assim de frente, em relação às iniciativas, aos trabalhos dos próprios centros educacionais, a impressão que eu tenho, posso estar equivocada, é que houve uma certa desorganização no primeiro momento [mas] hoje em dia todo o esforço que eu tenho observado de um ano pra cá, quando eu retornei, é de tentar integrar todo mundo em prol de um objetivo comum (ENTREVISTADO 1).

#### → CÁLCULO

Além dessas questões, um centro educacional não tem autonomia para alterar unilateralmente regras, diretrizes e preceitos institucionais, tais como: normas para inclusão e exclusão de voluntários, critérios de participação em cursos, mudança da imagem institucional em peças publicitárias. Ai entra o trabalho da Sede em manter a unidade institucional e esclarecer as razões da criação e manutenção daquele critério. De toda sorte, a instituição está aberta à revisão dos critérios.

Somos 18 centros educacionais. Eles não podem quebrar um critério, senão daí seria uma bagunça, né? [...] Então, vamos supor assim, um centro educacional 'x' percebeu que aquele critério pode ser

melhorado ou pode ser suprimida alguma coisa. Elas mandam para a Sede essa sugestão e a Sede analisa, vê se é viável a implementação disso em todos esses 18 centros educacionais. Se for viável, a gente implementa. Se não for viável, a gente comunica a eles e diz o por quê não foi viável. [...] Porque o Instituto, ele já tem 22 anos. Então muitas coisas já foram, aconteceram. E quando chega um voluntário novo, eles sempre querem reinventar a roda, já fazer o que já não deu certo. Então nós temos muitas casuísticas de coisas que não deram certo. A gente faz uma visita pra esse centro educacional, senta com todos os voluntários, faz uma argumentação lógica, e trazendo todas as casuísticas, que já ocorreram nesse novo critério que eles querem implementar pra eles entenderem que não é que a Sede não quer porque não quer, e sim não quer porque já não deu certo em outras épocas (ENTREVISTADO 5).

Se aquele critério gerar muitas exceções, acho que o que tem que ser questionado é o próprio critério. Então o fluxo normal, que eu acho mais saudável, é a pessoa levar para uma reunião dessas que eu citei, é... periódica, a solicitação de revisão do critério com seus argumentos, com sua casuística, com seus exemplos, que sustentam aquele pedido daquela ideia, certo? Mais ainda, não só sugerir, mas também apresentar alternativa (ENTREVISTADO 6).

#### → JULGAMENTO ÉTICO

Contudo, em casos de impasse ou divergência de opinião entre a Sede e um centro educacional, a respeito de qualquer assunto, atualmente prevalece a decisão da Sede. Por outro lado, nas assembleias gerais, como o processo decisório é democrático, a posição da Sede pode ser minoritária e prevalecer a posição de algum centro educacional, desde que consiga a maioria dos votos dos voluntários

Prevalece a maioria, ou seja, já foram mudados critérios, por exemplo, institucionais que a Sede tinha uma visão e os centros educacionais não acharam que deveria ser daquela forma, e mudaram o critério. Porque, na decisão, predominou o objetivo da maioria. Agora, eu diria que isso, ainda apesar de ser um mecanismo pra gente um pouco novo, na instituição que tem mais de 20 anos, começou em 2004, ainda é um mecanismo que precisa amadurecer (ENTREVISTADO 4).

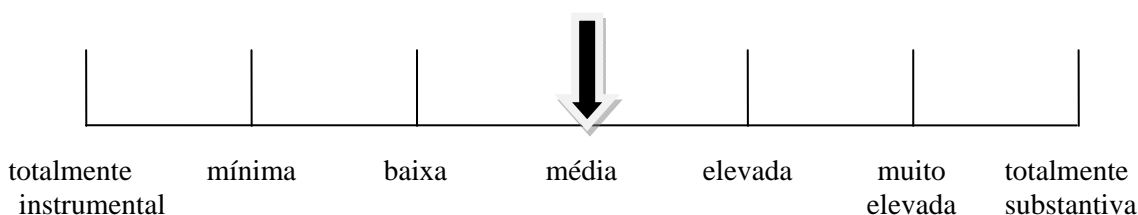
#### → ENTENDIMENTO

Apesar de a grande maioria dos entrevistados concordarem com o grau de participação dos voluntários nas decisões e do processo de

descentralização, há ainda a percepção de um poder maior concentrado nas mãos do coordenador geral.

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: autonomia (7), entendimento (6), fins (5), julgamento ético (2), cálculo (1), estratégia interpessoal (1).

Embora tenham sido identificados indicadores relacionados com a racionalidade instrumental (fins, cálculo, estratégia interpessoal) a maioria dos indicadores (68%) diz respeito à racionalidade substantiva (entendimento, autonomia, julgamento ético). Entretanto, devido ao destaque dado à autoridade da coordenação geral e ao processo ainda recente de descentralização e autonomia, ainda não se pode considerar esse processo como sustentável. Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **tomada de decisão** como **média**. Seu identificador predominante foi a **autonomia**. A figura 7 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 7** – Tomada de decisão – nível de racionalidade substantiva

#### 5.4 CONTROLE

Nesta rubrica constam os processos organizacionais de controle. Para Serva (1996, p. 312), são avaliadas as “formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle”.

Neste ponto podem ser identificadas duas dimensões. A primeira engloba o controle das tarefas visando o atingimento das metas propostas, o que inclui a mensuração do desempenho pessoal e a maximização dos recursos. A segunda compreende o monitoramento das tarefas de modo a verificar se os

objetivos institucionais (assistencialidade) estão sendo alcançados. A distinção é sutil e relacionada aos valores e objetivos apresentados no item 5.2.

Os instrumentos de controle, entendidos de forma prática como ferramentas usadas para a verificação e acompanhamento do desempenho institucional, nas suas mais diversas atividades, devem ser coerentes com os objetivos institucionais. Assim, espera-se que uma organização que tenha o lucro como objetivo e a competitividade como um valor, possua indicadores relacionados aos fins, ao êxito, ao desempenho, à maximização de recursos. Uma organização que tenha como objetivo o bem estar social e um valor a ética, provavelmente apresentaria indicadores relacionados à satisfação pessoal, entendimento, julgamento ético.

O que se busca, na análise deste item, é identificar se os processos, meios e indicadores de controle utilizados no IIPC estão em consonância com os objetivos e valores já analisados. E mais, se os elementos constitutivos e desse processo apontam para uma racionalidade substantiva ou instrumental.

Como descrito anteriormente, o IIPC é uma instituição sem fins econômicos, que sobrevive à custa da venda de seus serviços. Além disso, como organização formal, é ínsita sua lida com documentos financeiros e fiscais de monitoramento e controle, tais como orçamentos e instrumentos contábeis. Considerando que todas as organizações legalmente constituídas devam utilizar-se desses instrumentos de controle financeiro-fiscal, considera-se como *custo afundado* (tomando-se emprestada expressão da Economia), para indicar que esse não deve ser um diferencial que influencie na identificação da racionalidade organizacional, haja vista que todas as organizações devem ter um balanço patrimonial, por exemplo.

A história da organização mostra diversas fases de maior ou menor formalização, utilizando de técnicas e ferramentas administrativas da moda, como planejamento estratégico e *Balanced ScoreCard* (BSC).

A gente tentou ainda na época da diretoria, implementar o *Balanced ScoreCard*, fazer um planejamento estratégico com a visão de cinco anos. Foi feito, na época, e eu lembro que o grande gargalo que a gente teve foi criar os indicadores. Qual seria o indicador de que nós atingimos o resultado financeiro. Qual seria o indicador de que nós atingimos o crescimento interno, inovamos. Então a gente criou alguns: a quantidade de cursos novos criados naquele ano, o

resultado financeiro comparado ao ano anterior, e isso ainda existe mas, assim, mais implícito do que explícito, do que uma coisa manualizada (ENTREVISTADO 4).

#### → **MAXIMIZAÇÃO DOS RECURSOS**

A questão aqui deve ser, não a existência dos mecanismos, mas a sua efetiva utilização e, mais especificamente, as intenções e a forma como são utilizados.

Isto posto, foram identificados, no IIPC, os seguintes instrumentos regulares de controle:

- Um sistema de informações integrado (IIPCnet), com interface *web*, que permite a operação da organização, incluindo a programação de eventos, o acompanhamento das turmas, a venda de livros, o cadastro de alunos e a venda de um curso, contas a pagar e receber e diversos relatórios;
- Orçamento anual institucional contendo a quantidade prevista de cursos e alunos, bem como as metas financeiras;
- Reuniões do Comitê Executivo, na qual são discutidos os eventos da semana e levantados os resultados, geralmente do número de alunos, mas não é rara a discussão do resultado financeiro dos eventos (o Anexo B apresenta ata típica de uma reunião do Comitê Executivo);
- Planilha financeira elaborada pela área responsável e enviada mensalmente aos centros educacionais;
- Instrumento denominado Balanço Assistencial. Documento interno em Power Point preparado em conjunto pelas áreas da Sede no final do ano, normalmente para ser apresentada no encontro dos voluntários. Conta com os seguintes indicadores: número de alunos, quantidade de cursos, quantidade de livros vendidos, quantidade de eventos gratuitos, quantidade de professores e voluntários, IIPC na comunidade, status dos projetos e dados financeiros. No Balanço Assistencial de 2009, dos 20 slides apenas 2 diziam respeito a valores financeiros;
- Questionário de avaliação dos cursos. Após a realização dos eventos, os alunos são convidados a preencher um formulário de avaliação do curso, com questões fechadas de satisfação em relação ao conteúdo,

estrutura, material, desempenho do professor, instalações atendimento, dentre outros. Os professores do curso têm acesso aos questionários, que são enviados ao coordenador do Técnico-científico para análise.

Dos instrumentos analisados, pode-se identificar que em termos de instrumentos quantitativos, nada difere o IIPC de outras organizações do terceiro setor.

Verifica-se que os entrevistados possuem a noção que existem metas assistenciais, relacionadas ao objetivo de melhoria ou evolução consciencial, convivendo com metas de desempenho, destinadas a garantir a manutenção da instituição.

Tem que ter um equilíbrio entre aquilo que é despendido pros cursos e a assistência que é feita. Então não se pode comprometer o funcionamento da instituição, ou até o acontecimento de alguns cursos, só privilegiando outros. Então tem que ter equilíbrio mesmo, tem alguns que tem bolsas, fazem cursos com valores, inclusive gratuidade, mas não é uma conduta padrão. Na verdade a conduta padrão é que o curso ele tem um valor, que é pro curso mesmo e pra manutenção da instituição, e se a gente tem uma quantidade muito grande de eventos um nível de pessoas sendo assistidas, mas não tem esse retorno financeiro pra manutenção institucional, dos eventos e expansão, então alguma coisa tá errada, precisa ser revista (ENTREVISTADO 9).

#### → **RENTABILIDADE – VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Tanto para garantir a sobrevivência institucional quanto para atingir o objetivo assistencial, conforme citado acima e tratado no item 5.2 – Valores e objetivos organizacionais, há metas principalmente de quantidade de eventos, alunos assistidos e do superávit financeiro, seja da Sede, seja dos centros educacionais. Assim, ao se realizar a programação do exercício seguinte, cada centro educacional deve cumprir determinadas metas de acordo com o desempenho histórico dessas unidades.

Nós trabalhamos, na realidade, com assistência. Nós trabalhamos com metas assistenciais (ENTREVISTADO 5).

A gente, citando como exemplo, nós temos hoje algumas metas que a instituição deve alcançar. Isso foi estipulado, baseado em

históricos, essas metas. Metas financeiras, metas de assistência, ou seja, de alunos atendidos, de expansão da instituição (ENTREVISTADO 2).

Dentro desses mecanismos de controle, que eu acho que é o principal, é o resultado assistencial. Eu acho que o grande item de controle institucional é a assistência realizada dentro da instituição, e essa assistência realizada ela pode ser mensurada de forma subjetiva e de forma objetiva. [...] Então de forma subjetiva você vai identificando: “poxa as pessoas estão melhorando, as pessoas estão tendo ideias mais avançadas, ideias novas”; então você identifica, como por todos esses aspectos, subjetivamente, qualitativamente de que a instituição e as pessoas estão melhorando [...] Objetivamente, a gente pode estar identificando isso é de duas maneiras básicas: uma pela questão de número de alunos atendidos, então se esses números estão sempre crescendo, você vai identificando que a assistência está aumentando. [...] Um outro critério é a questão financeira. Como a instituição é uma instituição sem fins de lucro, todo resultado financeiro da instituição ele vai ser revertido para a própria instituição (ENTREVISTADO 6).

Existe um acompanhamento, e de certo modo se percebe que essa produtividade ela é medida em quantidade de alunos assistidos, em quantidade de eventos, e alunos que são assistidos por esses eventos, mas fora isso não vejo nenhuma outra ferramenta de aferição, não conheço (ENTREVISTADO 9).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

O acompanhamento institucional é realizado pelos coordenadores da Sede, seja das linhas responsáveis pelo resultado dos eventos (quantidade e número de alunos), seja pela área financeira, responsável pelas receitas e despesas. As reuniões semanais do Comitê Executivo servem para apresentar o andamento dos eventos vindouros e tomar decisões, ou então apresentar resultados dos eventos passados. Apesar de um entrevistado relatar a utilização dessa reunião para análise de desempenho, isso não ocorre com regularidade.

É feita a verificação praticamente semanal, porque na reunião semanal é verificado como que foi o resultado de cada curso, como que foi a avaliação dos alunos em relação ao curso, e aí em cima disso, já são tomadas medidas em conjunto pra melhorar a qualidade, seja do atendimento, seja do curso, seja da qualificação dos professores feito periodicamente, pra que sejam mantidos os valores e os objetivos do Instituto, de acordo com, como está no estatuto (ENTREVISTADO 10).

Não existe forma de controle de produtividade (ENTREVISTADO 9).

Não existe nenhuma forma assim, pelo menos não há um controle rígido [do cumprimento das normas] (ENTREVISTADO 8).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Assim, embora haja as reuniões semanais de acompanhamento e todos os dados possam ser extraídos do sistema de informação IIPCnet, não há uma sistematização ou periodicidade em que esse controle seja realizado.

Este ano (2010) formou-se uma nova equipe, denominada Consultoria de Campo, que tem como propósito o auxílio aos centros educacionais no planejamento, execução e controle dos eventos, o que certamente trará maior formalização nesse acompanhamento. Apesar de haver a autonomia financeira, há o entendimento que a Sede deve responsabilizar-se pelo monitoramento do desempenho dos centros educacionais.

A minha função dentro da consultoria de campo é, em conjunto com outros colegas, que têm a mesma função, é acompanhar se essas metas vão ser seguidas ou se elas estão sendo seguidas. Em outras áreas, por exemplo, os fluxos institucionais, eles são acompanhados pelas áreas específicas. [...] De um modo geral, o controle é feito pelo contato mesmo, seja virtual, seja pessoal, parte desse controle. Mas também temos ferramentas onde se faz esse controle. Por exemplo as metas financeiras e as metas de interassistência de alunos é feito por um sistema chamado IIPCnet (ENTREVISTADO Y).

E hoje, com a nova presidência, o que é que se criou, uma área chamada consultoria de campo. Essa consultoria de campo está reconstruindo, não daquela forma, mas reconstruindo indicadores pra saber que os centros educacionais estão indo bem, ou não, que a Sede está cumprindo seu papel, ou não. Então com isso a gente vai voltar a ter alguns parâmetros que possam falar [se] as coisas estão indo no sentido certo, ou não. Porque hoje é mais assim, olhando o resultado da instituição como um todo, né? Não tem indicadores bem precisos (ENTREVISTADO 4).

[Voluntário] falou do caso do CEA X [Centro Educacional de Autopesquisa]: ele acompanhou o crescimento deste CEA, que no seu ápice chegou a faturar em torno de R\$200.000,00 anuais, sendo que no ano findo faturou aproximadamente R\$30.000,00. Na sua visão, devemos nos preocupar com este tipo de resultado, pois o crescimento do CEA vai se dar a partir do acompanhamento da

Sede. No momento em que a Sede se exime deste trabalho, ela está em déficit assistencial. (Ata do Comitê Executivo de 23/01/2010).

[Voluntário] explicou também que terá um boletim informativo com dados de todos os CEAs, este boletim será virtual. Os dados serão um parâmetro para acompanhar o desempenho no CEA. Os dados serão recolhidos até o dia 5 de cada mês, e enviados para os CEAs até o dia 10. (Ata do Comitê Executivo de 05/05/2010).

#### → **DESEMPENHO – RENTABILIDADE**

Os centros educacionais também compartilham dessa visão institucional de sobrevivência, entremeando as metas assistenciais com metas de autossustentação, conforme pode ser percebido na fala de um entrevistado.

A cobrança ela se vê em grupo. A gente tem, no caso lá do Centro educacional X, nós temos reuniões mensais onde os dados de tudo o que está acontecendo, eles são apresentados pra todo mundo, para que todos reflitam o que está acontecendo. [...] Quer dizer, metas financeiras, o centro educacional tem, impossível não ter porque a gente tem que se sustentar e principalmente todo o trabalho ele é baseado, ele se sustenta a partir do resultado financeiro que a gente tem. Então pra sustentar a estrutura, uma biblioteca como nós temos, grande, aberta ao público sempre, nós temos que ter eventos que banquem isso (ENTREVISTADO 11).

#### → **RENTABILIDADE**

Em relação ao controle do desempenho individual, não foi identificado, no IIPC, controle de frequência ou de desempenho de voluntários. Cada voluntário tem uma pasta na área do Conscienciocentrologia com sua ficha de voluntariado assinada, entrevista de admissão, assim como as funções ou áreas nas quais tenha voluntariado. A análise desses documentos não fez parte do presente trabalho.

Contudo, espera-se comprometimento dos voluntários, pois, na instituição, a tarefa assistencial está em primeiro lugar, conforme entendimento geral dos entrevistados. Assim, há carga horária, horários de voluntariado, tarefas, critérios, documentos, dentre outros, a serem observados e executados pelos voluntários. De modo geral, entende-se, na instituição, que a diferença entre um voluntário para um funcionário é que o primeiro participa porque tem vontade (raiz etimológica da palavra voluntário). Mas o fato de ser voluntário não faculta à pessoa

trabalhar quando quiser ou fazer da forma que quiser, pois o trabalho (um evento, por exemplo), depende que o serviço seja feito no momento e da forma prevista, de modo a salvaguardar o objetivo assistencial.

Ser voluntário não é ir quando quer, ou fazer o que quer. O voluntário é voluntário no sentido de optar por participar, uma vez participando, ele tem o comprometimento, tanto numa empresa conscienciocêntrica como noutra (ENTREVISTADO 12).

O voluntário da instituição de ciência, ele tem tanto comprometimento quanto qualquer instituição científica no mundo inteiro, então ele tem horários, ele tem compromisso, ele tem que elaborar e gerar documentos (ENTREVISTADO 3).

[Quando as coisas não estão caminhando bem] chama-se a pessoa, verifica o que é que é, tenta-se abordar. E vai abordando até o ponto que é possível. Quando não é possível, tende-se a trocar o epicentro daquela tarefa, porque a gente entende que o trabalho em si ele é muito importante. Porque ele envolve outras pessoas. A gente trabalha com prestação de serviços de assistência (ENTREVISTADO 4).

Às vezes quando é uma tarefa assim, que, igual eu falei, às vezes deixar de fazer aquela tarefa vai implicar em outras áreas, em outros contextos, vai ter um prejuízo maior, o foco é na tarefa, depois o voluntário. [...] Eu acho assim, a instituição, como um todo, ela preocupa com voluntário, até porque ela depende dos voluntários. Se não tiver voluntários acaba a instituição, entendeu? Mas é também se tiver um monte de voluntário fazendo nada, ela acaba igual. Então tem que, o normal é buscar ter esse equilíbrio, né? Mas às vezes, por exemplo, se um voluntário não tá dando conta e tem alguém que vai dar para executar aquela tarefa, troca-se o voluntário (ENTREVISTADO 7).

#### → **MAXIMIZAÇÃO DOS RECURSOS - RENTABILIDADE**

Os elementos denominados duplos-vínculos (que possuem, além do vínculo consciencial, vínculo empregatício), esses possuem registro na carteira de trabalho e têm uma jornada diária de 8 horas. Também não há registro de ponto, apesar de sua pontualidade e assiduidade serem acompanhados pelos coordenadores das áreas às quais estão lotados, pois sua condição de assalariado se justifica exatamente pelo caráter de essencialidade e sustentabilidade da tarefa, caso contrário voluntários seriam alocados para as tarefas. Mesmo assim, não há registro de descontos em folha por atrasos ou faltas. Há, inclusive, flexibilidade para

que o funcionário compense eventuais atrasos e faltas, principalmente quando participam de algum curso da Conscienciologia, promovido pelo IIPC ou não.

Por exemplo, tem lá a pessoa que é duplo vínculo, que ela tem aquela função pra cumprir, se ela não cumprir vai ter uma exigência maior, né? Então assim, ela tá ali mais tempo, ela tem obrigação de estar aquele período de tempo ali, ela é paga pra aquilo, ela executa a função de funcionário, fazendo analogia como funcionário da empresa, né? Ela não tem só o vínculo consciencial, mas o vínculo empregatício, então ela precisa cumprir as obrigações da função pela qual ela está sendo paga (ENTREVISTADO 7).

### → **MAXIMIZAÇÃO DOS RECURSOS**

Como a instituição tem por objetivo a evolução consciencial, a maioria dos entrevistados, quando solicitados a falarem sobre os instrumentos de controle do IIPC e a produtividade dos voluntários, ao invés de responderem sobre a produtividade em termos de cumprimento das tarefas e de metas, colocaram a questão do ponto de vista dos desafios pessoais, da autossuperação, da reciclagem individual.

Como existe a valorização do que a pessoa produz, a produtividade dela, no sentido com ela mesma: autossuperar-se. É um tipo de produtividade que a instituição conscienciocêntrica, a gente valoriza demais. [...] Então nós queremos a pessoa sadia, produzindo, pra ela ficar feliz com ela mesma. Não pra atender à necessidade da instituição (ENTREVISTADO 3).

Então a gente procura o quê, mexer com a pessoa pra que ela reflita o quê que ela está ganhando com a instituição, já que ela não ganha dinheiro, o quanto que ela está crescendo, com tempo de voluntariado que ela tem, em que nível que ela deveria estar pelo trabalho que nós desenvolvemos? Então, isso mexe com que a pessoa se motive a ver que existem novos desafios. Então a gente tá o tempo todo tentando criar questões que desafiem nosso voluntariado crescer, porque a hora que ele estagna, é a hora que ele desmotiva, é a hora que ele vê que o trabalho é o mesmo ele acha que é sempre a mesma coisa, ele perde a motivação e ele se afasta do trabalho (ENTREVISTADO 4).

A produtividade é a própria pessoa que determina, é o próprio voluntário que determina. [...] A diferença entre a empresa e o funcionário é porque o funcionário vai porque precisa do salário. No IIPC, o voluntário vai porque ele sente afinidade com as ideias. Então não é, não existe uma pressão em cima da pessoa, ela que se põe a pressão, se ela quiser, e ela anda, faz suas reciclagens, suas mudanças, sua melhoria em sua vida de acordo com suas necessidades (ENTREVISTADO 10).

O rendimento é visto assim, quanto que o voluntário está crescendo do ponto de vista dos resultados do trabalho dele. [...] Uma forma de rendimento dessa pessoa, primeiro, se ela tá assumindo algum tipo de coordenação, liderando alguma equipe, ela tá conseguindo passar o trabalho, tá entendendo o que tem que fazer. E outra parte é, por exemplo, como é que está o movimento de autopesquisa do voluntário (ENTREVISTADO 11).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Nota-se, nesse sentido, no IIPC, uma preocupação legítima pelo bem-estar do voluntário, diferente de uma organização funcionalista que visa propiciar boas condições ao empregado porque estas estão diretamente ligadas à produtividade. Percebe-se que a saúde consciencial do voluntário é um valor tão, ou mais importante, que a produtividade ou seu desempenho pessoal.

Há, dentro da área de Conscienciocentrologia diversos mecanismos para apoiar o voluntário em seus problemas e crises. Este tópico é também tratado nos itens 5.7 – Ação social e relações ambientais e 5.9 – Conflitos.

A gente tem que ir lá, tem que assistir essa pessoa, tem que puxar, ver qual o problema que está passando. Às vezes é um problema pessoal, às vezes é um problema na família, às vezes é um problema dele mesmo, está numa crise existencial. Então esse coordenador, ele tem a função de fazer essa manutenção. Existe uma área, que se chama hoje Conscienciocentrologia, que é uma área especializada em cuidar dos voluntários. [...] Então o Conscienciocentrologia marca uma reunião, faz entrevista, vê o que é que é, o que é que precisa. Se ele precisa mudar de área, Às vezes não está motivado com a função que ele está fazendo. Então tem esse acompanhamento (ENTREVISTADO 4).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Todavia, como não há uma formalização desse acompanhamento e os voluntários trabalham muitas vezes em horários diferentes, é comum voluntários de uma mesma área ficarem meses sem se encontrarem. Quando isso ocorre entre o coordenador da área e um voluntário, pode haver, por parte deste, a percepção de abandono e falta de acompanhamento.

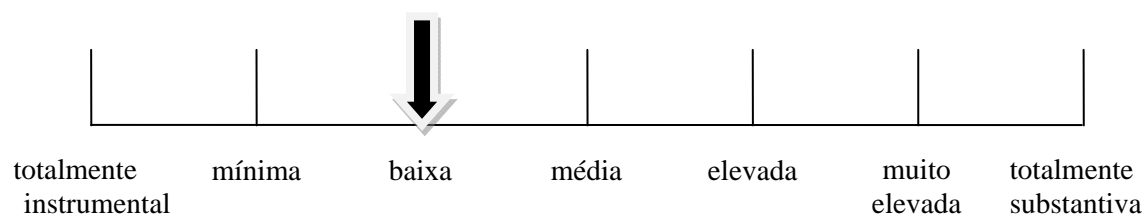
Eu não penso que hoje tenha assim uma regra estabelecida, agora normalmente a gente percebe de que se o voluntário fica duas semanas sem aparecer, um mês que ele não dá as caras, aí o Conscienciocentrolgia vai, pergunta, questiona e tal. Então assim, acho que não tem uma condição fixa sabe, uma política de cobrança de ir atrás e tal, quem faz esse acompanhamento normalmente é a coordenação, o coordenador do voluntário, da área onde ele atua [...] Semana passada eu fui viajar e não fui voluntariar, não avisei ninguém, ninguém perguntou, não sei se alguém sentiu a falta. Eu vi uns e-mails hoje, que eu cheguei, três coisas das pessoas pediram, ninguém respondeu, ninguém perguntou, ninguém me ligou. Então às vezes existe um acompanhamento assim, a pessoa não foi, o coordenador já liga, ou manda um email: "o que aconteceu e tal?", e às vezes isso não acontece (ENTREVISTADO 7).

Tem voluntário que tá lá com problema, então ele sempre tinha uma produtividade e deixou de ter. Tem gente que olha aquele voluntário e mete a boca nele, o que ele fazia agora não faz mais, ele não tá dando conta e tal, tem gente olha aquele voluntário e percebe, que ele deve estar com algum problema, vamos ver o que aconteceu, se pode ser ajudado ou não. Tem gente, que simplesmente afasta o voluntário. "Ah, tá com problema? Vá resolver seu problema depois você volta". Então depende muito do contexto, de quem tá acompanhando aquele voluntário (ENTREVISTADO X).

#### → DESEMPENHO

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: rentabilidade (10), valores emancipatórios (8), maximização dos recursos (6), desempenho (6), autorrealização (5).

