

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDREA RIBEIRO DA SILVA**

**QUANDO FÉ E GESTÃO SE ENCONTRAM:  
COMPREENDENDO UMA ONG DE FILOSOFIA PROTESTANTE  
SOB AS LENTES DA PRÁTICA E DO SENSEMAKING**

**UBERLÂNDIA/MG  
2016**

**ANDREA RIBEIRO DA SILVA**

**QUANDO FÉ E GESTÃO SE ENCONTRAM:  
COMPREENDENDO UMA ONG DE FILOSOFIA PROTESTANTE  
SOB AS LENTES DA PRÁTICA E DO SENSEMAKING**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão  
Júnior**

**UBERLÂNDIA-MG  
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

S586q  
2016

Silva, Andrea Ribeiro da, 1988

Quando fé e gestão se encontram: compreendendo uma ONG de filosofia protestante sob as lentes da prática e do Sensemaking / Andrea Ribeiro da Silva. - 2016.

144 f.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Terceiro setor - Teses. 3. Religião - Teses. I. Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

---

CDU: 658

**QUANDO FÉ E GESTÃO SE ENCONTRAM:  
COMPREENDENDO UMA ONG DE FILOSOFIA PROTESTANTE  
SOB AS LENTES DA PRÁTICA E DO SENSEMAKING**

Dissertação aprovada para a obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 30 de Maio de 2016.

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

---

Prof. Dra. Edileusa Godói-de-Sousa

---

Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

## **AGRADECIMENTOS**

Escrevo estes agradecimentos com a sensação de estar dando à luz a um filho, mesmo sem ter passado pela experiência literal. Depois de muitos meses de gestação, por vezes complicada, posso dizer que aqui tem mais do que uma pesquisa. Tem uma jornada, uma série de aprendizados que nunca poderiam ser expressos aqui em sua totalidade. Cheguei ao final pronta para assumir os erros e acertos, entendendo que esse foi apenas um passo em uma longa caminhada para aprender a fazer uma pesquisa de qualidade.

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que de fato é início, meio e fim de todas as coisas na minha vida. Só nós dois sabemos que esse mestrado foi uma aventura compartilhada, muitas vezes em conversas silenciosas dentro do carro entre uma entrevista e outra. Se estiver à frente, sei que sou capaz de fazer qualquer coisa.

Também gostaria de agradecer à minha família. Meu esposo, em primeiro lugar, que entrou no barco do mestrado ao escolher se casar comigo exatamente no meio do curso. Seu apoio, carinho e otimismo foram fundamentais para que eu perseverasse em meio às dificuldades, o que na prática significou enxugar lágrimas, me fazer rir e me incentivar a seguir em frente quando as coisas não estavam fáceis.

Meus pais, Julio Cesar e Laïs, que me deram a sustentação de caráter para fazer as escolhas certas e que desejam de todo coração o que é melhor para mim. A confiança que depositam em mim é um privilégio. Meus irmãos, cunhados e sobrinhos, Juliana, Marco Paulo, João Eduardo, José, Roberta, Victoria e Lucas, que mesmo à longa distância me incentivaram e ficaram felizes por entender que tudo isso é uma grande conquista pra mim, ainda que significasse perder parte do tempo precioso de convivência quando estavam de férias no Brasil.

Meus avós e demais familiares, que só de existirem me lembram que no final das contas tudo que temos de mais precioso é a família. À família do meu esposo, que agora também é minha, pelo apoio constante. Meus amigos, que não vou citar por nomes por puro receio de cometer a injustiça de esquecer alguém, por todo apoio, torcida e orações. Dividir a experiência com vocês no dia a dia foi fundamental para mim. Trouxe leveza e criou uma boa expectativa de que esse momento final um dia chegaria.

Agradeço ao meu orientador, professor Valdir, pelo “caminhão” de paciência com uma orientanda motivada, mas que apresentou certas dificuldades para gerir o próprio tempo.

Um dia o senhor me disse que pesquisas não são feitas só com inspiração e talento, mas com suor e sangue. Sábias palavras e ótima representação desses últimos anos. Obrigada por ser um dos melhores professores que tive. Espero que o resultado tenha compensado, pelo menos em parte, seu tempo e esforço.

Agradeço à turma. Saber que estávamos todos no mesmo barco, passando as mesmas tensões, frustrações e alívios foi, no mínimo, um consolo. Aprendi muito com vocês e ri muito nas conversas do grupo do WhatsApp (porque nada mais necessário do que rir quando as coisas estão tensas). Desejo que sejam muito felizes nas escolhas que farão daqui pra frente.

À Camila Carisio, que não tive o privilégio de conhecer pessoalmente, mas que me inspirou com seu trabalho tão inteligente, interessante e bem escrito. Creio eu, fruto de uma personalidade à altura de tal resultado. Partiu cedo, mas com certeza deixou algo valioso para os que ficaram.

Também agradeço à Míriam Possas, egressa deste programa de pós-graduação, cujo trabalho foi meu ponto pé inicial no mundo até então completamente desconhecido do *sensemaking*.

A todos os professores e funcionários da FAGEN que participaram dessa trajetória, especialmente às professoras Edileusa Godói-de-Sousa e Cristiane Betelho, que participaram da banca de qualificação e fizeram várias considerações valiosas para o aperfeiçoamento do trabalho. Também agradeço ao professor Davel, por ter aceitado o convite para a banca final, momento em que fez comentários interessantíssimos e muito pertinentes.

Agradeço também à FAPEMIG pela bolsa concedida durante parte do mestrado, me permitindo dedicação total no momento mais importante da pesquisa.

Agradeço à organização que foi objeto de estudo desta pesquisa, por ter aberto as portas para um estudo que em muitas vezes foi, no mínimo, inconveniente. Se permitir ser analisado em tantos detalhes denota grandeza de espírito e vontade de aprender. Espero que esse seja um exemplo a ser seguido por outras organizações, mantendo aberto um caminho produtivo entre academia e o “lado de fora”.

## RESUMO

Encontramos no Brasil a realidade do pluralismo religioso. A partir do final do século XIX, o cenário religioso do país se tornou mais diversificado com o processo (ainda corrente) de aceitação e legitimação de diferentes religiões. Nesse mesmo período, o Terceiro Setor se desenvolveu de maneira mais acentuada, até assumir a forma atual: complexa, ampla e também plural. Nesse contexto, se encontram as organizações sem fins lucrativos que prestam serviços sob uma orientação religiosa. Uma em particular, situada na cidade de Uberlândia-MG, atua sob uma filosofia protestante, tem ares de empresa de grande porte e é hoje a maior em número de colaboradores dentre as entidades que prestam serviços socioassistenciais e recebem subvenção pública: a Missão Luz. Ao pensar na organização, algumas perguntas surgiram: há influência perceptível da orientação religiosa nas práticas? Como os gestores da organização compreendem suas ações e atribuem sentido às suas práticas? Adotando o conceito de modo de gestão de Chanlat (1996), o olhar proposto nos Estudos Baseados em Prática (GHERARDI, 2013) e nos estudos sobre *sensemaking* (WEICK, 1995), realizei uma pesquisa tendo como objetivo compreender as práticas de gestão da Missão Luz. Utilizei três fontes de dados – documentos, observação do tipo *shadowing* e entrevistas – com o intuito de compreender, de forma mais completa possível, as práticas de gestão da organização, a partir da perspectiva dos seus gestores. Os resultados apontaram para uma perceptível relação entre fé e gestão. Dez práticas foram identificadas entre os gestores: tomar decisões em conselho, prezar pela excelência, respeitar figuras que representam autoridade, dar chances a colaboradores, desejar ser referência, quantificar resultados, buscar a profissionalização, a organização, a formalização e a padronização. As cinco primeiras práticas apresentaram forte influência de princípios religiosos e as cinco últimas a influência da racionalidade instrumental, mais encontrada no Segundo Setor. Foi observado que a fé também está relacionada a essas práticas, justificando-as por sua contribuição ao alcance da excelência e consequente ato de glorificar a Deus. As práticas são mantidas e repassadas dentro da organização pelo cultivo do DNA da Missão, um jeito de fazer as coisas próprias da organização, e pela crença no papel do líder na manutenção deste DNA. Aliado à análise das práticas, foram observados momentos de *sensemaking*, situações que romperam a ordem e demandaram que gestores criassem sentido e agissem sobre essa compreensão. Essas situações foram divididas em três temas: “vestir a camisa”, mudanças na gestão das escolas e o propósito e a soberania de Deus. O trabalho é encerrado com algumas sugestões para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Práticas. Religião. *Sensemaking*.

## ABSTRACT

We find in Brazil the reality of religious pluralism. From the end of XIX century until now, the religious scenario became more diversified in a process of acceptance and legitimization of different religions. In the same period, the Third Sector was largely developed up until its current form: complex, broad and plural as well. In this context, we find non profitable organizations that provide services under a religious phylosophy. One in particular, placed in Uberlândia-MG, protestant, has the fearures of a big company and is the largest one among the ones that provide social services and receive public funds in the city: Missão Luz. Thinking about the organization, some questions came to mind: is there a noticeable influence of the religious orientation on practices? How do managers understand and make sense of their practices? Adopting Chanlat's (1996) concept of management mode, the perspective proposed by the Practice Based Studies (GHERARDI, 2013) and the sensemaking studies (WEICK, 1995), I developed a research that intended to understand Missão Luz' management practices. Three sources of data were used – documents, shadowing and interviews – to understand, in the most complete way, organization's management practices, using managers' perspective. Results pointed to a noticeable relation between faith and management. Ten practices were identified among managers: council decisions, appreciation for excellence, respect for authority figures, giving second chances to employees, desire to be a reference, results quantification, search for professionalization, organization, formalization and standardization. The first five practices were heavily influenced by religious principles, and the five last were influenced by instrumental rationality, usually found in the Second Sector. It was noticed that faith was also related to those last practices, justifying them for their contribution for achieving excellence e consequent action of glorifying God. Practices are maintained e passed by the cultivation of the Mission's DNA, an organization's way of doing things, and by the belief of the role of the leader maintaining this DNA. Associated to practices, sensemaking moments were analyzed, situations where there order was disrupted and managers had to make sense e act on this understanding. These situations were divided in three themes: “fly the flag of the company”, changes in schools' management and God's purpose and sovereignty. The paper is finished with some suggestions for future researches.

**Keywords:** Third Sector. Practices. Religion. Sensemaking.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Estudos sobre a ética protestante .....	26
Quadro 2: Ascensão do Terceiro Setor no Brasil.....	38
Quadro 3: Instituições subvencionadas de Uberlândia divididas por orientação religiosa.....	62
Quadro 4: Perfil dos entrevistados.....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
BI: *Business Intelligence*  
CEBs: Comunidades Eclesiais de Base  
CSEU: Centro Socioeducativo de Uberlândia  
EBP: Estudos Baseados em Prática  
EVS: *European Values Survey*  
FAGEN: Faculdade de Gestão e Negócios  
FAPEMIG: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais  
FUNDEB: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
IQG: Instituto Qualisa de Gestão  
ISSP: *International Social Survey Programme*  
ONA: Organização Nacional de Acreditação  
ONG: Organização Não Governamental  
OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PMAQ: Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica  
PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração  
PPP: Projeto Político Pedagógico  
SG: Serviços Gerais  
SUS: Sistema Único de Saúde  
TH: Talentos Humanos  
UAI: Unidade de Atendimento Integrado  
UBSF: Unidade Básica de Saúde da Família  
UFU: Universidade Federal de Uberlândia  
WSV: *World Survey Data*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVO GERAL .....	17
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.5 JUSTIFICATIVA .....	17
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	20
2.1 RELIGIÃO E AÇÃO SOCIAL.....	20
2.1.1 UM BREVE HISTÓRICO DE UMA RELAÇÃO DE LONGA DATA.....	21
2.1.2 PROTESTANTISMO NO BRASIL .....	22
2.1.2.1 A ética protestante.....	23
2.1.2.1 Protestantismo e ação social no Brasil.....	28
2.1.3 COMPREENDENDO ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS QUE PRESTAM ASSISTÊNCIA SOCIAL .	30
2.2 TERCEIRO SETOR .....	33
2.2.1 A ASCENSÃO DO TERCEIRO SETOR.....	34
2.2.2 EM BUSCA DE CONCEITOS E DELIMITAÇÕES .....	40
2.2.3 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR .....	43
2.3 GESTÃO: MODOS E PRÁTICAS .....	47
2.4 CRIANDO SENTIDO: SENSEMAKING .....	52
2.4.1 ESTUDOS DE SENSEMAKING NO TERCEIRO SETOR .....	56
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	60
3.1 A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO .....	61
3.2 FONTES E TÉCNICAS NA PESQUISA .....	64
3.3 CORPUS DE PESQUISA .....	70
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	70
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	72
4.1 A ORGANIZAÇÃO .....	72
4.2 O QUE A ORGANIZAÇÃO DIZ SOBRE A ORGANIZAÇÃO .....	75
4.3 DE IMPRESSÕES A COMPREENSÕES: A FASE DE SHADOWING .....	79

4.3.1 INÍCIO DA FASE DE SHADOWING: DESVENTURAS DE UMA “MARINHEIRA DE PRIMEIRA VIAGEM” EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	79
4.3.2 ENTRANDO NA ÁREA DA SAÚDE: UMA NOVA REALIDADE.....	83
4.3.3 FINALIZANDO A FASE DE SHADOWING: UM PROJETO SOCIAL .....	84
<b>5. PRÁTICAS DE GESTÃO .....</b>	<b>85</b>
5.1 A ORIGEM DAS PRÁTICAS .....	86
5.2 MANTENDO AS PRÁTICAS .....	88
5.3 SOB A INFLUÊNCIA DA RELIGIÃO: PRÁTICAS E SEUS PRINCÍPIOS.....	90
5.3.1 “NA MULTIDÃO DE CONSELHOS HÁ SABEDORIA.” .....	91
5.3.2 “E TUDO QUE FIZEREM, FAÇAM PRA GLÓRIA DE DEUS.” .....	94
5.3.3 “SE TEU IRMÃO TE OBRIGA A ANDAR UMA MILHA, ANDA DUAS.” .....	98
5.3.4 “TODA AUTORIDADE É INSTITUÍDA POR DEUS.” .....	100
5.3.5 “ASSIM RESPLANDEÇA A VOSSA LUZ DIANTE DOS HOMENS.” .....	102
5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE FÉ E GESTÃO .....	104
5.5 ONG OU EMPRESA? PRÁTICAS INFLUENCIADAS PELA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	110
5.5.1 QUANTIFICAR RESULTADOS .....	113
5.5.2 FORMALIZAR.....	115
5.5.3 PROFISSIONALIZAR .....	116
5.5.4 ORGANIZAR .....	118
5.5.5 PADRONIZAR.....	119
5.6 UMA BREVE CONSIDERAÇÃO SOBRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL, FÉ E GESTÃO .....	121
<b>6. SENSEMAKING .....</b>	<b>122</b>
6.1 É PRECISO “VESTIR A CAMISA” .....	122
6.2 MUDANÇAS NA GESTÃO DAS ESCOLAS .....	125
6.3 O PROPÓSITO E A SOBERANIA DE DEUS .....	129
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	133
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>9. ANEXO .....</b>	<b>143</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Seguindo os passos de Carisio (2008), inicio a contextualização desta pesquisa com a preocupação de encadear ideias, escrevendo na primeira pessoa. Não que os fatos aqui relatados sejam fruto de uma série de experiências pessoais, como no caso da referida autora, mas a sequência de temas e seu encadeamento seguem a lógica que trilhei até chegar à definição do objetivo desta pesquisa.

Temos vivenciado no Brasil, nas últimas décadas, a efervescência do pluralismo religioso (MENDONÇA, 2003; BURITY, 2007; BIRMAN, 2012; ROSAS 2012). Não é um fenômeno recente, pois de fato a história mostra que diversas religiões encontraram seu lar no país desde o início da colonização (e até antes, considerando os cultos e práticas indígenas), e se consolidaram ao longo dos séculos (LANDIM; THOMPSON, 1997). Ainda assim, vivemos a hegemonia da Igreja Católica pela maior parte deste tempo, até que no século XX vimos o florescer – entenda-se, a aceitação, a legitimação e o ganho de espaço público – de outras religiões, como o protestantismo, o espiritismo e os cultos de matriz africana (MENDONÇA, 2003; CARISIO, 2008).

Esse processo se acentuou nas últimas décadas. Analisando dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Alves, Barros e Cavenaghi (2012) estudaram a dinâmica das filiações religiosas no Brasil entre 2000 e 2010. Verificaram uma pluralidade religiosa crescente no país, com a diminuição em termos absolutos e relativos do número de adeptos da religião católica e aumento do número de evangélicos<sup>1</sup>, dos que se declaram sem religião e dos seguidores de outras religiões, como o espiritismo. Em uma década, o percentual de católicos na população brasileira passou de 73,6% para 64,6%, os evangélicos passaram de 15,4% para 22,2%, os adeptos de outras religiões de 3,7% para 5,2% e os que se declaram sem religião de 7,4% para 8% (ALVES; BARROS; CAHENAGHI, 2012).

Se olharmos as décadas anteriores, é possível verificar quão acentuada é a mudança, principalmente no que diz respeito a católicos e evangélicos. Até a década de 1970, os

---

<sup>1</sup> No contexto brasileiro, generalizou-se nas últimas décadas o uso do termo “evangélico” para se referir a “protestante”. O segundo termo prevalece neste trabalho, por indicar a raiz histórica do grupo religioso (MENDONÇA, 2003). No entanto, por não se tratar de um estudo de religião, os termos são usados em alguns momentos indiscriminadamente.

católicos eram maioria absoluta, com percentual acima de 90%, e os evangélicos respondiam por 5,2% da população. Há diferenças entre o perfil demográfico desses dois grupos, que podem ser determinantes para uma mudança de hegemonia religiosa nas próximas décadas. Os evangélicos hoje estão mais bem posicionados entre jovens, mulheres, a população urbana e a população que se declara preta ou parda, e alguns desses estratos, como o último mencionado, também tem apresentado crescimento. Além disso, as diferentes denominações dentro da religião, com seus diferentes enfoques e discursos, permitem atender públicos diversos de forma mais “customizada”. Enquanto os chamados evangélicos de missão – protestantes tradicionais – atendem pessoas de renda e escolaridade alta, o estrato dos pentecostais atende bem as camadas mais populares, particularmente a chamada nova classe média brasileira (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012).

Se tornando ou não a nova maioria religiosa do país nas próximas décadas, o fato é que o crescimento dos evangélicos faz parte de um processo de crescimento e aceitação de um pluralismo religioso que por vezes não se contem em templos. Seguidores de diferentes religiões não têm se limitado a busca pessoal de um aperfeiçoamento espiritual, mas também desejam se posicionar na sociedade. Assistimos a emergência de organizações, fundações e associações de cunho religioso que se propõem a trazer respostas para questões sociais. Algumas inclusive procurando transcender o limite do assistencialismo para adentrar no campo da busca pela cidadania, garantia de direitos e desenvolvimento sustentável (BURITY, 2006; BURITY, 2007).

Não que a associação entre religião e ação social seja novidade das últimas décadas. A Igreja Católica tradicionalmente associou suas atividades espirituais com ações de cunho social (DA SILVA, 2006). Ainda hoje a presença católica é expressiva no meio, através de organizações como a Pastoral da Criança, amplamente reconhecida e atuando há algumas décadas no combate à mortalidade infantil utilizando tecnologias simples e de baixo custo (CARVALHO; SOUZA, 2007).

De fato, a relação entre religiões de origem cristã e a ação social passa pela obviedade. Ler os Evangelhos da Bíblia Sagrada, cujos ensinamentos desempenham papel fundamental no catolicismo, no protestantismo e no espiritismo, é se deparar com princípios que impelem seus seguidores ao servir o “próximo”, dar assistência a encarcerados e doentes, dividir o que tem com o aquele que não tem e auxiliar grupos que eram considerados minorias na época, como estrangeiros, órfãos e viúvas. Princípios estes que fundamentaram correntes como a teologia da libertação (ALTMANN, 2014). O que é novo é o posicionamento de outras religiões além da católica assumindo responsabilidades por problemas sociais de forma

explícita dentro do chamado Terceiro Setor. É nele que organizações religiosas atuam e conquistam espaço espiritual e político (BURITY, 2006; BURITY, 2007).

O Terceiro Setor é aquele que ainda está em busca de definições mais precisas (RAMOS, 2003). Tentando fugir da lógica dos outros setores, procura descobrir seu próprio caminho, o que significa um esforço acadêmico para compreender seu modo de gestão, sua forma de se relacionar com outros setores, seus conflitos e potencialidades. No lado prático, há um clamor crescente nas últimas décadas pela profissionalização (SILVA, 2010), já que muitas organizações se iniciam de maneira informal. Para esse clamor, alguns torcem o nariz, com o temor que na busca por eficiência e eficácia o Terceiro Setor se torne uma reencarnação do Segundo Setor: a lógica do mercado a serviço do fim social (TENÓRIO, 1999). Outros encontram indícios que lógicas contraditórias podem conviver em equilíbrio nessas organizações (GODÓI-DE-SOUZA; VALADÃO JUNIOR, 2010).

O fato é que o apelo não é fácil de ser ignorado. À falta de preparo e informação adequada têm sido atribuídas dificuldades como captar recursos, gerir pessoas, reter voluntários e oferecer serviços que suplantem o assistencialismo (FALCONER, 1999). E enquanto se levantam questionamentos sobre a capacidade do Estado de atender a demanda, o Terceiro Setor tem assumido um papel relevante. Em 2007, o Terceiro Setor entrou pela primeira vez na história do país com destaque no Produto Interno Bruto (PIB), por meio de uma revisão realizada pelo IBGE, que constatou uma participação oficial de 32 bilhões de reais, cerca de 1,4% do PIB (IPEA, 2007).

Segundo dados da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em 2010, havia mais de 290 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, voltadas predominantemente à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de educação, pesquisa, saúde e assistência social totalizaram mais de 54 mil entidades (18,6%). Foram contabilizadas mais de dois milhões de pessoas empregadas nessas entidades. Apesar de parte considerável ter nível superior (33%), a remuneração média destes assalariados é significativamente menor do que aqueles com o mesmo nível de instrução em outras organizações. Houve um crescimento expressivo entre 2006 e 2010 (8,8%). Dentre as 23,4 mil entidades criadas nesse período, quase metade (47,8%) foram entidades religiosas (ABONG, 2015).

Compreender essas organizações se torna, portanto, uma tarefa pertinente. Mas compreender uma organização em particular, que se diferencia das demais pelo alto grau de profissionalização, pela prevalência do trabalho formal em detrimento do voluntário, pela

orientação religiosa explícita por trás de práticas e pelo grande porte, se torna uma tarefa duplamente pertinente. Uma organização localizada em Uberlândia-MG, cuja missão é “Glorificar a Deus no exercício das nossas atividades, servindo o próximo com excelência e humanização” (MISSÃO LUZ, 2015)<sup>2</sup>.

Tal especificidade me remeteu a um estudo de caso cujos resultados não se pretende generalizar. A intenção é conhecer em profundidade não apenas as práticas da gestão, mas o que de fato as sustentam em um contexto tão particular. Há influência perceptível da orientação religiosa nas práticas? Quais são as convergências e divergências entre discurso e prática? Como as pessoas envolvidas no contexto da organização compreendem suas ações e atribuem sentido às suas práticas? Para isso, foi necessário recorrer a um embasamento teórico que não tolhesse as possibilidades da análise, mas pelo contrário, fornecesse uma corda e uma lanterna para que pudesse descer ao poço em busca de respostas. Poço aqui não no sentido pejorativo de um ambiente oprimido e de difícil acesso, mas como um lugar ainda pouco conhecido do lado de dentro. Como um lugar de onde as pessoas querem receber algo, mas não sabem como se produz esse algo.

É importante colocar neste ponto que houve também um interesse pessoal na escolha de uma organização que seguisse a orientação protestante. Por ser minha escolha religiosa pessoal, e por conviver com projetos sociais ligados a igrejas protestantes ao longo dos anos, me perguntava como pesquisadora se haveria influência ou não das crenças religiosas sobre as práticas de gestão desses projetos. Lendo o trabalho de Carisio (2008) sobre a Assistência Social Espírita em Uberaba-MG, percebi que essa curiosidade poderia indicar um caminho interessante a ser trilhado.

Ao realizar a pesquisa inicial que fundamentou essa contextualização, percebi que meu interesse tinha respaldo em diferentes instâncias. Pelo crescimento dos evangélicos em todo país nas últimas décadas (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012), pelo crescente interesse desse grupo em se envolver em iniciativas de cunho social (BURITY, 2006; BURITY, 2007) e pelo próprio porte da ONG escolhida como objeto de estudo, que hoje é a maior em número de funcionários dentre as que recebem subvenção do município e prestam serviços socioassistenciais.

Como irei salientar mais adiante, compartilhar da mesma crença religiosa da organização (ainda que de denominações diferentes) foi uma faca de dois gumes. Por um

---

<sup>2</sup> Foi feito um compromisso com a organização de manter seu nome em sigilo. Portanto, “Missão Luz” e “Ministério Luz” (a denominação protestante que originou a organização) são nomes fictícios e serão usados inclusive para indicar fontes de dados, como o site da organização.

lado, precisei “policiar” constantemente para não me apoiar em pressupostos conhecidos dentro da religião para analisar as práticas sem ter certeza de que eles realmente as influenciavam. Por outro, como a maior parte dos gestores que fizeram parte da pesquisa também era protestante, houve abertura e certa liberdade para compartilhar de experiências, crenças e até vocabulário próprio da religião sem qualquer receio de julgamento ou necessidade de ficar “se explicando”. O fato de compartilharmos algo em comum permitiu uma interação peculiar com o objeto de estudo. Isso foi importante na escolha do olhar interpretativo como pressuposto metodológico. É razoável dizer que esta pesquisa não seria a mesma sob o olhar de outro pesquisador.

O embasamento teórico fundamentou-se no estudo de modo de gestão, práticas e *sensemaking* sob um ponto de vista interpretativista, portanto. O autor Jean-François Chanlat trabalha um conceito abrangente de modo de gestão, entendido como um conjunto de práticas administrativas executadas pela organização com o intuito de atingir seus objetivos. Esse modo de gestão, como uma moeda, possui dois lados: um prescrito, fixo e formal; e outro real, dinâmico e informal. Assim, diferencia o que a pessoa deve fazer dentro de uma organização, de acordo com as regras, e o que de fato ela faz (CHANLAT, 1996).

A flexibilidade com que o autor trabalha o termo foi conveniente para a associação com a ideia de prática. Aqui entende-se prática não como sinônimo de atividades rotineiras, padrões recorrentes de ação, mas como:

...um conceito analítico que permite a interpretação de como as pessoas realizam o ser no mundo ativo. A prática não é reconhecível fora do seu significado intersubjetivamente criado, e o que torna possível a reprodução competente de uma prática uma vez após outra e o seu refinamento enquanto é praticada (ou o seu abandono) é a negociação constante do que é pensado como sendo uma maneira correta ou incorreta de praticar dentro da comunidade de seus praticantes. (GHERARDI, 2013, p. 109).

Prática, no sentido apresentado por Gherardi (2013), deve ser compreendida pelo conhecimento do contexto em que acontece, da identidade dos seus praticantes, da ética que a fundamenta (o que é certo/errado, bom/mau, feio/bonito) e pelo entendimento que ela é algo dinâmico, que envolve pessoas e objetos, e é constantemente repensada e reafirmada. Reafirmada através de palavras, textos e conversas que atribuem sentido ao que ocorre, processo que chamamos de *sensemaking*. Quando conseguem atribuir sentido por meio de palavras e categorias, as pessoas constroem histórias plausíveis, que sustentam a realidade e ajudam a continuar caminhando, seja em uma organização, seja na vida como um todo (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; WEICK, 2011).

O *sensemaking* se torna especialmente relevante em momentos que a ordem é perturbada, por fatores diversos. Não apenas a nível macro, mas também no micro, pois a atribuição de sentido se interessa tanto pelo grande quanto pelo pequeno e aparentemente insignificante, entendendo que a ordem na vida organizacional é mantida por ambas esferas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Nesses momentos, é possível entender a organização como “uma tentativa de trazer ordem ao intrínseco fluxo de ação humana, direcioná-lo a determinados fins, dar a ele uma forma particular, por meio de generalização e institucionalização de sentidos e regras específicas.” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 570, tradução livre).