Embora tenham sido identificados indicadores relacionados com a racionalidade substantiva (Valores emancipatórios, autorrealização) a maioria dos indicadores (62%) diz respeito à racionalidade instrumental (Maximização dos recursos, rentabilidade, desempenho). Entretanto, fica patente para os entrevistados, que a rentabilidade operacional é necessária para que o objetivo assistencial (valores emancipatórios) seja atingido. Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **controle** como **baixa**. Seu identificador predominante foi a **rentabilidade**. A figura 8 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 8** – Controle – nível de racionalidade substantiva

## 5.5 DIVISÃO DO TRABALHO

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da divisão do trabalho, com como as tarefas são alocadas aos voluntários. Para Serva (1996, p. 312), são avaliados os “critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização”.

Este tópico abordará o assunto sob o ponto de vista de duas questões. A primeira trata do dilema “necessidade institucional *versus* vontade individual”, ou, como compatibilizar o que deve ser feito com aquilo que as pessoas querem fazer. A segunda questão diz respeito à especialização, ou, como adequar as habilidades e conhecimentos das pessoas às funções existentes. Embora possam, à primeira vista parecerem similares, nem sempre uma pessoa especialista gostaria de exercitar sua especialidade em um trabalho voluntário. Observa-se, muito frequentemente na instituição, que um profissional competente reluta em assumir funções no voluntariado que se relacionem com sua ocupação profissional, vivenciada durante a semana, às vezes com cargas horárias extensas.

Em todas as organizações, e no IIPC não é diferente, há diversos tipos de funções e atividades a serem realizadas para atingir seu objetivo. Dependendo do perfil e aspiração do voluntário, algumas funções e áreas lhe parecem mais atrativas que outras. Ocorre que as necessidades institucionais nem sempre “casam” com os desejos dos voluntários.

Por exemplo, no IIPC, instituição de pesquisa e educação com cerca de 80% dos seus voluntários (tabela 6) com pelo menos o nível superior de

escolaridade, é de se esperar que tarefas como dar aulas e realizar pesquisas (Técnico-científico) sejam preferidas em relação a tarefas como pagar contas (Financeiro), imprimir e distribuir panfletos (Comunicação), ou mandar consertar um aparelho defeituoso (Conscienciocentrologia). Contudo, para que o aluno esteja na sala para que o professor possa ministrar sua aula, o ar condicionado deve estar funcionando, o aluguel pago e o panfleto distribuído.

Em uma empresa convencional, nada mais fácil de ser resolvido. Basta abrir uma vaga para auxiliar administrativo, remunerada pelo piso da categoria, que “choverão” candidatos. Em uma instituição que trabalha com voluntariado, a questão é mais complexa. No IIPC, ela inicia-se com a captação dos voluntários, enquanto ainda alunos, nos cursos da instituição.

Geralmente o aluno se identifica com as ideias da Conscienciologia, depois com o grupo, e por fim, com a instituição. No IIPC, os alunos começam em palestras públicas gratuitas. Àqueles que desejam maior aprofundamento, há cursos de entrada, com durações variadas: 5, 50, 160 horas. Após esses cursos, a instituição oferece um curso de extensão denominado ECP1 (Extensão em Conscienciologia e Projeciologia 1), realizado em imersão em hotéis, com três dias de duração. Depois de ter participado desses cursos, com conhecimento básico das ciências Projeciologia e Conscienciologia e do IIPC, caso o aluno deseje, ele pode solicitar a adesão ao voluntariado.

Primeiro ele [o voluntário] chega à sala do IIPC, ele faz os cursos que a instituição oferece, e depois ele se afiniza com as ideias, tem afinidades e ele se torna um voluntário, então ele vai trabalhar sem remuneração naquela atividade que ele tem mais afinidade. Então ele sente uma satisfação íntima por estar desempenhando a atividade, porque ele está se melhorando, tá recebendo informação, tá contribuindo também para implantação das ideias da Conscienciologia no planeta (ENTREVISTADO 10).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Para início do voluntariado, há uma entrevista junto com a área de Conscienciocentrologia, que é encarregada dos procedimentos formais e da integração do voluntário à estrutura organizacional. Entretanto, nem todos os interessados possuem o perfil e a disponibilidade para ser voluntário dentro das

necessidades do IIPC. O manual de voluntariado do IIPC aponta o procedimento a ser adotado nesses casos.

Analisar o perfil do candidato, se é adequado ou não que se torne voluntário nesse momento. Caso necessário, indicar reciclagem dos cursos [...] primeiro e depois uma nova entrevista. Se a pessoa não apresentar condições para voluntariar, isto deve ser dito sem constrangimentos, explicando, com discernimento, as razões, para que a pessoa aprofunde sua autopesquisa. Em caso de dúvidas sobre como proceder (casos atípicos), entrar em contato com a equipe da área de Voluntariado na Sede, que está à disposição para auxiliar. (Manual do Voluntariado do IIPC, 2005, p. 7)

#### → AUTENTICIDADE

Também se inicia, nessa entrevista, a solução do primeiro dilema: necessidade institucional *versus* vontade individual. Os coordenadores de todas as áreas e linhas de desenvolvimento passam à Conscienciologia suas necessidades de pessoal, informando as funções a serem realizadas e, quando cabível, o perfil do voluntário desejado. Conforme mencionado anteriormente, para algumas funções há excesso de voluntários candidatos e para outras, completa escassez.

São exemplos de solicitações retiradas das atas do Comitê Executivo:

Os voluntários que interessados em voluntariar nesta atividade [Programas Parassociais], procurem a área da Conscienciologia, tendo em vista que esta atividade precisa de voluntários. [...] O Voluntário X solicitou voluntário para ser o executivo do Curso, em Foz do Iguaçu – Os voluntários que tenham interesse procurar a área da Conscienciologia (Ata do Comitê Executivo de 29/07/2010).

Voluntário Y ressaltou a necessidade de formação de equipe de secretariado técnica especializada para intermediar e encaminhar o Programa. Destacou a falta de professores para o programa. Sugeriu que o Técnico Científico proponha um programa de formação docente para este Programa (Ata do Comitê Executivo de 12/08/2010).

Alguns, pouquíssimos, casos são resolvidos com a contratação de funcionários, denominados duplos-vínculos (vínculo consciencial e empregatício). Isso ocorre quando há necessidade de trabalho contínuo de 40 horas semanais de

uma pessoa exclusiva (tesouraria, por exemplo) ou quando aquela função exige habilidades que não foram encontradas nos voluntários disponíveis (programação visual, por exemplo). A Sede do IIPC conta com mais de 60 voluntários e 2 funcionários. O IIPC, como um todo, possui mais de 600 voluntários e 9 funcionários,

Desta forma, segundo a política institucional de se evitar ao máximo a contratação de funcionários, e operar com seu corpo de voluntários, o trabalho do Conscienciocentrologia é equilibrar a demanda e a oferta.

Depois desses cursos [introdutórios] eles fazem uma entrevista com o [departamento de] voluntariado, onde, na entrevista, ele vai ser locado na sua área, que ele tenha a sua melhor qualidade, o seu maior trafor<sup>28</sup>. Então ele vai ser alocado nessa área onde ele possa desenvolver as suas qualidades, para o crescimento e a expansão da instituição (ENTREVISTADO 5).

Existe uma condição que é uma pratica adotada que é tentar alocar, se possível, o voluntário naquela função que a instituição mais necessita, então tem que cumprir, de certa forma, onde há uma lacuna de pessoas, de funções, para que toda a instituição ande. Então isso procura ser conciliado, com a competência e a motivação da pessoa também. Então o ideal é a gente conseguir conciliar as duas situações, que o voluntário quer trabalhar, na hora que ele se motiva, e a área em que é necessário (ENTREVISTADO 1).

Existe uma equipe, do Conscienciocentrologia, que eles conversam com o voluntário, analisam o perfil e verificam quais as funções que estão sem gente, que é necessária e indica pro voluntário. [...] Então existe essa conversa, né? De acordo com a necessidade da IC, no caso do IIPC, e a disposição e o perfil do voluntário (ENTREVISTADO 7).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Nessa reunião, são apresentados aos voluntários as funções disponíveis, de modo que ele possa analisar seu interesse em trabalhar em alguma delas. Caso positivo, a alocação voluntário-área é pré-definida e o voluntário é encaminhado ao coordenador da área para que possam discutir com detalhes as necessidades e exigências da função e as habilidades e motivação do voluntário em realizá-la. Estando fechado, a informação retorna ao Conscienciocentrologia para

---

<sup>28</sup> Trafor – Acrônimo neologístico da Conscienciologia para designar traço força, ou o ponto forte.

formalização da alocação e ambientação do voluntário. Caso contrário, retoma-se a conversa para encontrar novas funções que motivem o novo voluntário.

De modo geral é feito um convite a ele [voluntário]: “você gostaria de trabalhar nessa área?” A pessoa escolhe (ENTREVISTADO 2).

A gente tem que lembrar que todas as pessoas que atuam na instituição, desde o secretário geral até aquele voluntário que entrou na instituição ontem, todos eles são voluntários. Então, um primeiro viés dentro dessa abordagem que eu estou colocando, é que uma vez sendo voluntário ele deve ser ouvido, ou seja: “em que você sente afinidade, sente, identifica como sendo importante você atuar na instituição” (ENTREVISTADO 6).

Como é baseada no trabalho voluntário, geralmente a pessoa procura alguma coisa que ela tenha mais afinidade, né? E é isso que eu acho que faz com que o trabalho voluntário funcione. A pessoa procura exercer uma função com a qual ela se sente afim, que ela tem vontade de fazer. E isso é o que faz com que ela mantenha o compromisso dela. Se ela assume alguma coisa que na verdade ela não gosta, não quer fazer, acaba que aquilo não dá certo. Então, em geral, as coisas funcionam porque têm mais ou menos esse consenso assim, da pessoa fazer aquilo que é mais ou menos do interesse dela (ENTREVISTADO 8).

O voluntário toma também a decisão se ele quer trabalhar naquela atividade, se não, ele escolhe uma área que ele queira trabalhar, com atividade que ele queira desempenhar e que ele vai ficar, vai se sentir bem e vai desempenhar bem a função (ENTREVISTADO 10).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Caso haja mais voluntários interessados em uma determinada função, geralmente é escolhido aquele que possui as melhores competências, no momento, para realizá-la.

E o coordenador, ele vê a pessoa que tem o perfil mais adequado. Em geral ele vai olhar aquela pessoa: e falar assim: “a pessoa vai dar conta desse trabalho”? “Fulano ele tem mais tendência pra esse tipo de tarefa”. Então a gente trabalha muito por ver quem é a pessoa que seria o melhor epicentro ou a pessoa que teria a melhor aptidão pra fazer aquela tarefa. Então, de uma certa forma, eu vejo que é meio que por meritocracia, né? Se a pessoa tem mais perfil, a gente coloca (ENTREVISTADO 4).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Na reunião de admissão, o voluntário preenche um formulário com seus dados pessoais, além de uma autoavaliação contendo pontos fortes, fracos. Na análise para identificação da função, são avaliadas, não só as competências do voluntário em relação àquela tarefa, mas também o que a tarefa irá agregar ao voluntário, em seu processo de autopesquisa e crescimento. Assim, são discutidos os desafios da tarefa e questionada a motivação do voluntário.

A pessoa vai estar identificando aquela função que ela tem conhecimento, que ela tem experiência, que ela tem uma afinidade com aquela atividade e ela vai poder ajudar muito a instituição atuando naquela atividade. Uma outra abordagem, que é até ao contrário dessa, mas que se somam, se complementam, é aquela atividade em que a pessoa, ela identifica como sendo uma atividade de desafio, aquela atividade vai colocar aquela pessoa em um ambiente de desafio de autossuperação. Então a pessoa tem que se melhorar, tem que mudar algum traço, ou ser mais extrovertida, enfim, vai ter que desenvolver algum aspecto que ela não tenha se desenvolvido, para desenvolver aquela atividade. Então é interessante, que, tanto num caso como quanto no outro caso, no outro exemplo, a atuação da pessoa naquela função, naquela atividade, funciona como um laboratório para que a pessoa possa estar identificando aspectos sobre ela mesma, servindo como laboratório de autopesquisa (ENTREVISTADO 6).

O que se vê, é que principalmente dentro da área do Conscienciocentrologia, que promove essas alterações diárias, nós procuramos ver a demanda do voluntário, e se ele tem uma visão equivocada, ou se ele não tem alguns pré-requisitos básicos pra aquela área, nós conversamos com ele, entendemos a demanda dele, e sugerimos uma área que ajude a suprir essa demanda (ENTREVISTADO 9).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Caso, dentre todas as funções disponíveis, nenhuma apeteça ao voluntário entrante, então a tarefa do Conscienciocentrologia é identificar, dentro das aspirações desse, quais as áreas mais indicadas. Apesar da quantidade de voluntários, há sempre trabalho a ser realizado em todas as áreas. Vários projetos e atividades menos prioritárias se encontram “engavetados”, em *stand-by*, na espera de alguém para tocá-los. O voluntário, então, optando por uma área, é encaminhado pelo Conscienciocentrologia ao coordenador para o acerto final.

Entretanto, há casos de funções essenciais, críticas até, que não há voluntários disponíveis, seja por exigir alguma competência, conhecimento ou

habilidade especial, seja por não ser atrativa o suficiente para motivar os voluntários. Nesses casos, não havendo a possibilidade de contratação de funcionários, procedimento que teria que ser aprovado em assembleia, e face à criticidade da tarefa, alguns voluntários são consultados, de forma mais assertiva, a assumirem a função.

Muitas vezes é sugerido pra ele [o voluntário] uma área por é..., a necessidade também, né? Que é uma instituição sem fins de lucros, mas têm determinadas áreas que há uma carência maior de voluntários, então é sugerido pra ele se ele gostaria de trabalhar naquela atividade (ENTREVISTADO 10).

Mas há situações [...] ai vai a questão da necessidade, né? Então veja, não tem ninguém pra dar suporte, você tá ali pra voluntariar, seja em que área for. Por mais que você não tenha o perfil mais adequado pra aquela área, mas você se predispondo a isso, você vai conseguir desenvolver algum nível de trabalho (ENTREVISTADO 2).

#### → **DESEMPENHO**

Essas situações são exemplos, condutas exceção, que demonstram que em alguns casos as tarefas têm precedência à vontade dos voluntários. Muitas vezes esses consultados são voluntários veteranos, que já realizaram essa tarefa no passado. Normalmente lhes é prometido que, assim que surgir algum voluntário com disponibilidade e perfil, ele será dispensado daquela tarefa. Normalmente o voluntário aceita, entendendo que, naquele momento, é o melhor que pode fazer pela instituição.

A pessoa às vezes retomou, voltou a uma determinada função que não necessariamente era a função assim que a pessoa gostaria agora, ou estaria supermotivada, mas é em função do senso de responsabilidade, comprometimento com a própria instituição, o trabalho assistencial que é feito, a pessoa se dispôs a trabalhar naquela função, e motivada, e tudo, e mantendo as outras atividades docentes, por exemplo, de pesquisa, a gente vê isso também (ENTREVISTADO 1).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Até mesmo em Utopia, de Thomas More, está proposta a questão da vontade individual *versus* a necessidade grupal. A solução ética dada pelo autor indica sua preferência ao prevalectimento do social:

Na maior parte dos casos os indivíduos são iniciados na profissão paterna [...mas] se o indivíduo, embora tendo já uma profissão, queira aprender outra, é-lhe lícito fazê-lo. Na posse de ambas as profissões, pode escolher a que preferir, a menos que a cidade tenha mais necessidade de uma que da outra (MORE, 2000, p. 60).

Em quaisquer circunstâncias, seja quando haja “casamento” perfeito entre tarefa e aspiração do voluntário, seja quando um dos lados faz a concessão de modo a compatibilizar da melhor forma possível as necessidades organizacionais e a vontade do voluntário, os resultados e o desempenho da pessoa naquela tarefa variam. Às vezes, o “casamento” perfeito se desfaz em pouco tempo, e aquele voluntário “constrangido”, pode se superar, se motivar e fazer um excelente e duradouro trabalho.

Às vezes acontece também de colocar pessoas que não têm [experiência ou motivação] e a pessoa desempenhar um ótimo papel, um ótimo trabalho. Até ver a pessoa crescer. Eu já vi muitas vezes isso. Pessoas que nunca tinham assumido um desafio maior e ficavam meio que em segundo plano, de repente, quando chamada pra uma tarefa, pra epicentrar um trabalho, ela despontar e mostrar todos os talentos dela (ENTREVISTADO 4).

Às vezes acontece pelo fato às vezes de uma área não ter ninguém, às vezes aquela pessoa assume, entre aspas, temporariamente, mas como não aparece um outro voluntário para substituir aquele, então a pessoa vai ficando. Às vezes, isso gera, em algum nível, alguma insatisfação, e a pessoa às vezes acaba deixando aquela tarefa (ENTREVISTADO 8).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

A área de Conscienciocentrolgia é a responsável por acompanhar, em conjunto com o coordenador da área na qual o voluntário atua, seu desempenho e motivação. Caso sejam percebidas alterações ao longo do tempo, esses voluntários são chamados para uma conversa, a fim de se verificar as causas do problema. Este tópico foi trabalhado no item 5.4 – Controle. Atenção especial é dada ao voluntário nos primeiros meses.

Ao ingressar no voluntariado há um estágio inicial de três a seis meses, de acordo com o caso, ideal para que o novo voluntário seja integrado e atue em áreas que lhe permitam uma visão de conjunto da Unidade. Após este período é indicada a realização de reunião de acompanhamento para ratificação da área de trabalho, eventuais necessidades de suporte ou ajustes na atuação. (Manual do Voluntariado do IIPC, 2005, p. 11)

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Muitas vezes, após algum tempo executando aquela função, o voluntário, mesmo motivado e com bom desempenho, deseja mudar de atividade, de modo a ter novos desafios e trabalhar outros pontos.

Se aquela área já não traz benefícios, se ele realmente não quer, se ele percebe que pra ele não traz mais nenhum crescimento, e se ele não tá disposto, como muitos casos a gente vê, a suprir uma necessidade. Quer dizer, já é uma coisa pra ele, ele já faz com um pé nas costas, ele nem quer mais fazer, mas se ele, entende, percebe que não tem outra pessoa pra substituir naquele momento, ele contribui, com que ele tem de melhor, com seu trafor, o seu traço força, dentro dessa área, até que se consiga, ou treinar uma pessoa ou que chegue outra com perfil pra assumir (ENTREVISTADO 9).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Verifica-se que a rotatividade de funções (ou de voluntários, dependendo do ângulo de visão) é relativamente alta na instituição. Como casuística desta pesquisa, dos dez entrevistados principais, os tempos informados de permanência na função atual são, em ordem crescente: 1 mês, 2 meses, 4 meses, 5 meses, 7 meses, 1 ano, 2 anos e meio, 3 anos, 5 anos, 5 anos. Uma média simples aponta para 21 meses, ou menos de dois anos. É importante salientar que houve a troca da coordenação geral há 7 meses da realização das entrevistas, o que provavelmente influenciou nesses tempos. Entretanto, como a média de tempo de voluntariado desses entrevistados é de 14 anos, a rotatividade é visível.

[As pessoas] podem mudar de área se elas quiserem, mas eu não diria que há muita rotatividade. Eu acho que a rotatividade que existe é uma rotatividade necessária, às vezes até para a gente oxigenar aquela área. Às vezes a pessoa fica muito tempo numa área e ele fica viciada. Sempre um mesmo olhar sobre o trabalho (ENTREVISTADO 5).

### → AUTORREALIZAÇÃO

De modo geral, os voluntários sentem que em todas as funções que trabalham há sempre possibilidade de aprendizado, crescimento, autossuperação e reciclagens.

Um trabalho em que você tem extrema liberdade de mostrar tudo o que você sabe fazer de bom, de construtivo, de edificante. Todas as suas habilidades são aproveitadas (ENTREVISTADO 3).

A minha entrada no voluntariado, é, eu tinha muita vontade de ajudar, de pesquisar Conscienciologia, de estudar e tudo o mais. Não tinha experiência nenhuma do voluntariado. Tinha 18 anos de idade, então não sabia nada, nem tinha tido tempo de ser voluntário em nenhum tipo de instituição. Mas eu entrei com a vontade de ajudar e ver o que podia ser feito. Com a vontade de assistir, uma coisa assim. E na época que eu entrei, foi muito interessante porque a forma foi sempre sendo colocados desafios pra mim. Então eu sempre estava, desde o início, assumindo algum trabalho, assumindo alguma coordenação, indo cada vez mais, cada vez com mais responsabilidade (ENTREVISTADO 11).

### → AUTORREALIZAÇÃO

Arakaki e Silva (2004) apresentam comparação entre a administração participativa convencional e a administração participativa conscienciológica, no que tange à atuação dos seus elementos, conforme pode ser visto no quadro 14.

<b>Bases</b>	<b>Administração participativa convencional</b>	<b>Administração participativa conscienciológica</b>
Visão do negócio	Trata-se de uma clara definição do negócio da empresa, do que se quer para o futuro em termos de objetivos e metas a serem alcançadas.	Metas e objetivos a serem alcançados baseiam-se na realização de tarefas esclarecedoras sobre a evolução consciencial. O “negócio” de uma instituição conscienciocêntrica é a ampliação da consciencialidade individual e grupal, em bases cosmoéticas, configurando-se como pólo assistencial avançado.
Trabalho em equipe	Objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e	Do trabalho em equipe participam consciexes <sup>29</sup> afinizadas à tarefa

<sup>29</sup> Consciex – acrônimo para consciência extrafísica. Aquelas consciências que não mais estão encarnadas na Terra.

	resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas.	assistencial do esclarecimento e ao grupo de conscins <sup>30</sup> atuantes na instituição. A formação de epicons <sup>31</sup> lúcidos e investimento no desenvolvimento do parapsiquismo são fatores potencializadores da conexão às equipes extrafísicas atuantes em comunidades avançadas.
Desenho dos cargos	Os cargos devem ser desenhados de forma ampla para permitir a contribuição pessoal e grupal mais abrangente possível.	O potencial de contribuição pessoal é melhor aproveitado a partir da autoconscientização dos talentos individuais. A transformação do voluntário “teórico” em co-gestor polivalente teático <sup>32</sup> é agilizada com intercâmbio dos papéis de liderança desempenhados por diferentes pessoas.
Informação operacional	O grupo deve ter acesso a todas as informações operacionais do negócio, para saber claramente como as coisas estão indo e qual o grau de contribuição para a melhoria do negócio.	Priorização da essência dos fatos e parafatos – <i>glasnost</i> administrativa – em detrimento à aparência na comunicação.
Sistema de recompensas	Se as pessoas se comportam como donas ou parceiras do negócio, elas passam a ter também a oportunidade de participar dos ganhos. Para que a participação seja realmente válida para as pessoas, elas devem ter um sistema de remuneração pelo aumento dos resultados.	Os ganhos individuais são mensurados pela teática do trinômio motivação-trabalho-lazer. Os voluntários atuantes desenvolvem o vínculo consciencial em substituição ao vínculo empregatício. O vínculo consciencial sobrevém quando as ideias e interesses estão acima da defesa única do seu dinheiro no fim-do-mês, privilegiada pela sociedade capitalista.

**Quadro 14** – Administração participativa convencional e conscienciológica

Fonte: Adaptado de Arakaki e Silva (2004, p. 167)

Como pode ser observado no discurso dos entrevistados, vários pontos levantados por Arakaki e Silva (2004) no tocante à administração conscienciológica foram identificados: ampliação da consciencialidade, a formação de epicentros, aproveitamento dos talentos e intercâmbio de liderança, priorização do vínculo consciencial ao vínculo empregatício.

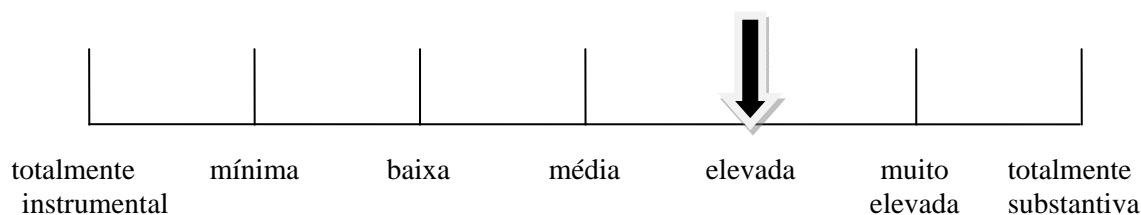
Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: autorrealização (20), desempenho (2), autenticidade (1).

<sup>30</sup> Conscin – acrônimo para consciência intrafísica. Aquelas pessoas que estão renascidas no Planeta.

<sup>31</sup> Epicon – acrônimo para epicentro consciencial. No contexto, pessoas que tomam a frente de um trabalho assistencial.

<sup>32</sup> Teático – acrônimo para teórico e prático.

Embora tenha sido identificado indicador relacionado com a racionalidade instrumental (desempenho), a grande maioria dos indicadores (91%) diz respeito à racionalidade substantiva (autorrealização, autenticidade). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **divisão do trabalho** como **elevada**. Seu identificador predominante foi a **autorrealização**. A figura 9 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 9** – Divisão do trabalho – nível de racionalidade substantiva

## 5.6 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da comunicação e relações interpessoais. Para Serva (1996, p. 312), são avaliados os:

estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feedback*, 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.

Nesta pesquisa, a análise foi realizada tomando-se três vertentes. A primeira diz respeito aos meios de comunicação (forma) e sua eficácia; a segunda trata da liberdade e autenticidade da comunicação (conteúdo); e a terceira das relações interpessoais entre os voluntários.

Uma das dificuldades levantadas por Guerreiro Ramos para a consecução de uma isonomia é seu limite de tamanho. Segundo Ramos (1989, p. 151), para garantir sua eficácia, as relações entre seus membros devem se dar principalmente de forma primária, não podendo atingir um tamanho tal que implique

majoritariamente relações secundárias que implicariam em formas de governo como democracia, oligarquia ou burocracia.

Em uma isonomia, as comunicações seriam par a par, membro a membro, e embora funções de coordenação sejam consideradas, boa parte da comunicação operacional não estaria atrelada à estrutura hierárquica.

Uma organização pequena, digamos com 5 elementos, possui 10 canais de comunicação distintos, considerando-se a possibilidade de todos os elementos interagirem com todos. Esse número cresce exponencialmente com o aumento do número de elementos<sup>33</sup>. Em uma organização com 50 pessoas há 1225 canais, ou seja, há esse número de possibilidades de comunicação entre todos os membros. Pode-se concluir que para o IIPC, com 600 voluntários e 179.700 canais de comunicação, seriam necessários que boa parte desses quase 180 mil canais fosse utilizada para que se estabelecessem relações primárias majoritárias. Situação óbvia e praticamente impossível, principalmente porque a instituição encontra-se espalhada em 10 Estados da Federação além de mais três países.

Um ponto interessante em relação à comunicação, é que, seja no IIPC ou em qualquer outra empresa, esse normalmente é um dos grandes problemas. Ressaltando o caso do IIPC, que nos temos hoje 14 centros educacionais, ou seja, 14 cidades, hoje temos escritórios, salas de aula, uma parte de gestão, e além dessas 14 cidades nós temos uma série de outras cidades que são atendidas por essas cidades, que muitas delas também têm voluntários, que apresentam algum vínculo com a instituição. Então isso é um aspecto: uma divisão geográfica (ENTREVISTADO 6).

Olha, a comunicação ainda é falha, por conta do que? Da heterogenia que nós temos, seja pelas questões mesológicas, da região, dos aspectos culturais e seja pelo perfil das pessoas mesmo. E pelo quantitativo. Então se você tem ali, atendendo o Brasil inteiro, e fora dele, a gente não tem gente suficiente pra isso. Então a comunicação em algum momento acaba falhando. [...] Eu diria que antes isso era pior, mas até com o advento da própria tecnologia de comunicação, da infocomunicação, isso veio a facilitar e diminuiu esses *gaps* (ENTREVISTADO 2).

Hoje a comunicação ainda é falha, né? Ela, mesmo entre áreas, ainda permite que existam ruídos muitas vezes, por que são vários grupos atuando o tempo inteiro e não se tem uma ferramenta totalmente eficaz de comunicação (ENTREVISTADO 9).

---

<sup>33</sup> Segundo a fórmula:  $C = (n^2 - n)/2$ , onde  $C$  é o número de canais e  $n$  o número de elementos.

A nossa comunicação interna, eu ainda vejo ela ainda como bastante deficitária. Então a comunicação que a gente tem mais é informal, eu acho que a que predomina. E, não que eu ache que isso é negativo, mas eu vejo que é a que predomina mais é a informal, comunicação informal entre as pessoas e tal. Em alguns contextos isso é bom, mas em outros, isso não é tão bom assim, porque às vezes a informalidade também gera ruídos de comunicação, faz com que as pessoas não saibam exatamente o quê que é que tá sendo passado, o que foi dito e às vezes isso pode gerar algum problema (ENTREVISTADO 8).

→ **DESEMPENHO**

São exemplos de problemas de comunicação retirados de uma ata de reunião do Comitê Executivo:

As áreas do IIPC tem que ter um fluxo mais otimizado de comunicação para não se desorganizar e não passar essa imagem de desorganização para os CEAs. O voluntário X vê que há problemas hoje com o fluxo das informações. O ideal seria que todas as solicitações fossem atendidas pelas respectivas áreas, e isso não está acontecendo hoje. Outras áreas se pronunciam quando as áreas solicitadas não respondem ou demoram demais a responder. (Ata do Comitê Executivo de 09/04/2010).

O Técnico-científico solicita solenemente à área de Intercooperação e à área que cuida dos CEAs que envie um documento via e-mail aos CEAs solicitando que não agendem cursos que não existam no IIPCnet. E que comuniquem à Sede todas as propostas. (Ata do Comitê Executivo de 09/04/2010).

→ **DESEMPENHO**

Desta forma, será analisada como, apesar dessa dimensão, heterogenia e do grau de informalidade, o IIPC procura melhorar o nível informacional entre seus voluntários.

As formas de comunicação mais utilizadas na instituição, por ordem de volume de pessoas acessadas e quantidade de informações transmitidas são:

1. Listas de discussão. Na Sede há a lista do Comitê Executivo, que abrange todos os voluntários. Além disso, cada área possui um lista para comunicação de seus voluntários. Há uma lista que perpassa a Sede e os centros educacionais, denominada lista de Coordenadores, abrangendo os coordenadores de áreas da Sede e os coordenadores

dos centros educacionais. Em algumas áreas, há listas semelhantes envolvendo os voluntários da Sede e seus pares nos centros educacionais. Apesar da profusão de listas, sua utilização é bastante entendida por todos e efetiva na transmissão de informações operacionais. Além disso, há um sem número de e-mails trocados entre os voluntários;

Primeiro, a gente desenvolvendo uma democratização da informação. Então, todos os voluntários participam de uma lista de discussão, onde assuntos polêmicos, ou, pontos de pauta, discussões específicas são jogadas ali, todos tem acesso, as pessoas participam de forma assíncrona (ENTREVISTADO 6).

Acho que a comunicação hoje tem as listas de discussão os e-mails, que eu particularmente não considero a melhor forma, elas ajudam nos informes gerais, nas condições mais informativas da instituição, mas pra lidar com questões mais complexas, relativas a desassédio, ao que a gente trabalha, eu vejo que a melhor forma de comunicação é o professor itinerante (ENTREVISTADO 1).

#### → ENTENDIMENTO

2. Reuniões. Conforme discutido no item 5.3 – Tomada de Decisão, há vários tipos de reuniões, que servem tanto como difusoras e equalizadoras de informações, como fórum para tomada de decisões. As reuniões são eventos síncronos, ao contrário dos e-mails e listas, e sua periodicidade e abrangência é menor. Entretanto, os assuntos podem ser debatidos em maior profundidade. Além disso, eventuais desentendimentos e conflitos podem ser identificados e solucionados no ato (este tópico será mais bem discutido no item 5.9 – Conflitos). Há reuniões das áreas, do Comitê Executivo, reuniões virtuais marcadas entre a Sede e os centros educacionais;

Outra ferramenta que é bastante positiva, de forma agora síncrona, são as próprias reuniões de comitê executivo. Então ali a pessoa coloca ali, ou a atualização, ou um problema, ou uma sugestão, ou projeto, e as pessoas, como têm uma liberdade muito grande de colocação, de sugestões, quem não entender, a pessoa coloca e ali é feito todo um nivelamento. Então esse nivelamento é muito sério, exatamente porque cada uma daquelas pessoas vai interagir com outras tantas dos centros educacionais e há uma equalização da

visão, das abordagens, isso ajuda muito nessa comunicação. Dentro de cada centro educacional tem também listas de discussões e que facilitam toda essa posição (ENTREVISTADO 6).

Outra comunicação que nós temos, implementando já há uns dois meses é a *web conference* [...] Isso ai está dando muito certo. [...] A gente faz reunião também com todo o centro educacional e aqui com as pessoas da Sede, que são necessárias, via Skype, um olhando no olho do outro, e um falando as coisas pro outro (ENTREVISTADO 5).

#### → AUTONOMIA

3. Itinerâncias. Itinerâncias são viagens administrativas, geralmente de professores que saem de sua cidade e vão ministrar cursos em outras cidades e centros educacionais. Essas viagens são aproveitadas para se realizarem reuniões presenciais entre o professor e os voluntários daquele centro educacional. Apesar dos e-mails e das reuniões virtuais, em matéria de efetividade na comunicação e entendimento, essa é considerada a melhor prática. Entretanto, sua frequência não é alta, e aqueles estados ou países mais distantes ainda são menos assistidos por esta forma de comunicação;

[Itinerâncias são] a forma com que a gente tem de tentar difundir a filosofia da instituição e integrar, porque numa instituição desse tamanho não é difícil que um grupo comece a fazer uma prática diferente e a Sede não fique sabendo. Mas com essas itinerâncias, com essas viagens, a gente acaba sempre sabendo. [...] Essas viagens de integração institucional, que ocorrem tanto pela parte Técnico-científico quanto pela parte administrativa, serve como uma maneira de você alinhar e manter a instituição íntegra, né? Falando a mesma linguagem em todas as pontas (ENTREVISTADO 4).

E também tem as visitas presenciais, como eu já falei. Visita de coordenação, visitas, dos coordenadores de áreas, visita de voluntários, também pra essa nossa comunicação ficar melhor (ENTREVISTADO 5).

O voluntário X acrescentou o quanto essas itinerâncias são importantes também para os CEAs e de como isso promove maior entendimento e sinergia Sede/CEAs. Foram citados os exemplos atuais das itinerâncias do Voluntário Y (Rio) e do Voluntário Z (Manaus) e de seus efeitos já sentidos. (Ata do Comitê Executivo de 13/02/2010)

#### → ENTENDIMENTO

4. Encontros de voluntários. Nesse item encontram-se as assembleias gerais ordinárias, realizadas normalmente até duas vezes por ano e o encontro nacional de voluntários, realizado uma vez ao ano. Esses grandes encontros presenciais geralmente contam com 200 ou mais voluntários e permitem o esclarecimento e contato direto entre voluntários dos diversos pontos;

Essa comunicação direta com essas pessoas eu acho que é o principal mecanismo disso e, além disso, o Instituto tem grandes encontros anuais de voluntários, que hoje me parece, ajudam muito nessa condição de dirimir as dúvidas, esclarecer alguns critérios, propor novas metas institucionais, então nada substitui esse encontro presencial (ENTREVISTADO 1).

→ **ENTENDIMENTO**

5. Outros. Há outros documentos esporádicos veiculadores de informação, tais como *newsletters* (IIPCnews) e Balanço Assistencial, que possuem um foco específico e são veiculados através dos meios mencionados.

Um dos entrevistados relatou a percepção na melhoria das comunicações entre Sede e centro educacional.

Do ponto de vista institucional, saindo do centro educacional, a gente vê que de um tempo pra cá tem melhorado bastante a comunicação com a Sede do IIPC, que não era tão presente até alguns anos (ENTREVISTADO 11).

→ **ENTENDIMENTO**

Outra forma encontrada pela instituição para minorar esse problema das relações secundárias e dar liberdade ao voluntário para acessar diretamente qualquer coordenador da Sede, incluindo o coordenador geral, é a distribuição de uma lista, constantemente atualizada para todos os voluntários, com as formas de acesso de todos os voluntários da Sede, incluindo telefones celulares e residenciais, e-mail, *MSN* e *Skype*.

Tanto o e-mail do coordenador geral como seu telefone celular tá numa lista, que se chama lista o comitê executivo, e essa lista é mandada pra todos os centros educacionais e qualquer voluntário pode ligar pro coordenador, ou quando ele estiver no seu centro educacional, lá conversar. Todo mundo, todos nós temos acesso a ele (ENTREVISTADO 5).

#### → ENTENDIMENTO

Entretanto, não se pode analisar a comunicação em uma organização somente pela forma como a informação é passada entre seus elementos. Ramos (1989) critica a abordagem funcionalista de Herbert Simon, quando este, baseado em Chester Barnard, coloca a questão da comunicação organizacional apenas como meio para que os funcionários sejam socializados dentro do processo de integração organizacional.

Assim, quanto ao conteúdo da comunicação, a próxima parte trata do grau de abertismo entre os voluntários. Sua autonomia e liberdade para se comunicarem de forma autêntica e sincera.

Em primeiro lugar, iremos analisar os ambientes proporcionados pela instituição para que essas relações ocorram. A maioria das relações ocorre no trabalho diário, salientando que, como cada voluntário trabalha nas horas que seus afazeres profissionais e pessoais o permitem, raramente observa-se, na Sede, horários com mais de 20 ou 30 % do total dos voluntários presentes. E isso se repete nos centros educacionais. Os fóruns nos quais ocorre boa parte das relações envolvendo muitos voluntários são as reuniões.

[A reunião do Comitê Executivo] É uma reunião bastante aberta, e o que eu acho muito interessante, com um clima muito positivo, de bastante amizade, de acolhimento, acho que isso é um ponto saudável (ENTREVISTADO 6).

Normalmente as pessoas vão lá e elas contribuem com o que têm de melhor, isso faz o clima ser um clima muito positivo, muito cordial, de amizade, de companheirismo, de sintonia de ideias, de ajuda mútua. Então isso tudo resulta num clima organizacional muito agradável e bom, que gera motivação pra pessoa ir participar das atividades (ENTREVISTADO 12).

#### → AUTONOMIA

Em segundo lugar, é determinante identificar até que ponto o voluntário se sente livre ou constrangido para manifestar seu posicionamento.

Aqui as pessoas têm uma liberdade de falar o que pensam (ENTREVISTADO 8).

Um aspecto que tá sendo muito trabalhado agora, é pra que as pessoas consigam expressar claramente o que elas pensam, pra que não tenha fofoca não tenha ambiente de gerar isso de outra forma menos positiva. As pessoas estão tendo oportunidade de falar e de colocar (ENTREVISTADO 1).

#### → **AUTENTICIDADE**

Um ponto importante a salientar nas reuniões da instituição, constatado principalmente nas reuniões do Comitê Executivo, é o espaço que se dá às percepções individuais. Todo início de reunião, antes de se tratarem dos assuntos de pauta (objetivos), é aberta a palavra para as percepções individuais (subjetivas). Esse tópico é chamado “percepções da semana” e a manifestação é livre para que o participante que desejar diga o que sentiu durante a semana. Verifica-se que essa dinâmica é muito rica, pois valoriza o indivíduo e suas sensações. Cuidados são tomados para que esse tópico não tome o tempo dos assuntos objetivos (tendência muitas vezes usada para não enfrentar os problemas institucionais); entretanto, houve reuniões totalmente tomadas por esse ponto, pois foram identificados e discutidos problemas sérios, que, de outra forma, ficariam encobertos pelos assuntos administrativo-operacionais da reunião.

Porque a nossa reunião, ela, a reunião de trabalho administrativa, ela tem sempre uma parte bem objetiva, mas ela sempre tem um espaço pra parte conscienciosa, à parte consciencial (ENTREVISTADO 3).

#### → **AUTENTICIDADE**

Essa liberdade de expressão e essas trocas, principalmente pela visão que os voluntários têm de se encontrarem em um laboratório evolutivo, isso favorece a explicitação de afinidades e divergências, o que favorece a autopesquisa e o autoconhecimento. Este tópico será desenvolvido no item 5.9 – Conflitos,

contudo, existe a percepção que o trabalho assistencial está acima das diferenças pessoais.

A [relação interpessoal] em geral é complicada. Existe a questão da heterogenia. Então há questões culturais, às vezes, por exemplo, aquele voluntário mais extrovertido incomoda o mais introvertido, e vice versa. Aquele mais desorganizado incomoda o que é mais organizado. Mas só que quando você começa a pensar nos valores institucionais e nos valores pessoais e os objetivos, o porquê que você tá ali, isso acaba sendo secundário. Faz parte do processo de aprendizado e de amadurecimento de cada um, mas é claro que existem farpas sempre. Existem divergências (ENTREVISTADO 2).

Eu vejo que assim como qualquer tipo relação interpessoal têm pessoas que tem mais afinidade tem outras pessoas que tem menos afinidade. Agora, no saldo geral, o trabalho tá conseguindo ficar acima dessas querelas, dessas dificuldades interpessoais (ENTREVISTADO 1).

Dentro do voluntariado somos muito integrados, assim, tem uma integração superior até os vínculos familiares, que é o que a gente chama de vínculo consciencial. Ou seja, as pessoas, elas tem um vínculo, um compromisso com a ideia de implantar essa nova ciência, de desenvolver essa assistência que a instituição se presta a fazer, que ela é assim além do vínculo até profissional, vínculo familiar, que ela tem o nível de comprometimento (ENTREVISTADO 4).

O ambiente [de voluntariado] não só favorece [a autopesquisa], como ele é o laboratório. Ele é o próprio laboratório. É um laboratório, por exemplo, nessa função de coordenadora, esse laboratório me ajuda a pesquisar a questão da liderança. Como a minha liderança, como é que ela reflete no outro, que tipo de liderança eu tenho em relação ao outro. Quando eu olho para os outros e vejo como é que isso chega neles, eu consigo olhar pra mim e ver o que é que eu tô fazendo. Então na verdade é um laboratório que eles me dão, é um espelho, *feedback*. Se eu tiver sozinha, pesquisando a minha liderança tá complicado. Ali eu tenho essa possibilidade (ENTREVISTADO 14).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

No tocante à qualidade das relações interpessoais, visto como o relacionamento de amizade, acolhimento e sinceridade entre os voluntários “colegas de mesa”, nota-se visões diferentes entre os entrevistados.

Há aqueles que introjetam a visão assistencial organizacional e a percebem como princípio prático realizado pelos voluntários, internamente. Ou seja, o primeiro assistido deve ser o colega ao lado.

No nosso trabalho isso é muito comum de acontecer, ou seja, como a gente se preocupa com o desenvolvimento da consciência, seria incoerente a gente se preocupar com o desenvolvimento da consciência dos alunos, e não se preocupar com o colega que tá do lado, né? Não fazer assistência pra pessoa que tá do lado e fazer assistência pro aluno? Então há um espaço pra você poder fazer uma assistência mais horizontal pro seu colega, até pro seu chefe, em alguns casos, que num trabalho convencional você jamais você teria essa oportunidade de entrar e fazer uma intervenção, uma ajuda, uma questão tão particular da pessoa, às vezes em relacionamento afetivo ou de ordem financeira ou de problemas com os filhos, como se cria dentro da instituição. Então isso é assim, não há um laboratório igual a esse pra pessoa crescer (ENTREVISTADO 4).

A gente tem sempre dando a cara à tapa, ali, num grupo de pessoas que, a priori, a princípio estão interessadas em discutir autopesquisa, então isso já ajuda você a estar compartilhando com outros os seus problemas, que você não teria outro fórum pra discutir (ENTREVISTADO 11).

#### → AUTENTICIDADE

Há outros que trabalham a questão das reconciliações. À medida que a pessoa identifica sentimento de antipatia por um colega voluntário, isso pode ser uma oportunidade de autopesquisa e reconciliação.

Vamos supor que, teve, foi um contato que não foi tão bom, é uma oportunidade que eu tenho de sentar com aquele colega que está ao meu lado e aparar essas arestas. Ver o que é que está tocando, por que é que eu não tenho, vamos supor, um bom relacionamento com ele. O nosso voluntariado é calcado na autopesquisa. Esse colega que senta do meu lado, que eu também não tenho uma grande simpatia por ele, vai me servir como instrumento da minha autopesquisa. Por que é que eu tenho essa antipatia por ele? O que é que é? Ai eu vou me aprofundando na minha autopesquisa até encontrar o por quê desse, vamos supor, dessa ... de não gostar dessa pessoa. E vou acabar gostando, porque eu vou encontrar o por quê que nós temos essas relações mais complicadas, e vou limpar isso, vou reparar, vou reconciliar com essa pessoa, que hoje tem essa oportunidade de estar ao meu lado (ENTREVISTADO 5).

Eu percebo que eu tinha uma dificuldade de trabalhar em grupo, até porque profissionalmente eu trabalho mais sozinha. E é uma grande oportunidade de troca, de aprendizado, de entendimento. [...] Aprendi o que eu já sabia na teoria, apesar de ser só na teoria. [...] Que a pessoa tem todo o direito de pensar diferente de mim. E que, às vezes, o pensamento dela é até melhor que o meu, sabe, mais ... mais desenvolvido, mais coerente, mais importante para o momento. Então, aprendi muito a conciliação, aprendi muito o consenso, coisas

que eu não tinha muito. Era meio pela força mesmo, não pelo argumento (ENTREVISTADO 13).

[O voluntariado] me ajudou muito no meu crescimento pessoal. No desenvolvimento de tolerância, de aceitar as pessoas, entender cada pessoa com as suas dificuldades e vendo, dando foco especial nos traços-força que a pessoa tem. Tu conseguir desenvolver essa capacidade de valorizar essa pessoa pelo traço-força, pela qualidade que ela tem. E eu desenvolvi muito (ENTREVISTADO 16).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Outra visão ressalta o individualismo dos voluntários do IIPC, que prioriza a realização da tarefa em detrimento dos relacionamentos pessoais.

Eu percebo que, em geral, pelo perfil dos voluntários do IIPC, a gente preza menos o convívio, a afetividade com os colegas, mesmo fora das atividades do voluntariado, e mais as tarefas, mais atividades. Então grande parte do convívio, ele se dá em momentos específicos, quando as pessoas estão trabalhando juntas numa área, estão mais juntas, têm mais afinidade, às vezes marca uma outra coisa, e se permitem se conhecer melhor a partir da atividade (ENTREVISTADO 9).

#### → ESTRATÉGIA INTERPESSOAL

Na média, a percepção dos entrevistados é que a relação entre os voluntários é boa, principalmente se comparados às experiências vivenciadas nas empresas.

A maioria das vezes a média [da relação entre os voluntários] é saudável, o pessoal às vezes se encontra fora da instituição, não só no horário de voluntariado, entendeu? Tem grupos às vezes, fazem festas, normalmente no final do ano tem festa de voluntários. De uma forma geral, eu acho que se relacionam sim, é bem produtivo (ENTREVISTADO 7).

Eu acho excelente [a relação interpessoal]. No geral, assim, eu acho que pessoas se dão muito bem, mesmo quando estão fora do IIPC ou tratando às vezes de algum outro assunto que não é do IIPC, é o que eu observo. [...] No caso, por exemplo, de uma empresa formal, provavelmente pode às vezes não ver, né? Mas aqui, em geral, como todo mundo tá interessado mais no aspecto assistencial, então, de uma certa forma, como não tem assim, não há tanta competição ou coisa desse tipo, então, a tendência é que as pessoas acabam sendo mais amigas (ENTREVISTADO 8).

Em geral, as relações em empresas são mais superficiais, mais sociais e mais competitivas. Acho que o nível de, em geral, abertismo das pessoas dentro do IIPC, principalmente o foco na assistência, faz com que as pessoas não pensem tanto em si, e pensem mais nos outros, isso auxilia muito o relacionamento. Principalmente quando estão focadas na assistência, os relacionamentos interpessoais melhoram bastante, então comparando com outras instituições, eu acho que é mais saudável sim (ENTREVISTADO 9).

Numa empresa convencional, manda pro psicólogo, manda pro departamento pessoal, e você tira o que pode da pessoa. Na empresa conscienciosa, nós queremos atender a consciência, a pessoa, na suas necessidades mais prementes, e evolutivas até. Então, isso exige de nós um, um debruçar sobre a realidade da pessoa de uma forma interessada, pontual, comprometida. Isso faz toda a diferença (ENTREVISTADO 3).

Exercita valorizar a pessoa pelo que ela é, e não pela posição que ela ta ocupando. Então todos conhecem muito mais quem a pessoa é, né? Porque dentro de uma organização convencional a pessoa muitas vezes usa da estrutura de poder até para ser alguém que ela não é. Pra fazer um papel, por exemplo, ter atitudes que ela como pessoa em casa, ela não tem. Então isso cria um clima um pouco falso dentro de uma empresa convencional, onde cada um procura desempenhar um papel que não compromete, né? Então é o contrário de uma proposta em que você vai fazer um trabalho de voluntariado em que você não tem, por exemplo, medo de ser demitido. Você vai ser quem você é, mesmo. A pessoa vai conhecer você, os pontos bons e os pontos ruins. E como todos querem trabalhar num local que tenha um clima positivo, um clima bem agradável, então todos procuram melhorar, né? Dentro do trabalho em equipe e também no resultado que esse trabalho traz para a Instituição (ENTREVISTADO 12).

Eu tenho um bom nível de relacionamento pessoal. Inclusive com os meus colegas de Instituição. Acho que ajuda muito. A gente se entende, trabalha bem, se gosta. Acho que é importante a gente se gostar, se respeitar. Claro que precisou de um certo amadurecimento da minha parte (ENTREVISTADO 13).

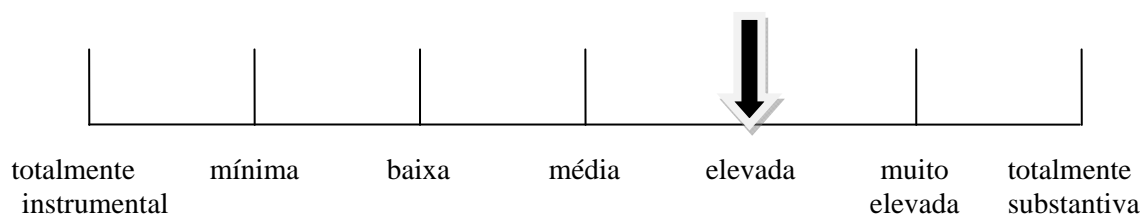
#### → **AUTENTICIDADE – AUTONOMIA - ENTENDIMENTO**

Pode-se perceber, pelas falas dos entrevistados, o valor dado à profundidade dos relacionamentos interpessoais, conforme especificado por Guerreiro Ramos como configurador de uma isonomia.

A isonomia é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal (RAMOS, 1989, p. 169).

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: entendimento (14), autenticidade (11), autonomia (10), desempenho (6), autorrealização (4), valores emancipatórios (3), estratégia interpessoal (1).

Embora tenham sido identificados indicadores relacionados com a racionalidade instrumental (desempenho, estratégia interpessoal), principalmente devido à dificuldade de manutenção de relações primárias e formais, a grande maioria dos indicadores (85%) diz respeito à racionalidade substantiva (entendimento, autonomia, autenticidade, autorrealização, valores emancipatórios). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **comunicação e relações interpessoais** como **elevada**. Seu identificador predominante foi o **entendimento**. A figura 10 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 10** – Comunicação e relações interpessoais – nível de racionalidade substantiva

## 5.7 AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da ação social e relações ambientais. Para Serva (1996, p. 313), são avaliadas as:

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.

A primeira questão que se apresenta diz respeito à percepção dos voluntários entre os valores institucionais professados (consciência, voluntariado, cosmoética e assistência) discutidos no item 5.2, e os objetivos e ações reais.

Dos discursos dos entrevistados pode-se identificar que a grande maioria considera a instituição como coerente no cotejamento (valores-ações), embora não houve nenhuma manifestação acerca da coerência completa.

Eu vejo que a instituição, ela está se mantendo, e ela vem se mantendo em função da coerência que ela mantém com seus, com seus princípios, desde a fundação até hoje, e também em relação à manutenção da qualidade e da qualificação dos voluntários. E também da própria docência da instituição, e da relação que ela tem com os alunos e com a sociedade, eu vejo que é um somatório de tudo que faz com que a instituição se mantenha (entrevistado 10).

[O nível de coerência do IIPC está] acima de 50%. [...] Quando agente fala de cosmoética, quando agente fala em esclarecimento, quando a gente fala também em assistência, tem esse valor que eu não coloquei, mas também é esclarecimento, e eu vejo que isso tá mais positivo do que negativo. Ainda tem, claro, bastante coisa a alcançar, mas acima da média geral da sociedade (ENTREVISTADO 9).

Assim se fosse dar um percentual [para o nível de coerência do IIPC], eu acho que é mais de 90%, entendeu? Com o objetivo o qual existe, as funções que ele desempenha, as tarefas que estão sendo feitas com a própria questão do voluntariado e o paradigma consciencial, eu acho que é mais assertivo do que prejudicial (ENTREVISTADO 7).

Eu acho que [o IIPC] tem um nível bom de coerência. [...] Eu, por exemplo, já fui aluno do IIPC, claro. Conheci o IIPC sendo aluno, e hoje sou voluntário. O que eu observo é assim, que eu, por exemplo, fui uma pessoa que me senti muito assistida pelo IIPC. Então, como eu observo isso nos outros, então eu acho assim que tem certa coerência. Eu acho que até mesmo, assim, as funções que a gente exerce dentro da instituição acabam nos ajudando de alguma maneira. Então, eu vejo como sendo coerente (ENTREVISTADO 8).

Apesar dessas mudanças, a instituição, eu vejo, ela consegue se manter coerente em termos de objetivos iniciais e objetivos que são esses mantidos até hoje, essa questão da assistência de ajudar as pessoas, de valorizar o voluntário, tudo isso (ENTREVISTADO 1).

→ **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Alguns argumentos utilizados para defender a coerência institucional se basearam na lógica temporal: aquilo que não é coerente não se sustenta no tempo. Uma instituição sem fins lucrativos, majoritariamente operacionalizada por voluntários e sem subvenções externas, manter-se durante 22 anos e em crescimento, para os entrevistados, é sinal de sua coerência.

Eu vejo que existe uma coerência, sim, pelos resultados obtidos, pela continuidade desse tempo todo e a manutenção da utilidade pública federal. Porque se os valores ou os objetivos não são cumpridos, a instituição tende a não continuar, porque os próprios voluntários vão sentir isso. Eles percebem sentem, que o trabalho não está de acordo com os princípios da instituição, então não, aí dificulta a reciclagem, as interrelações são conflituosas, quando os objetivos não são cumpridos (ENTREVISTADO 10).

Eu diria que a instituição tem sido muito coerente porque se ela não tivesse priorizando esses aspectos, esses valores que foram citados no início, ela já teria se desfeito (ENTREVISTADO 2).

Eu acho que o Instituto tem coerência. Porque na realidade a Conscienciologia trabalha muito com a coerência, não é? Se o Instituto não tivesse coerência, entre suas metas e seu dia a dia, ele não seria uma instituição com 22 anos de trabalho voluntário (ENTREVISTADO 5).