É com esse olhar que pretendo compreender as práticas de gestão da Missão Luz, “uma associação benéfica de caráter filantrópico, sem fins lucrativos e econômicos, com fins sociais, educacionais, profissionalizantes e recreativos” (MISSÃO LUZ, 2015). A instituição foi fundada em 1981 por membros do Ministério Luz, uma denominação protestante da cidade de Uberlândia, que hoje possui algumas congregações em cidades próximas. Passou por diversas mudanças em sua estrutura ao longo dos mais de trinta anos de existência, até se tornar uma ONG com ares de empresa de grande porte, empregando hoje mais de mil funcionários.

A Missão Luz é responsável pela prestação de serviços de saúde pública a nível primário e secundário em todo Setor Sul da cidade de Uberlândia, por meio de contrato com a prefeitura. Também administra cinco centros educacionais e alguns projetos sociais. É uma instituição que adota um discurso perceptivelmente religioso, e no site procura deixar claro que essa orientação é um fundamento sobre o qual as práticas acontecem.

Todos os que fazem parte dessa instituição preocupam-se com a condição do ser humano, acreditam que o homem não pode ser escravo de si mesmo e fundamentam-se em princípios e valores cristãos e acreditam ter um papel fundamental na melhoria da qualidade de vida do ser humano (MISSÃO LUZ, 2015).

Mergulhadas nessa realidade, estão gestores que se associaram e trabalham para buscar um objetivo em comum: prestar serviços à sociedade “glorificando a Deus”. É interesse desta pesquisa compreender como eles fazem isso.

## **1.2 Formulação do Problema**

Perante o exposto, temos uma organização que, primeiramente, representa um movimento de iniciativas de cunho religioso dentro do Terceiro Setor. E aqui falamos de um triplo crescimento: do próprio Terceiro Setor (IPEA, 2007), dos adeptos da religião

evangélica no Brasil (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012) e de iniciativas que têm reivindicado mais espaço na esfera da ação social formulando projetos e estabelecendo organizações sob essa orientação religiosa (BURITY, 2006).

Por definição, organizações do Terceiro Setor não funcionam sob a mesma lógica dos outros setores (TENÓRIO, 1999). A maior parte das pessoas que trabalha nessas entidades, quando não é voluntária, ganha menos do que poderia ganhar em outros setores, desempenhando a mesma função (ABONG, 2015). Depara-se diariamente com questões que dizem respeito à restrição de recursos, sobrevivência e relação com os demais setores (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008). Sua motivação e seu modo de gestão esbarram constantemente em duas rationalidades opostas: a substantiva e a instrumental (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008; BARROS; SANTOS, 2010). Além disso, no caso da organização estudada, essas pessoas também recebem a influência de uma filosofia cristã protestante, o que implica em uma ética particular, uma maneira específica de olhar o mundo.

Ao juntar tudo isso, me questiono: em meio a tantas influências, lógicas e rationalidades, como são as práticas de gestão dessa organização?

### **1.3 Objetivo geral**

A partir dos questionamentos levantados, o objetivo geral proposto é: identificar e compreender as práticas de gestão da Missão Luz.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar as práticas de gestão da Missão Luz.
- Verificar a influência da orientação religiosa sobre as práticas de gestão.
- Identificar como gestores da organização atribuem sentido às suas práticas em momentos de *sensemaking*.

### **1.5 Justificativa**

Não se empreende um esforço significativo em uma tarefa sem expectativas. Primeiramente, espero que esta pesquisa contribua para ampliar a compreensão das práticas nas organizações do Terceiro Setor que prestem serviços sob a influência de uma orientação religiosa. E aqui se coloca uma compreensão teórica, fundamentada em perspectivas que já

têm sido usadas para analisar organizações sob o olhar interpretativo, como o conceito de prática (GHERARDI, 2009) e *sensemaking* (WEICK, 2006). Diferentes ganhos vêm da adoção desses olhares. A perspectiva da prática, por exemplo, permite a superação de dualidades de micro e macro e valoriza o papel do contexto na formação das práticas (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008). Já a análise de momentos de *sensemaking* pode revelar a importância de um esforço coletivo para criar sentido e restaurar a ordem em situações que surgem diariamente e impõem incertezas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). O resultado é um olhar mais profundo e rico sobre o que antes poderiam ser consideradas apenas ações desconexas.

Em um país com tamanha pluralidade religiosa, é pertinente verificar e compreender a influência que o discurso religioso traz sobre essas organizações. Poucos estudos foram encontrados no campo da Administração (CARVALHO; SOUZA, 2007; CARISIO, 2008), e parte do referencial teórico desta pesquisa ficou a cargo de outras áreas, como por exemplo, a Antropologia (BURITY, 2006; BURITY, 2011), Sociologia (DA SILVA, 2006) e Religião (BIRMAN, 2012; ROSAS, 2012; MACHADO, 2013). Nenhum estudo foi encontrado que analisasse especificamente as práticas de gestão de uma organização sem fins lucrativos de orientação protestante na perspectiva dos Estudos Baseados em Prática (EBP) ou do *sensemaking*.

Esta dissertação é pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios da UFU – PPGA FAGEN/UFU, e faz parte dos estudos de Gestão em Organização do Terceiro Setor da linha de pesquisa Organização e Mudanças. Também é minha expectativa contribuir para esses estudos, acrescentando um olhar particular ao que já tem sido pesquisado até o momento.

No âmbito prático, espero que a pesquisa contribua primeiramente para seu objeto, a Missão Luz. Talvez não na forma de respostas simples e planos de ação “práticos”, mas por meio de percepções e *insights* sobre as práticas que acontecem na organização. Práticas que influenciam direta e indiretamente sobre o serviço prestado à comunidade. E apesar da impossibilidade de generalização ser uma das limitações desta pesquisa, espera-se que contribua indiretamente a outras organizações como a Missão, fomentando pesquisas semelhantes que levem em conta seus contextos particulares.

Acrescenta-se que a ONG escolhida como objeto de estudo é a maior em número de funcionários contratados dentre as entidades subvencionadas do município que prestam

serviços socioassistenciais<sup>3</sup>. Apenas no ano de 2014, foram 1.369.587 atendimentos na área da saúde pública no nível secundário, 802.072 atendimentos no nível primário e quase 1.000 pessoas atendidas nos centros educacionais e projetos sociais (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2014). Hoje já são mais de mil funcionários formalmente contratados.

Por fim, mas não menos importante, entendo que esta pesquisa pode trazer uma contribuição social. Em um mundo confrontado por mazelas sociais, o esforço favorável a organizações empenhadas em trazer resposta contra uma justificativa plausível. Dar atenção a essas organizações por meio da pesquisa acadêmica é uma maneira de contribuir para seu estabelecimento (FALCONER, 1999). E isso por meio de um processo de construção e solidificação pensado, crítico e fundamentado.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro capítulo, introduzo o tema da pesquisa a partir de uma contextualização. Em seguida, faço a formulação do problema e proponho o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, finalizando com as justificativas teórica, prática e social. No segundo capítulo, apresento o referencial teórico, dividido em quatro temas principais: religião e ação social, terceiro setor, gestão (modos e práticas) e criação de sentido (*sensemaking*).

No terceiro capítulo, apresento os aspectos metodológicos da pesquisa, indicando as fontes de dados e técnicas de análise, fundamentando a escolha do objeto de estudo e delimitando o corpus da pesquisa. No quarto capítulo, inicio a apresentação dos dados com um olhar sobre o que a organização diz sobre ela mesma por meio da análise de documentos. Prossigo com relatos sobre a fase de *shadowing*, que foi dividida em três momentos.

No quinto capítulo, volto minha atenção para as práticas de gestão encontradas na organização. Falo primeiramente de como são formadas e mantidas no contexto em que estão, e depois as divido em duas categorias, de acordo com o tipo de influência predominante que incide sobre elas: fé e racionalidade instrumental. Discorro sobre cada uma das práticas individualmente.

No sexto capítulo, o foco são os momentos de *sensemaking* observados durante a pesquisa, que são divididos em três temas. Cada tema foi delimitado a partir de um sentido comum criado em diferentes situações. Finalizo com o sétimo capítulo, no qual apresento as

---

<sup>3</sup> Nomenclatura utilizada pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho da prefeitura de Uberlândia no documento fornecido pela mesma listando as entidades que receberam subvenção no ano de 2014.

considerações finais, retomando os objetivos específicos e indicando os limites da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa está dividido em quatro seções: (1) religião e ação social, (2) terceiro setor, (3) gestão (modos e práticas) e (4) criação de sentido (*sensemaking*). Ao estudar práticas (COOK; BROWN, 1999) e *sensemaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), fica clara a importância de conhecer e compreender o contexto social no qual esses processos estão inseridos. No caso da organização que será objeto de estudo desta pesquisa, o contexto em que se encontra está permeado por questões relacionadas ao terceiro setor e à orientação religiosa adotada pela instituição. Apesar de admitir a provável existência de muitos outros fatores contextuais influenciando a organização, reconheço aqui a impossibilidade de conhecer todos em uma única pesquisa, e limito minha análise àqueles que julgo serem mais relevantes no momento, fundamentando minha escolha ao longo de pesquisa. Sendo assim, primeiro irei discorrer sobre o contexto em que a organização está inserida, e então trabalharei com os conceitos de prática – aqui pensada no âmbito da gestão – e criação de sentido (*sensemaking*).

### 2.1 Religião e ação social

Por ser o ponto de partida na linha de raciocínio que originou esta pesquisa, a religião será o primeiro assunto a ser trabalhado neste referencial. Esta seção está dividida em três partes. Na primeira, será traçado um breve histórico da relação entre religião e ação social no contexto brasileiro. O foco na realidade latino-americana e, particularmente, na brasileira, será uma constante tanto no estudo sobre religião e ação social quanto sobre o Terceiro Setor. Como bem colocaram Landim e Thompson (1997), organizações sem fins lucrativos são moldadas pelo histórico sociocultural de seus países de origem. Entendi que seria pertinente focar a análise seguindo este parâmetro, apesar de utilizar estudos e perspectivas sobre outros países e contextos em momentos oportunos.

A segunda parte desta seção está dedicada ao protestantismo, e se subdivide em dois tópicos: a ética protestante e o estabelecimento do protestantismo no Brasil. Na última parte

desta seção, serão abordadas algumas pesquisas nacionais e estrangeiras cujo objeto de estudo foram organizações religiosas que prestam assistência social.

### **2.1.1 Um breve histórico de uma relação de longa data**

A relação entre religião e ação social no contexto brasileiro, bem como em toda América Latina, é de longa data. Segundo Landim e Thompson (1997), tanto a coroa portuguesa quanto a espanhola trouxeram, para o novo continente, práticas filantrópicas que eram desenvolvidas primordialmente pela Igreja Católica. No contexto da religião, a caridade servia aos propósitos de trazer alívio aos mais necessitados e servia como ferramenta de evangelização (LANDIM; THOMPSON, 1997).

Por um lado, essas primeiras instituições foram construídas sobre os pilares da caridade e da beneficência, e assumiram o papel de agentes do governo na tarefa de organizar a sociedade civil (LANDIM; THOMPSON, 1997). Por outro, a religião na colonização tinha um propósito de legitimar os empreendimentos da coroa portuguesa, revestindo de caráter espiritual o que pode ser considerado um processo de dominação. Tendo como base o trabalho de Ricardo Azzi no livro *Razão e fé: o discurso da dominação colonial*, Romeiro (2009) coloca que o futuro espiritual e o bem estar dos colonizados era, quando muito, um alvo secundário. Com a justificativa de “salvar os infiéis”, a Igreja Católica, enquanto instituição, foi uma importante parceira na legitimação dos interesses econômicos por meio de atividades espirituais e assistenciais (ROMEIRO, 2009).

Tal era a responsabilidade assumida pela igreja que, até meados do século XIX, quase todas as instituições que proviam bem estar social, saúde e ensino estavam sob sua insígnia (LANDIM; THOMPSON, 1997), sob a forma de iniciativas como a Companhia de Jesus e as Santas Casas de Misericórdia, que viriam a fundar hospitais e dar apoio aos menores abandonados (PIZANI, 2002; FERREIRA, 2014).

Mas no fim do século XIX, o fim do Império e o início da República abririam espaço para uma nova configuração religiosa no Brasil, que se contraporia à hegemonia católica. Mendonça (2003, p. 163) afirma que “com a República, o campo religioso brasileiro tornou-se um dos mais plurais do mundo”. De fato, o século XIX já trazia ventos de mudanças, com a presença crescente do protestantismo, do espiritismo e do positivismo. Logo depois da Proclamação da República, foi decretada a separação entre Igreja e Estado e oficializada a liberdade religiosa para indivíduos e igrejas. O Estado estava proibido de legislar sobre a

religião, e as igrejas e comunhões religiosas foram formalmente reconhecidas (MENDONÇA, 2003).

Nesse momento, religiões não católicas começaram a assumir novos espaços. Proveniente da França, o espiritismo kardecista inicialmente encontrou espaço entre membros da elite brasileira abertos a uma religião com apelo racional e às tendências europeias. A doutrina codificada pelo francês Hippolyte Leon Denizard Rivail, conhecido pelo pseudônimo Allan Kardec, tinha um caráter científico, religioso e filosófico (FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA, 2015). A comunicação com espíritos, prática importante na religião, encontrou paralelo com práticas semelhantes de outras religiões, como as de origem africana (SANTOS, 2004).

O espiritismo cresceu no Brasil: de acordo com o Censo 2010, são 3,8 milhões de adeptos e 14 mil centros espíritas cadastrados junto à Federação Espírita Brasileira (FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA, 2015). As práticas religiosas no espiritismo compreendem três tipos de atividades: as propriamente religiosas, as de assistência espiritual e as de assistência material. Neste último grupo estão as ações sociais, que incluem práticas como a distribuição de cestas básicas e sopas (GIUMBELLI, 1998).

O protestantismo, cuja presença começou a ser notada no século XIX, também floresceu no século XX. Como a organização estudada nesta pesquisa é de orientação cristã protestante, esse tema merece maior consideração e será tratado separadamente na próxima parte.

### **2.1.2 Protestantismo no Brasil**

O foco desta parte será como o protestantismo se desenvolveu no Brasil, mas antes serão feitas considerações sobre a ética protestante, com o intuito de iniciar uma compreensão sobre seus valores, sua forma de pensar e agir. O texto chave para essa compreensão será a obra do sociólogo Max Weber (2002) “A Ética Protestante e o ‘Espírito’ do Capitalismo”. Apesar de ter um foco sobre a relação entre religião e desenvolvimento econômico, esse estudo contribui para a compreensão de uma ética de trabalho especificamente protestante, que se diferencia de outras religiões. Serão apresentadas outras pesquisas que farão contraponto à perspectiva weberiana.

Como o objeto de estudo está ligado a uma denominação específica, que nasceu no município de Uberlândia e que não está presente em todo o país, não serão feitas

considerações sobre uma ética protestante específica para essa denominação, pela ausência de estudos e documentos que permitam traçar características de uma ética particular. Na classificação utilizada pelo IBGE, ela se enquadraria como pentecostal, dentro do subgrupo de comunidades.

Após as considerações sobre a ética protestante, será abordado como o protestantismo se desenvolveu no Brasil, e como se relacionou com a ideia de ação social desde sua chegada ao país.

### **2.1.2.1 A ética protestante**

No início do século XX, Max Weber publicou uma obra que viria a se tornar um marco na sociologia: “A Ética Protestante e o ‘Espírito’ do Capitalismo” (BECKER; WOESSMANN, 2007). Ao notar que o capitalismo florescia de forma mais contundente em países de maioria protestante, Weber procurou estabelecer uma relação entre a ética protestante, sua maneira de pensar e agir, pautada por determinados valores, e o desenvolvimento do capitalismo (WEBER, 2002). O autor notou diferenças não apenas entre países, mas entre pessoas dentro de uma mesma nação.

Uma simples olhada nas estatísticas ocupacionais de qualquer país de composição religiosa mista mostrará, com notável frequência, uma situação que muitas vezes provocou discussões na imprensa e literatura católicas e nos congressos católicos, principalmente na Alemanha: o fato que os homens de negócios e donos do capital, assim como os trabalhadores mais especializados e o pessoal mais habilitado técnica e comercialmente das modernas empresas é predominantemente protestante (WEBER, 2002, p. 12).

Olhando para esses fatos, Weber procurou estabelecer uma relação entre protestantismo e capitalismo. Não era sua intenção colocar aspectos da orientação religiosa como único fator determinante do desenvolvimento do capitalismo, o que o mesmo consideraria uma “tese tola e doutrinária”, até porque formas de organização capitalista, ainda que rudimentares, já existiam antes da Reforma Protestante. Sua preocupação era verificar “em que medida, as forças religiosas tomaram parte na formação qualitativa e na expansão quantitativa desse espírito pelo mundo” (WEBER, 2002, p. 39-40).

Ademais, como o autor salientou, o que o capitalismo de fato se tornou não encontraria facilmente aprovação de seguidores fervorosos, particularmente dos fundadores do movimento protestante, posto que a busca desenfreada pelo lucro e o consumismo exacerbado vão diretamente contra princípios pregados por sua fé. A relação que se buscou foi mais no sentido de uma consequência, talvez até indesejada, de uma ética peculiar que,

apesar de ter a mesma raiz da fé católica, se desenvolveu de uma maneira diferente (WEBER, 2002).

Como se caracterizaria essa ética? Weber investigou aspectos de movimentos que compunham o que ele denominou protestantismo ascético, a saber: o Calvinismo, o Pietismo, o Metodismo e as seitas batistas. Dentre as características que identificavam essa ética comum, Weber destacou a crença em uma vocação individual dada ao ser humano por Deus, que se materializaria em um trabalho terreno. O trabalho deixou, portanto, de ter uma conotação negativa e punitiva para adquirir um caráter divino, fruto da vontade de um Deus que deu habilidades a seus seguidores e esperava que eles as utilizassem de forma correta, empenhada e responsável (WEBER, 2002).

Essa ideia está atrelada a outra, de fundamental importância, particularmente no Calvinismo: a predestinação. O ser humano já está predestinado à morte ou vida eterna, e isso não depende de sua vontade, apenas da graça divina. Como reduzir a incerteza sobre o futuro que o aguarda? Vivendo uma vida justa, dedicada e correta – e, se possível, bem-sucedida –, pois esse seria um sinal de que tal pessoa é alvo da graça divina. Portanto, ser um empreendedor e um homem de negócios podia ser algo muito bom, desde que a busca pela riqueza não fosse um fim em si mesmo. Pelo contrário, que fosse uma maneira de glorificar a Deus e gerar desenvolvimento, e que fosse acompanhada pela ausência de consumismo e pelo incentivo à poupança. Olhando esse quadro, não é difícil perceber porque Weber tentou estabelecer uma relação entre a fé protestante e o desenvolvimento do capitalismo (WEBER, 2002).

Surgiu uma ética econômica especificamente burguesa. Com a consciência de estar na plenitude da graça de Deus e visivelmente por Ele abençoado, o empreendedor burguês, desde que permanecesse dentro dos limites da correção formal, que sua conduta moral estivesse intacta e que não fosse questionável o uso que fazia da riqueza, poderia perseguir seus interesses pecuniários o quanto quisesse, e sentir que estava cumprindo um dever com isso. Além disso, o poder do ascetismo religioso punha lhe à disposição trabalhadores sóbrios, conscientes e extraordinariamente ativos, que se agarrawam ao seu trabalho como a um propósito de vida desejado por Deus (WEBER, 2002, p. 84).

O trabalho de Weber repercutiu, e pesquisadores têm empenhado esforço para analisar o mesmo quadro e verificar a validade da perspectiva weberiana (BECKER; WOESSMANN, 2007; ARRÚNADA, 2010; SCHALTEGGER; TORGLER, 2010; HAYWARD; KEMMELMEIER, 2011).

Becker e Woessmann (2007) voltaram sua pesquisa para o contexto preciso em que Weber estava inserido quando escreveu sua obra, analisando mudanças que ocorriam na Prússia do fim do século XIX, terra natal do autor. Verificaram que, de fato, era notável uma

associação positiva entre protestantismo e desenvolvimento econômico. Mas não de uma forma direta, como propunha Weber. À luz da teoria sobre capital humano, os autores introduziram em sua análise a variável instrução. E verificaram que a associação era positiva só na medida em que religião estivesse associada ao grau de instrução (BECKER; WOESSION, 2007).

Lutero, um dos fundadores da Reforma Protestante, foi um grande incentivador da escolaridade. Após traduzir a primeira Bíblia Sagrada do latim para o alemão, percebeu que as pessoas precisavam ser alfabetizadas para que pudessem lê-la. O incentivo à leitura individual da Bíblia se tornou um dos pilares da fé protestante e viria a ser um dos grandes pontos que a diferenciariam da fé católica, o que levou Lutero a ser abertamente favorável ao estabelecimento de escolas e universidades. Esse mesmo comportamento seria mantido pelos seguidores do protestantismo. Tendo como respaldo uma já estudada relação positiva entre escolaridade e desenvolvimento econômico, os autores concluem que, por propiciar maior capital humano, o protestantismo indiretamente favoreceu o desenvolvimento econômico capitalista (BECKER; WOESSION, 2007).

Schaltegger e Torgler (2010) encontraram resultado semelhante em sua pesquisa, utilizando dados extraídos do *European Values Survey* (EVS) que abrangeu 16 países, expandindo a conclusão da Prússia do fim do século XIX para a realidade de países no fim do século XX. Os autores verificaram que a religiosidade era um componente importante para a ética de trabalho protestante, corroborando com a proposta de Weber e a relação que estabeleceu entre alto empenho no trabalho e um modo de vida ascético. No entanto, observaram que a ética de trabalho protestante era influenciada pela educação. Assim, o grau de instrução impactava não apenas o desenvolvimento econômico de forma direta, como influenciava a própria ética de trabalho. Religião e educação, portanto, trabalhariam juntas influenciando a ética de trabalho que, por sua vez, impactaria o desenvolvimento econômico (SCHALTEGGER; TORGLER, 2010).

Arruñada (2010) também encontra uma relação indireta entre a ética protestante e o espírito do capitalismo, pautada não por uma ética de trabalho, como proposto por Weber e analisado por Schaltegger e Torgler (2010), mas sim por uma ética social peculiar. Valendo-se da econometria, a pesquisa trabalhou dados de 32 países, comparando valores de protestantes e católicos que teriam impacto na economia, como por exemplo, predisposição para apoiar instituições políticas e para trabalhar.

Segundo a lógica weberiana, a hipótese seria que os protestantes tenderiam a trabalhar mais e de forma mais eficiente. Mas a ética de trabalho de protestantes e católicos, verificada

pelo sucesso alcançado e pelas horas de trabalho, se mostrou bastante similar. A grande diferença observada entre esses dois grupos foi a ética social, a maneira como valorizam e constroem suas interações sociais. Segundo os resultados, valores protestantes moldam um tipo de indivíduo mais empenhado no controle social mútuo, mais engajado no apoio a instituições (e mais crítico para avaliar suas ações), menos ligado a círculos familiares e de amizade e dotados de valores mais homogêneos. Sendo assim, a Reforma Protestante teria contribuído para o desenvolvimento do capitalismo não por influenciar pessoas a trabalharem de determinada forma, mas por “empoderarem” seus seguidores enquanto cidadãos mais engajados e mais dispostos a confiar em instituições e pessoas fora de seu círculo íntimo, o que facilitaria o desenvolvimento do livre mercado (ARRUÑADA, 2010).

Hayward e Kemmelmeier (2011) combinaram dados a nível individual e nacional do *World Survey Data* (WSV) captados entre 1989 e 2006 para construir um modelo de valores econômicos individuais, que eram baseados tanto em características religiosas pessoais (como afiliação e religiosidade pessoal) como no ambiente cultural religioso. O estudo comparou seguidores de diferentes religiões. Os resultados da pesquisa apoiaram, em certa medida, as conclusões de Weber. De maneira geral, os protestantes eram mais favoráveis a ideias capitalistas do que seguidores de outras religiões, incluindo o catolicismo. Mas a associação entre religião e economia foi significativamente mais aparente quando se utilizou indicadores do protestantismo cultural, em detrimento do individual.

A nível nacional, pessoas que vivem em países de tradição protestante tendem a ser mais favoráveis ao desenvolvimento do tipo capitalista. No entanto, o engajamento pessoal religioso não influenciou de forma significativa essa tendência entre protestantes. Ou seja, a ética protestante estaria mais relacionada com efeitos a nível cultural – afetando assim, todo um grupo ou nação – do que efeitos a nível individual. O que corrobora com a observação feita por Weber (2002), que protestantes fervorosos pareciam ser menos favoráveis a ideias capitalistas do que seguidores menos engajados na religião.

Quadro 1: Estudos sobre a ética protestante

Autor(es)	Objetivo	Método	Resultados
WEBER (2002)	Analizar a relação entre ética protestante e o desenvolvimento do capitalismo	Ensaio histórico-sociológico	A religião protestante contribuiu para a formação de uma ética de trabalho burguesa que favoreceu o desenvolvimento do capitalismo

BECKER E WOESSMANN (2007)	Verificar as conclusões de Weber a partir da análise de dados empíricos retirados do contexto no qual o referido autor desenvolveu seu estudo	Análise de dados coletados em censos sobre os condados que formavam a Prússia no final do século XIX (mesma realidade observada por Weber)	A relação positiva entre protestantismo e desenvolvimento econômico só acontecia quando a religião estava associada à educação
SCHALTEGGER E TORGLER (2010)	Verificar se realmente existe uma ética de trabalho protestante, e se ela é influenciada pela religiosidade ou pela educação	Análise de dados retirados do <i>European Values Survey</i> (EVS) sobre dezesseis países no final do século XX	Religiosidade e educação são componentes que trabalham juntos influenciando a ética de trabalho protestante, que por sua vez, impacta o desenvolvimento econômico
ARRUÑADA (2010)	Verificar a lógica weberiana por meio do teste de hipóteses sobre a influência da ética de trabalho protestante e da ética social protestante sobre o desenvolvimento do capitalismo	Modelos econometrícios: análise a partir de dados retirados do módulo de religião do <i>International Social Survey Programme</i> (ISSP) sobre 32 países (maioria desenvolvida)	A ética de trabalho dos católicos e protestantes foi similar. A grande diferença observada foi a ética social dos dois grupos. A dos protestantes molda um tipo de indivíduo mais favorável ao desenvolvimento do livre mercado.
HAYWARD E KEMMELMEIER (2011)	Combinar e expandir abordagens de análises anteriores sobre a ética protestante verificando simultaneamente a influência do protestantismo enquanto escolha religiosa a nível individual e nacional	Análise de dados a nível individual e nacional combinados e retirados do <i>World Survey Data</i> (WSV)	Pessoas que vivem em países de tradição protestante são mais favoráveis ao capitalismo. O engajamento religioso individual não afeta significativamente essa relação.

Fonte: elaborado pela autora

De forma geral, é possível constatar uma associação entre a religiosidade protestante e o espírito capitalista traduzida por desenvolvimento, educação e individualização. Considerando os resultados encontrados nas pesquisas selecionadas sobre o tema, poderia se afirmar que discussão sobre a relação entre a ética protestante e o desenvolvimento do capitalismo provavelmente continuará a ser alvo de pesquisas, debates e, possivelmente, de contradições. No próximo tópico será abordado o estabelecimento do protestantismo no Brasil que, assim como a maior parte dos países ocidentais, também se desenvolveu sob o modo de produção capitalista. Como o interesse desta pesquisa é compreender práticas de gestão no contexto de uma organização de orientação protestante que presta assistência social, o histórico será elaborado sob essa perspectiva: a relação entre protestantismo e ação social.

### **2.1.2.1 Protestantismo e ação social no Brasil**

Discorrendo sobre o cristianismo – aqui como raiz do catolicismo e do protestantismo –, Souza (2011, p. 149) afirma que “quanto mais para o início da igreja olharmos, mais encontraremos a presença majoritária das classes sociais mais baixas na pirâmide social da época”. O autor coloca que a preocupação com questões sociais está no cerne da fé cristã, e pode ser particularmente observada no surgimento e desenvolvimento do protestantismo. Nas localidades onde a Reforma Protestante do século XVI mais prosperou, a legislação social em favor das camadas mais desfavorecidas se desenvolveu de forma notória. Durante a Revolução Industrial, as igrejas desenvolveram programas com o intuito de aliviar os sintomas dos problemas decorrentes de uma desorganizada e crescente urbanização (SOUZA, 2011).

No Brasil, a fé protestante chegou junto com imigrantes alemães no início do século XIX, que só começaram a atuar efetivamente no trabalho missionário a partir da segunda metade desse século, com a participação expressiva de missionários estadunidenses. O protestantismo chegou ao país, no entanto, com uma dupla face: “uma progressista e liberal, e outra conservadora, cuja mensagem não se preocupava em primeiro lugar com a felicidade aqui na terra numa sociedade justa mas, com uma visão pessimista da história, preferia lançar essa felicidade para a vida futura no céu” (MENDONÇA, 2003, p. 157).

A progressista e liberal estava alinhada com o liberalismo teológico, que havia sofrido influências iluministas. Essa linha de pensamento “parte da convicção de que o cristianismo deve ser prático, deve ser uma religião para a vida, tem de ser eminentemente ético” (MENDONÇA, 2003, p. 155). Suas atividades incluíam a ação social, parte integrante das práticas religiosas em seus países de origem que, assim como na fé católica, também tinham propósito evangelístico (LANDIM; THOMPSON, 1997; MENDONÇA, 2003).

O protestantismo missionário se instalou no país em um momento favorável aos seus ideais de liberdade individual e progresso, e seu cunho civilizatório. Logo viria a Proclamação da República, e com ela um maior espaço para o desenvolvimento religioso, que se materializaria em igrejas, escolas, lideranças nacionais e interesse na participação política ao longo do século XX (MENDONÇA, 2003; SOARES, 2011).

A orientação para a prática motivou o interesse político. Santos (2012), analisando o *Manifesto à Nação*, documento que teve sua origem no I Congresso Evangélico Brasileiro em 1931, pontua como esse marco protestante foi fruto de décadas de crescente conscientização e consequente disposição para se posicionar politicamente tendo como fundamento os valores

cristãos. Aqui, os protestantes começam a reivindicar mais abertamente um papel de agente decisório no processo político (SANTOS, 2012), reivindicação que se esfriaria na época da ditadura, e voltaria com novo fôlego nas últimas décadas do século XX e início do século XXI (BURITY, 2007).

Logo antes da ditadura, houve um período de aproximação entre católicos e protestantes, estes motivados pela Teologia da Revolução, aqueles, pela Teologia da Libertação, cujo denominador em comum era a “opção preferencial pelos pobres”. Mas a ditadura reprimiria as iniciativas protestantes, que se recolheriam em uma postura mais conservadora, enquanto os católicos assumiram papel relevante e reivindicatório por meio das Comunidades Eclesiais de Base (CEBS) (MENDONÇA, 2003), unidades de resistência que promoveram discussões e mobilizações em favor dos marginalizados e da defesa de direitos humanos (LANDIM; THOMPSON, 1997; RAMOS, 2003).

O ostracismo protestante começou a ser quebrado na década de 1980. Burity (2007) discorre sobre o crescimento que a igreja protestante – em suas várias formas – viveu nas últimas décadas, culminando no momento atual, agora já adotando a nomenclatura de evangélicos (MENDONÇA, 2003).

A partir de um momento de controvérsia, em grande parte devido à postura não-negociadora, tendencialmente sectária e politicamente militante que esta presença evangélica assumiu desde meados dos anos de 1980, tem havido uma série de acomodações, com consequente reposicionamento relativo de outros atores religiosos e destes vis-à-vis os atores não-religiosos na cena pública do país (BURITY, 2007, p. 9).

Assiste-se a ascensão de um movimento evangélico que tem reivindicado presença pública por meio de mídia, manifestações, participação política e projetos de ação social. Um movimento observado com certa apreensão por alguns, pela referida postura “não-negociadora” e por vezes impopular no apego aos dogmas, e com expectativa por outros, que veem na religião o potencial de mobilizar e implementar ações de inclusão e cidadania. Entre os últimos, estão os atores governamentais (BURITY, 2007; BIRMAN, 2012; MACHADO, 2013).

O ativismo social religioso evangélico nos dias de hoje está situado em um contexto mais amplo, envolto por questões que dizem respeito ao multiculturalismo, à descentralização e desregulação das políticas públicas. Burity (2007, p. 14) coloca que o multiculturalismo emerge “como uma *re-imaginação do nacional*, em sociedades cujo passado metropolitano ou colonial sufocou diferenças subalternas, fossem elas associadas à terra e ao parentesco ou a identidades de base cultural”. Ao mesmo tempo em que reconhece e valoriza a heterogeneidade – em todas as suas formas – na composição da nação, busca o sentido de

identidade como fator de coesão social. O resultado dessa concepção é uma crescente valorização da pluralidade cultural e social, e uma também crescente asserção coletiva de identidades particulares, e dentre os mais beneficiados com essa concepção, estão os grupos religiosos. Facilitou-se a conquista de espaço público e legitimidade (BURITY, 2007).

Burity (2006), em pesquisa anterior, aponta que a partir da década de 1990 observou-se também uma reavaliação das funções sociais da religião na sociedade, concomitante a uma redefinição das funções sociais do Estado. O Estado passou por um processo de descentralização e “publicização”, convocando a sociedade civil a realizar parcerias para combater as mazelas sociais. Em termos práticos, a concepção de um Estado mínimo casou bem com uma camada religiosa ávida por assumir mais responsabilidades nas questões sociais (BURITY, 2006; BURITY, 2007). O autor coloca que isso ocorreu de duas formas: pela filantropia, com seu caráter assistencial e compensatório, e por projetos pautados pela busca da cidadania de forma mais ampla, para os quais a filantropia é apenas a face mais visível para a sociedade. Nesse ínterim, destaca a importância de desenvolver estudos que, dentre outras questões, analisem a contribuição que essas iniciativas têm oferecido à sociedade e o papel que desempenham nas redes sociais de combate à pobreza, que incluem parcerias com o Primeiro e o Segundo Setor (BURITY, 2006).

No próximo tópico, iniciativas como essas, sob a forma de organizações, serão analisadas a partir de alguns estudos brasileiros e estrangeiros. O intuito será compreender particularidades dessas organizações.

### **2.1.3 Compreendendo organizações religiosas que prestam assistência social**

Estudos têm sido feitos com o intuito de compreender como funcionam as iniciativas religiosas que trabalham pela solução ou amenização de problemas sociais, os efeitos das suas práticas e a maneira como se relacionam com outros entes (LAVALLE; CASTELLO, 2004; SINDER; UNRUH, 2004; ROGERS; YANCEY; SINGLETARY, 2005; DA SILVA, 2006; BURITY, 2007; CARVALHO; SOUZA, 2007; CARISIO, 2008; YAGHI, 2009; GARROW; NAKASHIMA, MCGUIRE, 2011; BIRMAN, 2012; ROSAS, 2012; MACHADO, 2013).

Sinder e Unruh (2004) propõem uma tipologia para analisar organizações religiosas que prestam serviços sociais e educacionais. Os autores argumentam que o termo inglês *faith-based*, ou em português “com base na fé” (tradução livre), utilizado para identificar essas organizações, é vago e inadequado, e propõem uma tipologia que permita classificá-las. Seis tipos de organização foram definidos entre dois extremos: permeadas por fé e seculares, sendo

que a primeira representa o máximo de influência da fé no discurso e prática organizacional, e o último representa sua total ausência. Como possíveis parceiros podem apresentar resistência para se associarem a essas organizações devido a sua orientação religiosa, os autores argumentam que a tipologia poderia ser útil para sinalizar qual tipo de organização seria mais adequado para uma parceria, de acordo com seu nível de envolvimento religioso.

A complexidade de analisar essas organizações também foi objeto de estudo de Rogers, Yancey e Singletary (2005). Os autores discorrem sobre os desafios metodológicos de realizar uma pesquisa nacional sobre práticas de programas religiosos sociais: a determinação da unidade de análise – por exemplo, como estudar um programa levando em consideração sua íntima relação com a igreja à qual está ligado; a escolha de quais tipos de programas deveriam ser o foco; a escolha de um vocabulário adequado, que capte a realidade e faça sentido para diferentes organizações, e o desafio de realizar um estudo interdisciplinar, que inclua diferentes perspectivas.

Garrow, Nakashima e McGuire (2011) investigaram a colaboração entre organizações sem fins lucrativos e governo comparando ONGs religiosas e seculares. Apesar da expectativa de que haveria alguma diferença significativa na satisfação e no comportamento colaborativo entre as organizações, motivada pela tentativa – por parte das ONGs religiosas – de reduzir a dependência de órgãos governamentais e sua influência sobre suas práticas fundamentalmente religiosas, o mesmo não foi constatado. O resultado mostrou o potencial positivo de iniciativas inclusivas governamentais, que fomentem a parceria entre público e privado.

A relação com o governo também fez parte da análise de Carisio (2008), mas sob outra perspectiva. Sua pesquisa objetivou identificar e compreender o modo de gestão da Assistência Social Espírita em Uberaba-MG. A autora identificou a forte presença do tradicionalismo, que se relaciona a figura icônica de Chico Xavier e sua influência sobre as práticas, marcada pela espontaneidade e pelo confronto constante entre dicotomias, como espiritual e material, humano e divino. Percebeu também uma nítida resistência à adoção de leis e normas do Estado, representado simbolicamente pela expressão “Mundo de César”, uma referência ao império romano que era soberano na época em que Jesus Cristo desenvolveu seu ministério. A oposição está relacionada à crença de que as leis divinas são suficientes, e devem estar acima das leis humanas. De fato, uma de suas conclusões foi que no relacionamento entre fé e razão que ocorre dentro dessas organizações, a fé se sobressai visivelmente. Também destacou o comprometimento das pessoas envolvidas e o potencial para realizar ações que suplantem o assistencialismo observado e incorporem práticas de cidadania.

Com o foco nos efeitos produzidos pelas organizações, Lavalle e Castello (2004) analisaram os efeitos de práticas associativas de caráter religioso na atenuação de tendências excludentes provenientes do mercado de trabalho na favela de Paraisópolis, São Paulo-SP. Os resultados apontaram para a “centralidade inconteste das igrejas e cultos como instâncias com capacidade de inclusão social, nas quais é possível veicular, procurar ou receber benefícios mundanos eficazes — imbricados, é claro, numa trama simbólica de recompensas e graças ultraterrenas” (LAVALLE; CASTELLO, 2004, p. 74). Constatou-se que o vínculo com igrejas e suas atividades proporcionaram aos moradores da favela melhores condições de reação perante o desemprego, sensivelmente superiores à ausência do vínculo.

Da Silva (2006) analisou pastorais sociais da Igreja Católica e constatou que suas práticas estavam fundamentadas na ideia de caridade. Apesar do discurso dos coordenadores das pastorais transmitir uma intenção de defesa de direitos e cidadania, na prática há uma dificuldade em transpor o assistencialismo, caracterizado por uma relação de dependência entre organização e beneficiado. Carvalho e Souza (2007) analisaram a Pastoral da Criança, mas com um enfoque diferente: a motivação dos voluntários. Utilizando a Teoria da Expectância de Vroom, perceberam que ao entrar na organização os voluntários estão altamente motivados, mas ao serem confrontados com a dura realidade de pobreza dos beneficiados, e a impotência por parte da organização de transformar de fato a situação, são desmotivados e permanecem pouco tempo na organização. Os autores também constataram que a expressão religiosa teve pouco impacto na motivação dos voluntários.

Contrariamente, Yaghi (2009), em uma *survey* com ONGs religiosas americanas mulçumanas, verificou que nessas organizações os valores religiosos refletem diretamente em aspectos motivacionais, influenciando práticas e o processo de tomada de decisões. Rosas (2012) também se concentrou em aspectos internos e motivacionais de organizações religiosas, tendo como objeto de estudo o programa *A Gente da Comunidade* da Igreja Universal do Reino de Deus em Belo Horizonte-MG. Percebeu que os membros da organização desenvolvem seu trabalho com caráter empreendedor, utilizando-o para afirmar sua própria moralidade e dedicação à fé e à igreja. A autora observa que “a caridade da Universal não vem se organizando tendo como base padrões ou modelos muito rígidos, mas rubricas de sucesso, possivelmente acionadas em nome do alto capital simbólico que as nomenclaturas agregam” (ROSAS, 2012, p. 19).

Burity (2007) procurou discutir uma série de casos de articulação entre iniciativas de igrejas e ONGs religiosas, a sociedade civil e atores governamentais, tendo como pano de fundo as mudanças que têm ocorrido no campo religioso brasileiro – a nova face do

pluralismo religioso – e a valorização da cultura como ponto relevante no desenvolvimento social – o advento do multiculturalismo. Sua análise foi feita em dois níveis, ambos tendo como *locus* a cidade de Recife-PE. O primeiro nível contemplou iniciativas de ação social de congregações locais voltadas para a prestação de assistência a famílias e grupos específicos. Nesse nível, o caráter predominante é assistencialista, e o número de iniciativas é desproporcionalmente menor do que o número de congregações. O segundo nível contemplou atuações mais complexas, inscritas em redes e parcerias. Aqui percebeu-se de fato uma intervenção social de perfil religioso que busca a cidadania e a garantia de direitos, com efeitos mais duradouros.

Os estudos de Birman (2012) e Machado (2013) também se concentraram na nova teia na qual se inserem as iniciativas religiosas, mas nesse caso particularmente no combate à violência na cidade do Rio de Janeiro-RJ. Perceberam uma intrincada e complexa relação entre Estado, igrejas, sociedade civil, empresas e ONGs que carregam individualmente objetivos diversos – fundamentados em lógicas contrastantes – mas que se complementam de maneira bastante particular em busca de um propósito comum, elaborando projetos que não podem ser qualificados nem como religiosos, nem como seculares, mas como algo novo e de natureza híbrida.

Os resultados dessas pesquisas não apontam para um único caminho, são olhares diferentes sobre organizações religiosas que prestam serviço social em realidades diversas. Seja analisando aspectos motivacionais de colaboradores ou estabelecimento de parcerias, refletem a complexidade da sociedade contemporânea, mas também do contexto no qual essas redes estão inseridas: o Terceiro Setor. Entendendo que é fundamental compreender com maior profundidade o contexto, esse será o tema da próxima seção.

## 2.2 Terceiro Setor

O tema Terceiro Setor será trabalhado em três categorias: ascensão, conceitos e gestão. No primeiro tópico, o foco estará em uma perspectiva histórica que, como já mencionado anteriormente, privilegie o contexto latino-americano e, mais especificamente, a realidade brasileira. Em seguida, serão abordados aspectos conceituais que caracterizam o Terceiro Setor. Por último, a atenção estará voltada para a questão da gestão.

### **2.2.1 A ascensão do Terceiro Setor**

As iniciativas privadas com fim social na América Latina datam do início da colonização. Os colonizadores portugueses e espanhóis trouxeram consigo práticas de caridade e filantropia cuja responsabilidade estava sobre a Igreja Católica. Ao discorrer sobre a realidade brasileira, Silva (2010, p. 1305) sumariza afirmando que “nos alicerces do terceiro setor brasileiro estão os princípios da filantropia e da caridade religiosa”. Segundo Landim e Thompson (1997), as práticas de cunho social da Igreja Católica foram estabelecidas no início da colonização, como uma ferramenta para exercer a fé e legitimar o processo de evangelização. Evangelização que, por sua vez, legitimava o processo de dominação e expansão comercial da coroa (ROMEIRO, 2009).

O final do século XIX, no entanto, traria mudanças. Com o fim do Império e a separação entre Igreja e Estado, a forma de fazer caridade na América Latina começou a mudar. Era interesse do Estado assumir uma postura mais racional e menos religiosa no estabelecimento da República, se responsabilizando mais pela provisão de bem estar à população. Mas os novos estados-nação ainda eram pouco capacitados para atender a demanda, e abriram caminho para que a sociedade civil se organizasse, apoiando iniciativas de cunho social. Ondas de imigrantes vindos da Europa trouxeram novas ideologias – como o socialismo – e novas formas de se organizar – o associativismo mutualista. O *expertise* da igreja católica também não foi negado. Após séculos de hegemonia, a igreja continuou atuando, sob formas assistencialistas ou mais politizadas ao longo do século XX (LANDIM; THOMPSON, 1997).

Landim e Thompson (1997) observam, entretanto, que o papel das organizações da sociedade civil foi marginal nesse momento de transição política. Apesar de oportunidades pertinentes para a participação organizada da sociedade no processo de independência – seja em movimentos abolicionistas ou a favor da proclamação da república – sua presença foi incipiente, não determinante. Seu potencial mobilizatório e político só se tornaria evidente na segunda metade do século XX.

Uma sequência de fatos moldaria o terceiro setor até chegar à forma que assume nos dias atuais, a começar pelas mudanças legislativas. No Brasil, a partir de 1916, as organizações da sociedade civil passaram a ter existência jurídica reconhecida por meio do Código Civil, e poderiam assumir forma de associações, fundações e sociedades civis sem fins econômicos. Nessa última se enquadrariam as igrejas. Em 1935, institui-se o título de Utilidade Pública por meio da Lei nº 91/1935, que se por um lado reconhecia organizações

que serviam à coletividade, por outro trazia a contrapartida do governo, com exigências de prestação de contas. Em 1959 foi criado o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos pela a Lei nº 3.577/1959. Essa sim trouxe um benefício econômico por meio de isenção de contribuição patronal previdenciária às organizações cujos membros da diretoria não recebessem remuneração (SILVA, 2010).

Mais mudanças estavam por vir. As primeiras décadas do século XX trouxeram o processo de urbanização e industrialização. As cidades cresceram e favoreceram o surgimento de novas – e mais complexas – mazelas sociais. A sociedade respondeu com a criação de sindicatos, associações profissionais, confederações e federações, além de fortalecer as já tradicionais organizações assistenciais (SILVA, 2010). Um crescimento vigiado e restrito pelo governo populista centralizador, que com seu viés paternalista favorecia as organizações mais assistencialistas – que ofereciam menos risco ao governo – ao mesmo tempo em que reprimia iniciativas de cunho emancipatório e politizado (LANDIM; THOMPSON, 1997). Essas últimas encontrariam no próximo período histórico o contexto adequado para seu florescimento.

Com o fim do governo populista, por toda a América Latina assistiu-se a ascensão dos governos ditatoriais. Nesse momento, a Igreja católica novamente assumiu papel relevante. Como instituição cuja estrutura se manteve intacta no período, foi o seio de movimentos de resistência que defendiam direitos humanos e civis. Um de seus exemplos mais proeminentes foram as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) (LANDIM; THOMPSON, 1997). Com a repressão do movimento sindical e a redução da participação do Estado e da iniciativa privada em programas assistenciais, a Igreja Católica se tornou um caminho alternativo e eficaz para organização da sociedade civil (RAMOS, 2003).

O resultado foi tão expressivo que, pelos meados da década de 70, quem sentisse a necessidade de envolver-se em algum tipo de ativismo social na América latina, fosse a pessoa religiosa ou materialista confessada, o melhor que tinha a fazer era procurar algum membro da “Igreja dos pobres” (FERNANDES, 1994, p. 36).

As CEBs propiciaram discussões, estudos e mobilizações com o intuito de resgatar a dignidade dos marginalizados e despertar a sociedade para a necessidade de se organizar e reivindicar direitos. Divergências ideológicas dentro do movimento viriam a fragilizá-lo, mas não diminuiriam sua relevância na construção do que hoje se denomina Terceiro Setor (RAMOS, 2003).

Movimentos de luta por causas específicas também surgiram nessa época, a despeito da dificuldade de diálogo entre Estado e sociedade civil. Eram frutos de uma sociedade cada vez mais heterogênea, cujas demandas já não poderiam ser completamente atendidas pelo

Estado. Novos sujeitos sociais apareceram, se organizando de maneira ainda informal e incipiente, mas notória (RAMOS, 2003).

Os sujeitos sociais ‘do povo’, ou ‘populares’, começaram a aparecer no cenário dos países da América Latina – moradores da favela, pescadores, meninos de rua, sem-terra, seringueiros, prostitutas, mulheres (liberação com proposta de revisão de valores), indígenas (história das colônias), homossexuais (sexualidade) e negros (trauma da escravidão) –, compondo uma identificação com a própria sociedade civil (RAMOS, 2003, p. 107).

No contexto brasileiro, outro tipo de organização da sociedade civil que tomaria forma nesse mesmo período foram as ONGs, particularmente aquelas apoiadas por fundos e instituições internacionais, como as americanas Ford Foundation e Rockefeller Foundation. Mas a partir da década de 1980, o cenário sofreria mudanças (SILVA, 2010).

Em meados da década de 80, com a abertura política e econômica de países do leste europeu e o agravamento das crises sociais no continente africano, parte significativa dos recursos internacionais foi redirecionada para programas de desenvolvimento dessas regiões. As organizações internacionais passaram a atuar com maior rigor na seleção das ONGs e dos projetos financiados, exigindo eficiência, eficácia e efetividade organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação de atividades e prestação de contas (SILVA, 2010, p. 1310).

Este período – final da década de 1970, início da década de 1980 – seria marcado por crises que influenciariam o estabelecimento do Terceiro Setor não apenas no Brasil, mas em nível global. Ao discorrer sobre a emergência do Terceiro Setor, Salamon (1998) pontua quais foram essas crises. A primeira a atuar como efeito catalisador do crescimento do setor foi a crise do *welfare state* moderno, uma iniciativa deliberada por parte do Estado de abrir mão da responsabilidade de propiciar o “bem estar social”, pois “o *welfare state* estava, na opinião de vários políticos e analistas, reprimindo a iniciativa, absolvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado” (SALAMON, 1998, p. 8). A retração do Estado abriu um espaço a ser ocupado por iniciativas da organização civil.

A esse quadro foi acrescida a crise do desenvolvimento, mergulhando muitos na recessão no final dos anos 1970 (choque do petróleo) e ao longo da década de 1980 (SALAMON, 1998). A deterioração das condições socioeconômicas favoreceu o surgimento de modos de gestão alternativos no Brasil, pautados pelo coletivo, pela autonomia e pela igualdade, como a economia solidária (POCHMANN, 2004; SINGER, 2008).

Outro colapso se somaria a esse conjunto: a crise ambiental global. A constatação do ônus da industrialização estimulou o surgimento de grupos ambientalistas, conferências, agendas e movimentos a nível global, em uma mobilização sem precedentes da sociedade civil em busca de salvar o planeta (SALAMON, 1998).

A quarta crise que Salamon (1998) coloca é a do socialismo. Com a queda do sistema comunista russo, ganhou força a busca por formas alternativas de resolver questões sociais e garantir direitos que estivessem desvinculados de um Estado cada vez mais desacreditado.

No Brasil, foi a queda da ditadura que contribuiu particularmente para um novo fôlego de crescimento do Terceiro Setor. Em 1988 foi promulgada a nova constituição, um marco importante para que o setor assumisse sua forma atual. Silva (2010) destaca que “a Constituição alinhava-se à Reforma do Estado, que trouxe a visão de um Estado gerencial e reconheceu a existência de um setor de serviços não exclusivos” (SILVA, 2010, p. 1311). Um setor que, com o incentivo de um estado mínimo, se tornou progressivamente mais responsável pela solução de problemas sociais (SILVA, 2010).

Landim e Thompson (1997) colocam que a relação entre os três setores se tornou mais dinâmica, e as fronteiras entre eles, em alguns casos, ficaram difíceis de ser distinguidas. Por um lado, empresas adotaram o discurso da responsabilidade social e começaram a se preocupar com o impacto ambiental e social que geram no ambiente – por vontade própria ou por pressão dos outros setores (SILVA, 2010). Por outro lado, organizações sem fins lucrativos foram em busca de profissionalização e práticas gerenciais do Segundo Setor com o intuito de vencer seu caráter informal e captar mais recursos (FALCONER, 1999; SILVA, 2010). E ainda, o governo desenvolveu múltiplas parcerias com o Terceiro Setor, com iniciativas que vão da criação de organizações sociais (FALCONER, 1999) a projetos de pacificação em favelas (MACHADO, 2013).

Em meio a tantas mudanças, o Terceiro Setor assumiu um caráter mais formal e organizado: foram criados órgãos representativos, como a ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais); a academia despertou e criou centros de estudo sobre a área; a legislação foi modificada, com a inclusão da Lei do Voluntariado, Lei das OSCIPs e mudanças no Código Civil; foram criados prêmios que estimularam a eficiência e a qualidade nos serviços e na gestão (SILVA, 2010).

Da Gloria Gohn (2013) relembra, no entanto, que esse esforço de organização está embrenhado em um contexto complexo. Pode-se dizer que a partir dos anos 1990 o Terceiro Setor se organizou, mas paradoxalmente assumiu formas menos definidas e mais plurais (DA GLORIA GOHN, 2013).

As novas ONGs do Terceiro Setor não têm perfil ideológico definido, falam em nome de um pluralismo, defendem as políticas de parcerias entre o setor público com as entidades privadas sem fins lucrativos e o alargamento do espaço público não estatal. A maioria delas foi criada nos anos 90 e não tem movimentos ou associações comunitárias militantes por detrás. Muitas delas surgiram pela iniciativa de empresários e grupos econômicos e seu discurso é muito próximo das agências

financeiras internacionais; outras surgiram por iniciativas de personalidades do mundo artístico e esportivo (DA GLORIA GOHN, 2013, p. 247).

O perfil atual reflete mudanças mais amplas que a sociedade tem vivido, principalmente no inicio do século XXI. Como mostra o quadro abaixo, o Terceiro Setor age e reage a mudanças desde seu estabelecimento.

Quadro 2: Ascensão do Terceiro Setor no Brasil

Período	Acontecimentos	Consequências	Autores
Início da colonização	A Igreja Católica traz as primeiras práticas de assistência social como forma de exercer a fé e legitimar o processo de evangelização	Princípios de filantropia e caridade religiosa são estabelecidos como alicerce do Terceiro Setor no Brasil	LANDIM E THOMPSON (1997)
Final do século XIX: fim do Império	Separação entre Estado e Igreja	Abertura para novas formas de organização da sociedade civil, principalmente oriundas de imigrantes. Papel ainda tímido desses movimentos.	LANDIM E THOMPSON (1997)
1916	Organizações de sociedade civil têm sua existência jurídica reconhecida por meio do Código Civil	Formalização e reconhecimento de organizações	SILVA (2010)
1935	É instituído o Título de Utilidade Pública por meio da Lei nº 91/1935	Reconhecimento de organizações que serviam a coletividade e exigência de prestação de contas	SILVA (2010)
1959	É criado o Certificado de Entidade de Fins Filartrópicos pela Lei nº 3.577/1959	Isenção de contribuição patronal previdenciária às organizações cujos membros da diretoria não recebessem remuneração	SILVA (2010)
Ainda nas primeiras décadas do século XX	Surgimento de novas e mais complexas mazelas sociais como consequência do processo de urbanização e industrialização; governo populista centralizador.	Criação de sindicatos, associações profissionais, confederações, federações, fortalecimento de organizações assistenciais e repressão de iniciativas de cunho emancipatório.	LANDIM E THOMPSON (1997); SILVA (2010)
Era das ditaduras (1964-1985)	Sequência de governos ditatoriais	A Igreja Católica se torna referência em movimentos de resistência com as CEBs; surgem movimentos de causas específicas pelo reconhecimento de novos "sujeitos sociais", surgem as ONGs, sendo que muitas são apoiadas por fundos e instituições internacionais	LANDIM E THOMPSON (1997); RAMOS (2003); SILVA (2010)

Final de década de 1970/Início da década de 1980	Crise do <i>welfare state</i> moderno, crise do desenvolvimento, crise ambiental global, crise do socialismo	O Estado retrai abrindo espaço a ser ocupado pela sociedade civil, surgem modos de gestão alternativos no país (ex.: economia solidária), a sociedade civil se mobiliza em defesa do meio ambiente, novas formas de resolver problemas sociais e garantir direitos são formuladas, organizações estrangeiras selecionam ONGs parceiras com mais rigor	SALAMON (1998); SINGER (2008); SILVA (2010)
1988	É promulgada a nova Constituição	A Constituição trouxe a visão de um Estado gerencial e reconheceu a existência de um setor de serviços não exclusivos	SILVA (2010)
Década de 1990	Estado mínimo e mudanças na legislação (inclusão da Lei do Voluntariado, Leis das OSCIPs e mudanças no Código Civil)	A relação entre os três setores fica mais dinâmica; o Terceiro Setor assume caráter mais formal, organizado e plural	LANDIM E THOMPSON (1997); FALCONER (1999); SILVA (2010); DA GLORIA GOHN (2013)
Início do século XXI	Avanço do Terceiro Setor	O crescimento do Terceiro Setor é acompanhado pelo processo de construção de identidade, ainda há dificuldades para definir suas características e abrangência	RAMOS (2003)

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 2 mostra que as maiores mudanças vivenciadas pelo Terceiro Setor no Brasil aconteceram no século passado e no presente. O esforço para assumir uma forma mais organizada e estruturada esbarra constantemente na pluralidade e complexidade que parece ser inerente ao setor. Ramos (2003, p.110) sumariza esse raciocínio: “percebe-se, no início deste século, um avanço ainda desordenado do terceiro setor no Brasil, caracterizado pelo processo de construção de sua identidade e pela confusão conceitual em torno de sua abrangência”. No próximo tópico, será discutida a questão conceitual, com o intuito de traçar algumas delimitações que possam tornar mais claro o caminho a ser percorrido por esta pesquisa.