→ **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Outros entrevistados buscaram explicar as causas da identificação de algum percentual de incoerência institucional através do mecanismo sistêmico, identificando na impossibilidade de um indivíduo ser totalmente coerente (valores-ações) a impossibilidade grupal de sê-lo. Assim, a coerência grupal seria a média do nível de coerência individual de seus membros. Essa forma de reflexão é abordada no próximo item, 5.8 – Reflexão sobre a organização.

A média da incoerência nossa, de cada voluntário com o seu curso intermissivo, com sua percepção de cosmoética, a média disso vai ser a resposta à sua pergunta, vai ser o nível de defasagem do alcance dos objetivos da instituição com o que ela vem colocando como sendo ponto principal de seus princípios e valores (ENTREVISTADO 5).

Eu diria que a gente estaria em torno de uns 70% [de coerência institucional], se fosse dar um percentual. A minha avaliação dos 100%, uns 60%, 70%, porque a gente ser coerente não é uma coisa muito simples, né? Então há valores e há ideias que a gente consegue entender, e são valores às vezes almejados [...] mas há um discrepância em termos de vivências práticas dessas ideias todas praticadas. [...] Numa instituição desse tamanho você conseguir uma integração em termos de níveis, de prática, ou de vivência do que se estuda do que se é almejado na instituição é muito difícil, porque o nosso corpo de voluntariado ele tem, vamos dizer, uma formação social, é... níveis culturais, sociais, diferença de idade, ele não é totalmente homogêneo. Por outro lado, eu vejo que perante aos princípios da instituição, fazer assistência às pessoas, valorizar a consciência, respeitar a consciência, eu acho que a gente tem um nível de coerência muito grande (ENTREVISTADO 4).

#### → JULGAMENTO ÉTICO

De forma prática, a averiguação da coerência pode ser analisada a partir da relação entre a organização e seu ambiente. Neste estudo abordamos três vertentes nas relações entre o IIPC e o ambiente composto de: 1) seu corpo de voluntários; 2) seus alunos; 3) outras instituições: empresas, organizações sem fins lucrativos, instituições de ensino e órgãos governamentais.

A relação entre o IIPC e seus voluntários é abordada em todos os itens dessa análise, mormente nos seguintes: 5.1 – Hierarquia e normas; 5.3 – Tomada de decisão; 5.8 Reflexão sobre a organização; 5.10 – Satisfação individual. Desta forma, neste item abordaremos apenas as vertentes 2 e 3.

No que tange à relação entre o IIPC e seus alunos, no quesito coerência valores professados – ações concretas, buscar-se-á identificar, nas ações institucionais, a priorização dos valores assistenciais e cosmoéticos em relação aos objetivos financeiros e de sobrevivência institucional (legítimos, conforme discutido no item 5.2 – Valores e objetivos.).

A percepção dos voluntários quanto ao grau de satisfação dos alunos e o nível de relacionamento entre esses e o IIPC é positivo.

Eu vejo um bom relacionamento, porque o IIPC ele faz a divulgação, mas o aluno ele vem fazer o curso porque ele tem interesse. Então geralmente o que acontece é, por exemplo, na universidade, o aluno vai porque ele precisa, então ele é forçado a fazer um curso. No IIPC não, ele é diferente, o aluno vem porque ele tem a necessidade dele e aquele curso ele supre a necessidade de informação, de conhecimento dele. Então o interesse maior geralmente é do aluno, então isso mantém uma boa relação entre a instituição e o aluno (ENTREVISTADO 10).

Na grande maioria, os alunos sempre se sentem muito bem, muito acolhidos pelo IIPC, em geral gostam dos cursos. Veem no IIPC assim, uma instituição que oferece cursos de qualidade, que realmente melhora a qualidade de vida do próprio aluno. Que eles conseguem ver que várias mudanças que eles fazem na própria vida em função dos cursos e das informações que são passadas nos cursos. Então eu acho que essa relação entre aluno e IIPC é muito positiva (ENTREVISTADO 9).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Tanto pela observação participativa quanto através da fala dos entrevistados, é possível perceber que a instituição possui uma filosofia definida quanto à gratuidade dos cursos. Como ela não é subvencionada e necessita da venda de cursos e livros para sua sobrevivência, observa-se a clara percepção dos voluntários quanto ao funcionamento do mecanismo assistencial se dar através da troca financeira.

Então dinheiro é uma troca de serviços, é um mecanismo troca ali, o Instituto tá fazendo um trabalho pra ajudar, a pessoa tá financiando uma série de outros projetos com aquele dinheiro que ela tá pagando, até a manutenção da instituição, o crescimento da instituição. Os voluntários não recebem, nem nenhum dos professores, então é uma condição bem aberta nesse sentido (ENTREVISTADO 1).

#### → JULGAMENTO ÉTICO

Um tema bastante refletido no IIPC diz respeito à venda assistencial. Ao lidar com a tarefa do esclarecimento, vendendo informações para que os alunos possam buscar sua autonomia, a organização foge do modelo de assistencialismo, no qual a venda de paliativos visa à manutenção do estado de dependência do aluno. Isto foi pontuado de forma explícita por um dos entrevistados:

O produto que está oferecendo é informação, e na verdade o foco é o aluno. Então, o processo, ele é assistência direta. A princípio é assim, quando agente pensa em qualquer tipo de venda, a venda seria uma forma de assistência. [...] No caso do IIPC, o que se propõe é, fazer essa assistência de fato, levar a informação, ajudar a pessoa a tomar suas decisões, caminhar com suas próprias pernas, a partir das informações que vão ajudando nas experiências pessoais, então o foco, ele é bem diferente, com certeza (ENTREVISTADO 9).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

De toda forma, não somente do IIPC, mas em todas as instituições conscienciocêntricas, aqueles alunos que não têm condições de fazerem o curso podem fazer uma proposta de pagamento a ser analisada pela instituição.

Isso é uma regra, é um tipo de boa prática que nunca caiu, no IIPC. As pessoas vão fazer um curso, por exemplo, a pessoa tá interessada em fazer algum curso, uma atividade, não só no IIPC, mais em qualquer instituição conscienciocêntrica, a pessoa não deixa de fazer isso por falta de dinheiro. Então sempre é solicitado ao interessado, ao aluno, que faça uma proposta financeira, se ele ou ela não puder fazer aquele curso. (ENTREVISTADO 1)

A gente tem uma filosofia, por exemplo, financeira, que nenhum aluno deixa de fazer um curso em função de problemas financeiros. A gente solicita, nesses casos, que ele ponha no papel qual é a necessidade dele, que ele faça de próprio punho, que ele escreva o pedido dele de proposta, de doação, o que seja. Que nesse momento a gente vê que o aluno vai refletir se, de fato, ele precisa daquilo (ENTREVISTADO 4).

Às vezes se o aluno tem uma dificuldade financeira, um curso como o ECP2 que é feito em hotel, um curso de dimensão, o aluno não tem condições, ele envia uma proposta pra instituição e ela é analisada. E às vezes pode até obter a gratuidade. Depende muito da condição. (ENTREVISTADO 2).

Temos casos inclusive de alunos com 100% de desconto, de bolsa completa em cursos. [...] Já tive casos de alunos que eu sugeri não fazer curso, por que eu achava que a pessoa não ia ter estrutura pra utilizar corretamente as informações, ou pra assimilar aquelas informações, então a minha sugestão foi que a pessoa não fizesse curso. Um aluno a menos, não é isso que importa, o que importa é o aproveitamento da pessoa (ENTREVISTADO 9).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Além disso, através de experiências passadas, identificou-se que a gratuidade gerava dependência e pouco comprometimento do aluno, ou seja, quando o mesmo era instado a comparecer com sua contrapartida financeira, de tempo e de dedicação, observava-se que seu rendimento era maior.

Já foram concedidas várias vezes bolsas de estudos para essas pessoas, gratuidades. O que a gente observa, é que todas as vezes em que essas gratuidades foram concedidas, as pessoas não permaneceram na grade curricular do IIPC, pouquíssimos permaneceram, sei lá, cinco por cento das bolsas concedidas. [...] Então o IIPC tem como filosofia que a pessoa não vai deixar de fazer curso por falta de dinheiro, mais existe uma necessidade da própria pessoa se posicionar e entender essa condição. Essa condição de necessidade de se posicionar, de fazer uma proposta ao Financeiro, se ela puder pagar um real por mês, mas que ela faça isso, se esforce pra cumprir aquilo, por que se não fica uma condição de caridade, de assistencialismo e muitas vezes isso não ajuda (ENTREVISTADO 1).

Então isso, eu vejo que é uma forma de assistir. Essa questão de assistir e dar apoio ao aluno apesar de que a gente sabe que o aluno pagar, que ele também, ele sustentar, isso amplia o nível de envolvimento e comprometimento dele. Porque, se você dá de graça, a pessoa de uma certa forma não se compromete tanto. Então a gente vê que o compromisso financeiro dele é importante, mas também ele não vai deixar de ter informação se ele tiver, de fato, necessitando de uma condição financeira. Então a gente procura ter uma relação muito transparente e de horizontalidade com os nossos alunos (ENTREVISTADO 4).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Apesar dessa filosofia de valorizar a contrapartida do aluno de modo a suscitar seu comprometimento, boa parte das atividades do IIPC são gratuitas. Além de fazer parte da filosofia institucional, esse quesito contribui para a manutenção do título de Utilidade Pública Federal, mantido pela instituição desde 1998.

Existe sim, política na instituição de gratuidade de cursos para os alunos que precisam, e a instituição realiza semanalmente palestras gratuitas, aberta a todo o público, todos os centros educacionais da instituição (ENTREVISTADO 10).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

A respeito da relação do IIPC com outras instituições, há uma linha de desenvolvimento na organização, denominada Programas Parassociais, que tem a incumbência de organizar essas tratativas.

Às vezes a gente atende também instituições, a gente faz palestras às vezes em outras instituições, sejam elas públicas, privadas, em geral atendendo uma necessidade que quase sempre é uma demanda externa deles, que gera uma demanda pra gente, e a gente procura atender em alto nível (ENTREVISTADO 9).

E uma outra função do Instituto é atender a sociedade. É levar os benefícios desse trabalho para o ambiente social, seja para a empresa, para universidade, para a área de saúde, para outras instituições sem fins lucrativos, e instituições científicas e área de cultura. Criamos uma área chamada de Programas Parassociais. [...] E, ao longo desses anos, então, da década de 90 pra cá, nós fizemos muitas palestras dentro de empresas, empresas como a Telebrás, a Embratel, o Banco Central, a Dataprev, dentro de universidades. Já tivemos um curso nosso chamado Autodidatismo sendo dado como curso de extensão durante dois anos dentro da UNB, em Brasília. Já fizemos trabalhos para ONGs, outras instituições filantrópicas. Fizemos congressos internacionais, com uma associação internacional de educação aqui no Paraguai, três congressos internacionais, atendemos quase três mil professores, ao longo de três anos de parceria (ENTREVISTADO 4).

Agora o principal expoente que existe no IIPC, é aquele Programas Parassociais, e esse programa tem feito várias atividades. Começou mais assim, de uns anos pra cá, bem forte no Paraguai, agora foi ao Peru, tem convites pra ir ao Chile. [...] O mais recente, foi agora há um mês, 40 dias, em que o IIPC foi fazer uma série de palestras pra professores em Santa Catarina, em Florianópolis, que eram professores e funcionários, assim, da área de educação, da Secretaria de Educação local, que haviam sido afastados, por stress, *burnout*, uma série de doenças relativas ao trabalho, e eles estavam sendo reintegrados ao trabalho. Eles tinham ficado afastados e a primeira atividade de abertura da reintegração, do processo deles, foi uma palestra do professor X, sobre a questão de bioenergias e qualidade de vida, de tudo isso, e eles gostaram muito e já acertaram cinco ou seis outras palestras (ENTREVISTADO 1).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Os Programas Parassociais do IIPC têm por filosofia somente atender a demandas externas, ou seja, não há nenhuma ação proativa institucional na direção da prospecção de atividades (conferências, palestras, cursos) em outras

instituições. A remuneração, na maioria dos casos, se resume ao reembolso das despesas operacionais de viagem e estada. Em alguns casos, quando a organização contratante, no mesmo evento, está remunerando palestrantes de outras organizações, o IIPC também cobra o mesmo valor, de modo a não desmerecer ou depreciar o valor desse profissional. De toda sorte, todos os valores recebidos são direcionados à manutenção do próprio programa.

Isto pode ser observado em trecho de artigo que apresenta um histórico dos Programas Parassociais.

Princípio da Reciprocidade. As atividades parapedagógicas dos PPs apenas são remuneradas pela empresa solicitante quando outros profissionais da Socin<sup>34</sup>, convidados para executar trabalho similar, também o são. O objetivo cosmoético desse princípio é não desqualificar nem tirar a oportunidade de trabalho de profissionais que têm nessas atividades a sua fonte de sobrevivência. A partir de consenso do colegiado gestor institucional, a receita obtida pelos PPs, quando existente, reverte para a manutenção do próprio programa, cuja maioria de atendimentos é gratuita (BALONA, 2008. p. 224).

#### → JULGAMENTO ÉTICO

Os resultados das atividades dos Programas Parassociais são apresentados nas reuniões do Comitê Executivo. Foi constatado que os resultados sempre se referiram ao número de participantes assistidos. Nenhuma menção a resultados financeiros foi identificada.

Voluntário X e Voluntário Y participaram no Peru do I *Congreso Regional de Educación Ambiental*. [...] Voluntário X ministrou a *Conferencia Educación Planetária*. Voluntário Y participou do painel para debater o tema com outros 2 professores da Universidad Del Santa. Participaram 350 pessoas. (Ata do Comitê Executivo de 22/07/2010).

No Peru o prof. voluntário X e voluntário Y ministraram cursos, palestras e participaram de um congresso. O objetivo do IIPC é abrir um Centro Educacional de Autopesquisa em Lima a partir destas atividades, em 2011 já ter um Núcleo de Extensão. Foi formada uma Comissão composta pelos prof. voluntário Z e voluntário X, para fazerem uma proposta ao Ministério da Educação, para ter uma disciplina de Conscienciologia na faculdade, esta solicitação foi

---

<sup>34</sup> Socin – acrônimo para sociedade intrafísica.

solicitada pelos integrantes do M.E. do Peru. O prof. voluntário W irá à Florianópolis e dará uma palestra na Secretaria Municipal de Educação para 350 professores no dia 16 de agosto (Ata do Comitê Executivo de 29/07/2010).

Em Junho de 2010, professora voluntária X realizou curso Bioenergias em Clima Organizacional, para 48 alunos, na URI (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - RS) (Ata do Comitê Executivo de 12/08/2010).

→ **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

As pontuações das atividades dos Programas Parassociais de 2005 a 2008 podem ser observadas no quadro 15

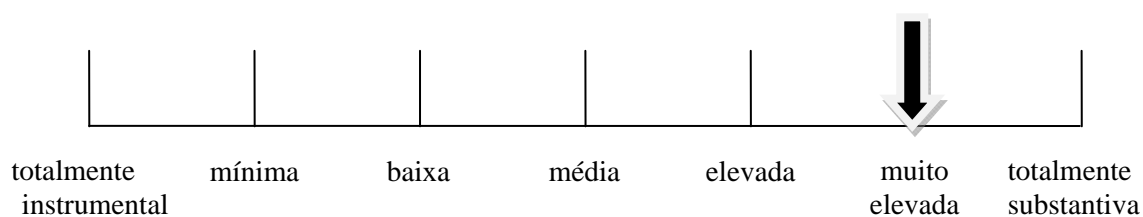
**Quadro 15 – Pontuações dos Programas Parassociais de 2005 a 2008**

Eventos	2005 Encuentro Capacitación de Educadores de la AEDE	2005 VII Sem.- Taller Intern. de Educación	2006 VIII Sem.- Taller Intern. Educación Sin Fronteras – Cambio de Paradigma	2006 I Congreso Intern. Educación Compromiso de Todos	2007 I Congreso Intern. de Parapedagogia / IV Jorn. de Educação Conscienciológica	2008 IX Seminario Internacional Educación Sin Fronteras – Nuevas Perspectivas	Total
Conferências de Conscienciolgia dos PPs	2	3	2	2	2	1	12
Oficinas de Conscienciolgia	–	6	1	–	–	–	7
Total de atividades							19
IC's de origem dos voluntários	1	5	4	2	16	7	–
Total de ICs							16
Participantes da Socin no evento	700	647	1.414	34	43	1.100	3.938
Conferencistas da Socin em evento Conscienciológico	–	–	–	–	2	–	2
Profs. p/ ICs	2	6	5	2	–	2	17
Monitores p/ ICs	2	14	21	5	–	–	42
Total geral de participantes	702	667	1.441	41	270	1.116	4.013

Fonte: Balona (2008, p.232)

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: valores emancipatórios (24), julgamento ético (4).

Nesta rubrica, todos os indicadores (100%) dizem respeito à racionalidade substantiva (valores emancipatórios, julgamento ético). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **ação social e relações sociais** como **muito elevada**. Seu identificador predominante foram os **valores emancipatórios**. A figura 11 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 11** – Ação social e relações ambientais – nível de racionalidade substantiva

## 5.8 REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da reflexão que os voluntários fazem sobre a organização. Para Serva (1996, p. 312), são avaliados os:

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.

O IIPC, conforme discutido nos itens anteriores, possui diversos fóruns que possibilitam a interação entre os voluntários. Além das relações interpessoais no trabalho diário, os espaços formais se dão nas reuniões semanais e nos encontros gerais, realizados pelo menos duas vezes ao ano, nas assembleias gerais e no encontro nacional de voluntários.

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, há grande abertura para o posicionamento franco e autêntico de cada voluntário em relação à sua percepção quanto à realidade intrapessoal e interpessoal (organizacional).

Isso se reflete em constantes discussões objetivas (assuntos do dia a dia), geralmente registradas em ata, e subjetivas (sentimentos, percepções) que não se encontram registradas.

Além disso, nos eventos da grade interna para formação e capacitação dos voluntários e docentes, a reflexão sobre os valores e comportamentos pessoais e grupais faz parte das dinâmicas.

Esse trabalho da grade interna de formar professores visa exatamente isso, fazer com que o voluntário, professor, ele reflita se ele está sendo coerente com os valores e os princípios da instituição e com as ideias que ele mesmo difunde, ensina, pesquisa e debate (ENTREVISTADO 4).

#### → **JULGAMENTO ÉTICO**

Há um curso interno desenvolvido exatamente para se discutir a filosofia institucional.

A nossa política é desenvolver nosso voluntário, transformar cada um dos voluntários num epicentro consciencial, numa pessoa que seja um arrimo, um sustento do trabalho que a instituição faz. Então nesse sentido hoje criou-se um curso que a gente chama de Curso do Desenvolvimento da Interassistencialidade, que é um curso que faz parte da grade interna, que é pra formar o voluntário [...] que é para discutir a filosofia assistencial da instituição, deixar isso bem claro, esse valor da instituição para o voluntário, e conseguir ampliar o comprometimento dele com a assistência. Isso vem dando um efeito, assim, fantástico, né? O nosso voluntariado tá sentindo mais seguro no trabalho que precisa-se fazer, e mais comprometido com a assistência, isso é renovado de tempo em tempo (ENTREVISTADO 4).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Em algumas ocasiões, a Sede faz uma reunião específica, denominada Balanço Interassistencial, com todos os seus voluntários e pauta livre, com o objetivo de debater a organização e a visão de cada um sobre o trabalho voluntário realizado. Nessa reunião, que também não possui ata, são discutidos

aspectos tais como: o que está dando certo e errado, quais os problemas enfrentados pelos voluntários, seu nível de satisfação, dentre outros.

Foi encontrado registro de ocorrência de reunião de balanço interassistencial ocorrida em 24/05/2008. Em 10/01/2009 houve outra reunião, conforme trecho de e-mail enviado pelo coordenador geral da instituição:

Este sábado, dia 10.01.09, tivemos o Balanço Assistencial que é uma atividade de integração e ampliação da visão de conjunto sobre a Instituição na qual voluntariamos. [...] Os resultados foram muito positivos, no sentido de vermos tudo que fizemos, nos atualizarmos, darmos feedbacks para as Áreas e Linhas e ao mesmo tempo integrarmos mais os voluntários de modo geral. [...] Estamos, Coordenação Geral e Conscienciocentrologia, trabalhando para termos uma equipe integrada e atuante na Sede Mundial e vejo que este momento é excelente para quem quer dar sua contribuição indo além do corriqueiro ou banal (e-mail enviado pelo Coordenador Geral do IIPC aos voluntários em 13/01/2009).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Dia 19/08/2010 foi realizada reunião de balanço dos primeiros seis meses da gestão da nova coordenação geral. Na reunião do Comitê Executivo de 30/09/2010 foi sugerida a realização de uma reunião de balanço até o final do ano.

O voluntário A propõe que se realize no final de ano atividade para os voluntários da Sede com foco na integração e reflexão sobre o papel de cada um e de todos frente ao trabalho a ser realizado (Ata do Comitê Executivo de 30/09/2010).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Essas reuniões não geram atas ou registros, podendo ser identificada sua realização apenas através das mensagens de convocação. Entretanto, a observação participante realizada nessas reuniões demonstra o efetivo exercício da reflexão e autocrítica grupal sobre o trabalho realizado.

A constante reflexão sobre a organização e o papel de cada um dentro dela, foi vista por um dos entrevistados como uma razão para a permanência no trabalho voluntário.

As pessoas precisam avaliar as prioridades da vida, porque estar lá significa estar deixando de estar em outro local. E muitas vezes ocorrem situações em que a pessoa sai por necessidade familiar, ou necessidade profissional, ou uma viagem. Ou até por sentir que não é mais o momento dela continuar na Instituição. Então isso é uma coisa natural que ocorre. E o que faz, por exemplo, a pessoa se manter, conectada e trabalhando é essa reflexão contínua, mesmo, né? Se o que ela tá fazendo lá faz sentido ou não (ENTREVISTADO 12).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Neste tópico, os entrevistados foram instados a responder o que pensam da instituição, já que sua percepção sobre as relações da organização com seu ambiente interno e externo foram avaliados no item 5.7 – Ação social e relações ambientais. O objetivo foi identificar se há, e em que nível, o alinhamento entre a visão dos voluntários quanto à organização.

Uma visão da instituição abordada diz respeito à questão do posicionamento enquanto organização sem fins lucrativos inserida em um ambiente capitalista, calcada, não na maximização dos recursos nem na dependência, mas na autonomia.

O IIPC conseguiu uma imunidade de diversos vícios de instituições de caridade, de assistencialismo. Ela nem está naquele capitalismo selvagem daquelas instituições porque não temos esse objetivo, não é fim de lucro e é utilidade pública, como também ela não adotou os males das instituições assistencialistas e religiosas, que é o voluntário vitimizado, que está pagando os pecados dele, que ele veio para sofrer. Então, é um voluntário vitimizado, é carente, e é um grupo de auto-ajuda, praticamente. A nossa instituição não é um grupo de auto-ajuda. Ela trabalha com a sustentação dos seus voluntários, mas com a máxima autonomia. Uma empresa que confia na autonomia de cada um para fazer o melhor (ENTREVISTADO 3).

### → **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

No mesmo sentido, no viés assistencial de auxiliar os voluntários e alunos na autonomia evolutiva, há diversos depoimentos:

O que eu penso da instituição? Eu penso que é uma instituição muito séria, é uma instituição muito responsável com o que faz, é uma instituição pioneira dentro desse trabalho, assistencial acima de tudo, que se preza pra fazer essa assistência, e eu penso que ela é um

grande motivo, ela vamos dizer como instituição, das pessoas se organizarem para pensar na própria evolução (ENTREVISTADO 4).

O IIPC pra mim hoje é um agente retrocognitor, é uma instituição que ajuda as pessoas a lembrar. É o espaço, o ambiente que ajuda as pessoas a lembrarem que elas não são conscins<sup>35</sup>, elas estão conscins, são consciências. Então pra mim, hoje, é o ambiente mais otimizado que eu encontro pra isso (ENTREVISTADO 1, grifo nosso).

O IIPC, de uma certa forma, é a construção do que tem de melhor dessas pessoas que compõem o voluntariado (ENTREVISTADO 8).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Curiosamente, ao responder à pergunta: “o que você pensa do IIPC”, boa parte dos respondentes incluiu-se nas respostas, ou seja, respondeu o que o IIPC significa para ele, ou como o ele se sente em relação ao IIPC.

Na verdade pra mim é muito mais fácil falar como eu me sinto em relação ao IIPC. [...] Eu acho uma instituição bem positiva com várias coisas a serem supridas, em constante processo de modificação, né? Mas que permite o desenvolvimento pessoal pra quem tem relação com o materpensene<sup>36</sup> da instituição, com a Projeciologia, com o empreendedorismo, com a assistência. Eu sou grata, assim, à instituição como um todo, como possibilidade de desenvolvimento pessoal, de poder fazer parte da instituição, com todas as suas falhas e as minhas (ENTREVISTADO 9).

Olha, usando palavras bem psicossomáticas, foi uma das melhores coisas que, melhores investimentos que eu fiz na minha vida, por conta dos crescimentos que eu tive, das coisas que eu aprendi, das pessoas que eu reconheci, reencontrei, por conta, enfim, da mudança que eu passei a ter no meu comportamento, meu *modus operandi*, na minha autopercepção. Então foi a instituição que me ajudou de certa maneira a perceber isso (ENTREVISTADO 2).

Eu penso que o IIPC é uma grande oportunidade de colocar em prática aquilo que eu programei antes de eu nascer. Então tem me ajudado muito nessa relação de reciclagem, e de fixação também de responsabilidade e fixação nas ideias no planeta, das ideias da Conscienciologia no planeta (ENTREVISTADO 10).

Que o IIPC é uma instituição de assistência, que já me ajudou bastante e ainda me ajuda até hoje, e que o meu trabalho voluntário, de uma certa forma, ele também permite eu auxiliar outras pessoas,

---

<sup>35</sup> Conscin – acrônimo para consciência intrafísica.

<sup>36</sup> Materpensene – Pensene principal. Pensene é o acrônimo para pensamento, sentimento e energia

ajudar um número maior de pessoas. Então, eu vejo o IIPC como esse meio, que na verdade assim, de uma certa forma é um meio que a gente tem de se tornar uma pessoa até mais, vamos dizer assim, melhor em vários sentidos (entrevistado 8).

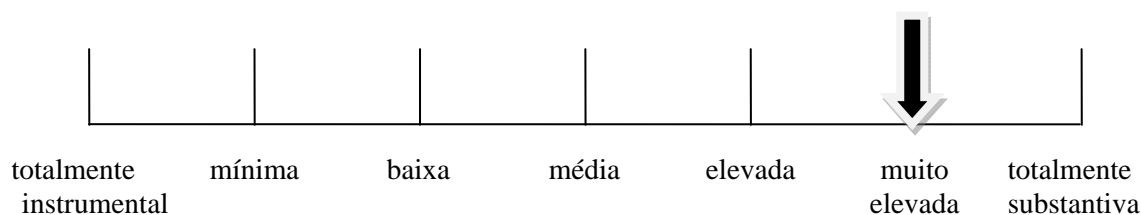
Eu penso do IIPC, eu como voluntária do IIPC, penso que para mim, a minha proéxis está dentro do IIPC. Por que? Porque eu vejo que o IIPC com expansão, com esses 18 centros educacionais, é uma IC [instituição conscienciocêntrica] que faz você pensar grande. Ela te dá possibilidade de você pensar como é que é lá o norte, como é que é o nordeste, como é que é o sul, como é o sudeste. Então isso ai te dá uma cosmovisão de um trabalho assistencial (ENTREVISTADO 5).

Enquanto voluntário, enquanto pessoa, eu tenho só tenho a agradecer a instituição (ENTREVISTADO 6).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: autorrealização (13), julgamento ético (1), valores emancipatórios (1).