## 2.2.2 Em busca de conceitos e delimitações

Falar de Terceiro Setor é pressupor a existência de um Primeiro Setor – composto por iniciativas públicas com fim público – e um Segundo Setor – composto por iniciativas privadas com o fim privado (FERNANDES, 1994). Constatção óbvia, mas que gera certas implicações. Duas teorias econômicas que tentaram explicar a origem do Terceiro Setor se apoiaram justamente na atuação dos outros setores (ALMEIDA, 2011). A teoria dos bens públicos, proposta pelo economista americano Burton Weisbrod, argumenta que o Terceiro Setor surgiu para atender uma demanda residual que não foi atendida pelo Estado e nem pelo mercado, devido à alta heterogeneidade da demanda populacional. Ou seja, quanto mais diversa e heterogênea a população, espera-se que mais organizações do Terceiro Setor surjam naquela localidade. Críticas a essa teoria se apoiam na falta de clareza dos resultados empíricos, em inconsistências teóricas e no fato de que grande parte dessas organizações produzem os mesmos serviços de empresas privadas, na mesma localidade, e conseguem crescer (ALMEIDA, 2011).

A segunda teoria é a da falha de contrato, que se tornou mais conhecida pelo trabalho de Henry Hansmann (ALMEIDA, 2011). Essa teoria propõe que em certas condições os mercados não são transparentes e a informação é imperfeita. Quando isso ocorre, o consumidor não consegue avaliar com precisão se o produto/serviço de fato é o que alega ser. As empresas podem se aproveitar dessa situação, explorando o cliente. As organizações do Terceiro Setor entrariam como provedoras dignas de confiança, pois não buscam lucro a qualquer custo e, nesse contexto, floresceriam. As críticas a essa teoria questionam a validade dos seus pressupostos: empresas privadas são oportunistas, não buscar lucro é garantia de confiabilidade e a população tem várias opções à sua escolha provenientes do Segundo e do Terceiro Setor, oferecendo os mesmos produtos/serviços, o que muitas vezes não acontece (ALMEIDA, 2011).

Almeida (2011) se apoia em uma abordagem institucionalista para propor que é necessário transcender a bipolaridade Estado/mercado para compreender o Terceiro Setor como “um elemento central na estrutura de governação das sociedades contemporâneas e não um mero subproduto que resulta das falhas do mercado e do Estado” (ALMEIDA, 2011, p. 101). Fernandes (1994) já trabalhava essa ideia de não bipolaridade negando também uma concepção hierárquica entre os três setores, em que o governo estivesse no topo, o mercado abaixo, subordinado a ele, e por último as organizações da sociedade civil, subordinadas a todas. Pelo contrário, “no lugar do pensamento dicotômico, dividido entre interesses

particulares e públicos, recupera-se o valor da tríade, afirmando-se a presença constante e eficaz de uma terceira possibilidade” (FERNANDES, 1994, p. 20).

Partindo para a conceituação do Terceiro Setor, Fernandes (1994, p. 21) coloca que “o conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. Ao trabalhar essa definição, o autor destaca a ampliação da ideia de vida pública, que não é construída apenas pelas ações do governo, mas também pela atuação cidadã. Também pontua que as organizações que compõem este setor se distinguem das demais pela “insistência nos valores que ultrapassam a utilidade” (FERNANDES, 1994, p. 25). Como entidades que se guiam por sua missão e profissão de valores, um de seus exercícios é exatamente levar aqueles que estão envolvidos a buscar esses valores como um fim em si mesmo (FERNANDES, 1994).

Salamon e Anheier (1997) pontuam cinco características das organizações da sociedade civil: (1) são organizadas formalmente; (2) são de iniciativa privada; (3) não distribuem lucros; (4) se autogovernam; (5) utilizam – em alguma extensão – o trabalho voluntário. É importante aqui fazer uma diferenciação entre considerações conceituais sobre organizações do Terceiro Setor e as formas de solidariedade da Economia Solidária. No caso dessas, o que se propõe é um novo relacionamento entre economia e sociedade, fundamentado em uma crítica à concepção de trabalho adotada pela lógica capitalista. (FRANÇA FILHO, 2002; BETANHO, 2009). São dotadas de características particulares, que não serão trabalhadas em detalhes aqui por não caracterizar o tipo de organização escolhida como objeto de estudo para esta pesquisa.

Salamon (2000) também trabalha com a ideia de três faces do Terceiro Setor, três maneiras de enxergá-lo que se complementam. A primeira é o Terceiro Setor como uma ideia. Por esse olhar conceitual, o que torna o Terceiro Setor único é o fato de encarnar valores pautados na solidariedade – aqui no sentido de identificação com sofrimento causado por problemas sociais – e na iniciativa individual em prol do bem comum. Ao discorrer sobre a realidade brasileira, Falconer (1999, p. 3) afirmou que “mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – terceiro setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação”.

O segundo olhar proposto por Salamon (2000) é o Terceiro Setor como uma realidade, ou seja, como um conjunto de instituições concretas que representam uma grande força econômica. Baseando-se em resultados de pesquisas anteriores, o autor conclui que esse setor constitui uma grande força econômica, está presente de maneira expressiva em muitos países,

configura-se de diferentes maneiras em cada localidade e não depende necessariamente de doações – dados da pesquisa mostraram que a maior parte dos recursos vem de taxas e encargos sobre serviços e subsídios do governo.

O terceiro olhar proposto por Salamon (2000, p. 96) carrega uma visão crítica do autor, pois segundo ele, “o Terceiro Setor passou a ser utilizado como oportuna cortina de fumaça para uma série de preocupações políticas e ideológicas conflitantes, que pouco tem a ver com a realidade ou a ideia do Terceiro Setor”. Sob esse olhar, que por vezes suplanta os anteriores, alguns mitos tomaram forma: o mito da insignificância ou incompetência, a ideia de que o Terceiro Setor é um espaço amador construído por pessoas irresponsáveis ou que só querem questionar a autoridade do governo; o mito do voluntarismo, a noção de que as organizações que compõem o setor deveriam depender exclusivamente de doações e trabalho voluntário, por serem mais “puros” e eficientes; o mito da virtude pura, noção de que as organizações do setor são mais democráticas, tem propósitos essencialmente públicos e superiores às iniciativas estatais; e o mito da imaculada conceição, a noção de que a ideia de filantropia e voluntariado é algo novo no mundo, e que o desafio do Terceiro Setor é criar estruturas sociais totalmente novas. Salamon (2000) refuta esses mitos, reconhecendo que podem representar parte da realidade, mas que cresceram desproporcionalmente para servir a objetivos ideológicos.

Salamon (2000, p. 110) reforça a importância que as organizações do Terceiro Setor têm na sociedade como instrumento para “livre expressão do povo, que deseja lutar para melhorar suas vidas”. Hudson (1999) pontua que a principal característica das organizações que compõe esse setor é a função social. Sejam iniciativas religiosas, ONGs ou associações, o que diferencia essas organizações das demais é seu objetivo de promover resposta a problemas sociais.

Perante diferentes possibilidades conceituais, Escobar e Gutiérrez (2008) defendem a necessidade de elaboração de um conceito único. Os benefícios dessa univocidade conceitual seriam a delimitação correta do objeto de estudo para a comunidade científica, a definição de práticas científicas adequadas para descrever e explicar a realidade, a demarcação de quais seriam as comunidades científicas que de fato estariam envolvidas nesse estudo e a delimitação de uma estrutura na qual os agentes da sociedade civil possam atuar e estabelecer relações com os demais setores.

Partindo desses pressupostos, Escobar e Gutiérrez (2008) propõem um conceito de Terceiro Setor que considere as várias funções que ele desempenha. O Terceiro Setor seria entendido então como o espaço social que é formado por um conjunto heterogêneo de

entidades que têm como finalidade realizar funções de denúncia e reivindicação social (função profética) ou prestar serviços em que se priorize uma relação de encontro com o beneficiário (função de produção de serviços relacionais), que contribuem para garantir e promover determinados valores sociais (função axiológica), e que constituem, portanto, um canal institucionalizado para o exercício da solidariedade voluntária de muitos cidadãos (função integrativa).

A definição proposta por Escobar e Gutiérrez (2008) está em conformidade com aspectos de conceitos mencionados anteriormente, como a característica institucional apontada por Almeida (2011), a busca de valores não utilitários colocada por Fernandes (1994) e a função social proposta por Hudson (1999).

De fato, a característica comum a todos os conceitos apresentados é o fim social. Almeida (2011) destaca a importância desse fim, afirmando que as respostas que essas organizações produzem às questões sociais não devem ser vistas simplesmente como fruto de um repasse de responsabilidade do Estado, mas como consequência dos interesses manifestos pelas organizações representativas deste setor em assumir a produção em alguns setores de atividade econômica (ALMEIDA, 2011). O autor coloca que a atuação de organizações do Terceiro Setor tem gerado impacto a nível micro e macro social, reconfigurando relações entre agentes locais e dando vida a novas regras, hábitos e valores que dão um novo enquadramento a vida econômica e social.

O impacto que essas organizações produzem tem sido conectado ao desempenho gerencial das mesmas, o que tem resultado, na prática, em uma busca pela profissionalização (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008; SOARES; MELO, 2010), que cresceu particularmente nas últimas décadas (SILVA, 2010). Com o intuito de compreender melhor como acontece a gestão no Terceiro Setor, o tema será trabalhado no tópico a seguir.

### **2.2.3 Gestão no Terceiro Setor**

A gestão no Terceiro Setor foi um dos temas mais estudados na última década na área (HERK; VALADÃO JUNIOR, 2012), o que tem apoio histórico. Conforme estudo de Silva (2010), a partir da década de 1980 as ONGs passaram a ser mais exigidas em seu desempenho gerencial, e na década de 1990 “todas as práticas de gestão até então desenvolvidas foram reforçadas e novas práticas foram introduzidas, como o marketing especializado, a gestão de

voluntários e as auditorias externas. [...] observou-se a formação de profissionais especialistas em ‘terceiro setor’” (SILVA, 2010, p. 1318).

Tenório (2005) diferencia dois tipos de gestão: a estratégica e a social. A primeira é pautada por uma ação social utilitarista, que pressupõe a autoridade formal de uma pessoa sobre outra, que se preocupa com o cálculo dos meios e dos fins e considera possível a existência de uma solução ótima, ou “*the best one way*”. Já a segunda é pautada pelo diálogo e pela participação, necessárias para a tomada de decisão. Como afirma Tenório (2005), na gestão social uma verdade só pode ser considerada como tal se houver concordância, o que ocorre por meio da argumentação. Pressupõe-se, portanto, que haja permanente espaço para o diálogo, instrumento para motivação e persuasão por meio de argumentos racionais. Tenório (2005) contrapõe as fontes de duas lógicas opostas que orientam esses modos de gestão: o mercado e a solidariedade.

Quanto ao par gestão estratégica e gestão social, eles significarão que o primeiro atua determinado pelo mercado, portanto é um processo de gestão que prima pela competição, em que o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Contrariamente, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, portanto é um processo de gestão que deve primar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo –, na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo (TENÓRIO, 2005, p. 103).

Para Perret *et al.* (2009, p. 12) “A gestão social possibilita: a mobilização das comunidades, a democracia interna dos processos decisórios, a transparência das decisões e ações e a criação de canais de participação que a tornem efetivamente representativa do querer local”.

A discussão sobre gestão estratégica e social está relacionada a questões sobre o tipo de racionalidade subjacente às práticas gerenciais (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008; BARROS; SANTOS, 2010). Tendo como base o trabalho de Habermas e Guerreiro Ramos, Serva (1997, p. 22) conceitua a ação fundamentada na racionalidade instrumental como “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.” Em contraposição, a ação fundamentada na racionalidade substantiva estaria orientada para duas dimensões: “na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais” (SERVA, 1997, p. 22).

As organizações do Terceiro Setor se deparam com as duas rationalidades em suas práticas organizacionais (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008; BARROS; SANTOS, 2010).

Por um lado, se espera o domínio da racionalidade substantiva, expressa na busca por valores não utilitaristas e em um ambiente organizacional que priorize a autorrealização e a realização do próximo. Por outro, se esbarra na racionalidade instrumental em todo momento, materializada na maximização de resultados, prestação de contas, ações estratégicas e procedimentos que determinem meios para chegar aos fins (BARROS; SANTOS, 2010).

Tenório (1999) já argumentava que a busca pela “profissionalização” e adoção de instrumentos usados na gestão empresarial tem objetivado mais a sobrevivência organizacional dessas organizações do que uma melhor atuação das mesmas como atores sociais. Contrapondo a lógica do mercado à lógica do Terceiro Setor – retomando assim a discussão entre gestão estratégica e gestão social – o autor afirma:

Enquanto o *segundo setor* atua através do enfoque monológico, estratégico, no qual suas ações são calculadas e utilitaristas, implementadas através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s), o *terceiro setor* deve atuar numa perspectiva dialógica, comunicativa, na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais a partir de *esferas públicas* em espaços organizados da *sociedade civil*, a fim de fortalecer o exercício da *cidadania deliberativa* (TENÓRIO, 1999, p. 100).

Mello e Valadão Junior (2008), em um estudo de multicasos cujo objetivo foi analisar os conflitos que decorrem da concomitância das duas rationalidades na gestão no Terceiro Setor, verificaram que as crescentes exigências por resultados têm requerido cada vez mais dos gestores uma postura e um conjunto de práticas de gestão que seguem a lógica do mercado.

Assim, os gestores das organizações sem fins lucrativos, cujas ações eram instigadas por um ideal e por valores sociais, veem-se, exigidos a assumir uma postura empresarial que proporcione o alcance da sustentabilidade organizacional em todos os seus aspectos: técnico, político e financeiro. Nesse sentido, cada vez mais, em suas funções gerenciais, requer-se a utilização de instrumentos criados e desenvolvidos para a gestão empresarial (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008, p. 12).

Apesar de constatarem a presença de conflitos, os autores observaram organizações em que foi percebido um equilíbrio entre diferentes rationalidades, cujos gestores não perceberam as diferenças como conflitos, mas sim como parte da particularidade de se gerenciar uma organização do Terceiro Setor (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008). Godói-de-Sousa e Valadão Junior (2009) verificaram equilíbrio semelhante em um estudo de caso. Apesar de conviver com lógicas conflitantes, a organização estudada conseguiu obter sustentabilidade econômica, social e cultural.

A questão da sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos tem sido discutida, e seu alcance tem sido relacionado também à capacidade de gestão dessas organizações (FALCONER, 1999; MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008; GODÓI-DE-SOUZA;

VALADÃO JUNIOR, 2009; AMARAL; COSAC, 2009). Amaral e Cosac (2009), lançando um olhar sobre a interação entre Terceiro Setor e desenvolvimento sustentável, assim colocam: “A atuação em organizações de interesse público não deve ser sinônimo de baixa qualidade na execução das atividades. Ao contrário, a qualidade de sua intervenção deverá ser a expressão da sustentabilidade” (AMARAL; COSAC, 2009, p. 101). Os autores argumentam sobre a relevância da sustentabilidade utilizando o modelo de cinco dimensões de Sachs, pois ele considera que o desenvolvimento sustentável deve abranger simultaneamente cinco tipos de sustentabilidades: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Amaral e Cosac (2009) identificam exemplos do Terceiro Setor que se enquadram nessas dimensões, argumentando que essas organizações materializam as contribuições para o desenvolvimento sustentável. No entanto, é necessário que conheçam em toda sua abrangência o que significa desenvolvimento sustentável, para que possam compreender o impacto de suas ações na sociedade.

Na busca pela sustentabilidade, organizações do Terceiro Setor têm encontrado nas alianças e parcerias uma possibilidade para se viabilizarem, formando redes sociais (FISCHER, 2005; JUNQUEIRA, 2008; GODÓI-DE-SOUZA; VALADÃO JUNIOR, 2009; PERRET *et al.*, 2009; GODÓI-DE-SOUZA; VALADÃO JUNIOR, 2011; KAPPEL; SENO, 2013). Perret *et al.* (2009) elencam uma série de fatores que contribuem diretamente para o fortalecimento dessa tendência de estabelecer parcerias no Terceiro Setor, incluindo: a escassez de recursos, a proliferação das organizações sociais e a lacuna entre o que a organização gostaria de realizar e o que efetivamente ela pode realizar. O autor também coloca que a gestão social é operacionalizada pelo estabelecimento das redes sociais (PERRET *et al.*, 2009).

Discorrendo sobre movimentos sociais, Godói-de-Sousa e Valadão Junior (2010) apontam que as redes tem o potencial de agregar interesses. Kappel e Seno (2013) concordam, pontuando que a relação intersetorial envolve desafios, decorrentes de diferenças fundamentais entre os setores – que caminham por objetivos e valores diversos – mas que essas mesmas diferenças podem ser fonte de inovações e oportunidades na busca de soluções.

Assim como delimitar um único conceito para Terceiro Setor é algo desafiador, não será apontado aqui um único caminho para a gestão. Os paradoxos – gestão social/gestão estratégica, racionalidade substantiva/racionalidade instrumental – pautam as análises de um setor que se vê confrontado por lógicas diferentes em suas relações com os demais setores.

Na tentativa de entender melhor a gestão no Terceiro Setor, Soares e Melo (2010) argumentam que analisá-la como uma prática social possibilita uma melhor compreensão de como as organizações sem fins lucrativos se organizam e atuam. Com o mesmo intuito, será

discutida na próxima seção a gestão em uma perspectiva mais ampla, aliada ao conceito de prática.

### **2.3 Gestão: modos e práticas**

O autor francês Jean-François Chanlat (1996) trabalha o conceito de modo de gestão como um conjunto de práticas administrativas executadas pela organização com o intuito de atingir seus objetivos. Sobre essas práticas incidem influências de diferentes fontes, ligadas a fatores internos e externos à organização. Dentre os fatores internos, poderiam ser mencionados os recursos, as tradições, a cultura, a estratégia adotada e a personalidade dos dirigentes. Já os fatores externos contemplam questões de ordem política, econômica, cultural e social, próprias do contexto no qual a organização está inserida (CHANLAT, 1996).

De forma prática, a gestão compreende: (a) a organização do trabalho; (b) o estabelecimento de condições de trabalho; (c) o tipo de estruturas organizacionais; (d) a natureza das relações hierárquicas; (e) os sistemas de controle e avaliação dos resultados; (f) as políticas de gestão do pessoal; (g) os objetivos, os valores e a filosofia de gestão (CHANLAT, 1996).

Analizando aspectos do modo de gestão, Chanlat (1996) destaca dois componentes que envolvem o trabalho do indivíduo dentro da organização: um componente prescrito, estático e abstrato, representado pelo *modo de gestão prescrito*; e um componente real, dinâmico e informal, denominado *modo de gestão real*. Destaca, nessa divisão, a existência de uma lacuna entre o que indivíduo deve fazer em sua função, e aquilo que ele faz de fato. A rigidez do primeiro se confronta com a singularidade e a criatividade do segundo (CHANLAT, 1996).

O modo de gestão dentro de uma organização pode ser compreendido, portanto, por meio de relações dinâmicas: práticas administrativas orientadas por um objetivo são influenciadas por fatores internos e externos; concomitantemente, há um permanente confronto entre o que é prescrito e o que é real (CARISIO, 2008).

Percebe-se uma oportunidade de compreender como as práticas constroem e são construídas dentro da organização, nesse contexto pautado pela dinamicidade. O termo “prática”, tanto em âmbito prático quanto acadêmico, está relacionado a uma pluralidade de campos semânticos (GHERARDI, 2009). Gherardi (2009) coloca que essa característica traz limitações ao termo, mas também a vantagem da maleabilidade: pode ser usado para denominar diferentes aspectos da realidade em estudo.

A prática tem sido objeto de análise dos Estudos Baseados em Prática (EBP), um movimento que tem se consolidado a nível internacional e ganhado cada vez mais espaço no contexto brasileiro (BISPO, 2013). Ao analisar as diferentes perspectivas e linhas de estudos que compõem esse movimento, Bispo (2013) pontua que EBP pode ser considerado um nome guarda-chuva, que contempla em si um conjunto de diferentes perspectivas históricas cujo ponto convergente é a ideia de prática. Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) complementam essa proposição constatando que a teoria da prática social não é unificada, mas sim composta por um conjunto de autores e abordagens interessados no estudo da prática, cada um utilizando seu próprio vocabulário.

E o que seria prática? Cook e Brown (1999) diferenciam o conceito de prática dos conceitos de ação e comportamento. Fazer, por si só, é uma expressão do comportamento. Quando esse “fazer” está imbuído de significado, tem-se uma ação. Quando o significado que informa e instrui a ação vem de um determinado contexto de grupo, está estabelecida uma prática. Prática se refere, portanto, a um conjunto de atividades coordenadas de indivíduos e grupos ao fazerem seu trabalho “de verdade”, ou seja, o trabalho da maneira como é instruído e informado por um contexto específico no qual está inserido (COOK; BROWN, 1999).

Sole e Edmonson (2002) entendem que uma perspectiva baseada em prática enfatiza o coletivo, o caráter situacional e provisório do conhecimento, contrapondo-se à visão racional-cognitiva do conhecimento. Nesse sentido, prática está relacionada à ideia de “fazer”, e fazer prática envolve consciência e aplicação de elementos explícitos (como a linguagem) e tácitos (como a cosmovisão compartilhada). Dado seu caráter inherentemente situacional, as autoras enfatizam a centralidade que a compreensão do contexto social, histórico e estrutural ocupa no estudo das práticas (SOLE; EDMONSON, 2002).

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2008) discorrem sobre a polissemia do termo “prática”, que pode ser entendido de três maneiras diferentes: como um método de aprendizado, como uma ocupação ou campo de atividade e como a maneira que algo é feito. Na primeira concepção, prática é aquilo que as pessoas aprendem “fazendo” por meio da repetição de suas atividades. Já na segunda traz a ideia de que todo trabalho na verdade é um conjunto de práticas interconectadas que formam o todo de uma área profissional, por exemplo, a prática médica. A última concepção entende prática como a maneira que algo é feito. Seria um conceito processual que representa a lógica de uma situação em um determinado contexto. O interesse aqui é entender não apenas a prática, mas o “praticar”, com o intuito de compreender como atores reconhecem, produzem e formulam cenas e regulamentos em seus afazeres diários (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008).

Esse conceito se assemelha à ideia de prática como relatabilidade normativa, conceito trabalhado por Gherardi (2013), que por sua vez, se apoiou no trabalho de Joseph Rouse sobre práticas científicas. Duas maneiras de compreender as práticas são colocadas: a primeira se identifica com a ideia de atividade, e o interesse de estudo é entender as regularidades ou semelhanças entre atividades de grupos sociais; a segunda, caracterizada em termos de relatabilidade normativa, permite dotar de significado a produção e o resultado de um processo de produção (GHERARDI, 2013).

As práticas não são apenas padrões recorrentes de ação (nível de produção), mas também padrões recorrentes de ação socialmente sustentada (produção e reprodução). O que as pessoas produzem em suas práticas situadas não é só trabalho, mas também a (re)produção da sociedade. Nesse sentido, a prática é um conceito analítico que permite a interpretação de como as pessoas realizam o ser no mundo ativo. A prática não é reconhecível fora do seu significado intersubjetivamente criado, e o que torna possível a reprodução competente de uma prática uma vez após outra e o seu refinamento enquanto é praticada (ou o seu abandono) é a negociação constante do que é pensado como sendo uma maneira correta ou incorreta de praticar dentro da comunidade de seus praticantes (GHERARDI, 2013, p. 108-109).

Em trabalho anterior, Gherardi (2009) já pontuava que estudar prática enquanto relatabilidade normativa, e não apenas como um padrão recorrente de ação, seria mais desafiador no sentido de permitir uma postura crítica em relação aos efeitos sociais de práticas consolidadas. Nessa perspectiva, questiona-se o que sustenta socialmente essas práticas, como elas são reproduzidas e como mudam ao longo do tempo nesse processo de reprodução, seja intencionalmente ou não. Práticas aqui são mecanismos que geram ordem (GHERARDI, 2009).

Segundo Bjørkeng, Clegg e Pitsis (2009), práticas são sempre enraizadas, incorporadas. As práticas já estabelecidas funcionam como pontos de passagem para novas práticas, abrindo caminho para as mesmas, mas sem deixar de direcionar o rumo que elas irão tomar. Assim, os autores colocam que as práticas podem tanto ser estudadas pelo seu aspecto de enraizamento, quanto no seu processo de surgimento (BJØRKENG; CLEGG; PITIS, 2009). Gherardi e Perrotta (2011) complementam afirmando que esse estado de estabilização possui um caráter temporário, estando sempre aberto a futuras renegociações.

Quanto aos objetos de estudo, no caso dos EBP, eles podem ser os mais diversos possíveis. Por exemplo, Bjørkeng, Clegg e Pitsis (2009) estudaram o estabelecimento de uma aliança entre algumas organizações privadas e uma organização pública, analisando as práticas enquanto novos padrões surgiam, mudavam e se transformavam, ao mesmo tempo que davam continuidade a uma maneira de agir e pensar própria do novo grupo de parceiros. Gherardi (2014) estudou assinaturas – e a prática de assinar – como um ponto de entrada para investigar a complexidade do trabalho nos dias de hoje. Verificou que a prática de assinar

pode ser vista como uma textura de conexões e ações, uma prática organizacional que “tece” e une relações entre pessoas e objetos, à medida que documentos vão de um lugar a outro carregando em si aspectos subjetivos, como autoridade, responsabilidade e confiabilidade (GHERARDI, 2014).

Em outro estudo, Gherardi e Perrotta (2011) investigaram como determinadas práticas mudaram e se estabilizaram após a mudança na legislação italiana sobre a prática da reprodução assistida por médicos. Para analisar as mudanças, as autoras levaram em conta a influência do ambiente institucional, verificando mecanismos pelos quais os praticantes incorporaram as alterações até chegar ao ponto de estabilização que, no entanto, é temporária. Como pontuaram em sua conclusão, sempre há possibilidades de futuras renegociações e mudanças quando o assunto é prática (GHERARDI; PERROTTA, 2011).

Já Yanow (2006) analisou, sob as lentes da prática, o livro de Julian Orr *Talking About Machines*, escrito a partir de um estudo etnográfico com técnicos de copiadoras. Em sua análise, a autora coloca que o livro discursa sobre três temas recorrentes dos estudos organizacionais: o uso da teoria fundamentada para discutir práticas profissionais; a compreensão de aprendizado organizacional sob a ótica dos EBP, e a importância dada à localidade (física) e sua relação com as práticas (YANOW, 2006). Nessa breve demonstração de estudos, é possível observar que tanto o micro quanto o macro interessam nessa perspectiva (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008).

A ligação com o objeto da prática envolve não apenas julgamentos instrumentais e éticos, mas também gosto e apreciação. Trabalhando esse lado mais subjetivo, Gherardi afirma que “quando as práticas de trabalho são vistas ‘de dentro’, o que é de interesse do pesquisador é o vínculo intelectual, apaixonado, ético e estético que une sujeitos a objetos, tecnologias, locais de práticas e outros praticantes” (GHERARDI, 2013, p. 111).

O interesse desses estudos é determinar como praticantes fazem o que fazem, e quais são os efeitos desse fazer. É entender como práticas organizacionais se tornam institucionalizadas por meio de um consenso de trabalho e uma ordem moral e estética. É também compreender como o “praticar” é sustentado interativamente por um entendimento pré-verbal, uma orientação mútua e a uma produção de artefatos mutuamente inteligíveis (GHERARDI, 2009). É entender o que sustenta socialmente uma “maneira de fazer as coisas juntos” (BAUMAN, 1995 *apud* GHERARDI, 2013, p. 120).