Nesta rubrica, todos os indicadores (100%) dizem respeito à racionalidade substantiva (autorrealização, valores emancipatórios, julgamento ético). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **reflexão sobre a organização** como **muito elevada**. Seu identificador predominante foi o **autorrealização**. A figura 12 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 12** – Reflexão sobre a organização – nível de racionalidade substantiva

## 5.9 CONFLITOS

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da forma como a organização lida com os conflitos internos. Para Serva (1996, p. 312), são avaliados:

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 consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos.

O IIPC, assim como todos os espaços que oportunizam a interação interpessoal, é palco de relações das mais variadas, ocorrendo, não raro, o afloramento de relações conflituosas entre seus elementos.

Muitos problemas tendem a ser resolvidos pelos próprios litigantes, como costuma ocorrer provavelmente na maioria dos conflitos que assola a humanidade. Cumpre, nesta pesquisa, identificar quais mecanismos ou técnicas são disponibilizados aos voluntários para solução dos conflitos, seja pelos próprios envolvidos, seja através de mediação.

Conforme descrito anteriormente, o trabalho voluntário é visto pelos membros do IIPC como um laboratório grupal de autopesquisa. Esta visão permite que técnicas sejam aplicadas pelos próprios voluntários-pesquisadores para identificação, análise e solução dos conflitos nos quais estejam envolvidos.

De maneira geral, as pessoas procuram falar abertamente, quando elas, por acaso, têm algum tipo de desentendimento dentro do voluntariado com alguma pessoa e tal. Então esse fato de ter essa abertura, de falar abertamente das coisas faz com que exatamente esses conflitos possam ser resolvidos mais rapidamente. [...] A gente talvez tenha uma maneira de resolver conflito de um jeito bem inovador. Eu não sei se eu posso dizer inovadora, mas diferente daquilo que a gente observa em empresas comuns, eu acho. Justamente porque aqui as pessoas têm uma liberdade de falar o que pensam, quando elas não se sentem assim, mas de alguma maneira sempre acontece que mais à frente aquilo acaba se tornando explícito (ENTREVISTADO 8).

Primeiramente as pessoas tentam resolver [o conflito] entre elas. Então os *feedbacks* e os *contra feedbacks*, eles ocorrem de maneira espontânea. Há um princípio dentro da Conscienciologia, um binômio na verdade, que se chama admiração-discordância. Então todos os nossos voluntários sabem disso, porque pode existir uma admiração muito grande pela pessoa e discordar pelo que ela tá fazendo, pela decisão que ela tomou. E isso é vivenciado dentro dos grupos (ENTREVISTADO 4).

#### → AUTENTICIDADE

Entretanto, quando os elementos não conseguem resolver seu problema pessoal, ocorre normalmente uma de duas possibilidades: ou eles se afastam (e o trabalho voluntário permite que isso seja feito de forma mais rápida e informal que um trabalho assalariado) ou o problema vem à tona, transparecendo e transbordando a relação continente. Geralmente, nesse momento, os demais membros da organização começam a perceber o problema, seja pela alteração no trabalho realizado, seja pela deterioração do clima organizacional. Nessa hora, a mediação se torna necessária.

A ideia não pode ser diminuída pelo conflito, ou pelo assédio das pessoas. Esse é um paradoxo interessante, que eu falei no início, que a instituição é conscienciocêntrica, ou seja, focada na consciência, mas eu não posso deixar essa consciência pela sua imaturidade, minar a divulgação de um trabalho maior, então isso é um paradoxo interessante. É um outro aspecto, se o conflito da relação tá atrapalhando o meu trabalho ou, se as pessoas não conseguem manter o nível mínimo de convivência sadia, tem que ser feita uma intervenção (ENTREVISTADO 6).

Quando ocorrem esses problemas particulares, então um foi dar o feedback pro outro, ou entrou mais na particularidade a pessoa não gostou, há um ambiente que as pessoas, elas tem liberdade de falar, quando esse conflito amplia demais, seja institucional, na área, ou particular, o Conscienciocentrologia é a área que entra para atuar em conjunto. Então faz uma reunião pra tentar esclarecer. Quando é necessário, chama-se o coordenador geral; se for necessário, chama-se o AVA<sup>37</sup>, que seria, vamos dizer, uma intervenção mais profunda (ENTREVISTADO 4).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

---

<sup>37</sup> AVA – Apoio ao Voluntário e ao Aluno (Setor do IIPC inserido dentro do Conscienciocentrologia).

Muitas vezes, a demanda chega à coordenação dos centros educacionais ou à coordenação geral, de modo a não prejudicar o trabalho assistencial que está sendo realizado.

Quando não se consegue resolver nas coordenações de áreas, isso [o conflito] é levado para instância maior que é a coordenação do centro educacional ou até mesmo a coordenação da instituição como um todo. Existem problemas que acontecem nos centros educacionais onde é necessária uma intervenção do coordenador geral. Por que? Porque o trabalho não pode parar. Então aquela entropia, aquelas divergências, aqueles conflitos, têm que receber uma intervenção. O trabalho está acima desses aspectos (ENTREVISTADO 2).

Normalmente quando é alguma coisa que é mais séria, ou assédio, ou tá gerando algum problema com as próprias pessoas, ou às vezes até em relação à função a qual ela desempenha, primeiro é tentado avaliar o caso, a situação. Então normalmente é levado pro Conscienciocentrologia, que é a área de voluntariado. Então é levado aquele problema lá, pra área de voluntariado pra tentar ajudar, compreender, às vezes a pessoa vê de fora como é que tá aquele conflito. E também é repassado pra coordenação geral, entendeu? O conflito existe, claro, mas acho que é tratado de uma forma também saudável, a maioria das vezes é (ENTREVISTADO 7).

Se for uma coisa relativamente simples, as duas pessoas em geral entram em algum acordo, entram em algum consenso. Se por acaso isso não acontece, em geral, a área que, vamos dizer assim, o coordenador da área ou até mesmo a coordenação geral, ela entra para poder exatamente esclarecer os fatos e aí, vamos dizer assim, acaba sendo decidido aquilo que seja o melhor para todo mundo (ENTREVISTADO 8).

#### → ENTENDIMENTO

No IIPC, a área Conscienciocentrologia é a responsável pela gestão dos conflitos institucionais.

Então existem conflitos também e muitas vezes esses conflitos precisam de uma mediação para serem resolvidos. Então aí entra a área do Conscienciocentrologia, que faz essa mediação, ou uma pessoa que seja mais experiente pra fazer essa mediação de conflitos (ENTREVISTADO 10).

Na realidade nós não temos assim, vamos supor assim, grandes conflitos como têm em empresas particulares. Nós temos conflitos, temos, como eu falei, às vezes nós viemos de relações não tão sadias e daí dá isso aí [conflitos], mas como é que é resolvido?

Através da autopesquisa. Vamos supor que o conflito seja maior, que a pessoa tenha realmente muita antipatia pelo colega, aí serve o [área de] Voluntariado pra isso. Pra conversar com as pessoas, pra ver, pra elas entenderem o seu momento evolutivo, por que estão juntos. Então o Voluntariado também é uma área que ajuda a resolver esses conflitos. [...] E, às vezes, vamos supor que as pessoas realmente não, não é pra esta vida essa reconciliação, a gente troca as pessoas de área. Mas isso daí é muito difícil de acontecer (ENTREVISTADO 5).

E aí a forma de se trabalhar isso [os conflitos], principalmente dentro da área do Conscienciocentrologia, mas que deveria partir de cada voluntário, é esclarecer; é o esclarecimento novamente. Chegar e tentar abrir as coisas pra que não fique abafado e depois gere uma possibilidade de assédio, de autoassédio na verdade. [...] Acho que cada um tem uma forma de abordagem diferente, mas de certo modo procura-se chamar o voluntário, marcar alguma conversa com voluntário que se percebe que tem algum problema, e se ele está disponível, aí você trabalha com a pessoa (ENTREVISTADO 9).

#### → ENTENDIMENTO

A área de Conscienciocentrologia trabalha com várias técnicas, sendo que a que mais tem sido aplicada é a *acareação*: em um ambiente controlado, com a ajuda de um mediador, os envolvidos são colocados frente a frente para se buscar o esclarecimento e o entendimento.

Uma técnica que tem sido muito usada [para solução de conflitos], que é uma técnica que o professor Waldo faz e outras pessoas também, é a *acareação*. Então o que se tem feito muito é *acareação*, e assim, de uma forma bem natural, sem muito stress. [...] A ideia é tentar resolver aquilo o mais rápido possível pra que se instale um ambiente de maior transparência, e sem muita gente falando atrás. [...] Das poucas vezes que eu vi uma condição de conflito ou de tensão, aquilo se buscou pra aplicar a tal da *acareação*, a técnica, e tentar criar um ambiente mínimo de trabalho ali, em que todas as pessoas possam participar e possam ser respeitadas no que elas pensam (ENTREVISTADO 1).

E geralmente isso pode gerar, é... conduzir ao que a gente chama de reunião de *acareação*, então traz as partes envolvidas e ali todos falam tudo, então não fica o “disse-me-disse”, o “fulano falou que o outro ouviu que foi falado para o outro”. Coloca todo mundo na frente, ou o coordenador ou o AVA ou o Conscienciocentrologia desencadeia a coisa: “Fulano, você falou isso dele? Como que é, é isso mesmo? Beltrano, foi isso que aconteceu?”, e aí cria-se oportunidade de se fazer a lavagem de roupa suja, e resolver esses problemas, e geralmente essas reuniões elas têm um fechamento muito positivo, sai todo mundo bem (ENTREVISTADO 4).

Uma estratégia, dentro desse aspecto, é uma acareação, ou seja, uma terceira pessoa que esteja identificando esse contexto, até muitas vezes uma assessoria daquele setor de Conscienciocentrologia, que faz todo esse acompanhamento dos voluntários, faça uma intervenção. Sentar com aquelas duas pessoas e jogar na mesa: “poxa, o que está acontecendo aqui?” E colocar situações, e cada um se expor de forma aberta, clara, para que ambos possam estar entendendo o que está acontecendo, ambos possam estar crescendo com aquilo, possam estar reciclando aquela condição. [...] Então isso ajuda a pessoa a sair daquela situação conflituosa, que diminui a visão, a lucidez, pra ampliar a percepção para que ambas possam estar juntas somando para um projeto maior. Então uma acareação, uma intervenção, às vezes uma conversa, acho que é um caminho interessante que é bastante frequente ser empregado nesses casos (ENTREVISTADO 6).

A proposta é de se sanar essas questões a partir da promoção, das reconciliações, dos resgates e também, principalmente das reciclagens. [...] Então, muitas vezes, ela percebe nesses momentos específicos, a necessidade de mudança de área, a necessidade de um resgate, e acontecem inclusive as catarses, nesse tipo de trabalho. Também temos reuniões quando existem conflitos específicos entre voluntários, se necessário, pra promover o esclarecimento entre eles, onde os dois ou mais pessoas têm a possibilidade de colocar o seu lado, da realidade ou do fato, do evento que desencadeou algum problema entre eles (ENTREVISTADO 9).

#### → ENTENDIMENTO

Em casos renitentes, áreas específicas como o AVA (Apoio ao Voluntário e ao Aluno – setor do Conscienciocentrologia) são acionadas, de modo a fazer um acompanhamento mais profundo ao voluntário, incluindo a indicação a terapias.

Quando não, a coisa fica muito ... muito critica, o AVA, ele entra. Às vezes tem que fazer um isolamento, e esses casos às vezes necessitam de um acompanhamento médico, um tratamento psiquiátrico, aí é feito o encaminhamento adequado pra isso (ENTREVISTADO 4).

[A área de Conscienciocentrologia] ela ajuda nesses casos, né, fazendo a pessoa refletir. Às vezes até a gente indica algum curso pra ela fazer, às vezes a gente indica quando a coisa é muito séria a Consciencioterapia, que é uma, através de uma outra instituição conscienciocêntrica, também, pra ela se entender melhor, pra ela se conhecer melhor. Então, daí, a própria Conscienciologia traz várias técnicas dentro dessa ciência, que a pessoa pode se aplicar pra melhorar esses conflitos (ENTREVISTADO 5).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

De modo geral, os entrevistados, apesar de confirmarem a existência de conflitos dentro do IIPC, minimizaram sua frequência, intensidade e impacto. Vendo o voluntário como uma minipeça em um maximecanismo assistencial, entende-se que as ideias e a assistência são mais importantes que o ego das pessoas. Isso permite um sobrepassamento, que transcende os problemas e as querelas pessoais, em face de uma realidade maior.

Na [instituição] conscienciocêntrica o que a gente tem trabalhado muito é bem o consenso, a conciliação, o entendimento, procurar trabalhar bem o mentalsoma<sup>38</sup>, explicar razões, trabalhar muito bem o argumento. Então acaba dando certo. Tem um desgaste, lógico, natural, mas acaba dando certo quando se tem esse objetivo do bem maior (ENTREVISTADO 13).

Eu penso assim, que quando você esquece que a Ciência e a instituição transcendem aspectos egóicos, transcendem aspectos pessoais, você deixa isso em plano secundário. Você começa a valorizar mais o seu trabalho e acaba, muitas vezes, aprendendo até com essas divergências. Mas se você se coloca em primeiro lugar, você, de certa maneira, vai ver que está na instituição errada, tá fazendo o trabalho errado, porque quem está em primeiro lugar é o assistido e não você (ENTREVISTADO 2).

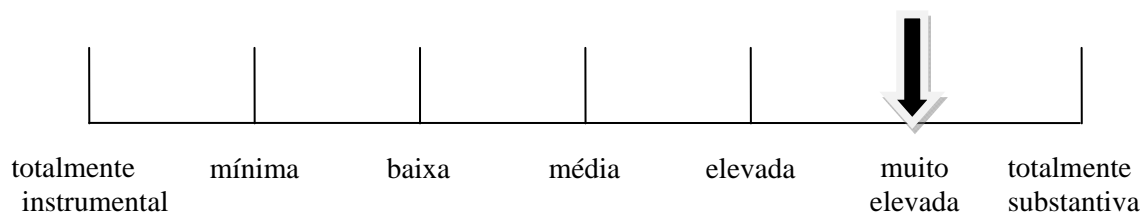
### → ENTENDIMENTO

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: entendimento (12), valores emancipatórios (4), autenticidade (2).

Nesta rubrica, todos os indicadores (100%) dizem respeito à racionalidade substantiva (entendimento, valores emancipatórios, autenticidade). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **conflitos** como **muito elevada**. Seu identificador predominante foi o **entendimento**. A figura 13 apresenta graficamente o resultado da análise.

---

<sup>38</sup> Mentalsoma: corpo do discernimento. Vide Apêndice B.



**Figura 13** – Conflitos – nível de racionalidade substantiva

### 5.10 SATISFAÇÃO INDIVIDUAL

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da satisfação individual dos membros da organização. Para Serva (1996, p. 313), são avaliados o “grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização” e as “principais fontes de satisfação ou de insatisfação”.

Como pode ser observado pelo depoimento da maioria dos entrevistados, o grau de satisfação de participar do IIPC no geral é muito bom, mas varia com a atividade desenvolvida no momento. Não fez parte da entrevista uma análise longitudinal de modo a identificar o grau de satisfação dos voluntários ao longo do tempo.

O nível de satisfação, de realização íntima, de confiança no trabalho que eu tô fazendo, ele é muito grande hoje, ele aumentou muito em relação ao que já foi há mais tempo, e dá uma confiança, uma segurança, um bem-estar muito grande de a gente estar realizando aquilo que se propôs, num ambiente adequado, positivo pra isso (ENTREVISTADO 1).

Não sei se vou ficar até o fim da vida nela, mas até então eu não vejo outro lugar onde eu pudesse utilizar os meus atributos mais, melhores, pra ajudar e para crescer com isso (ENTREVISTADO 2).

Por que eu produzo, minha produtividade me dá extrema satisfação (ENTREVISTADO 3).

Eu estou feliz, né? [...] Eu estou muito satisfeito com o rumo que a instituição está tomando no seu geral, né? Pontualmente algumas coisas eu discordo, mas estou muito contente com a instituição como um todo e com trabalho que eu estou desenvolvendo também (ENTREVISTADO 4).

A gente não vem voluntariar só porque quer, porque tem tempo sobrando ou porque está desmotivada; a gente vem porque a gente tem uma satisfação pessoal. É a nossa proéxis<sup>39</sup>, é aquilo que a gente planejou pra fazer. [...] Eu me sinto muito bem no Instituto. [...] Mas hoje o meu nível de, com o trabalho voluntário, é muito ... eu estou muito satisfeita com o que eu faço. Porque eu vejo assim, dentro da minha autopesquisa, eu vejo se eu tô bem ou se eu tô mal pela assistência que eu faço (ENTREVISTADO 5).

Eu diria que meu nível de satisfação é bom. Não vou colocar ele como ótimo, não, mas é bom. [...] Eu acho que a gente ainda tem um bocado de coisas para poder melhorar em termos da prestação de serviços que a gente faz para o aluno, para os próprios centros educacionais que a gente tem, então, eu acho que ainda falta um pouco disso, então por isso que eu não vou falar que é ótimo. Eu acho que é bom (ENTREVISTADO 8).

Eu trabalho na atividade que eu gosto, né? Então meu grau de satisfação ele é bom, eu gosto da atividade que eu estou desempenhando, né? Então, eu já passei por muitas atividades, sempre fazendo uma mudança e cada atividade que se exerce, é um aprendizado, né? Então vejo que é uma grande oportunidade pra gente, pra aprender, principalmente pra mim, é uma grande oportunidade de materialização do meu curso intermissivo (ENTREVISTADO 10).

Eu tenho uma identificação grande com o trabalho porque eu sinto uma satisfação muito grande no trabalho de assistência (ENTREVISTADO 11).

Eu estou continuamente no voluntariado, todo este tempo e em nenhum momento eu tive dúvida de que este trabalho era uma coisa importante pra mim e eu me sinto muito satisfeito com isso (ENTREVISTADO 12).

Esse ano eu estou num ano muito bom assim de realização pessoal dentro do voluntariado. Eu estou me sentindo muito à vontade, muito amparada, muito tudo (ENTREVISTADO 13).

Eu me sinto muito feliz dentro do IIPC, dentro dessa instituição conscienciocêntrica (ENTREVISTADO 15).

Hoje eu coloco como uma prioridade pessoal alta, acho que número um, a questão do voluntariado. Então eu sou empresário, sou educador, eu tenho colégio, atuo na parte de educação e eu levo essas duas atividades, seja o profissional ou seja dentro do IIPC, dentro do mesmo peso, dentro do mesmo nível de importância, dentro do mesmo nível de profissionalismo (ENTREVISTADO X).

---

<sup>39</sup> Proéxis: acrônimo neologístico para programação existencial.

## → AUTORREALIZAÇÃO

De acordo com D'Amorim (1996), distingue-se satisfação no trabalho – “estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho” (LAWER; HALL, 1970 apud D'AMORIM, 1996, p. 112) –, de comprometimento organizacional – “identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, e aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanência como um membro e por esforços realizados em benefício da organização” (BROOKE; RUSSEL; PRICE, 1988 apud D'AMORIM, 1996, p. 112). Para consolidar a satisfação no trabalho, e refletir-se no seu comprometimento, é importante que o voluntário perceba o sentido de seu trabalho, e no que aquilo contribui, não somente para a organização, mas também para sua autorrealização.

Pelos depoimentos, nota-se que os voluntários enxergam a instituição como um laboratório, uma oportunidade de desenvolvimento. Desta forma, o trabalho que não tem retorno financeiro, é “remunerado” em termos de crescimento pessoal, ou seja, o entendimento é que, ao fazer a assistência, o maior assistido é o voluntário.

Tanto que é gratificante intimamente a pessoa encontrar uma atividade em que ela seja voluntária, não está recebendo nada por aquilo, e que ela sinta que aquela atividade a faz sentir mais útil, mais feliz, mais integrada, mais é... melhor pessoa, uma pessoa melhor, então essa condição do voluntariado eu acho muito séria (ENTREVISTADO 1).

Mas, a partir do momento que eu decidi voluntariar, investir na questão docente, a mudança, a guinada que você passa a ter na vida é muito grande. Pra melhor. Então não tem como não reconhecer isso, não ver como algo que impacta profundamente na sua maneira de ser e na sua própria existência. Você acaba vislumbrando a coisa de maneira mais ampla (ENTREVISTADO 2).

Eu acho que eu cresci muito, venho crescendo muito, não só no IIPC, mas também com outras instituições (ENTREVISTADO 6).

Todos voluntários precisam de assistência, precisam de apoio, têm momentos críticos, altos e baixos, nas suas marolas, suas crises de crescimento, e aí é dentro da instituição, em geral, que surge o apoio (ENTREVISTADO 9).

A diferença entre a empresa e o funcionário é porque o funcionário vai porque precisa do salário. No IIPC, o voluntário vai porque ele sente afinidade com as ideias. [...] Então a relação é de interassistência, quanto mais o voluntário trabalha, se disponibiliza, faz reciclagem, aproveita as informações que a instituição fornece, as possibilidades de reciclagem, melhor para o voluntário. Então, aí, o interesse é da pessoa em si (ENTREVISTADO 10).

Eu vejo [o voluntariado no IIPC] como uma grande oportunidade de desenvolvimento pessoal (ENTREVISTADO 13).

Nessa linha que eu tava te falando de autopesquisa, eu me percebi o que eu era ontem e o que eu sou hoje, né? O quanto eu reciclei, o quanto eu mudei. Pensando num tempo atrás, eu me olho e acho que é até outra vida. E isso o que proporcionou foi estar junto com esse grupo, né? A instituição é a gente estar junto com o grupo evolutivo. E isso me motiva a continuar porque eu fico pensando no quanto eu ainda vou mudar e no quanto eu posso ajudar outras pessoas (ENTREVISTADO 14).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Guerreiro Ramos já salientava a importância da autorrealização na conferência de significado às ações. “Na realidade o indivíduo confere significação à sua vida quando tal significação, principalmente, resulta da atualização de suas potencialidades pessoais” (RAMOS, 1989, p. 100).

A política de capacitação dos voluntários é expressa nos documentos da instituição, bem como nos seus atos práticos. Há uma extensa gama de cursos e oficinas voltadas para o voluntário – grade interna –, que é realizada ou gratuitamente ou a “preço de custo”, de modo a permitir que qualquer voluntário possa realizar o máximo de atividades.

Então isso é uma forma muito interessante de valorizar o patrimônio, o capital intelectual, holossomático<sup>40</sup>, holobiográfico das pessoas. Então essa é uma forma; outra forma é você formar as pessoas professores, e ir dando oportunidades a essas pessoas de darem mais cursos, incentivando a aplicação dos traços da pessoa. A pessoa vai se motivando a se qualificar nesse aspecto. [...] A criação, que tem de um ano pra cá, de uma grade curricular interna pra qualificação dos voluntários. Então ‘são’ uma série de cursos, de atividades, que objetivam qualificar o voluntário (ENTREVISTADO 1).

---

<sup>40</sup> Holossoma – conjunto de todos os corpos da consciência. Vide Apêndice B.

Então a ideia é manter o voluntário motivado a partir desse trabalho que vem da Sede. Agora nós estamos formando então professores locais que vão poder dar também o Assistenciologia, e fazer esses professores viajarem entre um centro educacional e outros também, que isso cria o senso de unicidade, integração e a troca de experiência entre eles. E isso se estende nas outras áreas também, ou seja, a comunicação faz as suas qualificações, o financeiro faz as suas qualificações, e o técnico-científico tem uma grade intensa de qualificação. Também é uma forma que a gente vê de fazer o voluntário crescer (ENTREVISTADO 4).

Têm muitos cursos, principalmente cursos de qualificação de voluntários. [...] O curso, ele é uma ferramenta mesmo pra se trabalhar a questão pessoal, a reciclagem começa sempre em primeiro lugar, a questão da grupalidade, do entendimento das propostas na instituição, e das possibilidades de crescimento que a pessoa também tem dentro do voluntariado (ENTREVISTADO 9).

Na sua visão [do coordenador geral] deve-se ter uma grade interna de cursos a preço de custo para os voluntários, mas para os cursos regulares o voluntário deve-se valer do mesmo preço que o aluno. (Ata do Comitê Executivo de 23/01/2010).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Foram identificados, no sistema IIPCnet (consultado em 10/10/2010), os seguintes eventos específicos para voluntários que foram realizados de 01/01/2010 a 30/09/2010 na cidade de Foz do Iguaçu:

- ECP2 (Extensão em Projeciologia e Conscienciologia) para qualificação da equipe (07/01/2010);
- GPC (Grupo de Pesquisa da Conscienciologia) Energossomática (12/01/2010);
- GPC Energossomática (17/01/2010);
- ECP1 para qualificação de professores (29/01/2010);
- CDI (Curso para o Desenvolvimento da Interassistencialidade) - qualificação de voluntários (20/02/2010);
- Curso para formação de professores orientadores (08/05/2010);
- Encontro Internacional de Voluntários do IIPC (03/06/2010);
- GPC Energossomática (04/07/2010);
- GPC Energossomática (06/07/2010).

Da mesma forma que na Sede, vários eventos de qualificação também são realizados nos centros educacionais.

Outro ponto citado pelos entrevistados é a questão da valorização que a organização confere aos voluntários. Ao permitir que o voluntário se expresse livremente e possa mostrar toda sua capacidade humana e produtiva, o sentimento autoestima é desenvolvido. Isso reforça o vínculo instituição-voluntário.

O que a gente percebe, pelo menos de uma forma geral, é que valorizando os talentos das pessoas, elas naturalmente se sentem bem naquelas funções em que elas estão. [...] A pessoa não é aquela função, ela tá ali trabalhando, fazendo o que ela pode fazer de melhor, mas o talento dela é reconhecido independente da função que ela está. Então acho que isso diminui muito os melindres, as condições que possam existir. As pessoas se sentem mais confiantes nelas mesmas, pra, independente da função onde ela esteja, ela se sinta bem, integrada àquelas pessoas (ENTREVISTADO 1).

A forma de administração da instituição conscienciocêntrica, ela trabalha com autodidatismo, quer dizer, com aquilo que você aprendeu sozinho, com o esforço que você fez, aquilo tem um valor extraordinário. Eu fui muito valorizada, quando na sociedade eu, justamente, as perguntas eram, “o que é que você é?”, e eu respondo até hoje: “nada!”. “Eu não sou nada!” Eu não sou um título, eu não sou um diploma, eu não sou nada. Eu sou superdotada. [...] Então eu notei isso, me deu uma valorização pessoal, que aumentou demais a minha autoestima intelectual. Hoje eu sou escritora, tenho livros publicados, dezenas de trabalhos científicos publicados, mas se não fosse o ambiente da instituição conscienciocêntrica, eu não teria sido aproveitada nos meus potenciais. Talvez eu fosse mais uma pessoa frustrada, por aí, sem encontrar a sua ... o seu espaço, a sua praia, como se diz (ENTREVISTADO X).

O maior patrimônio do Instituto é o seu voluntário (ENTREVISTADO 5).

Atentar para o clima interconsciencial entre os voluntários e fomentar ações que favoreçam a integração e a melhoria do clima de trabalho. (Manual do voluntariado do IIPC, 2005, p. 21)

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

No entanto, houve o relato de um entrevistado que identificou a ocorrência de momentos em que o acolhimento não ocorreu, o que poderia nivelar o IIPC a uma organização capitalista na qual o julgamento e as cobranças são

prevalentes. Todavia, o entrevistado considera que são falhas pontuais e que a instituição vem procurando sanar esses problemas.

Em alguns momentos, principalmente no Conscienciocentrolgia, eu já percebi demandas de voluntários, que se sentiram muito pouco assistidos e mais julgados pelos seus companheiros, e aí foi uma falha dentro desse processo de voluntariado. Tipo, se a instituição, como um todo, se propõe à assistência, se que quem tá ali quer assistir, como não enxerga seu companheiro, a pessoa que tá do lado, do mesmo modo? Então existem essas falhas, por que é formado por pessoas, mas a proposta é de se sanar essas questões a partir da promoção, das reconciliações, dos resgates e também, principalmente das reciclagens (ENTREVISTADO X).