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2008) apontam dez bons motivos para a adoção do olhar da prática em estudos organizacionais, ou simplesmente, para a continuidade dos EBP:

- a) A continuidade da teoria e da epistemologia performativa;
- b) O uso de uma visão não racional-cognitiva do conhecimento;
- c) Uma nova relação entre fazer e planejar, em que este não vem necessariamente antes daquele;
- d) Um *lócus* de aprender, trabalhar e inovar, que aqui estão entrelaçados e contidos na própria ideia de prática;
- e) Conhecimento sensato e atrelado ao corpo, que se torna central na aquisição e transmissão de conhecimento prático, na formação da visão profissional e no compartilhar de julgamentos estéticos que sustentam e reproduzem práticas de trabalho;
- f) A materialidade como tema central: artefatos, objetos e tecnologias adquirem significado em suas relações com atores em contextos de práticas e podem desempenhar papel de igual importância a aspectos humanos na compreensão do mundo social;
- g) Conhecer como uma atividade que não apenas emerge de práticas, mas que é em si mesmo uma prática;
- h) A coordenação como fator intrínseco à prática, justificado em sua própria concepção: a prática como resultado da institucionalização e estabilização de uma determinada ordenação de elementos heterogêneos necessariamente pressupõe a existência de uma coordenação;
- i) A prática enquanto ação estruturante elimina dualidades de micro e macro, permitindo caminhar em uma direção contrária: a busca de fundamentos a nível micro no fenômeno macro, e vice-versa;
- j) Enquanto um programa de pesquisa que reverte os pressupostos de análise racional da organização e utiliza unidades de análise e epistemologia diferentes, os EBP propõem outras metodologias e técnicas para pesquisas empíricas em práticas, como a etnometodologia.

Miettinen, Samra-Fredericks e Yanow (2009) chamam a atenção para a necessidade de estudos empíricos ricos que permitam não apenas aprender sobre diversos tipos de práticas, mas desenvolver uma compreensão teórica sobre os vários aspectos da prática, como a relação entre a linguagem e as rotinas enraizadas e o papel de objetos.

A linguagem pode ser trabalhada na forma de falas, histórias e narrativas. Essas formas de expressão são utilizadas para criar sentido em meio a mudanças, que expõem a

fragilidade dos sentidos e a necessidade de se manter a identidade em meio à dinamicidade da vida. Quando nos expressamos, procuramos explicar e dar sentido a nossa realidade (BROWN; GABRIEL; GHERARDI, 2009). A esse processo de criação de sentido se dá o nome de *sensemaking*, tema do próximo tópico.

## **2.4 Criando sentido: sensemaking**

*Sensemaking* é o processo pelo qual as pessoas criam sentido para situações que rompem a ordem, trazendo ambiguidade, incertezas e transgredindo expectativas. Quando se encontram em tais situações, as pessoas buscam no contexto em que se encontram pistas, palpites que são interpretados de maneira a formar uma história plausível que traga sentido e ordem novamente. E sobre essa compreensão, elas podem agir (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Mclean, Harvey e Chia (2012) afirmam que uma boa história une elementos discrepantes por tempo suficiente para energizar e guiar uma ação, de modo plausível o suficiente para que as pessoas consigam criar sentido retrospectivo ao ocorrido, e com apelo de engajamento forte o suficiente para que outras pessoas com seus próprios inputs para produzir sentido.

Olhar sob a perspectiva do *sensemaking* é dar atenção tanto ao grande quanto ao pequeno, ao genérico e ao particular, ao óbvio e também ao sutil. Nada é tão insignificante que não possa ser observado e usado para criar sentido e ordem. Como afirma Weick, “pequenas estruturas e breves momentos podem ter grandes consequências” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 410, tradução livre).

*Sensemaking* está relacionado a uma visão não estática da organização, expressa no conceito de *organizing*. Fundamentada no trabalho de Czarniawska (2013), Possas (2015) coloca que, segundo o *organizing*, “a organização é entendida como um fluxo que é constantemente ordenado e reordenado por atores agentes” (POSSAS, 2015, p. 24). Organizar seria então uma tentativa de colocar ordem no caos, reduzir a complexidade, estabilizar artificialmente a mudança. Sendo assim, ela emerge da tentativa de criar sentido (POSSAS, 2015).

Os estudos sobre *sensemaking* na literatura organizacional datam do início do século XX, mas foi no final da década de 1960 que emergiu como um tópico distinto de estudo. O termo foi mencionado pela primeira vez no livro *The Social Psychology of Organizing*, de Karl Weick (1969). Décadas mais tarde, Weick (1995) escreveria *Sensemaking in*

*Organizations*, obra fundamental para o desenvolvimento do campo, que tomou novo fôlego nas últimas décadas com novas contribuições teóricas e empíricas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Nesta obra, Weick propõe um modelo teórico para a compreensão do *sensemaking*, definindo sete características que identificam o processo (WEICK, 1995): (1) fundamentado na construção da identidade, que é constantemente redefinida por meio de interações; (2) retrospectivo, ou seja, pressupõe olhar para experiências que servem como fonte de sentido; (3) pressupõe ambientes sensíveis, que reagem às ações humanas e são socialmente construídos; (4) social, já que, para que haja criação de sentido, é necessário que haja interações sociais e significados compartilhados, geralmente por meio de conversas, discursos, narrativas e metáforas; (5) contínuo, não possuindo nem início nem final, mas de caráter cíclico, situado em um ambiente de fluxo constante; (6) focado em e para extrair pistas, ou seja, as pessoas tiram pistas do fluxo contínuo de acontecimentos, que são extraídas e agrupadas e se tornam matéria-prima para produção de sentido; (7) impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão, o que significa que *sensemaking* não é criar histórias precisas, mas sim plausíveis, coerentes, que tragam ordem ao caos (WEICK, 1995).

O *sensemaking* tem sido estudado por duas vertentes, que se diferenciam em seu caráter ontológico. Na primeira, *sensemaking* é estudado como um processo cognitivo, essencialmente individual e solitário, e o foco está sobre a elaboração de modelos mentais e esquemas interpretativos. Já na segunda vertente, seguida nesta pesquisa, a criação de sentido é entendida como um processo social, que depende da interação entre indivíduos que discutem, negociam e constroem sentido de forma mútua, agindo coletivamente (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A ideia de *sensemaking* está atrelada a outros constructos que têm sido trabalhados por pesquisadores, e dentre eles pode-se destacar o *sensegiving* e o *sensebreaking*. O primeiro constructo se refere à tentativa de influenciar o processo de criação de sentido de outras pessoas, direcionando-o para um rumo ou objetivo que considere melhor. Pode acontecer entre pessoas de diferentes posições organizacionais, mas é particularmente estudado na compreensão do comportamento de líderes e gerentes. O segundo constructo está literalmente ligado à ideia de “quebrar” ou destruir o sentido, levando as pessoas a questionarem suas suposições e reavaliarem suas ações. Quando isso acontece, o “vácuo” de sentido pode ser preenchido pelo processo de *sensegiving*. Os dois constructos formariam assim uma sequência de processos, que pode ser particularmente útil para gestores na tarefa de criar sentido dentro

das organizações que contribua para o alcance dos seus objetivos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

No entanto, há momentos em que o *sensegiving* é substituído por um processo essencialmente coletivo no qual pessoas criam sentido juntas em meio à ambiguidade e equivocidade. Essa foi a realidade encontrada no estudo de Reinecke e Ansari (2015), que analisou práticas da instituição *Fairtrade Minimum Prices*, responsável por estipular preços mínimos de *commodities*, em meio a um contexto de alta complexidade ética. A pesquisa mostrou como organizações buscam equilibrar regras genéricas – embasadas na ética – com a desordem do contexto em que se encontram. Os autores propuseram um modelo para representar a forma como a organização formula aquilo que é ético na prática, em um contexto concreto, por meio da criação de sentido coletiva. Assim, quando indivíduos se deparam com situações de equivocidade ética, não procuram apenas clarificar a situação extraíndo pistas do ambiente, mas interpretam coletivamente essas pistas à luz de princípios éticos mais amplos, tentando entender o que é ético *naquela* situação (REINECKE; ANSARI, 2015).

Segundo Maclean, Harvey e Chia (2012), o processo de criar sentido auxilia indivíduos a encontrar equilíbrio entre extremos: em meio a um permanente fluxo que pode sobrecarregar o sentido de si mesmo, e em meio a uma estabilidade não moderada que ameaça o desenvolvimento pessoal.

A criação de sentido, no entanto, vai além da interpretação. Ao buscar a compreensão dos fatos, as pessoas se envolvem com a realidade de forma autoral, influenciando e definindo a própria situação que buscam entender. Interpretação e ação acontecem assim de forma cíclica (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Como colocam Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 410, tradução livre), “histórias plausíveis são animadas e ganham sua validade pela atividade subsequente”.

Nem toda mudança ou alteração no ambiente desperta a criação de sentido (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Até porque o processo em si está geralmente atrelado a emoções negativas, como ansiedade, confusão e incerteza, e requer do indivíduo um esforço para interpretar e agir. Um esforço primeiramente cognitivo, que demanda da pessoa renunciar a certas crenças e buscar novas explicações para reordenar seu mundo. Um esforço sobre a identidade, pois muitas vezes é necessário normatizar informações discrepantes para que haja um encaixe com sua autoconcepção e a história que já está construída. E um último esforço – ou custo – social. No processo de criar sentido, pode ser necessário admitir perante outras

pessoas o estado de confusão e incerteza, o que pode gerar questionamentos sobre suas próprias competências (MAITLIS; VOGUS; LAWRENCE, 2013).

Para que o processo de criar sentido seja ativado por uma determinada situação, é necessário que a discrepância entre o que indivíduo esperava e o que de fato aconteceu seja grande o suficiente para que ele se questione o que está acontecendo, e o que deve fazer. O processo também pode ser iniciado apenas pelo surgimento de um evento que traga ambiguidade e incerteza sobre questões que são importantes para a pessoa. Ainda assim, as normas do grupo ou a cultura organizacional podem servir como barreira a esse processo, especialmente quando a identidade organizacional é forte e quando não é favorável a possíveis mudanças. O próprio indivíduo pode ativamente interromper esse processo, fazendo um esforço para tornar normal o que lhe parece estranho e diferente, assimilando o novo àquilo que já conhece (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Maitlis e Christianson (2014) pontuam algumas situações que possuem alto potencial de ativar um processo de *sensemaking*: abalos no ambiente, crises organizacionais, ameaças à identidade organizacional e iniciativas de mudanças organizacionais planejadas. Enquanto nos três primeiros contextos há o caráter da imprevisibilidade, que naturalmente agrupa mais incertezas e potencializa a motivação para criar sentido, o caráter previsível do quarto contexto permite uma análise diferente. Mesmo que planejadas, as mudanças organizacionais podem causar alterações em aspectos fundamentais, como a cultura e a identidade. Nesse caso, os indivíduos serão instigados a criar sentido, e assim estabelecerão novas estruturas e práticas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A capacidade de expressar inteligivelmente o sentido criado em uma determinada situação é o que caracteriza o *sensemaking* (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). Em outras palavras, “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que seja comprehensivelmente explícita em palavras e que sirva como ponto de partida para a ação.” (TAYLOR, VAN EVERY, 2000 *apud* MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 81, tradução livre). Seria a ideia de materializar o sentido, pois como afirmam Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), situações, organizações e ambientes são trazidos à existência por meio de palavras.

Essa materialização pode ocorrer por meio de discursos situados, metáforas e narrativas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Ao analisar a trajetória profissional de executivos de alto escalão por meio de suas próprias narrativas, Maclean, Harvey e Chia (2012) buscaram compreender a criação de sentido em cada história por meio de três processos: localizar, criar sentido e se tornar. Localizar se refere à determinação de tempo e espaço, que regule transações de um contexto para o outro. Criar sentido está relacionado à

capacidade de unificar fragmentos de experiência em um todo coerente que apoie valores e crenças. Se tornar se refere à orientação para o futuro, olhar para o presente sabendo que o mundo é algo que não é, mas está se tornando, e não há pontos de parada ou descanso. O trabalho dos autores também mostrou que as narrativas podem servir como ferramentas de autolegitimização (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012).

Empresas não são, no entanto, o único tipo de organização que interessa aos estudos sobre *sensemaking*. Autores têm escolhido, como objetos de estudo, diferentes tipos de organizações, que vão de centros artísticos a instituições de caráter religioso. Em comum, todas se situam no Terceiro Setor, assim como a organização que é objeto de estudo desta pesquisa. Elas serão tratadas separadamente no próximo tópico.

#### **2.4.1 Estudos de *sensemaking* no Terceiro Setor**

Entendendo *sensemaking* como um processo para criar sentido em situações que rompem com a ordem (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), alguns autores têm estudado como o conflito – uma situação que, por definição, implica em rompimento da ordem ou estabilidade – é gerido dentro das organizações sem fins lucrativos sob a ótica do *sensemaking*. Mikkelsen (2012) realizou um estudo etnográfico buscando compreender como a criação de sentido em momentos de conflito dentro de uma organização escandinava, sem fins lucrativos, é moldada por significados institucionalizados.

De maneira mais específica, membros dessa instituição lidam com conflitos de três maneiras: apontando determinadas pessoas como “fontes” de problema, dotadas de uma personalidade problemática; justificando desentendimentos pela diversidade entre pessoas e departamentos e atribuindo à desigualdade de status entre alguns departamentos a causa de problemas. A organização desenvolveu uma forma não explícita de lidar com conflitos, cultivando em seu interior, curiosamente, o mesmo tipo de desigualdade que busca sanar na sociedade (MIKKELSEN, 2012).

A maneira como organizações lidam com conflito também foi objeto de estudo de Liu, Inlow e Feng (2014). Utilizando um método quali-quantitativo para analisar uma instituição filantrópica de grande porte, sua pesquisa investigou a maneira sistemática como o conflito é abordado nas várias subsidiárias dessa organização. Apesar de adotar um sistema comum (denominado CMSD, *Conflict Management System Design*), a resolução de conflitos difere entre subsidiárias de acordo com a influência de três fatores sociais combinados – liderança,

construção e manutenção de redes de relacionamento e processo de *sensemaking* –, afetando a maneira como o conhecimento codificado e tácito sobre a gestão de conflitos é difundida pela organização. Por exemplo, líderes utilizaram metáforas para descrever a atuação do programa de resolução de conflitos, e tendem a agir sobre essas imagens que formulam. A pesquisa mostra a relevância da construção social nesse processo, que nesse caso suplantou a importância de fatores estruturais (LIU; INLOW; FENG, 2014).

Selsky e Parker (2011) voltaram sua atenção para outro aspecto que permeia a existência de organizações sem fins lucrativos: as parceiras intersetoriais. Adotando uma visão prospectiva do processo de *sensemaking*, os autores propuseram três plataformas, que representam três maneiras pelas quais os agentes projetam e criam sentido para sua atuação dentro da parceira.

A primeira plataforma é a da dependência de recursos, e sua atenção está voltada para a satisfação de necessidades e a resolução de insuficiências organizacionais. A parceria beneficia ambas de maneira mais estreita: em uma associação entre empresa e ONG, por exemplo, uma empresa melhoraria sua imagem enquanto socialmente responsável e a ONG ganharia credibilidade por ter um bom parceiro. O tipo de aprendizado nesse tipo de parceria segue uma lógica de posse ou aquisição, e o foco está no recurso do parceiro. A produção de sentido terá como base o passado, isto é, não há expectativa que durante a parceria haja mudanças em suas identidades historicamente fundamentadas (SELSKY; PARKER, 2011).

A segunda plataforma é a do problema social, e aqui o foco está fora da organização, na identificação, análise e resposta a questões sociais relevantes no momento. A parceria já apresenta maior integração, e a criação de sentido está fundamentada no presente, sendo que o intuito é que haja continuidade na maneira como o problema social é trabalhado. Diferente da primeira plataforma, que não necessariamente implica em continuidade de parceria (SELSKY; PARKER, 2011).

A última plataforma é a do setor social, na qual a integração é elevada a um novo patamar. Parceiros estão dispostos a aprender e assumir novos papéis ao longo da parceria, propiciando inovações sociais na busca pela resolução de questões que afetam a sociedade. Há uma disposição de mudar e crescer juntos, e a criação de sentido está fundamentada no futuro, naquilo que pode acontecer e no que os parceiros poderão se tornar. Os autores pontuam que o estabelecimento de parcerias depende de fatores como relações de poder, negociações e redes de relacionamentos entre organizações e setores. Mas que a adoção da terceira plataforma tem potencial para maiores benefícios sociais – para as entidades envolvidas e, principalmente, para a sociedade (SELSKY; PARKER, 2011).

Herrmann (2011) voltou sua atenção para um tipo diferente de organização: um centro artístico sem fins lucrativos, administrado quase que em sua totalidade por voluntários. O autor utilizou uma etnografia narrativa, coletando dados ao longo de três anos, com o intuito de compreender como aqueles que compõem a instituição produzem e mantêm a ordem.

Entendendo narrativas como parte constituinte do processo de *organizing* e *sensemaking*, Herramnn (2011) encontrou um tipo específico de narrativa na organização: a *Do It Yourself* (“faça você mesmo”, tradução livre), que se associa a histórias pessoais e à compreensão do centro artístico como um lar para muitos que se sentem incompreendidos por suas famílias e pela sociedade em geral. Esse combinado de narrativas e significados moldam a identidade, os limites e a constituição da comunidade que se formou no centro, propiciando um comportamento particular de seus voluntários: todos fazem de tudo e se esforçam para manter a organização funcionando, sem que ninguém tenha que dar ordens explícitas. A organização está inserida em um contexto altamente volátil, que requer um reordenamento rápido e caótico das atividades. Essa estabilidade é propiciada por um entendimento comum que, por sua vez, é fruto de uma combinação de narrativas (HERRMANN, 2011).

Possas (2015) também teve como objeto de estudo uma instituição situada em um contexto artístico: um grupo de teatro da cidade de Belo Horizonte (MG). Seu objetivo foi compreender como esse grupo se organizava como resultado de práticas e processos, produzindo ordem em um ambiente complexo e mutável. A autora utilizou três técnicas de coleta de dados (análise de documentos, *shadowing* e entrevistas), que propiciaram uma visão holística das práticas dos membros da organização e também serão usadas nesta pesquisa.

De acordo com a análise da autora, as constantes mudanças vivenciadas pela organização a lançam em diferentes dicotomias, que refletem a tentativa dos membros de atribuir ordem aos caos, tornando um ambiente intrinsecamente volátil em um mundo mais estável e previsível. Possas (2015) verificou o processo de *sensemaking* em vários momentos, de reuniões a conversas informais, verificando que a criação de sentido na organização acontece de forma cíclica e contínua (POSSAS, 2015).

Assim como Possas (2015), Brummans, Hwang e Cheong (2013) utilizaram as lentes do *sensemaking* para compreender práticas dentro de uma organização Terceiro Setor, mas voltaram a atenção para seus gestores. Sua pesquisa teve como objeto de análise uma organização sem fins lucrativos, expressamente budista, com o interesse de compreender o modo de gestão de seus líderes, denominado *mindful authoring*, algo semelhante a “ser autor de forma plenamente consciente”. Essa maneira consciente de ser autor e gerir, inspirada por ensinamentos budistas e encarnada em plenitude pela líder da organização, mestre Cheng

Yen, propicia o alívio de emoções negativas atreladas à tentativa de organizar e colocar ordem em toda situação, por meio da adoção de uma postura mais flexível, cuidadosa e consciente perante os acontecimentos (BRUMMANS; HWANG; CHEONG, 2013).

O estudo verificou como líderes dessa organização “invocam” os ensinamentos e a personalidade da líder em suas práticas de gestão, criando sentido e legitimando suas ações por meio de uma autoridade “terceirizada”. Assim, desenvolvem uma visão e um comportamento em comum, e quanto maior for sua capacidade de interpretar o que é passado pela líder, maior legitimidade ganham enquanto autores dentro da organização. A líder tem aspectos de uma deidade e se torna uma fonte de autoridade, mesmo quando não está fisicamente presente na situação. A organização, portanto, apresenta uma forma de gestão bastante particular, fundamentada em aspectos explicitamente religiosos (BRUMMANS; HWANG; CHEONG, 2013).

Todos os estudos procuraram observar organizações sob a perspectiva do *sensemaking*, assim como intenciona esta pesquisa. Finalizo aqui o referencial teórico, após percorrer um caminho que passou pela compreensão da relação entre religião e ação social, por um entendimento de como está estabelecido o Terceiro Setor, particularmente na realidade brasileira, e por um mergulho nos conceitos que irão delinear a forma que esta pesquisa irá tomar: o olhar das práticas e do *sensemaking*.

Assim como Brummans, Hwang e Cheong (2013), é interesse deste estudo verificar a influência da lógica religiosa sobre as práticas da organização lançando um olhar sobre os gestores. Mais do que isso, é interesse compreender as práticas de gestão como um todo, a já mencionada “maneira de fazer as coisas juntos” (BAUMAN, 1995 *apud* GHERARDI, 2013, p. 120), tendo como ponto de vista analítico a compreensão das práticas e o processo de criar sentido. O intuito do referencial teórico foi apresentar e discutir aspectos contextuais e conceitos que serão de suma importância na análise, servindo realmente como um guia em meio a uma realidade multifacetada e aberta a muitas influências.

Para que o objetivo seja alcançado, serão descritos na próxima seção os aspectos metodológicos que irão delinear a parte prática da pesquisa, permitindo assim a ponte entre o que foi trabalhado no referencial teórico e a verificação prática dos conceitos.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A palavra “método” vem do termo grego *methodos*, que significa caminho para chegar a um fim (DICIONÁRIO ETMONOLÓGICO, 2015). O fim, nesse caso, foi delimitado no começo deste trabalho por meio de um objetivo que, por sua vez, só pode ser formulado após um mergulho na literatura.

Ao fazermos nossas escolhas metodológicas, buscamos coerência. Um mesmo fio lógico que parte de uma determinada visão de mundo, que está associada a certo paradigma, que sustenta um arcabouço teórico, que por sua vez orienta o caminho a ser seguido no campo. O campo é o mesmo, as pessoas são as mesmas, e as práticas também. Mas os resultados de duas pesquisas, com o mesmo objetivo, podem ser diferentes. O que muda é o olhar do pesquisador, sustentado pelo fio lógico que escolheu seguir.

Ao decidir pelo estudo das práticas de gestão em uma organização cristã sem fins lucrativos, entendi que poderia obter uma compreensão interessante adotando um olhar interpretativista, ou interpretacionista, termo usado por Vergara e Caldas (2005).

Para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA, CALDAS, 2005, p. 67).

A abordagem interpretacionista tem um olhar subjetivo sobre a realidade. A realidade depende essencialmente de quem a vê e de como esse indivíduo interpreta os fatos dando sentido aos mesmos. Não é possível, portanto, separar esses dois lados, indivíduo e realidade. Da mesma maneira, não é possível conhecer a realidade sem envolvimento pessoal. Uma situação só pode ser estudada e entendida do ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos. E se o indivíduo é dinâmico e complexo, o processo de interpretação da realidade também o é (BURRELL; MORGAN, 1982).

O pressuposto metodológico é a subjetividade e a abordagem é ideográfica, dentro da qual o mundo é entendido a partir da perspectiva do indivíduo, que “enfatiza a análise de relatos subjetivos, centrados no cotidiano e encontrados em diários, biografias, relatos jornalísticos e outros” (BURREL; MORGAN, 1982, p. 7). Compreender o mundo pelo ponto de vista de quem age, e não de quem apenas observa, permite entender a realidade social como “um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva” (VERGARA; CALDAS, 2005).

Com essa mesma percepção, diferentes pensamentos sociológicos e filosóficos se agruparam sob o guarda-chuva do interpretacionismo, como a fenomenologia (VERGARA; CALDAS, 2005). Essa, por sua vez, originou diferentes escolas de pensamento. Dentre eles, o interacionismo simbólico, que “sublinha o aspecto subjetivo do comportamento humano presente no grupo social e tem como princípio fundamental que pessoas, individual ou grupalmente, existem em ação. É o *organizing*, de que nos fala Weick” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 69).

A ideia de prática como um “fazer” imbuído de significado, configurado por meio de interações sociais (COOK; BROWN, 1999), e o processo de *sensemaking* como parte integrante do *organizing*, estão, portanto, relacionados à escola do interacionismo simbólico. E seguindo o paradigma interpretacionista, entendi que a pesquisa qualitativa seria a escolha mais adequada. Como afirma Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, sendo impossível evitar por completo os efeitos do olhar pessoal do pesquisador. Além disso, permite uma visão holística dos fenômenos sociais.

Esta pesquisa também pode ser reconhecida como um estudo de caso, definido tecnicamente por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De fato, o estudo das práticas pressupõe essa não distinção entre fenômeno e contexto, até porque o contexto é parte integrante das práticas (SOLE; EDMONSON, 2002). Yin (2001) complementa sua definição:

...a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesses do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Antes de apresentar as técnicas de pesquisa que serão utilizadas para propiciar essa “convergência” de dados, falarei primeiro da escolha da organização para este estudo de caso.

### **3.1 A escolha do objeto de estudo**

Os critérios para a escolha da organização foram dois: ser uma organização sem fins lucrativos que prestasse serviço social e ter orientação protestante. Esses critérios foram delimitados de acordo com o que foi exposto na parte introdutória desta pesquisa e em sua justificativa.

O ponto de partida para localizar as organizações que atendiam esses critérios foi um documento fornecido pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho da Prefeitura de Uberlândia. No documento estavam listadas 56 entidades que receberam subvenção no ano de 2014, divididas de acordo com o tipo de serviço prestado. Como não foi encontrado outro registro formal de entidades sem fins lucrativos do município, foi feita a opção por esse caminho, entendendo que a relação com a prefeitura seria um componente adicional na gestão da instituição escolhida.

O primeiro passo foi entrar em contato com cada uma dessas instituições para verificar se seguiam alguma orientação religiosa. Cinco categorias foram estabelecidas para os tipos de orientação: católica, espírita, protestante, outras religiões, sem orientação religiosa e não confirmado (foi feito contato sem sucesso). No quadro abaixo, as instituições estão divididas de acordo com essas categorias.

Quadro 3: Instituições subvencionadas de Uberlândia divididas por orientação religiosa

Católica	9
Espírita	12
Protestante	10
Outras religiões	3
Sem orientação religiosa	19
Não confirmado	3
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Fonte: elaborado pela autora

É interessante observar que mesmo sendo o menor em número de adeptos das três religiões listadas, o espiritismo está ligado ao maior número de instituições, o que se justifica pela sua ênfase na caridade e nas boas obras (CARISIO, 2008). No entanto, pelo contato estabelecido, foi notado que a maior parte delas é de pequeno porte e apresenta uma relação direta e de dependência com um centro espírita, de onde vem a maioria dos seus voluntários.

O segundo passo foi buscar mais informações sobre as que seguiam a orientação protestante, com o intuito de identificar uma instituição que apresentasse condições interessantes como objeto de pesquisa. Estudei a possibilidade de realizar um estudo de multicasos, trabalhando com algumas instituições simultaneamente, mas descobri que uma organização se desatacava entre as demais e apresentava características interessantes o suficiente para ser objeto de um estudo de caso.

Essa instituição era a Missão Luz, que me chamou a atenção pelos seguintes fatores:

- Porte: é a que tem o maior número de colaboradores de todo o grupo de instituições que constavam na lista. No início da pesquisa, eram 1.002;
- Representatividade na cidade de Uberlândia: responsável por todos os serviços de saúde pública em nível de Atenção Primária e Secundária no Setor Sul de Uberlândia, além de administrar cinco centros educacionais e dois serviços na área social, sendo a única responsável por um deles na cidade;
- Tempo de atuação: foi fundada em 1981, sendo uma das mais antigas.
- Variedade de serviços prestados: atua em três áreas diferentes (Saúde, Educação e Social<sup>4</sup>), com múltiplos projetos, o que também explica seu grande porte. Recebe subvenção por meio de diferentes secretarias da prefeitura, de acordo com o tipo de serviço prestado.

Além disso, a organização está ligada a uma denominação evangélica em Uberlândia, cujo trabalho se estende a sete estados do Brasil. Segundo o site da instituição, apenas em Uberlândia, são mais de trinta congregações (MINISTÉRIO LUZ, 2015).