#### → **ESTRATÉGIA INTERPESSOAL**

A percepção de grupalidade fica patente na declaração dos entrevistados. O sentimento de que o IIPC são os voluntários, e não uma entidade à parte, é um indicativo neste sentido.

Então assim, a instituição ela não é nada sem os voluntários. A instituição IIPC é o voluntariado dela (ENTREVISTADO 2).

A instituição está sendo construída pelos voluntários (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que a empresa IIPC não é uma empresa, quem faz a empresa IIPC são seus voluntários (ENTREVISTADO 5).

É que do modo que você tá falando, o IIPC parece que é uma coisa à parte, e, na verdade, os voluntários são o IIPC. [...] É de certo modo a instituição, ela é formada por voluntários, então não existe IIPC sem voluntários; existem alguns duplos vínculos, mas também são voluntários. Como instituição, como conjunto, o IIPC procura focar nos voluntários como consciências, do mesmo modo como os alunos (ENTREVISTADO 9).

#### → **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

O senso de grupalidade, a capacitação e a valorização levam os voluntários a se sentirem motivados e felizes na organização. Há um trinômio muitas vezes usado pelos voluntários que resume essa sensação: motivação-trabalho-lazer.

Quando o trabalho é visto como um lazer, a motivação é intrínseca e a recompensa está na própria realização da tarefa.

Por exemplo, hoje eu sou uma pessoa que pra mim tanto faz se é domingo, segunda, terça-feira ou quarta, eu sei meus compromissos. Mas eu não me sinto esmagada pelo calendário. Por que eu produzo, minha produtividade me dá extrema satisfação. Essa produtividade traz um nível de satisfação, de saúde, que a produtividade convencional, seja pelo salário milionário que for, não dará pra pessoa. Porque ela sabe que ela tá investindo nela. Ela tá crescendo. Ela tá amadurecendo. Ela tá perdendo maus hábitos. Ela tá adquirindo hábitos mais sadios (ENTREVISTADO 3).

E eu acho que toda pessoa que trabalha como voluntário, é uma motivação, é automotivação. É intra, não tem a ver com a pessoa de fora, com outras pessoas. É gratificante internamente (ENTREVISTADO 15).

Então esse voluntário, apesar dele ser oficial, ser registrado, no sentido de ter feito a entrevista e tudo mais, ele tem uma semelhança como o aluno, porque mesmo no dia a dia, mesmo não sendo na sala de aula, ele está aprendendo muito com a instituição, com o voluntariado dele (ENTREVISTADO 6).

Meu trabalho voluntário, na coordenação, também não é só na coordenação, é um trabalho de autossuperação todo dia. Superação dos próprios traços que a gente tem. É um processo de autopesquisa constante, porque tudo vai aparecendo e a gente vai tendo que lidar (ENTREVISTADO 14).

Fomentar e executar ações de integração e desenvolvimento, bem como assessorar as coordenações de área no treinamento e desenvolvimento de Voluntários para que a equipe possa alcançar de forma plena, os objetivos e missão do IIPC, com alto nível de motivação e profissionalismo assistencial (Manual do voluntariado do IIPC, 2005, p. 20).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

O sentimento de retribuição foi levantado por um dos entrevistados, indicando que, na sua percepção, apesar de o mesmo estar trabalhando sem remuneração para a organização, a balança ainda pende a seu favor, ou seja, ainda recebe mais do que dá. A assistência e a vontade de ajudar o outro é muito presente no discurso dos voluntários, atuando como um agente motivador. A questão da gratidão também foi abordada.

Leva a gente a pensar na questão até da retribuição. Às vezes você fala poxa, eu tô bem com a organização. De lá pra cá tá positivo, vamos dizer assim, mas às vezes, se você for pensar mais a fundo, você está ... eu pelo menos penso, você tá fazendo muito pouco. Talvez você pudesse estar fazendo até mais (ENTREVISTADO 2).

O voluntariado no Instituto, ele acaba servindo como um mecanismo. A gente pensa que está fazendo um trabalho assistencial para o outro, mais quem está sendo mais assistido é o próprio voluntário, porque pelo trabalho assistencial do voluntariado, ele para e cria um espaço de tempo pra ele priorizar pensar nele e pensar nos outros. Porque, se você deixar, no dia a dia, ele é comido pelo trabalho, ele é comido pela pós-graduação, é comido pelas futilidades do dia a dia, pelas banalidades gerais, e a pessoa acaba vivendo o dia a dia num roldão, que ela não tem sentido. Então nesse sentido eu vejo que o Instituto também oferece esse trabalho para o voluntário, de fazer com que ele crie um espaço e tempo para priorizar a ele, e priorizar o outro (ENTREVISTADO 4).

Eu tenho uma identificação grande com o trabalho porque eu sinto uma satisfação muito grande no trabalho de assistência, e também um retorno muito grande pessoal de todo esforço que eu faço, de tudo que eu recebo. Por exemplo, hoje eu dou aula, aliás eu dou aula há bastante tempo, então a gente recebe sempre o *feedback* e inclusive a mudança, a organização da nossa vida pessoal em relação a esses resultados (ENTREVISTADO 11).

O IIPC é uma instituição de assistência, que já me ajudou bastante e ainda me ajuda até hoje, e que o meu trabalho voluntário, de uma certa forma, ele também permite eu auxiliar outras pessoas, ajudar um número maior de pessoas. Então, eu vejo o IIPC como esse meio, que na verdade assim, de uma certa forma é um meio que a gente tem de se tornar uma pessoa até mais, vamos dizer assim, melhor em vários sentidos (ENTREVISTADO 8).

Eu acho assim, sair é fácil; difícil é ficar. Porque ficar significa completar. Significa enfrentar os obstáculos. Sair é muito fácil. Sair, você sai a qualquer hora, fala: "ah, vou embora, tchau!". Então ficar é difícil. Agora, ficar é que é a reeducação. Eu sou grata a essa oportunidade que eu tive (ENTREVISTADO 3).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Contudo, alguns entrevistados estimaram seu grau de satisfação com seu trabalho como baixo ou médio. Isso se deve a alguns fatores: a) o voluntário gostaria de estar realizando outras tarefas; b) o voluntário não está rendendo o que poderia, por motivos pessoais. Não foi registrada nenhuma queixa

quanto ao IIPC, ou, em outras palavras, não foi atribuída à organização a razão de sua insatisfação parcial.

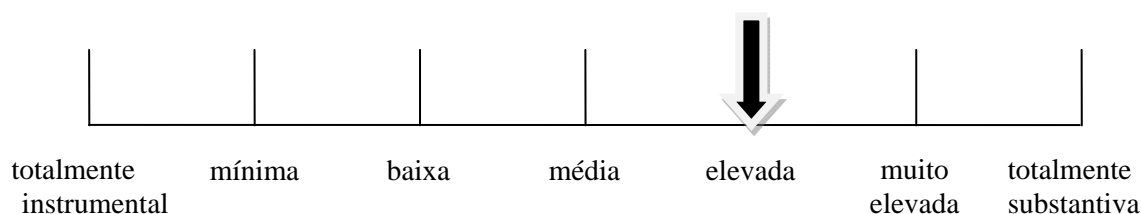
Em relação ao percentual [de satisfação pessoal], até pela função que eu estou exercendo, ela está bem deficitária, bem baixa, né? Eu, até assim, eu acho que poderia estar fazendo mais, poderia assistindo mais. Então assim, hoje eu estou satisfeito com a função que eu desempenho dentro do meu voluntariado, eu tô assim de 20 a 30% satisfeito. E aí o que puxa para o outro lado é a questão da docência. Então assim, tô 100% satisfeito com o desempenho docente meu, que eu tô conseguindo ter a partir de agora, né? Então acaba equilibrando um pouquinho, mas assim, eu gostaria de estar voluntariando mais em outros, talvez em outra função, talvez até nessa função mesmo mas assim é, não sei, em outro contexto. [...] De certa forma é [uma insatisfação positiva], porque assim, na verdade eu tive alguns problemas, devido ao meu contexto pessoal, que a vontade era sair da instituição, entendeu? Mas como é aquilo que eu te falei, eu acho que, eu, eu gosto, eu até assim, até gero uma certa dependência ao processo da docência assistencial, da própria, assim, afinidade com a instituição, entendeu? Então, eu tô fazendo uma função que eu acho que eu poderia estar fazendo mais. (ENTREVISTADO X).

[Meu nível de satisfação como voluntário do IIPC] é médio. Mas isso é pessoal, não é o IIPC, sou eu. Então assim, eu tô retomando o voluntariado em Foz, e o meu nível de produtividade ainda é baixo em relação ao que eu tô acostumado. Então, na verdade, a instituição ela tem as ferramentas, as possibilidades, é uma questão de aproveitar, e aí de novo entra o aspecto pessoal (ENTREVISTADO X).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: autorrealização (39), valores emancipatórios (4), estratégia interpessoal (1).

Embora tenha sido identificado indicador relacionado com a racionalidade instrumental (estratégia interpessoal) a grande maioria dos indicadores (97%) diz respeito à racionalidade substantiva (autorrealização, valores emancipatórios). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **satisfação individual** como **elevada**. Seu identificador predominante foi a **autorrealização**. A figura 14 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 14** – Satisfação individual – nível de racionalidade substantiva

### 5.11 DIMENSÃO SIMBÓLICA

Nesta rubrica constam os processos organizacionais que tratam da forma dimensão simbólica que permeia a relação entre os elementos da organização. Para Serva (1996, p. 313), são avaliados a “iconografia utilizada na organização. Ideias, 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”.

Nesse quesito, buscou-se identificar o sentido do voluntariado no IIPC para os entrevistados, ou qual o significado do seu trabalho. Neste último tópico, os extratos do discurso de cada entrevistado foram destacados e analisados em suas ações racionais típicas.

Para Codo (1996, p. 41), o significado transcende e permanece (“*signo-ficare*”) na relação entre sujeito e objeto. O trabalho, neste sentido, se torna fundamental, pois fornece significado às relações objetivas entre os trabalhadores e as atividades. Para o autor, quanto mais complexo e completo este circuito maior o prazer no trabalho.

Nota-se a presença dos valores organizacionais nos discursos dos entrevistados. A evolução pessoal (autorrealização) e a interassistência (valores emancipatórios) estão presentes em todos os depoimentos. Além disso, percebe-se a unicidade no discurso no que tange aos conceitos neologísticos da Conscienciologia a exemplo dos seguintes, extraídos dos trechos citados: *proéxis*<sup>41</sup>,

<sup>41</sup> Proéxis. Acrônimo neologístico da Conscienciologia para identificar a *programação existencial*, a qual é um planejamento que a consciência desenvolve antes de seu nascimento, como um norteador de suas atividades na Terra de modo a otimizar seu processo evolutivo.

paradigma consciencial<sup>42</sup>, multidimensão<sup>43</sup>, amparadores<sup>44</sup>, energia<sup>45</sup>, *conscin*<sup>46</sup>, minipeça em um maximecanismo<sup>47</sup>, *traços-força*<sup>48</sup>, *curso intermissivo*<sup>49</sup>.

Essa questão da gestão conscienciocêntrica principal, que eu vejo, é o que a gente fala naquele curso de desenvolvimento interassistencial: é dar um significado às coisas, é o significado que, no caso, a gestão institucional dá [...] às ações que ele tá fazendo. Quando esse significado é maior, é assistencial, mais compatível com os cursos intermissivos das pessoas, elas se motivam (ENTREVISTADO 1).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Eu penso assim, que quando você esquece que a Ciência e a instituição transcende aspectos egóicos, transcende aspectos pessoais, você deixa isso em plano secundário. Você começa a valorizar mais o seu trabalho e acaba, muitas vezes, aprendendo até com essas divergências. Mas se você se coloca em primeiro lugar, você, de certa maneira, vai ver que está na instituição errada, tá fazendo o trabalho errado, porque quem está em primeiro lugar é o assistido e não você (ENTREVISTADO 2).

### → **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

O lucro da empresa no final do ano é ver o amadurecimento das pessoas que estão lá dentro. As reciclagens de vida. As mudanças pessoais. Da água pro vinho, como se diz. Então a gente viu muita gente mudar muito pra melhor, adquirir um nível de saúde, uma desenvoltura intelectual, que numa empresa convencional jamais seria possível (ENTREVISTADO 3).

### → **AUTORREALIZAÇÃO**

---

<sup>42</sup> Paradigma consciencial. Paradigma proposto pela Conscienciologia como alternativa ao paradigma científico vigente, também chamado de mecanicista ou fiscalista. O paradigma consciencial trabalha com 5 pilares: holossomática, multidimensionalidade, multiexistencialidade, bioenergias e autopesquisa. Mais detalhes podem ser encontrados no Apêndice B.

<sup>43</sup> Consoante ao paradigma consciencial, existem várias dimensões de manifestação da consciência, além desta dimensão física.

<sup>44</sup> Amparadores. Segundo a Conscienciologia, são consciências extrafísicas que auxiliam os homens na sua vida na terra. Sinonímia religiosa: anjo da guarda.

<sup>45</sup> Energia. São as bioenergias, de origem extrafísica, conforme paradigma consciencial (vide Apêndice B).

<sup>46</sup> Conscin. Acrônimo conscienciológico para consciência intrafísica, ou aquela que está renascida no planeta Terra.

<sup>47</sup> Conceito da Conscienciologia no qual existe um maximecanismo evolutivo e assistencial e cada pessoa age como uma minipeça nesse mecanismo.

<sup>48</sup> Traço-força, ou trafor. Pontos fortes das consciências. Antônimo de traço-fardo, ou pontos fracos.

<sup>49</sup> Curso intermissivo. Curso realizado por algumas consciências no período entre vidas sucessivas, como uma espécie de preparação para a vida que virá com o novo renascimento na Terra.

Então o voluntariado no Instituto, ele acaba servindo como um mecanismo. A gente pensa que está fazendo um trabalho assistencial para o outro, mais quem está sendo mais assistido é o próprio voluntário, porque pelo trabalho assistencial do voluntariado, ele para e cria um espaço de tempo pra ele priorizar pensar nele e pensar nos outros. Porque, se você deixar, no dia a dia, ele é comido pelo trabalho, ele é comido pela pós-graduação, é comido pelas futilidades do dia a dia, pelas banalidades gerais, e a pessoa acaba vivendo o dia a dia num roldão, que ela não tem sentido. Então nesse sentido eu vejo que o Instituto também oferece esse trabalho para o voluntário, de fazer com que ele crie um espaço e tempo para priorizar a ele, e priorizar o outro (ENTREVISTADO 4).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

O Instituto é uma instituição que já deu certo. Ela já mostrou por que está aí. Esse trabalho voluntário, ter todo mundo pensando a mesma coisa, fazendo a mesma coisa, com essa sinergia, eu acho assim que realmente não existe outra instituição, ao menos que eu conheça, que trabalhe um trabalho voluntário voltado para sua proéxis (ENTREVISTADO 5).

#### → AUTORREALIZAÇÃO

A abrangência da atuação, dessa situação ela é mais ampla. E dentro dessa atuação, estando nós aqui da dimensão intrafísica, utilizando um corpo mais físico, mais denso, nessa atuação multidimensional, a partir do intrafísico, o papel importante aí é da equipe extrafísica de amparadores, que vai atuar com a conscin, seja ela um voluntário, seja ela um professor, um papel ou a função que for, de forma a ampliar a sua atuação de forma que aquela atuação gere frutos ou que tenha uma abrangência maior (ENTREVISTADO 6).

#### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

A hora que, às vezes, eu tô lá com problema meu, pessoal, surto, fico de mal, faço birra e tal, mas a hora que entra o grupo funcionamento, então tem uma assistência maior, tem um objetivo maior, eu tenho que ir lá dar aula, tem pessoas dependendo dessa assistência, desse esclarecimento, então o resto fica pra, é..., secundário. Não é que deixa de existir, mas fica em segundo plano. Então em nome, até assim, pela instituição, pela até a condição da retribuição, tudo que eu já aprendi, o quê que eu melhorei, o que a instituição, estar ali, ser voluntário, o que aquela instituição me proporcionou, então às vezes a birra, a mágoa daquele contexto que eu tô vivenciando ela fica em segundo plano, por essa condição maior. Por esse objetivo institucional, por esse objetivo do grupo (ENTREVISTADO 7).

**→ VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Eu acho que o IIPC vê os voluntários como sendo assim, aquelas consciências que justamente têm interesse na assistência às outras pessoas, estão dispostas a doarem o seu tempo, e vamos dizer assim, aquilo que elas têm de melhor pra poder exatamente construir essa instituição. O IIPC, de uma certa forma, é a construção do que tem de melhor dessas pessoas que compõem o voluntariado (ENTREVISTADO 8).

**→ VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Como instituição, como conjunto, o IIPC procura focar nos voluntários como consciências, do mesmo modo como os alunos. Então o voluntariado ele é uma mudança da postura do aluno que recebe, só recebe, pra pessoa que já quer dar, já quer contribuir e já quer ajudar os outros. No entanto, muitos alunos passam pra voluntários ainda precisando de assistência, mais do que dispostos a assistir. Nesse caso, você precisa ajudar as pessoas a promoverem as reciclagens pessoais pra passarem mais pra condição de assistentes (ENTREVISTADO 9).

**→ VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Eu me tornei voluntária por afinidade às ideias desde a primeira vez que eu assisti à palestra, eu já reconheci as ideias, que não eram novas, eu já sabia que aquilo já era conhecido pra mim. Desde então eu comecei aprofundar e um aspecto que me chamou muito atenção foi o princípio da descrença. O que me fixou mesmo foi o princípio da descrença, que tem em todas as salas do IIPC, que é: 'não acredite em nada, tenha suas próprias experiências'. Então eu tinha informação na sala de aula, conhecimento e teoria e através do princípio da descrença possibilitou a experimentação. Então isso fez com que me fixasse nas ideias, que não é..., eu percebi que era uma ciência, porque permitia experimentação e a refutação se fosse o caso. Então é como ciência, ela permite você experimentar e verificar a veracidade das ideias. Foi isso que me fixou na Conscienciologia e fez com que eu reconhecesse as ideias que eu já tinha conhecimento antes de eu nascer (ENTREVISTADO 10).

**→ AUTONOMIA**

Tem alguns voluntários, que a gente vê, que a postura deles é assim, não tem problema, a gente cobre as despesas no final do mês. Eu pago, por exemplo, do meu bolso. Isso a gente não acha interessante nos principais momentos, não. Isso a gente vê assim, até podemos fazer um esforço de cotizar pra comprar algumas coisas que estamos necessitando que a gente não vai ter condições de fazer de outra forma. Mas a essência da sustentação do trabalho ela não pode ser feita só o voluntário doando dinheiro, o mais

interessante é que ele doe trabalho, porque a doação do trabalho é doação da energia, essa energia é que vai mobilizar o movimento de assistência do centro educacional. Não é o dinheiro que ele tira, às vezes, até fácil do bolso (ENTREVISTADO 11).

#### → **AUTORREALIZAÇÃO**

Eu vejo o trabalho no IIPC como uma oportunidade de trabalhar em atividades que têm a ver com meus valores pessoais. Então todo trabalho que eu realizo lá ele me dá muita satisfação pessoal, um sentimento de ser útil e de poder contribuir de um modo positivo pra qualidade de vida das outras pessoas também. Isso tudo reunido dá muita satisfação (ENTREVISTADO 12).

#### → **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

[O que me motiva] é ser uma minipeça dentro desse maximecanismo. Que cada um tem um papel específico, numa atividade, numa tarefa. [...] Eu me lembro quando eu era criança, que tinha uma propaganda na televisão que me chamava muito a atenção, mesmo sendo criança, que era de uma orquestra. E na frente, assim, da orquestra, junto com o maestro aparecia um piano muito lindo, um piano de cauda, e lá no fundinho tinha um triângulo. E a mensagem era que dentro de uma orquestra, tanto o piano quanto o triângulo tinham a mesma importância. Isso me marcou muito e quando comecei a me envolver mais, com essa, com esse maximecanismo, entender que, procurar entender, não interessa se numa tarefa eu sou triângulo, mas eu tenho que fazer a minha parte. Isso me motiva todos os dias. De ir pro voluntariado e dizer, olha, tem uma parte que tá lá reservada que cabe a mim fazer, se eu não fizer, outra pessoa vai fazer, mas eu não vou perder a oportunidade. Então eu vou lá e faço (ENTREVISTADO 13).

#### → **VALORES EMANCIPATÓRIOS**

Numa instituição conscienciocêntrica tem ainda um outro diferencial, que é ele entender esse paradigma, entender que ele tá ali não só pra fazer aquela atividade intrafísica. Que cada coisa que ele faz tem uma repercussão multidimensional. Então ele tá ali trabalhando, tá, digamos, distribuindo um panfleto, pra dar uma ideia [do] voluntário da divulgação, isso não é..., a atividade não é só distribuir panfleto. [...] Ao distribuir um panfleto ele não está fazendo só esse ato, ele tá trabalhando com consciências, está acessando consciências, então tem todo um processo multidimensional. Tá trabalhando como uma minipeça em um mecanismo maior. [...] Porque aquele panfleto que ele tá entregando, querendo dar energia, ele vai estar acessando, às vezes, uma pessoa de um curso intermissivo, enfim, ele tem uma importância maior. Não tem tarefa menos importante (ENTREVISTADO 14).

### → VALORES EMANCIPATÓRIOS

Me ajudou muito no meu crescimento pessoal. No desenvolvimento de tolerância, de aceitar as pessoas, entender cada pessoa com as suas dificuldades e vendo, dando foco especial nos traços-força que a pessoa tem. Tu conseguir desenvolver essa capacidade de valorizar essa pessoa pelo traço-força, pela qualidade que ela tem. E eu desenvolvi muito (ENTREVISTADO 15).

### → AUTORREALIZAÇÃO

Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 52), a síndrome comportamentalista surge quando o indivíduo confunde as regras e normas de uma determinada sociedade em particular com seus próprios valores, regras e normas de conduta geral. Isto ocorre por condicionamento social, e é típico das sociedades capitalistas e industriais modernas. Entretanto outros tipos de organizações, comunidades ou sociedades também produzem essa alienação a seus membros. Grupos religiosos, políticos e outras formas de organização com ou sem fins lucrativos podem socializar seus elementos de modo a que se comportem segundo interesses da própria organização.

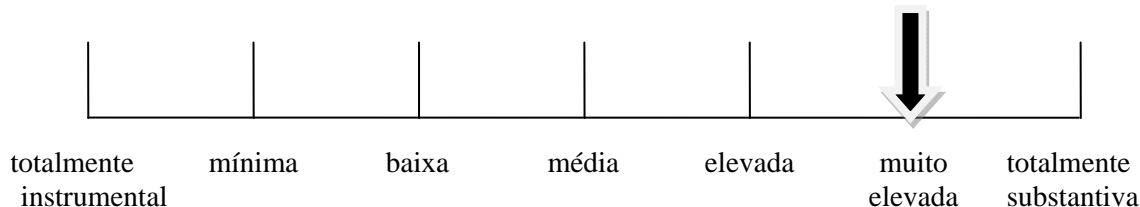
De modo a prover uma vacina e manter a lucidez de seus voluntários e alunos, o IIPC e todas as instituições conscienciocêntricas possuem um cartaz, em todas as suas dependências e salas de aula, bem como em material impresso, publicitário e disponível na Internet, com os dizeres: “Não acredite em nada. Nem mesmo no que lhe informarem aqui no IIPC. EXPERIMENTE. Tenha suas próprias experiências”. Isto é conhecido como o *princípio da descrença*, proposto por Waldo Vieira.

Isto visa manter o discernimento e autonomia máximos da consciência, sem se submeter a dogmas ou argumentos baseados na autoridade.

Os indicadores identificados nos trechos dos discursos e documentos avaliados, ordenados pela quantidade de ocorrências, foram: valores emancipatórios (9), autorrealização (5), autonomia (1).

Nesta rubrica, todos os indicadores (100%) dizem respeito à racionalidade substantiva (entendimento, valores emancipatórios, autenticidade). Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para o processo de **dimensão simbólica** como **muito elevada**. Seu identificador predominante

foram os **valores emancipatórios**. A figura 15 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 15** – Dimensão simbólica – nível de racionalidade substantiva

## 5.12 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Com base no estudo realizado nos itens anteriores, utilizando a metodologia proposta por Serva (1997), e nas cinco características definidas por Ramos (1989) para definir a categoria denominada *isonomia*, ou organizações substantivas, buscar-se-á, no presente item, determinar se o IIPC pode ser considerada uma organização substantiva.

Para Guerreiro Ramos (1989, p. 150) o objetivo básico de uma *isonomia* é possibilitar a atualização de seus participantes, incentivando o interrelacionamento grupal, sem prescrições impingidas e visando a melhoria da vida de todos.

O IIPC é uma instituição conscienciocêntrica, e, como a própria designação indica, trata-se de uma organização que tem a consciência (a pessoa) como centro de sua ação. Como organização sem fins econômicos, seu objetivo não é o lucro, apesar de a organização ter que se manter superavitária para garantir a sobrevivência e manutenção do mecanismo assistencial desenvolvido.

A evidência empírica do atendimento do IIPC a esse quesito proposto por Ramos se dá na medida em que dos 11 processos analisados, os indicadores de autorrealização foram predominantes em três e os valores emancipatórios em outros três.

Nos processos diretamente ligados a esse tópico, o nível de racionalidade substantiva e indicador predominante foram, respectivamente:

- Valores e objetivos (item 5.2): elevada – valores emancipatórios;
- Ação social e relações ambientais (item 5.7): muito elevada – valores emancipatórios;
- Reflexão sobre a organização (item 5.8): muito elevada – autorrealização;
- Conflitos (item 5.9): muito elevada – entendimento;
- Dimensão simbólica (item 5.11): muito elevada – valores emancipatórios.

O segundo quesito proposto por Ramos (1989, p. 150) para configurar uma *isonomia*, é que seus membros não dependam financeiramente do ambiente isonômico, suas atividades são altamente gratificantes e intrinsecamente compensadoras, fazendo parte do dar e receber.

O IIPC é uma organização cujo quadro funcional é eminentemente baseado no voluntariado. Para um quantitativo de mais de 600 voluntários, conforme apresentado no capítulo 4, o IIPC conta com 9 funcionários, ou 1,5% do total. De acordo com os depoimentos dos entrevistados, fica patente o alto nível de satisfação no cumprimento das tarefas, incluindo aquelas tidas como aborrecidas ou socialmente demeritantes<sup>50</sup>.

Ao conferir sentido a cada pequena tarefa, com base na visão de minipeça em um maximecanismo assistencial, os voluntários sentem-se motivados a cumprir sua função, seja ela de coordenação, docência, atendimento ou limpeza. Os indicadores de autorrealização e autonomia são prevalentes em quatro dos 11 processos analisados.

O terceiro ponto levantado por Ramos (1989, p. 150), é que nas *isonomias* as atividades são desempenhadas de acordo com as vocações individuais, não como empregos formais (ocupação versus labuta), e a recompensa está na própria realização da tarefa, não nos possíveis ganhos econômicos que porventura auferiram.

---

<sup>50</sup> Todas as sociedades possuem alguma forma de diferenciar as ocupações e atividades de nível superior e inferior. Aquelas que são executadas autonomamente pelos indivíduos, sem pressões de qualquer ordem, visando apenas a atualização do executor e sua autogratificação, são consideradas de nível superior. Já aquelas que são determinadas por exigências e demandas objetivas externas, e não por livre determinação pessoal, são geralmente realizadas para satisfação de alguma necessidade extrínseca, e consideradas de nível inferior (RAMOS, 1989).

Como pôde ser visto no item 5.5 - Divisão do trabalho, o indicador predominante foi a autorrealização e o nível de racionalidade substantiva foi classificado como elevado. As tarefas são distribuídas segundo a vontade, as habilidades e os desafios de cada voluntário. No IIPC, a rotatividade é elevada e a ascensão a funções de coordenação é facilitada e incentivada, dependendo apenas da disposição dos voluntários de assumirem novos desafios.

Também o processo de satisfação individual, apresentado no item 5.10, tem a autorrealização como indicador principal, e nível elevado de racionalidade substantiva.

O quarto item relacionado por Ramos (1989, pp. 150-151) prescreve que em uma *isonomia* não há distinção entre líderes e liderados, possuindo processo de tomada de decisão e estabelecimento metas e políticas de forma abrangente, com a autoridade sendo passada, de forma contínua, de indivíduo a indivíduo, conforme o assunto e a especialidade e qualificação de cada um. Para o autor “a isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade”.

O IIPC possui hierarquia flexível e permeável, (item 5.1 – Hierarquia e normas), tendo sido classificado com índice de racionalidade substantiva elevado e indicador predominante o entendimento. Para a tomada de decisão (item 5.2), o nível de racionalidade substantiva foi considerado médio, mesmo que os indicadores prevalentes tenham sido o entendimento e a autonomia. O IIPC está em fase de descentralização e abertura, mas esse processo ainda não se consolidou, daí o grau médio auferido.

Entretanto, como pôde ser percebido pelos documentos levantados e discursos dos entrevistados, hoje há uma participação efetiva dos voluntários no processo de tomada de decisões estratégicas (assembleias gerais), táticas (reuniões semanais do comitê executivo) e operacionais. Há grau de autonomia elevado e efetivo rodízio de lideranças.

Já o quinto e último requisito para a configuração de uma *isonomia*, segundo Ramos (1989, p. 151), para permitir a eficácia desse sistema funcional, é necessário que seus elementos estabeleçam predominantemente relações primárias, não podendo crescer acima de certo limite que exigiria prevalência de relações secundárias e conseqüente alteração do sistema de governo e regulação para uma democracia, oligarquia ou burocracia. Ou seja, “uma isonomia não é uma democracia”.

Neste ponto, apesar de no processo comunicação e relações interpessoais (item 5.6) o IIPC ter obtido índice elevado de racionalidade substantiva sendo o entendimento o indicador prevalente, na questão do controle (item 5.4), obteve seu nível mais baixo. Ao identificar instrumentos de controle bastante próximos de uma empresa voltada ao mercado, o IIPC teve nesse item classificação de racionalidade substantiva baixa e indicador prevalente a rentabilidade.

Isso era de se esperar de uma instituição que sobrevive da sua receita operacional provinda da venda de cursos e livros. Apesar de não possuir fins de lucro, não recebe subvenções estatais ou privadas e as doações de pessoas físicas ou jurídicas não somam 2% de sua receita anual. Fazer essa “máquina” funcionar com um quadro não remunerado espalhado pelo extenso território nacional e três países exige algum grau de estruturação e controle de desempenho.

A tomada de decisão (item 5.3) atinente a esse último quesito apresentou resultado indicativo de racionalidade substantiva média, com indicadores prevalentes: entendimento e autonomia. Apesar do processo recente de descentralização operacional e financeira, ainda não há consolidação que permita uma análise mais favorável no tocante ou aumento da racionalidade substantiva do IIPC neste requisito.

Cumpra salientar que esse desempenho (baixo e médio) nesses quesitos também era de se esperar, já que o IIPC é das maiores instituições pesquisadas para se identificar o grau de racionalidade substantiva. Conforme citado na justificativa deste trabalho, o IIPC excede em 10 vezes (quantidade de participantes) a maior organização estudada por Serva (1996) e dos demais pesquisadores<sup>51</sup> apresentados no item 2.3.

O quadro 16 apresenta o resumo da análise realizada nos itens 5.1 a 5.11, correspondendo aos processos organizacionais pesquisados (Hierarquia de 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; Dimensão simbólica), indicando o nível de racionalidade substantiva presente em cada processo e os indicadores predominantes (Auto-realização; Entendimento; Julgamento ético; Valores emancipatórios; Autonomia; Autenticidade; Fins; Desempenho; Estratégia

---

<sup>51</sup> Souza e Lins (2007) classificaram como organização substantiva com 66 trabalhadores efetivos além de um quadro de voluntários cuja quantidade não foi divulgada na pesquisa.

pessoal; Utilidade; Rentabilidade; Cálculo; Maximização de recursos; Êxito/resultados), conforme método proposto por Serva (1997).

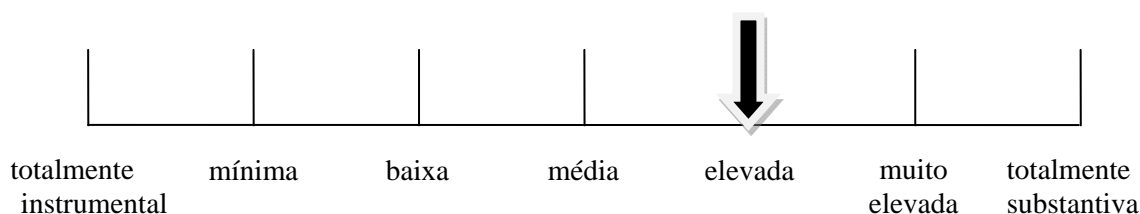
**Quadro 16** – Processos organizacionais predominantes e nível de racionalidade substantiva do IIPC

Processos organizacionais	Indicadores predominantes	Nível de racionalidade substantiva
1. Hierarquia e normas	Entendimento	Elevado
2. Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Elevado
3. Tomada de decisão	Autonomia	Médio
4. Controle	Rentabilidade	Baixo
5. Divisão do trabalho	Autorrealização	Elevado
6. Comunicação e relações interpessoais	Entendimento	Elevado
7. Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Muito elevado
8. Reflexão sobre a organização	Autorrealização	Muito elevado
9. Conflitos	Entendimento	Muito elevado
10. Satisfação individual	Autorrealização	Elevado
11. Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Muito Elevado
Geral	Entendimento, autorrealização, valores emancipatórios	Elevado

Conforme método desenvolvido por Serva (1997), para que uma organização pode ser considerada substantiva, ela deve possuir elementos de racionalidade substantiva majoritariamente predominante, tanto no conjunto dos 11 processos quanto no conjunto dos 7 primeiros processos (tidos pelo autor como essenciais).

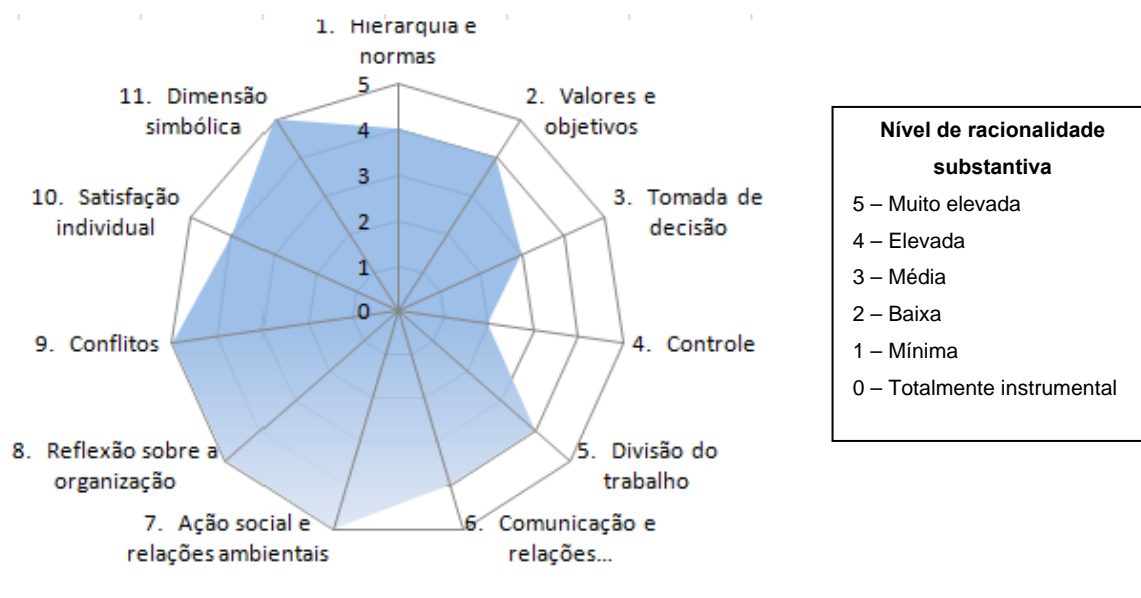
Na análise geral do IIPC 10 dos 11 indicadores prevalentes dizem respeito à racionalidade substantiva e 9 dos 11 processos foram analisados como possuindo índice de racionalidade substantiva elevado ou muito elevado. Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para a organização como **elevado**. Isto indica que, pelos critérios adotados, o IIPC pode ser considerado uma organização substantiva, aos moldes de uma *isonomia* proposta por Guerreiro Ramos. Seus indicadores predominantes foram: **entendimento, autorrealização e valores emancipatórios**.

A figura 16 apresenta graficamente o resultado da análise.



**Figura 16** – Nível geral de racionalidade substantiva do IIPC

De modo a facilitar a visualização conjunta do nível de racionalidade substantiva de cada processo organizacional analisado foi elaborado o gráfico 1. Ressalta-se que o objetivo não é o de prover uma quantificação do nível de racionalidade, mas simplesmente fornecer um instrumento de visualização do conjunto dos processos. Os números utilizados são meramente indicadores da legenda do gráfico.



**Gráfico 1** – Nível de racionalidade substantiva dos processos do IIPC

Como pode ser observado, o IIPC apresenta, no geral, índice de racionalidade substantiva elevado, mormente no que se refere aos valores e objetivos, que apontam para a assistência e a evolução pessoal como princípios pétreos norteadores de sua ação. No entanto, a necessidade de sobrevivência em um ambiente de competição capitalista, agravado pelo seu porte elevado, faz com que o IIPC obtenha menor avaliação na questão da tomada de decisão e controle.

## 6 CONCLUSÃO

Retoma-se, nestas considerações finais, a questão levantada na introdução do presente trabalho. Em nossa atual sociedade capitalista, como fornecer produtos e serviços de qualidade e eficientemente, sem que, para isso, tenha-se que manter um complexo industrial de operários reprimidos, que culmina em uma sociedade que sofre.

Historicamente a teoria das organizações apresenta uma divisão ontológica e epistemológica em suas duas principais correntes. A corrente positivista considera a organização como entidade real e busca seu estudo através de leis gerais que regem seu funcionamento. A corrente construtivista parte de epistemologia oposta: como as organizações são concepções sociais, são produto das convenções sociais, sujeitas a modificações e revisões constantes (REED, 1999).

Bruno Maggi (2006), em sua “teoria do agir organizacional”, buscou estudar a racionalidade do processo das ações e decisões de forma a obter a eficácia e eficiência na consecução dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, garantir o bem-estar dos indivíduos agentes. Para tanto, adota uma “terceira via”, que sai da polarização da abordagem funcionalista (positivista), para a qual a estrutura fornece uma premência da sociedade sobre o indivíduo, enquanto abordagens fenomenológicas e hermenêuticas (construtivistas) enfocam a subjetividade da experiência singular do indivíduo, recusando tanto o imperialismo do sujeito quanto a totalidade social (GIDDENS apud MAGGI, 2006, pp. 37-38).

A mesma posição adotou Guerreiro Ramos, que em crítica à teoria organizacional majoritária funcionalista, apresenta seus 4 pontos cegos:

- conceito de racionalidade formal predominante, ressaltando o comportamento maximizador econômico como o principal componente da natureza humana;
- não distingue entre os significados formal e substantivo da organização, tomando o primeiro como paradigma que deve orientar e balizar o estudo de todas as formas de organização;
- não permite a correta visão do papel do simbolismo nas interações entre os indivíduos;

- sustenta-se em uma visão ultrapassada “mecanomórfica” da atividade produtiva, não sabendo diferenciar ocupação de trabalho (RAMOS, 1989, p.121).

Também sem se prender às correntes construtivistas, que considera de modo geral teóricas com poucas soluções práticas, Ramos (1989) adota uma terceira via e propõe, em seu paradigma “paraeconômico”, a ideia de isonomia (organizações substantivas), que fariam contraponto com a economia (organizações funcionais) nas sociedades humanas. Para o autor, uma isonomia se caracteriza por cinco elementos:

- objetivo básico de possibilitar a atualização de seus participantes;
- os membros não dependem financeiramente da isonomia e suas atividades são altamente gratificantes e intrinsecamente compensadoras;
- as atividades são desempenhadas de acordo com as vocações individuais;
- não há distinção entre líderes e liderados, com a autoridade sendo passada, de forma contínua, conforme a especialidade e qualificação de cada um;
- seus elementos devem estabelecer predominantemente relações primárias (RAMOS, 1989, pp. 150-151).

Maurício Serva (1996), em sua tese de doutorado, constatou que, desde a publicação das ideias de Guerreiro Ramos, ainda não havia evidências empíricas da existência de isonomias, ou organizações substantivas. Assim, o autor desenvolveu um método para analisar os elementos de racionalidade substantiva presentes em 11 processos organizacionais, o que permite identificar sua intensidade e a classificação da organização em um *continuum* que vai de totalmente instrumental a totalmente substantiva. Consubstanciou sua pesquisa em três organizações baianas. A partir daí, vários pesquisadores brasileiros utilizaram-se de seu método para pesquisar organizações de vários setores, com e sem fins lucrativos.

Este estudo pretendeu analisar os elementos de racionalidade substantiva presentes nos processos de uma instituição conscienciocêntrica – o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia (IIPC) – de modo a identificar sua intensidade e verificar a possibilidade de sua classificação como organização substantiva.

As instituições conscienciocêntricas (ICs) são organizações sem fins de lucro, baseadas no trabalho voluntário, apolíticas e apartidárias, independentes de subvenções estatais ou privadas, que se destinam à pesquisa e educação da Conscienciologia, auferindo recursos através da venda de livros e cursos ou doações.

De modo a equiparar o IIPC a uma organização produtiva, conforme proposto por Serva, foi apresentada a organização e estrutura do IIPC. De acordo com Barnard (1971, p. 110) a eficiência das organizações não pode ser medida apenas com base nas organizações industriais, já que esse tipo de eficiência não tem muito sentido em outros tipos de organizações (instituições filantrópicas, por exemplo) e para esta função “nada é objetivamente significativo senão o teste absoluto de sobrevivência”, pois não há como comparar a eficiência de organizações com objetivos diferentes.

O IIPC tem mais de 22 anos de existência, possui mais de 600 voluntários, atende a cerca de 20 mil alunos por ano em seus 15 centros educacionais de autopesquisa situados nas principais capitais do Brasil e no exterior. É uma organização financeiramente autônoma e superavitária, sobrevivendo da venda de cursos e livros, não dependendo de subvenções ou doações, quer públicas ou privadas.

Através de um estudo de caso cujos dados foram coletados através de observação participativa, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com base no método proposto por Serva (1996), foram analisados 11 processos organizacionais de modo a identificar os indicadores predominantes e o nível de racionalidade substantiva presente.

Dos 11 processos analisados, 4 obtiveram nível de racionalidade substantiva classificado como **muito elevado** (Ação social e relações ambientais; Reflexão sobre a organização; Conflitos; Dimensão simbólica), 5 processos foram classificados como nível **elevado** (Hierarquia e normas; Valores e objetivos; Divisão do trabalho; Comunicação e relações interpessoais; Satisfação individual), 1 processo teve classificação **média** (Tomada de decisão) e 1 **baixa** (Controle).

Os indicadores predominantes dos processos analisados foram: Entendimento (3); Valores emancipatórios (3); Autorrealização (3); Autonomia (1); Rentabilidade (1).

Assim, na análise geral do IIPC, 10 dos 11 indicadores prevalentes dizem respeito à racionalidade substantiva e 9 dos 11 processos foram analisados como possuindo índice de racionalidade substantiva elevado ou muito elevado.

Desta forma, considerou-se o índice de racionalidade substantiva para a organização como **elevada**. Indicando que, pelos critérios adotados, o IIPC – Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia – pode ser equiparado a uma organização substantiva, aos moldes de uma *isonomia* proposta por Guerreiro Ramos. Seus identificadores predominantes foram: **entendimento, autorrealização e valores emancipatórios**.

Isto posto, e atingido o objetivo formulado para a pesquisa, cumpre traçar alguns comentários acerca desta conclusão.

O primeiro diz respeito ao debate acerca da tendência de organizações do terceiro setor serem mais propensas a possuir majoritariamente racionalidade substantiva. Enquanto há autores que defendem essa proposição (SERVA, 1993; VIDAL et al., 2004), outros apresentaram evidências em contrário (SIQUEIRA PINTO, 2003; RAMOS, 2006, LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009). Nova casuística é apresentada corroborando a proposição; entretanto, como salientaram Louback, Teixeira e Bido (2009, p.243), a questão está relacionada ao contexto sócio-cultural e político particular de cada organização.

Outro ponto importante trata da área de atuação da organização. Dellagnelo (2004), em meta-análise realizada, após identificar indícios de racionalidade substantiva em um dos trabalhos, alerta que, caso a competitividade aumente no ramo em que a organização pesquisada atua, talvez ela tivesse que abandonar certos valores e posturas substantivas de modo a garantir sua sobrevivência. É um ponto a se ressaltar, mas trata-se de exercício de futurologia, que apenas um estudo longitudinal quiçá poderia dar uma resposta conclusiva. Do que pôde se perceber do IIPC, seus valores e objetivos encontram-se tão entranhados no tecido operacional composto por seus voluntários, que provavelmente a organização não trocaria uma política substantivista por uma utilitarista mesmo se sua sobrevivência estivesse ameaçada.

O terceiro ponto aborda a questão do tamanho da organização. Dentre os autores pesquisados, o IIPC é a maior organização substantiva identificada. A pergunta relevante, neste caso é: como manter relações majoritariamente primárias em uma organização internacional com cerca de 600

voluntários? Pela pesquisa realizada, dois pontos importantes podem jogar um pouco de luz nesse problema.

Os valores pessoais dos voluntários se confundem com os valores organizacionais, reforçado pelo compartilhamento de linguagem própria, recheada de neologismos, o que reforçam os vínculos comunitários. De fato, seus voluntários se comportam como uma verdadeira comunidade. Em segundo lugar, a descentralização operacional permite que, em cada local, as relações se mantenham em nível primário, com alto grau de autonomia e liberdade de expressão.

Entretanto, vários problemas foram identificados no IIPC e a organização ainda está longe de ser considerada totalmente substantiva, conforme tipo ideal proposto por Ramos (1989). Os processos de tomada de decisão e controle podem ser examinados em maiores detalhes na busca da melhoria contínua nesse sentido.

Desta forma, embora em um nicho restrito, esta pesquisa identificou evidências empíricas de isonomia, prescrita por Guerreiro Ramos (1989), para o qual qualquer sociedade que deseje uma vida humana saudável (teoria da vida humana associada) deva prover vários cenários distintos, de modo que seus membros não sejam coagidos a se submeter ao mercado ou qualquer outro enclave monopolizador.

As limitações da presente pesquisa, apresentadas no capítulo referente à metodologia, dizem respeito à impossibilidade de generalização dos resultados, não garantia de que os entrevistados sejam representativos do corpo de voluntários da organização, corte transversal, que somente permite visão momentânea e possível viés do autor, ele próprio voluntário do IIPC.

Por fim, a exemplo de Fraga (2000, p. 203), resolveu-se “dar voz” aos voluntários do IIPC, de modo que se capturasse a essência de sua percepção subjetiva e o simbolismo presente em seu discurso. Talvez o tamanho dos trechos transcritos seja justificado pela riqueza das informações apresentadas. Não fosse uma análise para identificar uma organização substantiva tal procedimento não se fizesse necessário.

Assim, com este estudo de caso, exploratório e descritivo, o autor espera ter contribuído modestamente com o estudo sobre as evidências empíricas de organizações substantivas.

A partir desta pesquisa, abrem-se algumas possibilidades de novos trabalhos futuros:

1. Apesar de haver 16 instituições conscienciocêntricas e ter havido duas jornadas de Administração Conscienciológica (Porto Alegre – 2004; São Paulo – 2006), ainda há muito poucos estudos realizados sobre essas organizações;
2. Um levantamento de campo, utilizando-se de métodos quantitativos, poderia abranger a totalidade de voluntários do IIPC e/ou das demais instituições conscienciocêntricas de modo a verificar o sentido que os voluntários dão ao seu trabalho;
3. Verificar a existência de empresas conscienciocêntricas, com fins lucrativos, geridas por conscienciólogos e atuando no mercado. Haverá diferenças entre o posicionamento desses empresários na gestão da organização conscienciocêntrica (na qual atuam como voluntários) e na gestão de suas empresas (de onde ganham o pão)?

## REFERÊNCIAS

- ALBERTON, D. M.; PICCININI, V. C. O sentido do trabalho em agências de publicidade. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2009.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações.** São Paulo: Summus, 2006.
- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para os estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 227-264.
- ARAKAKI, C.; SILVA, W. S. V. Colegiado gestor: experiência de gestão participativa em instituição conscienciocêntrica. In: I Jornada de Administração Conscienciológica, 2004, Porto Alegre, RS. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: Instituto Internacional de projeociologia e Conscienciológica, 2004. p. 159-171.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco.** São Paulo: Martin Claret, 2001.
- BALONA, M. Programas Parassociais: bases teáticas para o Estado Mundial. **Revista Conscientia,** Foz do Iguaçu, v.12, n.2, p. 212-233, abr/jun. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura.** Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 95-109.
- BENEVIDES, T. M.; SPESSOTO, A. M. O sentido do trabalho: uma avaliação sobre a percepção dos gestores dos bancos privados na região metropolitana de Salvador. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São P: ANPAD, 2009
- BERGER, P. L. **O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião.** 6 ed. São Paulo: Paulus, 2009.
- BESEN, F. **As fenomenias e a economia plural: o olhar da gestão na dimensão territorial.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.6, n.2, p. 177-194, 2001.

BURREL, G.; MORGAN, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006, v. 1, capítulo 17.

CARVALHO, A. S. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São P: ANPAD, 2009.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_ (Coord.) et. al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1. p. 21-45.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 36-55.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'AMORIM, M. A. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 111-115.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento nas organizações. In: \_\_\_\_\_ (Coord.) et. al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1. p. 149-173.

DELLAGNELO, E. H. L. Racionalidade e novas formas organizacionais. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. (Org.). **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 221-262

\_\_\_\_\_; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S – Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, p. 19-33, 2000.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Autogestão e racionalidade substantiva: a Brascor – Ind. e Comércio de cordas e cadarços Ltda. em análise. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003.

FONSECA, M. S. **Um estudo sobre o significado do trabalho para servidores públicos na faixa etária dos 50 anos de idade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FRAGA, M. L. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional integrativo: de Mary Parker Follet a Collins e Porras. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GARAY, A. B. S.; MAZZILLI, C. P. Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.9, n.5, p. 1-17, set/out. 2003.

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v.3, n.2, p. 95-109, mai/ago. 2005.

HAYMANN, M. T. Aspectos da liderança na administração conscienciológica. In: I Jornada de Administração Conscienciológica, 2004, Porto Alegre, RS. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: Instituto Internacional de projiologia e Conscienciológica, 2004. p. 236-239.

JAQUES, M. G. C. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 21-26.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

LEBOEUF, M. A. A. Planejamento estratégico em instituição conscienciocêntrica. In: I Jornada de Administração Conscienciológica, 2004, Porto Alegre, RS. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: Instituto Internacional de projiologia e Conscienciológica, 2004. p. 95-102.

LIMA, M. E. A. A pesquisa em saúde mental e trabalho. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 27-33.

LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. **O&S – Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.16, n.49, p. 225-246, abr/jun. 2009.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2009.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 2009.

MAZZILLI, C. P.; PAIXÃO, R. Análise do significado do trabalho dos juízes em Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.8, n.1, p. 1-23, jan/fev. 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; LEMOS, L. A. Análise do significado do trabalho no judiciário. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.

MENDES, A. A. **A sociologia antropocêntrica de Guerreiro Ramos**. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORE, T. **A Utopia**. São Paulo: Martin Claret, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.41, n. 3, p. 8-19, jul/set. 2001.

\_\_\_\_\_; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003.

MUDREY, D. **Racionalidade e valores**: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC.

OLIVEIRA, M. J. S.; MAZZILLI, C. O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio das Pedras, RJ: ANPAD, 1997.

OLIVEIRA, N. Qualidade nas organizações conscienciocêntricas. In: Jornada de Administração Conscienciológica, 2., 2006, São Paulo, SP. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: CEAEC, 2006. p. 119-126.

OLIVEIRA, S. R. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à Uniodonto**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PEAUCELLE, J. L. From taylorism to post-taylorism: simultaneously pursuing several management objectives. **Journal Of Organizational Change Management**, v.13, n.5, p. 452-467, 2000.

PICCININI, V. C. et al. Buscando o sentido do trabalho. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para avaliação de programas sociais.** 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** Vol. 1. São Paulo : ATLAS, 1999. p. 61-98.

REGINATO, R. A institucionalização como catalisadora da evolução consciencial. In: Jornada de Administração Conscienciológica, 2., 2006, São Paulo, SP. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: CEAEC, 2006. p. 31-37.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROUSSEAU, J. J. **O contrato social.** Porto Alegre: L&PM, 2009.

SACCONI, L. A. **Grande dicionário Sacconi: da língua portuguesa: comentado, crítico e enciclopédico.** São Paulo: Nova Geração, 2010.

SANTOS, R. F. **Uma proposta de qualificação para a equipe de contatos personalizados do Centro Educacional de Autopesquisa IIPC Foz do Iguaçu.** 2006. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade União das Américas, Foz do Iguaçu, PR.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.37, n. 2, p. 18-30, abr/jun. 1997.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** 1996. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SIQUEIRA PINTO, W. A racionalidade de práxis administrativa em fundações corporativas. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v.38, n.4, p. 330-342, jan/dez. 2003.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. O sentido do trabalho e a (re)construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2009.

SOUZA, K. C. C.; BOEMER, M. R. O significado do trabalho em funerárias sob a perspectiva do trabalhador. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v.7, n.1, p. 27-52, jul. 1998.

SOUZA, W. J.; LINS, N. B. Contornos da isonomia: articulação entre elementos de racionalidade na gestão de uma ONG. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, Campo Largo, v.6, n.1, maio/2007.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). **Textos em representações sociais**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 117-145.

TAMAYO, A. Cultura, valores organizacionais. In: \_\_\_\_\_.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 157-172.

TONET JUNIOR, C. L. **O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em call centers**: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de atendimento. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1996.

UNICIN – União das Instituições Conscienciocêntricas Internacionais. Disponível em: <[www.unicin.org](http://www.unicin.org)>. Acesso em 10 jun. 2010.

VIDAL, F. A. B. et al. Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. In: ENANPAD - Encontro da ANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

VIEIRA, W. **700 experimentos da Conscienciologia**. Rio de Janeiro: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, 1994.

\_\_\_\_\_. **Homo sapiens reurbanisatus**. Foz do Iguaçu: Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia – CEAEC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeciologia**: panorama das experiências da consciência fora do corpo humano; 4. ed. Rio de Janeiro: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, 1999.

VIZEU, F. Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. **O&S – Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.16, n.50, p. 409-427, 2009.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4. ed. São Paulo: Martin Claret, 2001.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

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

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em Psicologia e Administração. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP (Vol. 1, Num. 11). São Paulo: Associação nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. p. 84-93.