A partir desses fatores, foi feita a tentativa de contato com a organização. A primeira reunião agendada foi com o diretor da área de Talentos Humanos<sup>5</sup>, que acabou se tornando um facilitador para a pesquisa e intermediador de contatos. Expliquei como seria feita a pesquisa e ele pediu que uma segunda reunião fosse agendada, agora com o presidente. Após aproximadamente um mês de espera, a segunda reunião aconteceu. Depois de uma explicação sobre o escopo da pesquisa, objetivo e metodologia, foi me dada a permissão para iniciá-la. Nessa mesma reunião, o presidente já me apresentou uma visão geral da organização, sua missão, visão, valores e estrutura.

Um fato a ser mencionado é que já fui parte do Ministério Luz por um tempo, a denominação que está ligada a instituição. A princípio, tive um pouco de resistência na escolha, com receio de encontrar pessoas conhecidas, agregando mais desafios à análise. Com exceção de uma gestora, no entanto, não tive contato direto prévio com nenhuma das pessoas envolvidas na pesquisa. Minha experiência anterior não foi alvo de muita preocupação,

---

<sup>4</sup> Esses termos se referem a departamentos na organização (áreas de atuação). Toda vez que forem mencionados com esse sentido específico ao longo da análise, serão diferenciados pela primeira letra em maiúsculo.

<sup>5</sup> É válido ressaltar que essa nomenclatura utilizada pela organização para a área de Gestão de Pessoas é a mesma utilizada por algumas empresas de grande porte da cidade, particularmente por uma bastante conhecida, na qual alguns colaboradores da Missão já trabalharam.

porque participo de outra denominação no momento e tive, aproximadamente, dez anos de distanciamento deste Ministério, tempo no qual ele também passou por mudanças.

Com essa questão resolvida, fiquei contente com a permissão, porque até então não havia sido feita nenhuma pesquisa acadêmica desta extensão na instituição. E de fato, tive muita abertura dentro da organização desde o início até a conclusão. Durante a pesquisa, tive oportunidade de acompanhar gestores em tarefas rotineiras, reuniões estratégicas, mostras de atividades, eventos especiais de café da manhã e almoço para líderes, treinamentos, capacitações, enfim, uma ampla variedade de situações que foram fontes valiosas para observação e análise.

### **3.2 Fontes e técnicas na pesquisa**

Para a pesquisa, foram selecionadas três fontes de dados: documentos, entrevistas e observação. A técnica escolhida para análise desses dados foi a análise de conteúdo. O intuito era compreender as práticas com profundidade, por vários ângulos e diferentes instâncias, e a triangulação proporciona maior confiabilidade nesse processo (BAUER; GASKELL, 2003).

#### Análise de documentos

A análise de documentos encontra-se dentro do que Andrade (2001) qualificou como documentação indireta. Pode incluir documentos contemporâneos e retrospectivos (ANDRADE, 2001), públicos e privados (CRESWELL, 2007). Nessas categorias se enquadram, por exemplo, atas de reuniões, notícias em jornais, diários e correspondências. Por um lado, essa técnica permite captar dados refletidos que podem ser acessados de forma mais rápida e conveniente pelo pesquisador, de acordo, é claro, com a disponibilização da organização. Por outro lado, os materiais podem estar incompletos e representar uma visão parcial da realidade (CRESWELL, 2007).

A primeira fonte utilizada nessa fase foi o site da organização, que é atualizado com certa frequência e disponibiliza vários documentos sobre a organização, incluindo vídeos, relatórios, fotos e notícias. O documento que forneceu informações mais úteis e completas nesse primeiro momento foi o Relatório de Atividades, que é elaborado anualmente pela organização com o intuito de prestar contas.

Tive acesso a duas versões do relatório, a do ano de 2013 e 2014, pois a versão de 2015 ficaria pronta apenas após o término da pesquisa. Esse relatório apresenta uma visão

geral da organização, não apenas em números, mas em textos elaborados por gestores, incluindo o presidente e o superintendente da Saúde. Alguns trechos desses textos serão citados na análise. Esses documentos me possibilitaram uma visão inicial da organização e foram importantes para delinear como seria realizada a próxima fase, o *shadowing* (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

Como a organização é grande e dividida em três áreas de atuação, tive acesso a alguns documentos específicos apenas na segunda fase (*shadowing*), que me foram entregues pelos próprios gestores que acompanhei. Foi o caso do Projeto Político Pedagógico de um dos centros educacionais, de dois projetos que acontecem periodicamente em todos os centros educacionais, do Manual do Colaborador, entregue aos colaboradores da área da Saúde, de textos elaborados na área de Talentos Humanos e repassados a todos os gestores da organização semanalmente e de alguns folhetos e vídeos sobre o projeto de abrigo familiar.

### Shadowing

A segunda técnica adotada foi a *shadowing*, que permite estudar como as pessoas atuam e estabelecem a organização por meio de interações em situações cotidianas (MCDONALD, 2005; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROULEAU, 2012). Fazer *shadowing* em uma organização envolve seguir um ou mais atores organizacionais em suas práticas diárias por um determinado tempo como uma sombra, ou seja, acompanhando seus movimentos, observando suas práticas, interagindo em momentos que se fizer necessário ou desejável, sempre anotando ou gravando as informações (MCDONALD, 2005).

A diferença fundamental entre essa técnica e a observação é o movimento, e todas as possibilidades que ele traz enquanto fonte de novas informações e *insights* para a pesquisa. Em um contexto em que gestores estão constantemente se movimentando entre salas, corredores, refeitórios, restaurantes, empresas de fornecedores e clientes, escolher um único ponto de referência para observar pode limitar as possibilidades de análise, especialmente quando se pretende ter uma compreensão holística das práticas (CZANIAWSKA, 2008).

Utilizando a metáfora da obra clássica *Peter Pan*, Vásquez, Brummans e Grouleau (2012) compararam o processo de *shadowing* à interação entre o protagonista da história e sua sombra. Diferente das demais, a sombra de Peter Pan tinha vontade e opinião própria. Assim, não apenas o seguia, mas interagia com ele, estabelecendo uma relação peculiar (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROULEAU, 2012). Esse mesmo tipo de relação peculiar acontece entre pesquisador e pesquisado no *shadowing*, em uma dinâmica complexa e interessante: ambos se

observam continuamente e buscam criar sentido em suas interações. Tentam reconhecer similaridades e diferenças. O pesquisador pode levantar perguntas sobre uma prática no momento em que ela é feita,clareando suas percepções e suscitando uma oportunidade de reflexão para o praticante (CZARNIAWSKA, 2008).

A organização presta serviço em três áreas diferentes: Educação, Saúde e Social. Por isso, a fase de *shadowing* também foi dividida em três períodos, e em cada um acompanhei um ou mais gestores de cada área. A escolha das pessoas que seriam “seguidas” foi um processo dinâmico que dependeu fundamentalmente da disponibilidade e boa vontade de cada pessoa para participar da pesquisa. E essa disponibilidade foi constantemente renegociada enquanto estive com cada uma delas (MCDONALD, 2005).

Na Educação, acompanhei a diretora de um dos cinco centros educacionais. Como a organização é grande, sabia que teria que fazer escolhas, e me vali de dados coletados na análise de documentos e da própria percepção dos gestores para decidir o melhor caminho. No caso da Educação, o diretor de TH me indicou um centro educacional, porque era o maior em número de alunos e o único que tinha uma diretora exclusiva. Como não teria muito tempo, seria mais útil focar em uma única escola.

Corri o risco de perder na abrangência para ganhar na profundidade. Mas como verificaria nas conversas entre diretoras, nas entrevistas individuais e em visitas aos outros centros educacionais, há um alto nível de padronização de estruturas e práticas entre essas unidades.

Na área da Saúde, o processo foi um pouco diferente. Tive a chance de apresentar o projeto pessoalmente para todos os gestores, e acompanhei os que se ofereceram para serem seguidos. Foram três gestores que, felizmente, ocupavam cargos que me permitiram ter uma visão interessante e abrangente sobre o modo de gestão nessa área. Um fator muito positivo nesse período foi a possibilidade de acompanhar reuniões estratégicas com todos os gestores da área, uma vez por semana. Mesmo “seguindo” alguns, tive acesso a práticas e falas de todos, por um tempo significativo. E a interação entre todos foi uma chance valiosa de ver práticas sendo reveladas e sentidos sendo criados.

A área Social é significativamente menor do que as demais e estava com dois projetos em funcionamento. Escolhi o que prestava um tipo de serviço único na cidade (abrigos familiares) e estava em fase de desenvolvimento. Além de ser inovador no município, tive mais contato com ele nas fases anteriores e a coordenadora se mostrou solícita e aberta para ser acompanhada. Foi o menor período de *shadowing*, mas me proporcionou experiências interessantes, como a primeira semana de capacitação em grupo para famílias que querem

participar do projeto, que contou com a participação de um juiz, um promotor e a secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho do município.

Em todo período que realizei o *shadowing*, estive com um caderno para anotações em mãos, o diário de campo, que se tornou uma fonte de informações valiosa no momento da análise (MCDONALD, 2005).

### Entrevistas individuais

A terceira técnica utilizada foi a entrevista individual, um tipo de documentação direta (ANDRADE, 2001). Uma das características dessa técnica é a possibilidade de uma interação não estática com o entrevistado (GASKELL, 2002), o que é adequado para essa pesquisa. Se as práticas dependem do contexto social onde estão inseridas (COOK; BROWN, 1999), e se *sensemaking* é um processo social que depende da interação entre indivíduos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), a entrevista propicia uma oportunidade para que essa troca entre indivíduos aconteça, e haja criação de sentido.

Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (o entrevistado) para outro (o entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas. Com respeito a isso, tanto o(s) entrevistado(s) como o entrevistador estão, de maneiras diferentes, envolvidos na produção de conhecimento. Quando nós lidamos com sentidos e sentimentos sobre o mundo e sobre os acontecimentos, existem diferentes realidades possíveis, dependendo da situação e da natureza da interação. Deste modo, a entrevista é uma tarefa comum, uma partilha e uma negociação de realidades (GASKELL, 2002, p. 73-74).

Cada entrevista realizada para esta pesquisa propiciou uma interação única. Mesmo que as perguntas, em alguns casos, eram similares, as respostas dos gestores se diferenciavam e levavam a outros pensamentos, a outros questionamentos não programados anteriormente. De fato, foi um processo dinâmico, uma troca de significados (GASKELL, 2002).

Outro fator que agregou à particularidade das entrevistas foram as próprias histórias contadas pelos gestores. Enquanto narravam sua trajetória profissional até chegar ao cargo em que estavam, ou as experiências vivenciadas no dia a dia da gestão, esses gestores materializavam o sentido que estavam criando para si mesmos e para a organização (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Como afirma Gaskell (2002, p. 70), “não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas”. Não há um único caminho, portanto, apenas critérios adotados de acordo com o objetivo e a especificidade da pesquisa (GASKELL, 2002). A escolha dos entrevistados foi feita no final da fase de *shadowing*. A ideia era

conversar com o maior número possível de gestores acompanhados direta e indiretamente na segunda fase, pois a fala de cada um era importante para entender as práticas, sua “maneira de fazer as coisas juntos” (BAUMAN, 1995 *apud* GHERARDI, 2013, p. 120). Várias situações que aconteceram durante a observação foram retomadas nas entrevistas, com o intuito de entender o sentido que o gestor envolvido criava daquela situação (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Foram entrevistados, ao todo, treze gestores: quatro de nível estratégico, oito de nível tático e uma de nível operacional. Na tabela abaixo estão especificadas algumas características que ajudam a traçar o perfil de cada entrevistado de acordo com seu nome (fictício)<sup>6</sup>, nível hierárquico, ano de contratação, área de formação e experiência profissional anterior. São aspectos que se revelaram importantes na compreensão das práticas e serão retomados na análise.

É válido ressaltar que alguns desses gestores já estavam ligados à instituição como conselheiros antes de serem contratados formalmente. Todos têm terceiro grau, e a maioria também possui pós-graduação na sua área de formação.

As entrevistas aconteceram em lugares diferentes, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, e foram gravadas com o auxílio de um equipamento próprio e transcritas sem auxílio de software. Cada entrevistado assinou o Termo de Consentimento Esclarecido (Anexo I), que autorizava o uso da gravação de voz para pesquisa acadêmica.

---

<sup>6</sup> Em obediência ao Termo de Consentimento Esclarecido assinado por cada entrevistado, que garante o anonimato, foi criado um nome fictício para cada um deles, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Perfil dos entrevistados

Nome	Nível	Ano que entrou na organização	Área de formação	Experiência profissional (prévia)
Fábio	Estratégico	2013	Ciências Exatas	Primeiro e Segundo Setor
Tiago	Estratégico	2009	Ciências Exatas	Segundo Setor
Márcio	Estratégico	2013	Ciências Sociais	Segundo Setor
Paulo	Estratégico	**	Ciências Sociais	Segundo e Terceiro Setor
Clarice	Tático	2000	Ciências Sociais	***
Shirley	Tático	2006	Ciências Sociais	Terceiro Setor
Renata	Tático	2009	Ciências Sociais	Segundo Setor
Laura	Operacional	2010	Ciências Sociais	Terceiro Setor
Patrícia	Tático	2013	Ciências Sociais	Segundo e Terceiro Setor
Eduardo	Tático	2010	Ciências Sociais	Segundo Setor
Cláudia	Tático	2015	Ciências Sociais	Primeiro e Segundo Setor
Fabiana	Tático	2012	Ciências Biológicas	Primeiro e Segundo Setor
Joana	Tático	2015	Ciências Sociais	Segundo Setor

\*\* não confirmou

\*\*\* não relatou experiência formal anterior

Fonte: elaborado pela autora

### **3.3 Corpus de pesquisa**

Resumidamente, o corpus da pesquisa foi composto por:

- 250 páginas de documentos disponibilizados pela instituição, incluindo relatórios e manuais;
- 200 horas de observação do tipo *shadowing*, ao longo de três meses, que foram registradas em 145 páginas do diário de campo;
- 9 horas e 55 minutos de gravação de voz obtida em treze entrevistas individuais, que totalizaram 258 páginas de transcrição.

### **3.4 Análise de dados**

Conforme já indicado, os dados foram analisados de acordo com os critérios da análise de conteúdo. Essa técnica é usada para “produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER, 2002, p. 191). Como Bauer (2002) coloca, ela está no meio do caminho entre uma análise do tipo “vale-tudo”, altamente subjetiva e singular, e uma leitura verídica, que corresponda fielmente aos fatos. É um procedimento que requer codificação, e a qualidade da sua aplicação pode ser medida por sua fidedignidade, validade, coerência e transparência (BAUER, 2002).

Para que os dados pudessem ser analisados, foram lidos repetidas vezes e em sua integralidade após a coleta. A partir da leitura, foram estabelecidas categorias de análise. Apesar de ter como referência o conceito de modo de gestão de Chanlat (1996), que propõe sete componentes da gestão que poderiam ser usados como categorias, percebi no campo que outras categorias emergiam, sem determinação prévia, e delineavam um caminho mais interessante a ser percorrido na análise. Elas estavam relacionadas ao tipo de influência determinante sobre cada prática.

Considerando a relevância da influência de fatores internos e externos sobre as práticas administrativas (CHANLAT, 1996) e a importância do contexto no estabelecimento e perpetuação das práticas (GHERARDI, 2009), a categorização pelo tipo de influência do contexto revelou ser uma escolha natural e pertinente. A primeira categoria foi a influência da orientação protestante, na qual se encaixaram determinadas práticas. A segunda foi a influência da racionalidade instrumental, e nela se encaixaram as demais práticas. É importante salientar que a divisão foi feita de acordo com a *predominância* do fator de

influência. Isso significa que outros fatores e rationalidades também podem exercer influência sobre as práticas, mas foquei naqueles que sobressaíram durante a análise enquanto elementos fundamentais para a elaboração, negociação e manutenção das práticas.

Já para os momentos de *sensemaking*, três categorias também emergiram. Nesse caso, cada uma estava relacionada a um tema específico em que diferentes situações convergiram para o mesmo sentido. O próprio sentido criado, portanto, foi o critério usado para a categorização.

Assim, cada tópico trabalhado na análise foi relacionado a uma categoria determinada a partir de um padrão encontrado nas anotações da análise de documentos, das observações escritas na fase de *shadowing* e de trechos transcritos de diferentes entrevistas. Fecho a descrição dos aspectos metodológicos agora para iniciar a análise dos dados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A organização

A Missão Luz foi fundada em 1981 na cidade de Uberlândia por integrantes do Ministério Luz, uma denominação protestante que se descreve como “uma estrutura de apoio a igrejas aliançadas na fé e prática do Evangelho Vivo de Cristo, revelado nas Escrituras do Novo e velho testamento, segundo a unção eficaz do Espírito Santo, para transformação do homem, da família e da sociedade” (MINISTÉRIO LUZ, 2015). Como o presidente da Missão, que também é pastor do Ministério, explicou, o Ministério se iniciou a partir de uma banda de música composta por jovens que anteriormente pertenciam à outra denominação protestante, a Igreja Presbiteriana.

E da banda a gente sentiu um desejo muito grande de poder abençoar pessoas. Como que a gente podia abençoar pessoas e não somente sair falando do amor de Deus? Aí que nós começamos a pensar em alguma...de alguma forma criar uma instituição que a gente pudesse fazer isso... (Presidente, em evento “Café da Manhã com Presidente”).

Começaram alguns trabalhos com crianças moradoras de rua, foram se organizando até assumirem o primeiro centro educacional em Uberlândia, que inicialmente tinha um caráter mais assistencialista e cumpria função de creche, um local onde os pais pudessem deixar a criança durante o dia, enquanto trabalhavam. Com o passar dos anos, assumiram outros centros educacionais e mudaram o perfil do serviço prestado:

No atual contexto, os Centros Educacionais passaram por transições que possibilitaram um avanço histórico para todo o atendimento efetuado. Inseridos na Educação, os Centros Educacionais assumiram uma gestão diferenciada para essa etapa da Educação Básica, em que pudemos colocar em prática o disposto na Lei de Diretrizes e Bases, no Estatuto da Criança e do Adolescente, nos Parâmetros e Referencias Curriculares Nacionais (MISSÃO LUZ, 2015).

Os cinco centros educacionais administrados pela organização hoje não funcionam mais como creches, mas como escolas de Educação Infantil que atendem crianças de quatro meses a cinco anos de idade. Estão localizados nos bairros Vigilato Pereira, Parque São Jorge II, Jardim Canaã, Morumbi e Jardim das Palmeiras. Seguem uma Proposta Político Pedagógica, empregam profissionais especializados na área de educação e cumprem as demais exigências das subvenções às quais estão submetidos: a Prefeitura de Uberlândia e o Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica).

A segunda área de atuação adotada pela Missão foi a Social, que também passou por algumas transições até chegar à forma atual. Segundo o Relatório de Atividades 2014, três projetos acontecem no momento.

O primeiro é um projeto cujo objetivo é contribuir para a ressocialização de sentenciados e egressos do sistema carcerário de Uberlândia, por meio de momentos de encorajamento, melhoria da autoestima e assistência a famílias dos atendidos. Além de encontros periódicos com o público atendido, o projeto começou uma parceria com o Ministério Público do Trabalho e CSEU (Centro Socioeducativo de Uberlândia) para proporcionar aulas de música a jovens que cumprem medida socioeducativa na unidade.

O segundo projeto é uma proposta de abrigo familiar. Antes era uma entidade separada da Missão Luz, fundada em 1993 por um casal, e funcionou como abrigo institucional por vinte anos, tendo a Missão Luz apenas como parceira. Em 2013, a Missão passou a administrar a instituição, e em 2014, mudou o tipo de serviço prestado para abrigo familiar, um projeto pioneiro em Uberlândia que tem sido realizado em parceria com outros órgãos, incluindo a Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho da Prefeitura de Uberlândia.

O objetivo do serviço é propiciar a crianças que foram afastadas do convívio familiar por medida de proteção determinada pela Vara da Infância e Juventude a possibilidade de estar em um ambiente familiar temporariamente. Famílias se cadastram para participar do projeto, e após um processo de capacitação, podem receber crianças ou adolescentes por um tempo determinado, até que elas possam voltar para a família biológica ou, caso não seja possível, serem encaminhadas para adoção. Essas famílias são constantemente acompanhadas pelos profissionais do projeto, incluindo uma diretora, uma psicóloga e uma assistente social.

O último projeto listado no Relatório de Atividades 2014 presta um serviço de acompanhamento da execução e monitoramento de penas restritivas de direito no Estado. O serviço é prestado nas cidades de Uberlândia, Uberaba e Araguari, e as pessoas atendidas são encaminhadas pelo Poder Judiciário. Não foi confirmado seu funcionamento no ano de 2015.

A última área de atuação adotada pela Missão foi a Saúde. As atividades na área começaram com a administração da UAI (Unidade de Atendimento Integrado) São Jorge, em 2007. O presidente contou que haviam recebido a proposta para prestar serviços nessa área anteriormente, mas que só aceitaram quando entenderam que tinham condições para administrar o serviço. Em 2010, assinaram mais um contrato de gestão com a prefeitura, agora para administrar a UAI Pampulha. E em 2012, assumiram todos os UBSFs (Unidades Básicas de Saúde da Família) da região sul do município, ficando responsáveis, portanto, por todo o atendimento no nível de Atenção Primária e Secundária, de acordo com o Sistema SUS (Sistema Único de Saúde), de todo o Setor Sul de Uberlândia.

Desde então fomos tomados por um senso de urgência e importância do privilégio e responsabilidade que temos ao assumirmos o cuidado de cerca de 150 mil pessoas que residem nesse setor em Uberlândia. Os coordenadores e conselheiros da Missão

têm desde então intensificado trabalho e estudo no sentido de atendermos a demanda e também capacitar a equipe toda em termos de estratégia e operacional para oferecermos um trabalho de excelência. Ambicionamos adquirir o know-how e a expertise para termos um modelo que possa ser multiplicado. Cremos que é possível trabalharmos a fim de termos uma escola que possa replicar o modelo em outros lugares, criarmos um movimento de qualidade e excelência no cuidado e assistência onde os processos se alinhem de tal forma a não termos falhas na assistência integral às pessoas assistidas (Fala retirada do vídeo “Saúde Setor Sul”, MISSÃO LUZ, 2015).

Como viria a entender mais tarde, entrar na área da saúde alavancou profundas mudanças na organização. A Missão emprega mais de mil colaboradores (1.002), sendo que aproximadamente noventa por cento desse total está na área da saúde. Essas mudanças e seus efeitos serão analisados mais adiante.

Voltando-me para a estrutura agora, a organização é composta por uma matriz e 15 filiais, que são administradas por essa matriz. A administração é feita por uma Assembleia Geral, uma Diretoria e um Conselho Fiscal. Os que compõem a Assembleia elegem bienalmente os que compõem a diretoria, sendo que o governo e a administração civil são responsabilidade da Diretoria.

Um Centro Administrativo, localizado na matriz, oferece suporte às filiais por meio de três superintendências – Educação, Social e Saúde – e três áreas de suporte – Controladoria e Finanças, Logística e Suprimentos e Talentos Humanos. Quando iniciei a pesquisa, não havia um gestor responsável pela área de Educação e a área Social. Os antigos gestores haviam saído, e uma nova gestora assumiria em 2016, ficando responsável pelas duas áreas. A estrutura atual é recente, e começou a funcionar na gestão do presidente atual. Até então, cada unidade, seja centro educacional, UAI, UBSF ou projeto social, era responsável por atender suas próprias demandas. Por exemplo, cada UAI fazia suas compras. Com a mudança – que também será retomada mais adiante – centralizou-se diversas tarefas em áreas estratégicas na matriz, com o intuito de ganhar mais agilidade e qualidade e reduzir custos. Os gestores das três áreas de suporte e das três superintendências, juntamente com o presidente, formam o que o próprio presidente chamou de Conselho Estratégico.

A estrutura hierárquica é apresentada nos documentos em forma de bograma. Segundo o presidente, é uma forma de suavizar a visualização das relações hierárquicas. A nomenclatura interna para os gestores é de acordo com níveis: estratégico (Conselho Estratégico), tático (coordenadores, diretoras de centros educacionais e alguns gestores de áreas de apoio que respondem diretamente ao nível estratégico) e operacional (todos os líderes que não se encaixam nos demais níveis). De forma geral, todos são chamados de líderes.

A organização implantou sistemas de informação para administrar informações e gerar integração entre as unidades. Um, em particular, me foi apresentado pelo presidente em nossa primeira conversa: o BI (*Business Intelligence*). Na verdade, é um software que permite a utilização da Inteligência de Negócios (BI), com o objetivo de integrar dados de diversos sistemas para consolidar informações em um único lugar para auxílio na tomada de decisões. Mais tarde descobriria que é um elemento-chave para compreender a gestão da Missão.

Agora, no entanto, me volto mais uma vez para um olhar mais amplo sobre a Missão. É o momento de ter a impressão inicial do que ela realmente se propõe, quais são seus objetivos e quais valores a fundamentam. E se parto de um olhar interpretativo, nada melhor do que ouvir o que a própria organização tem a dizer sobre ela mesma.

#### **4.2 O que a organização diz sobre a organização**

A partir da análise de alguns documentos, foi possível fazer um delineamento inicial de como a organização se descrevia para diferentes públicos. Os documentos utilizados para essa análise foram textos do site da organização, o Relatório de Atividades 2014, que é um documento utilizado na prestação de contas anual e o Manual do Colaborador entregue para colaboradores da área da Saúde. Como a esse ponto da pesquisa já tinha tido a conversa com o diretor de TH, os comentários dele serão usados como complemento para análise.

O primeiro contato com a organização foi por meio do seu site. A impressão inicial foi de um site organizado. Pelas notícias publicadas, era possível verificar que ele era atualizado com certa frequência. O site apresentava várias informações a respeito da organização, principalmente sobre seus projetos.

##### Missão, visão e valores

Na aba “Quem somos”, tive minha primeira impressão do que seria a organização, ou pelo menos, de como ela se descrevia. A descrição começa em caráter mais formal, afirmando a organização como “uma associação benéfica de caráter filantrópico, sem fins lucrativos e econômicos, com fins sociais, educacionais, profissionalizantes e recreativos” (MISSÃO LUZ, 2015).

Logo em seguida, há um breve texto sobre o que são Organizações Não Governamentais (ONGs), cujo parágrafo termina com uma consideração interessante: “...essas organizações possuem um papel essencial na transformação de valores de uma comunidade,

dando sustentação e cooperando com o desenvolvimento, buscando equidade a todos” (MISSÃO LUZ, 2015). A “transformação de valores” captou minha atenção. É uma organização que se vê responsável por transformar valores da sociedade, pelo menos em alguma medida.

A descrição da finalidade da instituição engloba todos os serviços prestados. E então vem um novo parágrafo interessante:

Todos os que fazem parte dessa instituição preocupam-se com a condição do ser humano, acreditam que o homem não pode ser escravo de si mesmo e fundamentam-se em princípios e valores cristãos e acreditam ter um papel fundamental na melhoria da qualidade de vida do ser humano (MISSÃO LUZ, 2015).

Aqui começa a ficar visível a orientação cristã. Ao ler essa descrição, pode-se pensar que é condição para entrar na organização ter a mesma orientação religiosa, já que todos devem estar fundamentados em princípios e valores cristãos. Mas na conversa introdutória com o diretor da área de Talentos Humanos, ele fez questão de deixar claro que ter a mesma religião não é um pré-requisito. De maneira alguma, parecia dizer ele. Quando compartilhava com os gestores que, como pesquisadora, me interessava o fato da organização ter orientação religiosa, percebia que todos se mostraram preocupados em deixar claro que não priorizam evangélicos nas contratações. E que não promoviam “evangelizações” internas, tentando conquistar mais adeptos para sua religião. A Missão é praticamente toda subvencionada com verba pública, e havia um óbvio receio de que eu tivesse a ideia errada de que estavam utilizando essa verba para fazer um serviço religioso.

O diretor de TH comentou que a excelência pode se sobrepor à religiosidade. É preferível que os colaboradores tenham a mesma orientação (protestante), porque isso facilita a reprodução dos valores adotados pela instituição, mas é imprescindível que façam um trabalho de qualidade, mesmo que não tenham a mesma religião. Apenas para os cargos mais altos de gestão – nível estratégico – que a mesma orientação religiosa parece ser indispensável.

Dito isso, seria possível então se fundamentar em princípios e valores cristãos, sem ser cristão? Basicamente, essa era a proposta. Com essa dúvida, prossegui na descrição do site. E agora apresentava a missão: “Glorificar a Deus no exercício das nossas atividades, servindo o próximo com excelência e humanização.” (MISSÃO LUZ, 2015). Essa é uma organização que não tem problema em deixar claro sua intenção religiosa por trás de sua fundação.

“Glorificar a Deus” é uma expressão claramente religiosa, e aqui é posto como propósito final. Ou seja, prestar serviços gratuitos na área da Saúde, Educação e Social não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para trazer glória para Deus. Mas não de qualquer

jeito. As palavras “excelência” e “humanização” aparecem aqui com uma proposta de como as coisas devem ser feitas. Se por um lado, não é necessário ser protestante para trabalhar na Missão, por outro lado, pode-se pressupor que mesmo que a pessoa não o seja, se trabalhar com excelência e humanização, aos olhos da organização, estará “glorificando a Deus”. Talvez não intencionalmente, mas indiretamente.

Prosseguindo com a visão: “Construir um modelo padrão de gestão replicável para cada unidade de negócio administrada que seja referência para o terceiro setor nos próximos cinco anos” (MISSÃO LUZ, 2015). Aqui foram os primeiros indícios do uso da racionalidade instrumental. O modelo de gestão é padronizado e replicável e os projetos são vistos como unidades de negócio. Se não houvesse o termo “terceiro setor”, poderia se pensar que se trata da formulação de visão de uma empresa. A ideia de busca por um modelo padronizado e replicável remete à “*best one way*” mencionada por Tenório (1999), a solução ótima, própria da gestão estratégica, muito utilizada no Segundo Setor.

O ponto seguinte da descrição foram os valores da organização: amizade, compromisso, equidade, ética, fidelidade, integridade, verdade. Na conversa inicial com o diretor de TH e o presidente, foi apresentada a ideia de que a verdade deve ser o valor central, que sustente os demais valores. No Manual do Colaborador, a verdade é descrita da seguinte maneira:

Aquilo que está intimamente ligado a tudo que é sincero, que é verdadeiro, é a ausência da mentira. Verdade é também a afirmação do que é correto, do que é seguramente o certo e está dentro da realidade apresentada (MANUAL DO COLABORADOR, 2015).

“Estar dentro da realidade apresentada” captou minha atenção. Denota que o conceito está atrelado a uma realidade apresentada pela organização, ou seja, faz sentido dentro de um contexto social. Este, por sua vez, muito me interessava, já que as práticas são formadas e adquirem sentido no contexto específico em que estão inseridas (COOK; BROWN, 1999). Os próximos tópicos da descrição prosseguem com a descrição do compromisso, do objetivo e da metodologia adotados pela organização.

### Compromisso, objetivo e metodologia

Na seção seguinte, intitulada “Compromisso”, tem a seguinte declaração:

Coerência – Desde que a nossa consciência foi transformada, pelo conhecimento do Amor de Deus pelo homem, revelado através do Seu Filho, Cristo Jesus, o nosso desafio permanente é viver integralmente segundo este mesmo Amor, e manifestá-lo aos outros, assumindo um compromisso inegociável em favor da vida humana (MISSÃO LUZ, 2015).

Assumir um compromisso inegociável em favor da vida humana é colocado aqui como consequência de uma experiência espiritual de “transformação de consciência” pelo “conhecimento do amor de Deus pelo homem”. Aqui há mais indícios que a ênfase na humanização dos serviços prestados de fato está ligada a um conceito religioso mais amplo. A seção seguinte é “Nosso Objetivo”, sumarizado na palavra “dignidade”. Parte da descrição diz:

Pois o homem não pode continuar escravo do próprio homem, ou do desequilíbrio das suas ambições. Cremos que a melhor tradução para justiça social é a disposição de repartir e comungar os recursos e as oportunidades, e não apenas a mera imposição comum o direito (MISSÃO LUZ).

Esse trecho parecia indicar, nesse momento, influência de pressupostos que sustentam, por exemplo, a economia solidária. A ideia de compartilhar privilégios, no entanto, não tem uma perspectiva aqui tão radical no sentido de propor um novo tipo de estrutura para transformação social. É mais no sentido de usar o conhecimento que se tem para prestar um serviço, como fica claro na metodologia logo adiante. O restante do texto sobre o compromisso fala que a intenção é não só propiciar condições dignas a outros, mas ter “dignidade nos processos”, de maneira que os resultados sejam alcançados de maneira correta e que seus efeitos sejam duradouros. O último ponto é “Nossa Metodologia”.

Trabalho - Cremos na filosofia que se traduz em participação, responsabilidade e compromisso, e não se limita a teorias, conjecturas e críticas. Uma das maneiras mais eficazes de transformação social é a comunicação do conhecimento. O relacionamento social em que: “Quem sabe mais ensina quem sabe menos”. É certo que não sabemos tudo, mas o pouco que sabemos está transformado em capacidade de trabalho, e livremente disponibilizado a todos os que querem compartilhar conosco deste desafio sublime de amar o próximo (MISSÃO LUZ, 2015).

A metodologia proposta é prática. A organização se propõe a transformar seu conhecimento em capacidade de trabalho, disponibilizar esse conhecimento aos que desejarem trabalhar com ela e cumprir o desafio de “amar o próximo” junto com esses. Não se limitar a teorias, conjecturas e críticas indica uma orientação para a ação, e não para o discurso.

### A diretoria o conselho

Cada membro da diretoria e do conselho recebeu no site uma breve descrição, acompanhada de sua foto. Mais tarde, viria a saber que os nomes e funções não foram atualizados depois das últimas mudanças estruturais. Mas a maior parte permanece, e a descrição de cada um foi uma fonte interessante de informações.

Todos começam com dados familiares, depois da idade: esposa, filhos e netos, quanto tem. Em boa parte é mencionada a cidade onde nasceu. Quando é divorciado – apenas um era – isso também é mencionado logo no início. Tive a impressão nesse momento de uma tentativa de criar um *ethos* de “homens de família”.

Achei curioso o fato de não ter mulheres nesse grupo, apesar de não entrar em questões mais amplas de gênero nesta pesquisa, por uma questão de foco. A partir do ano de 2016, uma mulher irá assumir a superintendência de Educação e Social, então homens não serão mais uma unanimidade. Ainda assim, nesse nível estratégico, são a minoria. Elas são maioria expressiva nos demais níveis na organização, aproximadamente 75% de todos os colaboradores, inclusive ocupando posições de liderança.

Outro fator interessante é que a maioria dos integrantes está no Ministério Luz desde sua fundação e é atuante como pastor ou líder. Aqui comecei a notar uma intencionalidade na manutenção de pessoas diretamente ligadas ao Ministério no nível estratégico de gestão, o que indica certo conservadorismo. Essa intenção será mais discutida na seção sobre as práticas de gestão.

Quase todos possuem terceiro grau completo, alguns com pós-graduação. Seria um indício da importância que a qualificação tem dentro da organização? Nas próximas fases da pesquisa, verificaria a veracidade dessa e outras impressões.

#### **4.3 De impressões a compreensões: a fase de shadowing**

A fase de *shadowing* foi a mais longa e me ofereceu oportunidades valiosas para entender o modo de gestão da Missão. Percebi que o processo podia ser tão bom quanto doloroso. Alongarei um pouco no relato dos primeiros dias para ilustrar as dificuldades desse tipo de observação e depois prosseguirei contando, de maneira mais sucinta, as experiências vividas com cada gestor “seguido”.

##### **4.3.1 Início da fase de shadowing: desventuras de uma “marinheira de primeira viagem” em uma escola de Educação Infantil**

O primeiro dia de observação começou com um misto de sensações estranhas: ansiedade, expectativa e receio. Cheguei à escola às 6:40 de uma segunda-feira, conforme tinha agendado com a diretora. Ela me disse que todas as manhãs faziam um devocional antes de abrir a escola, entre as colaboradoras. O devocional era basicamente um tempo para orar

em grupo e compartilhar um trecho da Bíblia. Fez o convite para participar, e como eu não queria perder nenhuma oportunidade, cheguei à escola antes do horário. Nenhum colaborador tinha chegado, mas a igreja, que fica ao lado da escola, no mesmo terreno, estava aberta. Uma reunião com membros da igreja estava acontecendo lá dentro, e fiquei do lado de fora, esperando a escola abrir.

As primeiras colaboradoras a chegar foram as chamadas SG (Serviços Gerais). Logo a diretora chegou, e as demais colaboradoras. O devocional aconteceu de maneira breve, e nesse momento fui apresentada para todas. Apesar de ter explicado que a pesquisa se referia à minha dissertação no programa de mestrado, nos dias seguintes descobri que “estagiária” era o termo mais próximo da sua realidade para atribuir sentido ao tipo de atividade que eu estava fazendo. Achei que não tinha necessidade de corrigir, contanto que os gestores que eu estava acompanhando entendessem o que eu realmente estava fazendo.

Os primeiros dias foram bons e difíceis. Bons porque me permitiram ter uma visão geral de como funcionava a escola. Todo dia a cena se repete: pais chegam cedo com crianças sonolentas, e a diretora está andando sempre, cumprimentando um, conversando com outro, perguntando como foi o final de semana. Cada pai leva sua criança para a respectiva sala, onde as professoras já estão acomodando cada uma. O portão é fechado às 7:30, depois desse horário, nenhuma criança entra. Daí em diante, cada turma vai fazer uma série de atividades ao longo do dia, que inclui brincadeiras, tarefas pedagógicas, banhos, refeições e sonecas. Tudo organizado e funcionando em rodízios, para que haja o espaço seja utilizado por todos. O ambiente físico da escola é agradável, limpo e funcional. E o único momento de quietude é depois do almoço, quando todas as crianças são postas para dormir, cada uma no seu colchão. Por aproximadamente duas horas, a escola fica relativamente silenciosa. Depois o barulho volta com intensidade, até o fim da tarde, quando familiares vêm busca-los. Se não forem avós ou tios, precisam levar suas carteirinhas que comprovem que estão autorizados pelos pais para isso.

Olhando a professora ajudando nos desenhos, a diretora corrigindo um menino levado, a educadora trocando várias fraldas, a pedagoga (grávida de sete meses) dando comida na boca para os mais novinhos, a cozinheira fazendo panelas e panelas de comida, pensei comigo que essas mulheres trabalham basicamente como mães. Essas crianças aprendem a andar, sentar, comer, tomar banho, falar e muitas outras funções nesse ambiente, com essas pessoas. E muitas delas já têm seus próprios filhos. Pode parecer óbvio para quem está acostumado a esse ambiente, mas como foi minha primeira vez, tive o privilégio de ter olhos “virgens” para essa realidade.

A parte difícil dos primeiros dias foi perceber o claro constrangimento que eu estava causando na equipe. Como por exemplo, quando estava na sala administrativa, acompanhando a auxiliar administrativa em suas atividades, enquanto a diretora estava em uma reunião fora da escola (que eu não tive coragem de pedir para acompanhar):

Percebo que a Patrícia sai às vezes para atender o telefone, para poder falar com mais privacidade, imagino. Agora, por exemplo, saiu para atender a Clarice. É um pouco constrangedor perceber que sua presença está levando pessoas a se deslocarem para cumprir suas atividades. Talvez isso melhore com o tempo (Diário de Campo, 20/10/15).

De fato, melhorou, na manhã seguinte. Percebi que a própria Clarice estava com uma dificuldade grande de ser acompanhada, apesar de se esforçar para me tratar bem. Passou uma série de informações nos primeiros dias, quase como se achasse que eu precisava escrever algum tipo de relatório cheio de dados. No segundo dia, ela chegou a me incentivar a ver o trabalho nas salas. Agradeci, mas expliquei que estava mais interessada em acompanhar a gestão do que as práticas pedagógicas. Ela prontamente respondeu que não tem “muita coisa de administração” na escola, porque essa parte era feita pela matriz.

Cheguei à conclusão que precisava sentar com ela e explicar melhor o que eu estava fazendo ali. Na manhã de quarta-feira, pedi um tempo para fazer isso. Tivemos uma conversa difícil e libertadora, que mudou a dinâmica da observação daquele ponto em diante. Pulando os “rodeios” – não que ela seja de muitos – ela basicamente me disse eu estava causando um desequilíbrio em todo corpo de funcionários, que tinham relacionado minha imagem de observadora, com caderno e caneta na mão, a uma ideia de fiscalização e punição. Contou que foi necessário fazer uma reunião com elas no dia anterior para acalmar os ânimos, porque elas estavam com dificuldade de trabalhar perto de mim. Foi um baque. Estava me esforçando muito para ser simpática e atenuar qualquer constrangimento, mas não fora o suficiente.

Clarice compartilhou então que ela mesma passou por experiências ruins com estagiárias, e que só aceitou minha presença porque fui indicada pelo diretor de TH, que por acaso, era pastor na igreja que ela congregava. Mais um baque. Ela também já tinha sido estagiária quando fez faculdade, então disse que se identificava com minhas dificuldades.

A sinceridade da Clarice me deixou brevemente em uma posição desagradável. Mas entendi como uma oportunidade para ser sincera também. Expliquei de forma mais simples e prática minha pesquisa, e deixei claro quão valioso era pra mim poder estar na escola e acompanhá-la. Disse que percebia os efeitos da minha presença, e que também estava extremamente constrangida. Mas entendia que o resultado superaria isso, e faria tudo valer a pena. Quando terminamos a conversa, foi como se tivéssemos começado do zero, com o pé

direito. Tudo estava esclarecido e tive muito mais abertura para acompanhá-la. Obtive meu primeiro exemplo de quão dinâmicas são as interações quando se faz *shadowing*.

A transparência da Clarice foi algo precioso durante todo o tempo que a acompanhei, pois me deu acesso a pensamentos, ideias e sentimentos que formaram uma percepção muito mais completa do que significava ser uma gestora ali. Como a própria Clarice me explicou, a gestão na escola funcionava como um tripé: ela, a pedagoga e a auxiliar administrativa. Tudo que uma fazia comunicava às outras, e várias decisões eram tomadas em conjunto, muitas das quais eu presenciei. A Clarice ocupava sim uma posição de liderança em relação às outras, mas procurava manter uma gestão participativa.

A Laura, pedagoga, era os “olhos da Clarice”, expressão que a diretora usou mais de uma vez para explicar sua função. Como diretora, Clarice está mais envolta em questões administrativas, inclusive se ausentando da escola de vez em quando para participar de reuniões. Laura está sempre lá, de olho em todas as salas, acompanhando todas as colaboradoras, e tem autonomia para tomar decisões. Percebi que tem muito respeito pela Clarice. Em uma das entrevistas que fiz com a diretora de outro Centro Educacional, Clarice foi elogiada pela habilidade de formar uma equipe madura, que consegue manter a escola funcionando bem, mesmo com sua ausência.

Nesse contexto, fiz *shadowing* com algumas restrições. Percebi que não seria possível acompanhar a Clarice o tempo todo, então também acompanhei a Laura e a Patrícia, como peças importante na gestão da escola. Dessa forma, não “segui” o tempo todo nenhuma delas, mas acompanhei cada uma o máximo possível, principalmente a Clarice. Durante o período que estive na escola, acompanhei a diretora reuniões com pais, conversas com alunos, rotinas administrativas, entre outros acontecimentos que fazem parte da rotina da escola.

Também tive a oportunidade de participar da Mostra de Atividades, um evento de encerramento do ano (apesar de ainda ter aulas depois). É o maior evento da escola, todos os pais vão, as crianças fazem apresentações musicais e tetrais, o ambiente é decorado e há muito trabalho envolvido de todas as colaboradoras. Foi mais uma oportunidade de verificar as práticas acontecerem em uma situação fora da rotina. Encerrei o período de *shadowing* na escola com sensação de dever cumprido e portas abertas para pesquisas futuras.

#### **4.3.2 Entrando na área da Saúde: uma nova realidade**

Na primeira reunião na área da Saúde, percebi que a dinâmica seria bem diferente do que tinha vivido até então. Vários gestores se reuniram em volta de uma mesa para discutir os resultados mensais de todas as unidades de saúde que seriam passados para a prefeitura no dia seguinte. Anotei as seguintes observações sobre essa reunião: foco em metas, discussões acaloradas, falas sobrepostas, figura forte do líder, tensão e preocupação em prestar contas. Aqui o clima era outro.

Algumas considerações ajudam a entender essa mudança. Primeiro, o porte dessa área é desproporcionalmente maior em relação às demais. Esses gestores administravam um número grande de colaboradores, um volume considerável de recursos e uma grande quantidade de serviços à população. Além disso, o contrato de gestão firmado para receber a subvenção é por metas. Todo mês os gestores prestam contas à prefeitura e sabem que o recebimento do recurso em sua totalidade depende do atingimento de metas para cada serviço prestado. Para completar o quadro, no momento da pesquisa o estado era de crise. A saúde em todo o município estava sofrendo com falta de recursos e atrasos no repasse.

Até então falei do ambiente, mas é hora de falar dos gestores. O superintendente da Saúde é uma figura singular, com uma liderança forte e um bom “jogo de cintura” para lidar com as exigências e formalidades que caracterizam a relação com a prefeitura. Tem formação em Administração de Empresas e é perceptivelmente influenciado pela racionalidade instrumental. Aliás, todos os gestores compartilham dessa influência.

É difícil determinar se essa influência veio como uma necessidade do ambiente ou se cada um trouxe de sua experiência anterior e personalidade. Pelo que pude compreender, talvez sejam as duas coisas. O fato é que o interesse aqui é o que denominei de “manter a máquina funcionando”. Ou seja, administrar os recursos e as relações com todos os *stakeholders*<sup>7</sup> da melhor forma para oferecer um serviço de qualidade.

A primeira gestora que se mostrou aberta para ser “seguida” foi Cláudia, coordenadora administrativa das duas UAIs. Ela havia chegado à Missão apenas dois meses antes, mas vinha de uma longa trajetória profissional na saúde pública. Divide sua rotina para atender as duas unidades, passando geralmente um período do dia em cada. Foi muito aberta e não pareceu estar desconfortável com minha presença. Pude fazer *shadowing* com poucas restrições, acompanhando-a em quase todas suas rotinas, incluindo orientações a

---

<sup>7</sup> Stakeholder, ou grupo de interesse, é um conceito que ficou conhecido pelos trabalhos do filósofo americano Robert Edward Freeman, e diz respeito a todos os entes que estão dentro do contexto ambiental da organização e se relacionam com ela, direta ou indiretamente (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

colaboradores, reuniões com líderes de áreas e reuniões estratégicas com todos os gestores da área.

O modelo de gestão das UAIs é de quatro coordenadores: uma coordenadora administrativa, um coordenador técnico e duas coordenadoras de enfermagem. Os dois primeiros se dividem entre as duas unidades e as outras duas ficam fixas, cada uma em uma unidade. Esse modelo passou por transições nos últimos anos, e Cláudia vê com bons olhos a forma atual. Cada gestor faz sua parte e não pesa para ninguém. Foi interessante acompanhar Cláudia, porque pude ter a percepção de alguém que ainda estava se acostumando ao “jeito de fazer as coisas” na Missão.

A segunda pessoa que acompanhei foi Fabiana, coordenadora de enfermagem de uma unidade. Está na Missão há alguns anos, também vem de uma experiência longa na área de saúde pública e gosta bastante do que faz e do lugar em que está. Com ela pude acompanhar um pouco mais a relação com a “ponta”, termo usado para definir os colaboradores que estão prestando serviço diretamente à população e não ocupam geralmente cargos de liderança.

O terceiro que acompanhei foi Eduardo, coordenador administrativo das UBSFs. Apesar do tempo nessa fase ter sido menor, ele fez questão de me passar uma série de informações sobre sua área e foi aberto para ser “seguido”. Aliás, fiquei surpresa em notar que as únicas que ficaram visivelmente desconfortáveis com minha presença, pelo menos no momento inicial, foram as colaboradoras da Educação. Por outro lado, comecei a notar com os demais que há um momento propício para encerrar o *shadowing*. Em parte é a saturação de informações, por outro, é o próprio “seguido” que dá sinais sutis que talvez seja hora de seguir adiante. Por exemplo, indicando outro gestor como uma “pessoa interessante” para acompanhar.

#### **4.3.3 Finalizando a fase de *shadowing*: um projeto social**

A última gestora que acompanhei foi Patrícia, coordenadora do projeto de abrigo familiar. Coincidencialmente, já a conhecia de um projeto em que fui voluntária anos antes. Nossa convivência prévia era mínima, no entanto, e não tinha informações suficientes para formar uma impressão de quem era como gestora. Caso contrário, acredito que teria evitado essa escolha.

Como estava quase entrando de férias, não a acompanhei por um tempo extenso, mas tive a oportunidade de segui-la em situações diversas, como reuniões com diretores, visita a

famílias que participam do projeto e uma semana de capacitação para famílias. Sua rotina é bem dinâmica e pouco previsível, acredito que seria impossível observá-la como gestora se estivesse em um único ponto de observação. O *shadowing* foi particularmente útil no seu caso.

Patrícia trabalha na área há muitos anos. Como mencionei, o projeto antes funcionava como um abrigo institucional, com um nome diferente. Na transição, Patrícia foi uma das poucas colaboradoras que permaneceu. Apesar de ser parte da menor área da organização, se sente à vontade como gestora, pois tem liberdade de resolver questões diretamente com membros da diretoria, se necessário.

Patrícia é protestante, assim como Eduardo, Clarice e Laura. Cláudia e Fabiana seguem outras religiões. Não foi proposital, mas acabou sendo fundamental para verificar como as práticas de gestão – inclusive as que recebem influência da orientação protestante – são “praticadas” por diferentes gestores. As três áreas de atuação da Missão apresentam diferenças estruturais e até comportamentais, como explanei ao falar da Saúde. Mas há práticas que superam essas barreiras e são adotadas por todos os gestores com um razoável nível de coerência. Elas serão o assunto da próxima seção.

## 5. PRÁTICAS DE GESTÃO

Identificar e compreender as práticas de gestão da Missão foi o cerne da minha pesquisa. O ponto de partida para identificar as práticas foram os sete componentes da gestão propostos por Chanlat (1996): (a) a organização do trabalho; (b) o estabelecimento de condições de trabalho; (c) o tipo de estruturas organizacionais; (d) a natureza das relações hierárquicas; (e) os sistemas de controle e avaliação dos resultados; (f) as políticas de gestão do pessoal; (g) os objetivos, os valores e a filosofia de gestão.

Não usei esses pontos como tópicos sequenciais para análise, pois a realidade da pesquisa não seguiu um raciocínio tão formatado. Em outras palavras, não identifiquei aspectos da organização do trabalho, depois características das relações hierárquicas, e assim por diante, até porque práticas extrapolam esses limites e podem englobar muitos componentes simultaneamente.

Chanlat (1996) afirma que as práticas administrativas sofrem influência de fatores internos e externos. Por isso, dividi a análise das práticas de acordo com as influências que

prevaleceram sobre cada uma. Primeiramente, as que sofreram influência da orientação protestante, depois as que foram influenciadas pela racionalidade instrumental, que está relacionada à formação e experiência profissional dos gestores no Segundo Setor.

Algo que encontrei ao analisar as práticas de gestão da organização foi coerência. As práticas analisadas foram observadas em praticamente todos os gestores que fizeram parte dessa pesquisa, protestantes ou não, com muito ou pouco “tempo de casa”. Diferentes exemplos foram usados na análise de cada uma, mas poderia ter usado vários outros para comprovar que essas práticas estão de fato enraizadas na gestão da Missão.

Práticas não são apenas ações desconexas e aleatórias. Elas são dotadas de significados que só podem ser compreendidos dentro do contexto social que as sustentam (GHERARDI, 2009; GHERRADI, 2013). Foi isso que procurei na organização nas três fases da coleta de dados. E por saber que são sempre enraizadas, incorporadas (BJØRKENG; CLEGG; PITISIS, 2009), não esperava que um gestor me apresentasse uma lista pontuando cada uma. Precisava procurar, e estar atenta em cada oportunidade, por menor que parecesse. E não bastava encontrar, eu precisava entender. Como elas se estabeleceram? O que as sustentava? Como eram mantidas?

## **5.1 A origem das práticas**

Esse título talvez seja uma “pegadinha”. Começo, meio e fim é um raciocínio demasiadamente linear para se falar de práticas. Elas são constantemente repensadas e renegociadas, e cada “praticante” contribui nesse processo, que acontece de maneira fluida (GHERARDI; PERROTTA, 2011). Na verdade, o interesse desta seção é compreender quais fatores contribuíram para que as práticas observadas fossem institucionalizadas dentro organização por meio de consenso e ordem (GHERARDI, 2009). Não presumo ter identificado todos, mas me proponho a listar os principais.

A Missão não tem característica familiar e nem é centralizada na figura de um fundador. Houve várias mudanças na gestão ao longo dos seus mais de trinta de história. Cada gestor trouxe sua percepção sobre gestão, e as práticas hoje são fruto desta “salada” de influências. Como a pesquisa sofre uma restrição de tempo, meu foco foi analisar as práticas que puderam ser observadas durante o período da coleta de dados, sabendo que talvez não sejam as mesmas dos anos anteriores e sem expectativa que permaneçam as mesmas nos anos seguintes.

O primeiro fator que observei como fonte de influência foi a orientação religiosa protestante. Ela não veio solta, obviamente. Entrou na organização pelas pessoas que a fundaram e foi mantida ao longo dos anos por diferentes pessoas. Poderia ser só um discurso, uma declaração de missão desconexa da realidade, mas verifiquei uma influência visível, a ponto de identificar uma série de práticas que encontram fundamento em princípios religiosos.

A experiência denominacional também trouxe suas influências. A fé protestante é professada por denominações diferentes. Apesar de admitir pessoas de qualquer religião, em nível estratégico, todos fazem parte do Ministério. Isso significa que a fé vem formatada de uma determinada maneira, que será determinante para o que o diretor de Talentos Humanos chamaría de “DNA”.

Outro fator de influência é a experiência profissional dos gestores, principalmente os que compõem o Conselho Estratégico. No momento da pesquisa eram cinco: o presidente, o diretor de Talentos Humanos, o diretor de Logística e Suprimentos, o diretor de Controladoria e Finanças e o superintendente de Saúde. Apenas o último não foi entrevistado, então nesse caso, analisei os dados de sua descrição no site da organização. Como será exposto logo adiante, cargos de liderança são valorizados e vistos como estratégicos dentro da Missão. Foi observado que a perspectiva desses gestores molda muito do que é visto nas práticas da organização hoje.

Observei que essa perspectiva está debaixo de uma forte influência da racionalidade instrumental, que por sua vez está relacionada à experiência profissional desses gestores no Segundo Setor. Já havia indícios deste fato na análise de documentos, mas a confirmação veio nas fases seguintes.

O último fator é a formação dos gestores. Em geral, terceiro grau completo é o mínimo que se encontra entre eles. Vários já fizeram pós-graduação e há incentivo para a continuidade na formação. Os cursos que fizeram, de maneira específica, contribuem para sua forma de gestão. Um exemplo marcante é do próprio presidente, um engenheiro elétrico. Como o mesmo colocou, sua formação foi fundamental para que se tornasse uma “pessoa de números”. Parece simples, mas quando assumiu a gestão, esse fator se somou a outros e culminou em um processo profundo de mudanças na organização: uma reengenharia.

Cada fator aqui explanado será expandido ao longo da análise. No próximo tópico, o foco será compreender como as práticas são mantidas por meio da crença no papel estratégico da liderança e na manutenção do “DNA da Missão”.

## 5.2 Mantendo as práticas

“DNA da Missão” foi o termo usado pelo diretor de Talentos Humanos em algumas conversas para denominar um “jeito da Missão” de fazer as coisas, uma forma de pensar, agir e tomar decisões que estejam alinhados com a filosofia da organização. Ele exemplifica esse conceito na seguinte fala sobre o uso de práticas religiosas na gestão.

Todas as ações que a gente vai ver com a prefeitura, a gente sempre faz uma oração antes, pra Deus nos dar sabedoria na hora de tomar as decisões, pra que a gente, a hora que for falar lá, seja direcionado por Deus, porque é uma coisa que a gente crê, é uma crença nossa, isso não é um...uma...um ritual simplesmente, é algo que tá...dentro do nosso DNA, então é normal, é normal pra nós, isso já virou um hábito, então num...num..independente de onde a gente tá, tem a oportunidade, a gente tá falando disso (Márcio, em entrevista)

DNA então seria tudo aquilo que já é tão normal, tão automático, que as pessoas simplesmente fazem. Está dentro delas. Assim, o DNA da Missão seria tudo aquilo que é normal e automático para as pessoas *na* Missão, no contexto específico em que a organização se encontra. Além das práticas religiosas, Márcio e outros gestores mencionaram outras práticas que exemplificam esse DNA, como fazer as coisas com excelência, prestar um serviço humanizado e prezar pela organização e padronização de processos.