SACCONI, L. A. **Grande dicionário Sacconi**: da língua portuguesa: comentado, crítico e enciclopédico. São Paulo: Nova Geração, 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Roteiro da entrevista com voluntários da organização

1. **Identificação: nome, idade, formação, função atual no IIPC, tempo total de voluntariado, tempo na função atual;**
2. **No seu entender, quais os objetivos do IIPC?**
3. **No seu entender, quais são os valores do IIPC?**
4. **Fale sobre a hierarquia no IIPC.**
5. **Como você vê as relações de poder no IIPC?**
6. **Como é o processo de tomada de decisão no IIPC?**
7. **Fale sobre as normas e regulamentos do IIPC.**
8. **Como é o cumprimento das normas?**
9. **Quais os controles existentes no IIPC?**
10. **Como é feita a divisão de trabalho no IIPC?**
11. **Como você vê a comunicação no IIPC?**
12. **Como você vê as relações entre o IIPC e seus alunos?**
13. **Como você vê as relações entre o IIPC e a sociedade?**
14. **Como você vê as relações entre o IIPC e os voluntários?**
15. **Como você vê as relações interpessoais no IIPC?**
16. **Como são resolvidos os conflitos no IIPC?**
17. **No seu entender, qual o nível de coerência do IIPC?**
18. **O que você pensa do IIPC?**
19. **Qual seu nível de satisfação como voluntário do IIPC?**
20. **Há algo mais que deseja acrescentar?**

## APÊNDICE B

### Conscienciologia

O objetivo deste apêndice é apresentar as ideias básicas da Conscienciologia para que se possa entender sua influência no pensamento dos voluntários da organização conscienciocêntrica, da mesma forma que Weber estudou os fundamentos do cristianismo para analisar o comportamento dos protestantes. Não há, e nem é o objetivo deste trabalho analisar o mérito ou a cientificidade da Conscienciologia.

A Conscienciologia é a ciência que estuda a Consciência (o ser, a essência, o self), de modo integral, não se limitando ao corpo e ao universo físico (VIEIRA, 1994).

Segundo Sacconi (2010, p. 509), Conscienciologia é o “estudo da consciência e de suas mais variadas formas de manifestação. É neologismo”.

Pela Conscienciologia, no universo existem duas realidades: a consciência e a energia. A Consciência é o princípio inteligente, enquanto a energia é manipulada pela consciência. Os fundamentos da Conscienciologia foram propostos no livro “700 Experimentos da Conscienciologia”, de autoria do Prof. Waldo Vieira, publicado em 1994.

O paradigma físicaalista e positivista científico foi responsável pelo desenvolvimento da ciência e o atual avanço da tecnologia; entretanto, para os pesquisadores da Conscienciologia, esse paradigma desconsidera quaisquer manifestações ou fenômenos que não se encaixem nas suas bases físicaalistas.

Todos os fenômenos não físicos (percepções extra-sensoriais, telepatia, clarividência, projeção, dentre outras) são desconsiderados pela ciência positivista e geralmente abarcados pelas religiões e linhas místicas de conhecimento.

De acordo com a Conscienciologia, para que se possa conhecer e estudar o complexo universo consciencial e sua evolução de forma científica, há que se mudar o paradigma vigente (por inadequado e restrito), trabalhando com um novo paradigma, denominado *paradigma consciencial*, o qual se baseia em 5 pilares: autopesquisa, holossomática, bioenergias, multidimensionalidade e multiexistencialidade.

Segundo Sacconi (2010, p. 889) a evoluciologia é o “ramo da conscienciologia que estuda a evolução da consciência de modo integral, holossomático, muitdidimensional e multiexistencial. É neologismo”.

Neste novo paradigma conscienciológico, todas as verdades são consideradas como relativas, não havendo espaço para verdades absolutas ou dogmas. As novas descobertas e comprovações desbancam as antigas, procurando-se trabalhar com as mais recentes, ou “de ponta”, de onde surgiu o neologismo *verpon*, acrônimo para verdade relativa de ponta.

Nessa modalidade de pesquisa, cada consciência é o pesquisador, a cobaia, o laboratório, os instrumentos, isto é: cada um pesquisa a si próprio. O caráter científico é buscado através da meta-análise, ou seja, cada pesquisador investiga a si mesmo e publica seus resultados – o somatório das conclusões de todos os pesquisadores internacionais pode ser transformada em uma teoria científica, aos moldes das teorias das ciências humanas e sociais.

Para a Conscienciologia, a consciência não é um corpo, sendo este considerado apenas um veículo para a manifestação consciencial. Desta forma, além desse corpo físico, todo ser humano possui outros corpos, a saber: soma, energossoma, psicossoma e mentalsoma, que formam nosso conjunto de corpos, também denominado holossoma.

Para Sacconi (2010, p. 1104), o holossoma é o “conjunto dos quatro veículos de manifestação (corpos) usados pela consciência para se manifestar: o soma, (corpo físico), o energossoma (corpo energético), o psicossoma (corpo astral) e o mentalsoma (corpo mental). É neologismo”.

De acordo com a Conscienciologia, as bioenergias são as energias manipuladas e utilizadas pela consciência para sua manifestação e interação. Dessa forma, quando alguém pensa, sente, fala ou age, está emitindo energias conscienciais. A unidade básica da manifestação da consciência é o *pensene* – um acrônimo para pensamento, sentimento e energia.

Segundo Sacconi (2010, p. 1570) a pensenologia é “o ramo da conscienciologia que estuda os pensenes (*pensamentos, sentimentos, energias*). É neologismo”.

Assim como o ser humano possui vários corpos, segundo a visão da Conscienciologia, cada um deles se manifesta em uma dimensão diferente. Desta

forma, além da dimensão intrafísica, ou mundo material que se vivencia ao utilizar o soma, há várias dimensões que se interpenetram.

Consoante à Conscienciologia, a consciência utiliza os veículos para se manifestar em cada dimensão, desativando-os quando não são mais necessários. Desta maneira, o que o materialismo chama de morte, para a Conscienciologia é apenas a desativação do soma, continuando a consciência a existir através dos demais veículos. Quando essa consciência volta a existir no planeta terra ela recebe um novo corpo físico para vivenciar uma nova existência – a *ressoma*, também conhecida por reencarnação. A Conscienciologia considera que, no caminho evolutivo, vivemos múltiplas existências ou séries existenciais – *seriéxis*.

Segundo Sacconi (2010, p. 1694), psicossoma é

a contraparte extrafísica do corpo físico, a qual se assemelha e com que coincide minuciosamente, parte por parte; réplica perfeita do corpo físico, em toda a sua estrutura; corpo astral; metassistema (3); perispírito. O *psicossoma* coincide com o corpo físico durante as horas em que a consciência está totalmente desperta, mas durante o sono o psicossoma se destaca do corpo físico. Essa separação é que se constitui o fenômeno da projeção astral. O *psicossoma* é ligado ao corpo físico por um apêndice energético conhecido como cordão de prata.

Para a Conscienciologia, essas realidades podem ser estudadas objetivamente através da Projeciologia – ciência que estuda a projeção consciencial, também conhecida como desdobramento e viagem ou projeção astral.

Conforme Sacconi (2010, p. 1676) a projeciologia é o “ramo da conscienciologia que estuda as projeções energéticas da consciência para fora do corpo humano, ou seja, das ações da consciência quando operam fora do estado de restrição fisiológica do cérebro e do corpo biológico. É neologismo”.

Ainda de acordo com Sacconi (2010, p. 1676), “a projeciologia também investiga fenômenos projeciológicos correlatos, tais como bilocação, clarividência, experiência de quase-morte, precognição, retrocognição, telepatia, etc.”.

## **ANEXOS**

ANEXO A  
Estatuto Social do IIPC.



1º Registro de Títulos e Documentos  
 Registro Civil da Pessoa Jurídica  
 Protocolado sob nº 0006482  
 Registrado sob nº 0035387  
 No Livro -A- 188  
 Averbação nº 30

FOZ DO IGUAÇU (PR) - 51000-000

Karin Rosale

Escritura Autorizada

Empulmento: R\$31.50 ( 300.00VRC)

MARCELO SILVA

Pesquisa da Autoconsciência  
 Reconhecido como Utilidade Pública Federal (Deu 26.05.98)

## ESTATUTO SOCIAL

**IIPC - Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia**

### CAPÍTULO PRIMEIRO

#### Nome, natureza jurídica, sede, foro e prazo de duração

**Artigo 1º** O IIPC - Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, doravante, neste Estatuto, designado **IIPC**, é uma instituição conscienciocêntrica, pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos, constituída na forma de associação, científica, cultural, educacional, apartidária e universalista, que passa a ser regulada pelo presente Estatuto e pelas normas legais pertinentes.

**Artigo 2º** O IIPC terá sede e foro na cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, Brasil, na Rua Felipe Wandscheer nº 5100, sala 103, sendo o seu prazo de duração indeterminado.

### CAPÍTULO SEGUNDO

#### Dos objetivos sociais

**Artigo 3º** O IIPC tem como objetivos:

- I. Pesquisar, estudar, ensinar, projetar, experimentar, divulgar, promover, supervisionar e estimular as investigações científicas, fenômenos físicos e parapsíquicos, inerentes às manifestações da consciência, em seus vários estados, através de propostas e abordagens centralizadas na maturidade consciencial, no universalismo, num patamar de interdimensionalidade autoconsciente;
- II. Tratar da contribuição e da integração da Projeciologia e Conscienciologia com as demais ciências, através de uma linguagem universal; conciliar as suas pesquisas dentro de abordagens multidisciplinares, sempre em benefício do ser humano, visando possibilitar a obtenção do estado de consciência contínua;
- III. Formar educadores e pesquisadores na área da Projeciologia e da Conscienciologia, com o objetivo primordial de se prestar assistencialidade ao ser humano, visando conseqüências construtivas e libertárias para todos;

§ 1º - O empregado da instituição, somente poderá atuar voluntariamente na condição de voluntário-docente.

§ 2º - Os associados contribuintes poderão ser voluntários, voluntários-docentes, não voluntários ou empregados. Os associados voluntários também poderão pertencer à categoria de associado contribuinte, porém terão direito a apenas um voto nas decisões da Assembléia Geral.

### Artigo 6º

Os associados, quaisquer que sejam suas categorias, não respondem individualmente, nem mesmo subsidiariamente pelas obrigações contraídas pelo IIPC, exceto quando estiverem exercendo as atividades de administrador conforme dispõe o artigo 66.

### Artigo 7º

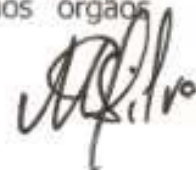
#### São direitos dos associados:

- I. Participar de todas as atividades associativas;
- II. Propor a criação e tomar parte em comissões e grupos de trabalho;
- III. Apresentar propostas, programas e projetos de ação para o IIPC;
- IV. Ter acesso a todos os livros de natureza contábil e financeira, bem como a todos os planos, projetos, relatórios, prestações de contas e resultados de auditoria independente;
- V. Solicitar por escrito à Área Conscienciocentrológica o desligamento do quadro social ou mudança de categoria.

§ 1º - Os direitos sociais previstos neste Estatuto são pessoais e intransferíveis.

§ 2º - Cada associado terá direito a um voto na Assembléia Geral de Associado.

§ 3º - Somente os associados que atuam como voluntários do IIPC poderão votar no Colegiado Gestor e assumir cargos eletivos nos órgãos associativos da instituição.



- IV. Comitê de Centros Educacionais de Autopesquisa;
- V. Comitê Consultivo;
- VI. Conselho Fiscal;

## Seção I Da Assembléia Geral De Associados

**Artigo 12º** Assembléia Geral de Associados é o órgão máximo decisório, constituindo-se de todos os associados em pleno gozo de seus direitos estatutários.

**Artigo 13º** Compete à Assembléia Geral de Associados:

- I. Homologar o Balanço e demais relatórios financeiros do período anterior, aprovados pelo Conselho Fiscal.
- II. Aprovar as propostas de Orçamento e Planejamento para os próximos períodos, apresentadas pelo Colegiado Gestão Financeira.
- III. Eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal.
- IV. Eleger e destituir os coordenadores das Áreas Técnicas e das Linhas de Desenvolvimento Institucional e do Comitê dos Centros Educacionais de Autopesquisa;
- V. Escolher e destituir o Coordenador Geral e seu suplente;
- VI. Deliberar sobre a fusão, incorporação ou extinção do IIPC;
- VII. Deliberar sobre destinação do patrimônio do IIPC em caso de extinção, observado o disposto no Art. 59.
- VIII. Deliberar sobre reforma e alterações no Estatuto;
- IX. Fixar o valor da contribuição associativa.

**Artigo 14º** A Assembléia Geral de Associados realizar-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, no período de janeiro a março.

- I. Aprovar a proposta de planejamento e orçamento anual da Instituição;
- II. Apreciar os relatórios do Colegiado Gestor;

## Artigo 20º Compete ao Colegiado Gestor:

- I. Apreçar o Balanço Semestral e demais relatórios financeiros do período anterior, aprovados pelo Conselho Fiscal.
- II. Deliberar sobre as propostas de Orçamento e Planejamento para os próximos períodos, apresentadas pelo Comitê Executivo;
- III. Aprovar o planejamento anual das atividades do IIPC;
- IV. Acompanhar a execução do plano anual;
- V. Deliberar sobre casos omissos e não previstos no Estatuto;
- VI. Cumprir e fazer cumprir as determinações legais do Estatuto e do Conselho Fiscal;
- VII. Convocar o Conselho Fiscal sempre que necessário;
- VIII. Aprovar Normas Regimentares para disciplinar o funcionamento interno do IIPC;
- IX. Indicar, esporadicamente, associados voluntários para substituírem os coordenadores dos Colegiados Técnicos, os coordenadores dos Colegiados de Unidades e os membros dos Conselhos de Parapedagogia, Fiscal e Editorial, impedidos por qualquer razão de exercerem seus mandatos, parcial ou totalmente, até o prazo remanescente dos mesmos;
- X. Deliberar sobre novos projetos não contemplados no Planejamento Estratégico, desde que não sejam colidentes com as propostas aprovadas pela Assembléia Geral;
- XI. Propor à Assembléia Geral alterações do Estatuto;
- XII. Fixar o limite máximo do saldo que poderá ser mantido em caixa;
- XIII. Autorizar a aquisição, alienação ou oneração de bens patrimoniais significativas para o desenvolvimento do IIPC, opinando sobre qualquer matéria que envolva o patrimônio da Associação.

**Artigo 25º**

O Comitê Executivo será composto pela Coordenação Geral e por 04 Áreas Técnicas e 03 Linhas de Desenvolvimento Institucional, possuindo cada qual até dois coordenadores.


- I. Área de Comunicação;
- II. Área de Conscienciologia;
- III. Área Financeira;
- IV. Área Técnico - Científica;
- V. Linha Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo;
- VI. Linha Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia;
- VII. Linha Programas Parassociais;

§ 1º - O Coordenador Geral e os coordenadores das Áreas Técnicas e Linhas de Desenvolvimento Institucional serão eleitos pela Assembléia Geral, dentre os associados voluntários. Cumprirão um mandato de 2 (dois) anos, sendo permitida apenas uma única reeleição consecutiva para o mesmo cargo, pelo mesmo período.

§ 2º - O Coordenador Geral e os coordenadores dos das Áreas Técnicas e Linhas de Desenvolvimento Institucional poderão ser substituídos nas reuniões do Colegiado Gestor e nas Assembléias Gerais de Associados por qualquer outro associado mediante autorização por escrito do representado.

**Artigo 26º São atribuições do Comitê Executivo:**

- I. Apresentar propostas, programas e projetos de ação para o IIPC;
- II. Dirigir as atividades do IIPC, conforme o Planejamento Estratégico aprovado pelo Colegiado Gestor e de acordo com os objetivos estatutários;
- III. Encaminhar semestralmente, nos meses de janeiro e julho, ao Conselho Fiscal, relatório de atividades e demonstrativos contábeis das despesas administrativas e de projetos;



- II. Atuar, com ênfase na prevenção de conflitos;
- III. Prestar ampla assessoria jurídica para quaisquer órgãos sociais do IIPC na forma preventiva visando assegurar o cumprimento dos objetivos estatutários;
- IV. Orientar sobre as possíveis consequências jurídicas advindas das decisões institucionais;
- V. Adequar os interesses institucionais às exigências legais;
- VI. Analisar e avaliar qualquer documento ou ação que atribua direitos e obrigações para o IIPC.
- VII. Realizar a Interface e acompanhamento entre advogados ou escritórios de advocacia que venham a defender ou ajuizar ações em nome do IIPC.

**Parágrafo Único:** Não compete ao Colegiado Jurídico promover ações ou defesas judiciais em nome do IIPC.

**Artigo 30º Compete à Assessoria de Intercooperação:**

- I. Coordenar, integrar e expandir as relações interinstitucionais com as demais instituições conscienciocêntricas;
- II. Responsabilizar-se pela manutenção e ampliação do intercâmbio científico com universidades e instituições científicas;
- III. Representar, em nível de excelência, o IIPC perante a sociedade, no âmbito dos objetivos institucionais;
- IV. Propor critérios, acompanhar, coordenar e orientar as relações de parcerias e patrocínios;
- V. Coordenar, fomentar, orientar, propor critérios e acompanhar as relações de parceria do IIPC com outras instituições.

*[Assinatura]*

**Das Áreas Técnicas**

**Artigo 31º Compete à Área de Comunicação:**

- I. Definir a imagem institucional alinhada aos seus matropensenes, a sua missão, visão e valores;

*[Assinatura]*

*[Assinatura]*

Karine Konato Colombelli

IX. Responsabilizar-se pelo banco de dados dos voluntários e dos associados;

X. Estabelecer critérios para inclusão e atuação dos voluntários, ratificados pelo Colegiado Gestor.

XI. Implantar e coordenar o OSM - Organização, Sistema e Métodos (cadastro, histórico, padronização de documentos e arquivística);

XII. Responsabilizar-se pelo planejamento, implantação e manutenção da segurança da informação;

XIII. Responsabilizar-se pelo fomento, planejamento e desenvolvimento de atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhadas ao planejamento estratégico;

XIV. Responsabilizar-se pela assessoria ao Professor Itinerante;

XV. Responsabilizar-se pela inclusão e desligamento dos funcionários que mantém duplo vínculo com a Instituição em conjunto com a Assessoria Jurídica;

XVI. Responsabilizar-se pela abertura e fechamento de Centros Educacionais de Autopesquisa no Brasil.

### Artigo 33º Compete à Área Financeira:

I. Coordenar as atividades fiscais e contábeis do IIPC;

II. Abrir, movimentar e encerrar as contas bancárias do IIPC, sempre em conjunto com a assinatura do Coordenador Geral;

III. Tratar do patrimônio do IIPC, providenciando o devido controle contábil;

IV. Assinar, em conjunto com o coordenador geral, cheques, contratos ou quaisquer outros documentos constitutivos de obrigações do IIPC;

V. Apresentar ao Comitê Executivo e ao Colegiado Gestor o balanço financeiro mensal do IIPC;

IV. Efetuar todo e qualquer recebimento e pagamento do IIPC, fazendo cumprir o orçamento anual aprovado;

VI. Arrecadar a receita e efetuar o pagamento das despesas;

- X. Orientar e elaboração das Gestações Conscienciais na forma de artigos, cursos, livros e outros, a partir dos resultados de pesquisa conscienciologica;
- XI. Avaliar, aprovar e disponibilizar os conteúdos programáticos de cursos, palestras e eventos de pesquisa;

**Artigo 35º Compete à Linha de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo.**

- I. Coordenar, orientar, propor critérios e acompanhar as atividades educacionais referentes à formação e qualificação de professores da Linha de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo em conjunto com a Área Técnico-Científica;
- II. Responsabilizar-se pelos Cursos de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo, tais como: Programa de Desenvolvimento do Parapsiquismo, Curso de Imersão em Energossomática, Escola de Projeção Lúcida, e quaisquer outros que venham a ser criados;
- III. Responsabilizar-se pelos Congressos e Simpósios do IIPC;
- IV. Responsabilizar-se pela coordenação das atividades de orientação e acompanhamento do corpo discente das atividades da Linha de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo;
- V. Responsabilizar-se pelos critérios de segurança dos cursos da Linha de Especialização em Projeciologia e Empreendedorismo.

**Artigo 36º Compete à Linha de Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia:**

- I. Coordenar, orientar, propor critérios e acompanhar as atividades educacionais referentes à formação e qualificação de professores da Linha de Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia em conjunto com a Área Técnico-Científica;
- II. Responsabilizar-se pela coordenação das atividades de orientação e acompanhamento do corpo discente da Linha de Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia;
- III. Responsabilizar-se pelos critérios de segurança dos cursos da Linha de Formação e Extensão em Projeciologia e Conscienciologia;

**Artigo 39º** **Compete ao Comitê de Centro Educacional de Autopesquisa:**

- I. Apresentar propostas, programas e projetos de ação para o IIPC;
- II. Apreciar e deliberar sobre as propostas apresentadas pelos Comitês Executivo e Consultivo, na reunião do Colegiado Gestor;
- III. Participar das reuniões ordinárias e extraordinárias do Colegiado Gestor, representando as Unidades, para apreciação e deliberação dos assuntos em discussão.

**Artigo 40º** **São atribuições dos Colegiados dos Centros Educacionais de Autopesquisa:**

- I. Eleger e destituir um representante para substituir um dos coordenadores para atuar no Comitê dos Centros Educacionais de Autopesquisa na reunião do Colegiado Gestor;
- II. Estabelecer seus próprios procedimentos de funcionamento mediante ratificação do Colegiado Gestor.

**Artigo 41º** O Comitê de Centros Educacionais de Autopesquisa terá até 5 (cinco) votos no Colegiado Gestor, conforme dispõe o Art. 23.

**Seção V**  
**Do Comitê Consultivo**

**Artigo 42º** O Comitê Consultivo é composto por todos os associados voluntários do IIPC.

**Artigo 43º** **Compete ao Comitê Consultivo:**

- I. Apresentar propostas, programas e projetos de ação para o IIPC;
- II. Apreciar e deliberar sobre as propostas apresentadas pelos Comitês Executivo e de Centros Educacionais de Autopesquisa, na reunião do Colegiado Gestor;
- III. Supervisionar a implementação das ações do IIPC visando o seu contínuo crescimento e aperfeiçoamento social, econômico, financeiro e operacional;

- I. Os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- II. A publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-as à disposição para o exame de qualquer interessado;
- III. A realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso.

## CAPÍTULO QUINTO

### Das Receitas e do Patrimônio

#### Artigo 49º Constitui fontes de receita do IIPC:

- I. As contribuições dos associados;
- II. Auxílios, doações, legados, subvenções e outros atos de liberalidade de associados ou de terceiros;
- III. Os resultados de promoções e atividades educacionais promovidas pelo IIPC;
- IV. Resultados da disponibilização de bens e serviços oferecidos pelo IIPC;
- V. Quaisquer outras fontes de receita, inclusive de exploração de atividade econômica, cujo resultado reverta totalmente ao IIPC para ser aplicado em suas finalidades;
- VI. As receitas operacionais e patrimoniais.
- VII. Outras receitas não especificadas.

**Artigo 50º** O patrimônio do IIPC será constituído de bens móveis, imóveis, direitos e valores, adquiridos pelo mesmo ou recebidos por doações de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras, devendo ser administrado e utilizado apenas para cumprimento dos seus objetivos sociais.

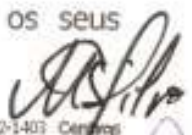


§ 2º Para fins deste Estatuto, considera-se instituição conscienciocêntrica aquela que centraliza seus objetivos na consciência e em sua evolução, com base na valorização do vínculo consciencial, ao modo da Associação Internacional do Centro de Altos Estudos da Conscienciologia – CEAEC, IAC – *International Academy of Consciousness*, Associação Internacional para Evolução da Consciência – ARACÊ, Organização Internacional da Consciencioterapia – OIC, Associação Internacional de Inversão Existencial – ASSINVÉXIS e a Associação Internacional Editares – EDITARES.

§ 3º Na destinação do patrimônio deverão ser considerados os critérios de manutenção do equilíbrio econômico-patrimonial entre as instituições e de preservação dos ativos sem risco de ônus e gravames.

## CAPÍTULO VII

### Das Disposições Gerais e Transitórias

- Artigo 58º** O exercício financeiro coincide com o ano civil e encerrar-se-á no dia 31 de dezembro de cada ano.
- Artigo 59º** O IIPC manterá a escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades legais capazes de comprovar a sua exatidão.
- Artigo 60º** É expressamente proibido o uso da denominação social em atos que envolvam o IIPC em obrigações relativas a negócios estranhos aos seus objetivos sociais, especialmente a prestação de avais, endossos e fianças.
- Artigo 61º** O presente Estatuto será complementado por normas regimentares, aprovadas pelo Colegiado Gestor, através das quais será definido o funcionamento das diversas atividades do IIPC.
- Artigo 62º** A realização de operações financeiras de crédito que somadas ultrapassem até o limite de 10% do patrimônio líquido do IIPC, devem ser expressamente autorizadas e aprovadas pela Assembléia Geral.
- Artigo 63º** Este Estatuto só poderá ser alterado após prévia autorização da Assembléia Geral de Associados, observado o voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes à Assembléia convocada especialmente para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes.
- Artigo 64º** A natureza do IIPC não poderá ser alterada, nem suprimidos os seus objetivos.

## ANEXO B

## Ata do Comitê Executivo

**Ata da Reunião do Comitê Executivo – 23/09/2010****Participantes:** <sup>52</sup>.

**Itinerâncias:** Os professores (xxx) e (xxx) foram para o IIPC POA ministrar o Liderança Assistencial Docente, nos dias 18 e 19 de setembro. Na sexta-feira antes do curso os professores participaram da reunião de colegiado local, quando divulgaram o Congresso de Autopesquisologia, o Imersão na Autopesquisa Multidimensional e os novos projetos do IIPC. Participaram do Liderança em POA 16 voluntários, sendo liberados 1 professor orientador e 1 professor para itinerância nacional.

**Atualizações:** Neste final de semana estão ocorrendo os seguintes cursos do IIPC: 3 ECP2 (Caxias do Sul, Foz do Iguaçu e Saquarema – RJ), 1 ECP1 em BH e 1 Liderança Assistencial Docente em Campo Grande.

**Congresso de Autopesquisologia:** Está com 119 inscritos e mais 16 a serem inseridos no IIPCNET. Neste final de semana a Profa. (xxx) viajará para Curitiba por questões profissionais e aproveitará para realizar reunião no IIPC CTB, com a finalidade de divulgar o Congresso de Autopesquisologia e o pré-evento (Imersão na Autopesquisa Multidimensional). Nos dias 30/09/2010 e 01/10/2010 a Profa. (xxx) estará participando das reuniões de colegiado do IIPC BH e do IIPC SP, respectivamente, para também divulgar o Congresso e o pré-evento. (xxx) mencionou a questão da necessidade de agendar a gravação dos vídeos do Congresso junto à Comunicon.

**Imersão na Autopesquisa Multidimensional:** Está com 43 inscritos. A profa. (xxx) solicita mais uma vez, que a equipe de professores que compõe o curso se inscreva até o dia 30/09/2010. Faltam se inscrever 8 professores da equipe, sendo a maioria de Foz do Iguaçu.

**Eventos (IIPC Foz):** (xxx) atualizou sobre a reunião da área no dia 22/09, quando a equipe discutiu sobre a eficiência da divulgação. (xxx) acrescentou que ainda não chegaram alunos através da divulgação nos ônibus. (xxx) vai verificar

---

<sup>52</sup> Todos os nomes foram suprimidos.

os custos da divulgação nos cinemas. (xxx) mencionou o interesse dos voluntários de Foz no curso Liderança Assistencial Docente, que talvez seja agendado para final de novembro ou início de dezembro de 2010. (xxx) respondeu pelo Técnico Científico que basta Foz formalizar a solicitação do Curso Liderança que a área procederá a escala docente.

Sem mais a acrescentar a reunião foi encerrada.