Como o DNA é passado para os colaboradores? Porque uma coisa é um grupo seletivo de gestores prezar por determinadas práticas, outra é ver essas mesmas práticas sendo “praticadas” por todos os níveis de uma organização que emprega mais de mil colaboradores.

Há uma estratégia para isso. Na Missão, práticas são mantidas principalmente por aqueles que ocupam posições de liderança. Gestores são constantemente lembrados de sua responsabilidade de influenciar os demais colaboradores para que se ajustem à maneira da Missão.

Isso...isso conta muito, porque uma coisa eu sempre falo pros líderes, olha, cada um tem uma marreta na mão, cada um tem um peso, os dos demais colaboradores ela é de plástico, bate lá, não acontece nada, mas a nossa aqui, ela tem um peso grande. Então nós não podemos brincar, nós não podemos fazer piadinha, nós não podemos contar mentirinha...por quê? Porque tudo vira verdade, então aquilo que um colaborador comum lá fala: Ah...eu acho que vai mandar um monte de gente embora...ah...não sei...enfim, eles podem brincar entre eles, mas nós aqui, tudo que nós falarmos, é..é...tem um peso muito grande, então por isso que nós temos que tomar cuidado pra sempre nos vigiar e falar aquilo que...que vai repercutir, mas que sempre vai repercutir de uma forma boa (Márcio, em entrevista).

O exemplo usado nessa fala é interessante e elucidativo. Há uma clara diferenciação entre líderes e o “colaborador comum”: a consequência das ações daquele se compara ao peso de uma marreta (objeto geralmente feito de material pesado, como ferro e madeira), as

consequências deste, a uma marreta de plástico. A gestão, portanto, direciona o foco para todos que compõem a liderança, sob a crença de que esses são capazes de zelar pelas práticas.

Líderes recebem orientação com mais frequência e são estimulados a se sentirem responsáveis pelos colaboradores que estão sob sua gestão. Presenciei na escola uma reunião entre a diretora e as professoras que ilustra esse ponto. A reunião aconteceu após a Mostra de Atividades, evento anual realizado pela escola, e o objetivo era exatamente ser um momento para receber o feedback sobre o evento. Na reunião, a diretora se dirigiu às professoras como gestoras, responsáveis não apenas pelos alunos, mas pelas educadoras. É uma relação hierárquica que existe em cada sala, as educadoras auxiliam a professora.

Um dos assuntos discutidos foi que durante uma apresentação da Mostra o filho de uma educadora ficou na frente de outras crianças porque ela insistiu que queria isso e impôs sua vontade. Clarice foi enfática ao falar que filhos de colaboradores não têm nenhum privilégio em relação aos demais, e que aquela atitude – que já tinha sido advertida antes do evento – era inaceitável.

Clarice então repreendeu a professora por ter deixado a situação chegar àquele ponto. Ela não esperava que elas fossem líderes só no que tange a atividades pedagógicas em sala. Ela entendia que elas tinham poder de influência sobre o comportamento das educadoras, e esperava que assumissem essa responsabilidade. Laura, a pedagoga, expressa essa relação da seguinte maneira.

Por isso que a gente gesta muito com elas, pra que elas possam gestar com as meninas e nos ajudar em todo o processo, a gente tem uma equipe de professoras muito boas, muito bem organizado, né? Muito atentas, participativas, em tudo que é aquilo que é o processo de aprendizagem da criança, é o processo é...da criança dentro do Centro Educacional, por isso que a gente consegue gestar, a gente depende muito da...umas das outras. E... é nesse processo que a gente vê que tudo dá certo, é...é essa via de mão dupla, a gente gesta elas, e elas gestam as meninas, e assim consecutivamente, as meninas gestam os pais, e os pais gestam as crianças, e é assim que a gente consegue realizar um trabalho bem sucedido (Laura, em entrevista).

Laura estabelece uma ordem aqui: diretora e pedagoga gestam as professoras, que gestam as educadoras, que gestam os pais, que gestam as crianças. Shirley, diretora de outra escola, comentou que orienta suas educadoras também a educar os pais sobre a importância do pai adotando uma postura profissional. Achei interessante ter ouvido várias vezes na escola a palavra “gestar” ao invés de “gerir”. Pode ser só um erro institucionalizado, mas pela maneira que falam, há também um sentido de “gestação”, de cuidado às vezes quase maternal.

Na área da Saúde e nas conversas com diretores, ouvi outros dois termos que também compõem o vocabulário dos gestores da Missão: “topo” e “ponta”. Topo representa os gestores, ponta são os que estão, bem, na ponta: médicos, enfermeiros, técnicos de

enfermagem, auxiliares administrativos, educadoras, serviços gerais e todos aqueles que atendem diretamente a população e estão submetidos a gestores. O evento “Café com o Presidente”, por exemplo, tem como um dos seus objetivos promover a interação entre esses dois extremos, topo e ponta. O presidente tem um tempo para falar sobre a organização, e os colaboradores mais recentes e os mais antigos (são selecionados previamente e convidados para o evento) tem a oportunidade de se apresentar e receber aplausos dos demais como forma de reconhecimento, incluindo dos gestores.

Um aspecto que vale ser mencionado dentro desse tópico é o perfil dos líderes. Os níveis de gestão que participaram da pesquisa foram dois: estratégico e tático. Vou me ater a essa nomenclatura, porque foi a usada pelo presidente em entrevista e acho que se encaixa na realidade da organização. Outro termo usado é “cargo de confiança”. Todos os que estão nesses níveis são considerados cargos de confiança. Não passam por um processo seletivo de empresa terceirizada, são promovidos de outros cargos, convidados ou indicados.

No nível estratégico está o Conselho Estratégico. Nesse, todos se encaixam em um perfil bem similar: pastores ou líderes do Ministério, formados, com ampla experiência em sua área de atuação. No nível tático, o perfil é mais diversificado. Na Saúde, por exemplo, todos os gestores são muito qualificados na sua área de atuação, mas nem todos são protestantes. Essa área foi onde percebi a maior influência da racionalidade instrumental, então a preocupação maior é que o trabalho seja bem feito, independente da fé. Desde que, claro, os gestores se encaixem no DNA da Missão. E isso vale para todas as áreas. Assim, não é necessário ser cristão para reproduzir um DNA que sofre a influência de princípios bíblicos. É necessário concordar, adotar e reproduzir determinadas práticas.

### **5.3 Sob a influência da religião: práticas e seus princípios**

As primeiras práticas que serão analisadas são aquelas que têm uma relação direta com a orientação religiosa adotada pela instituição, conclusão que só pode ser tomada após uma análise holística dos dados coletados pelas três fontes: análise de documentos, *shadowing* e entrevistas individuais. Houve um grande cuidado para não determinar práticas a partir de presunção ou informação prévia da pesquisadora enquanto protestante. Esperei os próprios gestores indicarem ou confirmarem que a prática estava atrelada a um determinado princípio bíblico, que será o próprio título que introduzirá cada prática.

### 5.3.1 “Na multidão de conselhos há sabedoria.”

Se tivesse que mencionar apenas uma prática que fosse bem característica da forma de fazer gestão da organização e que seja amplamente adotada pelos seus diretores, seria essa: tomar todas as decisões em conselho. Praticamente não se vê gestores isolados na Missão, todos andam em pares e compartilham suas dúvidas e desafios com outros gestores da mesma área, ou no caso do Conselho Estratégico, de áreas diferentes. Decisões são sempre tomadas em conjunto.

Meu primeiro contato com essa prática foi lendo a fala do presidente no Relatório de Atividades:

Temos aprendido, a cada dia, o privilégio de trabalharmos em conselho, não só em nível estratégico, mas também em todos os níveis, nos quais decisões precisam ser tomadas com coerência e assertividade. Entendemos que onde há conselho há sabedoria, e isto tem nos ajudado muito a tomarmos decisões cada vez mais coerentes com a visão, decisões estas de uma coletividade (RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014).

Meu conhecimento prévio me auxiliou aqui. O princípio “onde há conselho há sabedoria” é bíblico, e foi retirado do livro de Provérbios de Salomão. A ideia é que quando se recebe conselhos para tomar uma decisão, a probabilidade de se tomar uma decisão mais correta e sábia é maior. Esse princípio está em igrejas evangélicas, inclusive na Igreja Presbiteriana (origem do Ministério Luz) e no próprio Ministério Luz.

A vantagem do trabalho em conselho, que...foi uma coisa que a gente aprendeu trabalhando com igreja, porque desde quando a gente começou a igreja Luz a gente começou...na verdade, até antes da igreja, a gente já tinha esse conceito, quando a gente tinha a banda, né? O conjunto Luz, que a gente usava a música pra compartilhar o amor de Deus. Então a gente sempre trabalhou nesse conceito de conselho, então tem que tomar uma decisão, então a gente reúne num grupo de pessoas, e debate tudo aquilo lá até que aquela decisão seja uma decisão que todos vão assumir como sua (Fábio, em entrevista).

Não foi difícil observá-lo na prática, já que ele acontece praticamente em todas as áreas por onde passei. Nos centros educacionais, ele pode ser observado em três instâncias: o Conselho Administrativo, formado pelas diretoras das escolas; o Conselho Pedagógico, formado pelas pedagogas, e um conselho interno, não formalizado, formado em cada escola pela diretora, a pedagoga e a auxiliar administrativa. É o “tripé” da gestão, como explicou a Clarice.

Esses conselhos são mantidos por mecanismos formais e informais, como reuniões mensais previamente agendadas e conversas diárias em grupos no aplicativo WhatsApp.

É um respaldo, assim, pra nós, né? A gente saber que a gente não tá sozinha, qualquer dúvida que surge, a gente sempre liga uma pra outra, temos o grupo no WhatsApp, é e-mail mandando, às vezes é... eu esqueço de uma informação, ou

tenho uma dúvida, porque a Educação Infantil todo dia acontece uma situação inusitada que nunca aconteceu (Renata, em entrevista).

A palavra “respaldo” também foi mencionada mais de uma vez por Clarice para definir o que significava o Conselho Administrativo para ela. De fato, durante a fase de observação, presenciei o contato constante entre as diretoras, por telefone e mensagens. O Conselho Pedagógico também funciona como uma equipe.

...a gente tem sim o Conselho Pedagógico, que é o conselho das...das pedagogas que, que tudo que a gente precisa definir, a gente define assim...em padronizar, que...a Missão Luz, os Centros Educacionais têm um trabalho padronizado, em questão de...tanto pedagógico quanto administrativo, então provavelmente o que você vê aqui você vai ver em outras escolas, e o que muda é igual eu te expliquei, questão do PPP de acordo com a realidade, realidade do bairro, realidade da clientela atendida (Laura, em entrevista).

Laura menciona outra função importante do trabalho em conselho: contribuir para a padronização. Como será analisado em detalhes mais adiante, a padronização é algo fundamental dentro da organização e é buscada em todas as áreas. Os gestores entendem que a comunicação constante e as reuniões em conselho permitem a uniformização de processos e decisões entre as unidades. E dentro da unidade, no conselho interno, as diretoras acreditam que as decisões em conjunto trazem coerência e assertividade nas ações. Assim como pontuado pelo presidente no Relatório de Atividades.

A área da Saúde também funciona em conselho e as reuniões são semanais. O formato mudou um pouco logo após completar o período de observação, mas durante o tempo que participei, as reuniões semanais eram sempre com os gestores da Atenção Primária e da Secundária, juntos. São reuniões longas e a pauta muda a cada semana. Os assuntos vão de mudanças na legislação a dúvidas sobre a promoção de um colaborador. Todos tem a chance de compartilhar, apesar de alguns se colocarem com maior frequência e intensidade.

Cláudia me falou certa vez, após um telefonema com o Superintendente da Saúde: “Aqui a gente não decide nada sozinho”. Não falou em tom negativo, pelo contrário, via isso com bons olhos. Como alguém que chegou recentemente na Missão, sua percepção era particularmente interessante pra mim. Ela não estava habituada a essa prática e não era protestante, portanto, não teve a possibilidade de ter visto esse modelo em uma igreja. Gostaria de saber qual era sua impressão.

Tá, então, isso aí foi.. foi umas das questões, eu acho que é um dos pontos mais fortes, eu vejo, de decisão em grupo. Então assim... no começo, eu agora já estou me adaptando mais, mas no começo eu ainda...ainda...ficava até meio perdida...porque eu...eu fiquei durante essa trajetória inteira com a responsabilidade nas costas e sem apoio, então quando você chega que tem, que a coisa é dessa forma, é muito importante, é muito bom isso, a gente não assumir sozinho (Cláudia, em entrevista).

Cláudia ainda está no período de adaptação, mas já acredita que gerir em conselho não é apenas positivo, como também é um dos pontos mais fortes da Missão. E como gestora, ela sente que essa prática permite que tenha mais apoio, que não ande sozinha. É uma forma de dividir a responsabilidade. Fabiana está na Missão há mais anos e também não é protestante, mas ainda se recorda do período de adaptação.

Eu não me adaptei fácil não, porque quando eu entrei, eu vim de uma gestão onde a pessoa mandava lá do gabinete, então só tinha ordens, né? E a gente tinha que cumprir, independente das dificuldades. E quando...quando eu vim pra cá, eu me assustei muito, porque a ordem era a última a ser dada, primeiro era conversa, primeiro te ouvia, eu até assustava, pensava: Gente, isso tá errado, é...é...acho que eles estão querendo me ouvir pra...depois puxar meu tapete, e não é assim, eles estão querendo ouvir pra realmente é...porque a sua opinião é importante, e pra que seja decidida qualquer situação em conselho (Fabiana, em entrevista).

Apesar de um estranhamento inicial, essas duas gestoras mencionaram em mais de um momento que consideravam essa prática um diferencial na gestão da Missão. Seja pelo respaldo, seja pelo sentimento de valorização, seja pelo alinhamento de informações. Nem no período de observação e nem nas entrevistas vi algum tipo de sentimento negativo sendo associado a essa prática.

A área que menos pude observar a prática do conselho foi a Social, talvez por um período de observação menor, ou pelo fato dos projetos serem realmente mais independentes. Mas Patrícia, uma das gestoras, também não toma decisões sozinha. Sempre se reúne com seu líder para compartilhar dúvidas e problemas. Como o número de colaboradores no projeto de abrigo familiar é muito pequeno, algumas decisões são decididas diretamente com o Conselho Estratégico.

A prática do conselho é especialmente apreciada pelo presidente, que fez questão de cultivá-la no grupo com o qual lida diretamente, o Conselho Estratégico. E como Cláudia, ele acredita que estar sozinho é bastante indesejável para alguém que ocupa um cargo de liderança.

Porque...enquanto assim, se eu decidir sozinho, se como presidente eu tomasse todas as decisões por conta própria, enquanto tudo tá dando certo, é muito bom e eu sou o cara, né? Então assim, normalmente isso que acontece com os presidentes. Enquanto eles estão conseguindo tomar boas decisões, eles são os super heróis da situação. Mas evidentemente que nem todo mundo só toma boas decisões, um dia você toma uma decisão ruim, e essa decisão ruim pode trazer uma consequência às vezes até irreversível naquilo que você tá tocando (Fábio, em entrevista).

Fábio faz uma observação interessante: quando as decisões são tomadas em conjunto, não há espaço para “heróis solitários”. Se uma decisão for ruim, todos tem que assumir a responsabilidade. Se for boa, todos levam a glória. Outro aspecto interessante é o uso do consenso, e não da unanimidade. Não se espera que todos tenham a mesma opinião, mas que a

decisão que for determinada em grupo seja respeitada e colocada em prática por todos, mesmo que um gestor não esteja plenamente convencido de que é a melhor. É o preço do compromisso de andar em grupo. Mas os gestores acreditam que os benefícios excedem essa dificuldade.

O presidente contou, com visível satisfação, que a organização foi elogiada em uma auditoria externa por adotar esse modelo de gestão, pois favorece a assertividade nas decisões. O Conselho Estratégico talvez seja o exemplo mais contundente dessa prática. E Fábio demonstra grande confiança em sua equipe, que define como “homens de honra”.

Sabe assim, aquela desconfiança que às vezes a gente tem de alguém da equipe? Não, é uma equipe que eu fecho o olho, é uma equipe que...que se a gente reunir e decidir algumas coisas, é uma equipe que eu posso ir embora pra casa que eles vão produzir aquilo que foi feito, eles vão trabalhar naquilo que foi combinado, e como..e como é uma a equipe, pelo fato da gente trabalhar e decidir em conselho, então a gente tá sempre trocando ideias à respeito de alguns assuntos (Fábio, em entrevista).

Outro ponto relevante mencionado nessa fala é o que acontece depois das discussões em conselho. Se essa prática não fosse plenamente adotada pelos gestores, poderia acontecer sabotagem. A decisão é tomada, mas logo depois, cada um faz como achar melhor. É aqui que se percebe quão enraizada pode ser uma prática (BJØRKENG; CLEGG, PITISI, 2009). Até onde foi possível se observar, as decisões tomadas são realmente colocadas em prática. O alicerce na fé deixa pouco espaço para divergências. É parte do DNA Luz, então se alguém não se encaixa nesse modelo, possivelmente não vai conseguir permanecer muito tempo na organização.

### **5.3.2 “E tudo que fizerem, façam pra glória de Deus.”**

A segunda prática tem uma associação direta com a proposta de missão da organização: “Glorificar a Deus no exercício das nossas atividades, servindo o próximo com excelência e humanização.” Por sua vez, a missão remete a um princípio bíblico contido na primeira carta do Apóstolo Paulo aos coríntios. Como explica o presidente, a ideia é que tudo que é feito na organização esteja convergindo para esse propósito de trazer glória a Deus, que também pode ser entendido como “agradar o coração de Deus”.

Na área de saúde, na área social, então todas...todas as nossas atividades elas têm como base glorificar a Deus, não queremos simplesmente que as pessoas se alegrem com o que a gente faz, mas que Deus, principalmente, seja glorificado. Então isso, obviamente, traz pra nós uma responsabilidade ainda maior, a gente pode até dar uma tapeada nos outros, mas de Deus não tem jeito. Então dessa forma, quando a

gente fala que a nossa missão é glorificar a Deus, nós queremos deitar as nossas cabeças no travesseiro e dormir tranquilos sabendo que o nosso trabalho tem realmente agradado o coração de Deus (Fábio, em evento “Café com o Presidente”).

Essa fala traz alguns pontos interessantes. Primeiramente, a opinião positiva de outras pessoas não é suficiente para atestar o sucesso na organização. Se Deus não se agrada do que é feito, então não está bom. Segundo, as pessoas podem ser enganadas, mas Deus não. Deus seria aquele que vê o que as pessoas veem, mas também o que elas não podem ver. Ou seja, qualquer tipo de ação ou decisão escusa, mesmo que feita “dentro de quatro paredes”, não escapa aos olhos desse “Grande Gestor” que tudo vê. Então quando as ações são feitas de acordo com o que lhe agrada, os gestores podem ficar com consciência tranquila.

Além disso, há uma intenção direta de apontar a existência de um Deus que existe, e deve ser temido e glorificado. O diretor de TH fez questão de colocar que essa intenção não é dita de maneira tão clara para não ofender os que não compartilham da mesma fé. Mas também não querem esconder, já que a existência desse Deus é a razão de ser da fé que sustenta a organização.

Então quando a gente põe aquilo lá “glorificar a Deus”, e com nosso trabalho, com amizades, com excelência, lógico que pra...a gente sempre leva um discurso assim que tudo que a gente faz glorifica a Deus, mas...existe uma intenção direta naquilo ali, sim, que é de mostrar pras pessoas de...de que tem um Deus, que é superior, né? Que...que a gente tem que ter temor a Ele, logicamente que a gente não leva esse discurso, dessa forma, pras pessoas, que alguns pode se sentir agredido, invadido, né? Porque você tem ali pessoas de todo tipo de crença, então a gente leva no sentido mais amplo, mas no objetivo final é esse mesmo... (Marcio, em entrevista).

A ideia de glorificar a Deus parece ser um conceito abstrato e espiritual. O que agrada a Deus na gestão de uma organização? Ou melhor, o que agrada a Deus na gestão na perspectiva dos gestores da Missão, definindo o que é a maneira correta e incorreta de praticar (GHERARDI, 2013)? Como exposto anteriormente, a declaração de missão da organização dá indícios de qual seria a resposta: “servindo o próximo com excelência e humanização”.

### Excelência

A fala de Shirley reflete o que eu ouvi e vi com frequência dentro da organização: a preocupação em fazer tudo bem feito, com excelência.

Então é... quando se fala de visão, lá da Missão Luz, da missão, é glorificar a Deus no exercício de todas as nossas atividades. Então isso é uma verdade na Missão Luz, porque tudo que a gente faz, a gente quer fazer muito bem feito. Pra quê? Pra glorificar a Deus, pra que as pessoas vejam uma diferença e falem: Nossa, que trabalho diferente, será que que eles têm que eu não... eu não...não tenho? Eu vou procurar saber (Shirley, em entrevista).

Fazer a gestão com excelência e humanização, portanto, é a expressão mais palpável do que seria glorificar a Deus dentro da Missão. Observei a prática do “fazer com excelência” em vários momentos nos Centros Educacionais, mas a Mostra de Atividades foi particularmente ilustrativa. Tudo naquele evento foi feito com muito zelo, atenção e capricho de toda a equipe. Havia uma clara intenção em fazer o melhor, não para ludibriar os pais, mas para que pudessem ter uma amostra do que seus filhos recebiam ao longo do ano. Era uma ideia que toda a equipe “comprou”.

A expressão máxima de excelência para Clarice era ter a criança como foco, provendo o que tinham de melhor. Formou sua equipe com essa ideia, que se reflete em detalhes: não dar comida com uma colher só para várias crianças, trocar o lençol que as crianças usam todos os dias, não andar descalça, não usar palavreado inadequado, entre outras coisas que ela foi corrigindo ao longo de sua gestão – e continua corrigindo, se necessário – para que a equipe se encaixe naquilo que acredita ser excelência.

Então hoje as meninas entendem muito bem isso, eu acredito assim...que elas precisam entender que pro lençol ser trocado, pra criança ser bem cuidada, e olha que mesmo assim, Andrea, tem muitas coisas que eu sei que acontece, né? Ontem mesmo eu estava conversando com uma colaboradora e eu falei: Olha, meus olhos não conseguem ver tudo, mas é sua cabeça, sua consciência com Deus, se você entender que você consegue colocar a cabeça no travesseiro e dormir em paz, não sou que vai falar com você se tá errado ou não... (Clarice, em entrevista).

E aqui, mais uma vez, coloca Deus como aquele que tudo vê. Como gestora, Clarice não consegue acompanhar cada atitude de suas colaboradoras, mas Deus consegue, e aqui ela faz um apelo para a consciência delas com esse Deus, para quem, em última instância, prestariam contas. Discurso bastante similar ao do presidente.

A prática de fazer coisas com excelência tem influência direta sobre outras práticas que serão tratadas mais adiante: organização, formalização, padronização e quantificação de resultados. Como essas práticas também sofrem influência de outros fatores, outras rationalidades, serão analisadas separadamente. Vou me voltar agora para o segundo componente da missão associado à ideia de glorificar a Deus: a humanização.

### Humanização

A humanização, de acordo com o que gestores explicaram no período de observação, está relacionada à ideia de priorizar o ser humano em todas as atividades e tratá-lo como merecedor de respeito e dignidade. Parece um conceito simples, mas uma gestora colocou a disseminação dessa prática como um dos maiores desafios na gestão.

É, a humanização, o atendimento humanizado também é um desafio. Porque é igual você falou, não basta só a gestão, é a pessoa que tá lá na ponta também, eu preciso dela, né? É o desafio (Cláudia).

Quando entrei nesse ponto da análise, parei e me perguntei: eu vi a humanização acontecendo nas ações? Ou ela existe apenas no discurso? Talvez não seja uma resposta tão simples. Por um lado, vi pacientes debilitados recebendo respostas padrão e mecanizadas de atendentes. Por outro, vi gestores preocupados em encorajar seus colaboradores com palavras de gratidão e afirmação. Um dia vi diretoras desgastadas por assumir funções além daquilo que (saudavelmente) dão conta de assumir, outro dia vi crianças sendo tratadas com total zelo, como se fossem filhas das colaboradoras. São apenas alguns exemplos que mostram que não é simples determinar quão humanizada uma organização é. Na fala de um gestor, é uma questão mais profunda: a humanização no atendimento depende da humanização do colaborador.

Nós temos aí um desafio, né? Que não é um desafio da Missão, não é um desafio do Terceiro Setor, não é um desafio do governo, não é um desafio só de empresas privadas, quer dizer, é um desafio que vai além, é um desafio que vai na nossa casa, que é o...a forma de lidar com o ser humano. O atendimento humanizado nada mais é do que a relação que você tem com seus pares, né? Com seu próximo, e próximo é todo aquele que não é você. Então todo dia você tem que tá meditando, né? Acordando e vendo, “puxa vida, o que que eu posso fazer hoje pelo meu próximo?”, né? E isso é o atendimento humanizado, é você ter essa visão de que em todas as suas relações você deve se propor a tentar ajudar o próximo, vamos dizer assim, a resolver o problema (Eduardo, em entrevista).

Percebi que essa prática é constantemente ameaçada pela busca pela eficiência e eficácia, por meio das práticas de profissionalização, organização, padronização, formalização e quantificação de resultados. Quando o foco é tão voltado para a estrutura e os resultados, o fator humano pode ser deixado de lado. Uma das estratégias adotadas pela Missão como tentativa de resolver essa questão foi o desenvolvimento da área de Talentos Humanos. A ideia é zelar por práticas que contribuam para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, como treinamentos, feedback, capacitação e eventos. Mas o diretor de TH também vê a importância de outro fator nesse processo.

...e na Missão, logicamente que tem todo esse olhar organizacional, mas a gente é...atua com bastante atenção nessa questão...é...da humanização, do espiritual, né? Nas nossas reuniões sempre que a gente pode a gente tá...tá trazendo um versículo bíblico, tá...tá trazendo um texto, tá trazendo uma situação aonde leva as pessoas a...a refletir, né, no seu lado também espiritual, no lado mais humanizado, né? (Márcio, em entrevista).

Márcio, nessa fala, iguala o “lado espiritual” com o “lado humanizado”. Sob essa perspectiva, práticas espirituais, como leitura de textos bíblicos e orações, trazem a humanização para dentro da organização. De fato, são práticas que vivenciei em vários

momentos durante a observação. Apesar de não compartilhar da mesma fé e nem ter como hábito esse tipo de prática religiosa, Joana também fez uma associação entre fé e humanização.

...mas assim, o que eu tenho gostado nesse período que eu tô aqui é isso, é assim, esse contato, e eu acho legal essa filosofia da Missão, o fato de ter uma religião por trás aí das pessoas, traz isso pra gente, eu acho que traz essa valorização do ser humano, porque às vezes na empresa isso fica muito no discurso, e a questão que eu tenho gostado muito aqui assim, é...o fato das coisas acontecerem e da diretoria valorizar (Joana, em entrevista).

A valorização do ser humano, na sua percepção, é uma consequência da fé, e está relacionada à coerência entre discurso e prática e participação de gestores de nível estratégico em determinadas situações. Ela citou o exemplo de um diretor que compareceu a um exame médico periódico. Em sua experiência profissional em empresas, viu muitos gestores dando desculpas para não realizar esse tipo de atividade, apesar de cobrarem isso de seus funcionários. Citou outro exemplo da presença do presidente em um treinamento para um setor das UAIs. Ela entende isso como uma forma de valorização do trabalho feito, um reflexo, a seu ver, da humanização dentro da Missão.

Durante a entrevista, Márcio apontou outra prática que também entende como consequência da preocupação com o lado humano/espiritual. Ela remete a um princípio bíblico, e será tratada no próximo tópico.

### **5.3.3 “Se teu irmão te obriga a andar uma milha, anda duas.”**

No Sermão do Monte, um discurso conhecido de Jesus relatado no Novo Testamento, ele faz um apelo para que não se poupe esforço em favor de outras pessoas, mesmo que isso signifique se colocar em uma situação desconfortável ou até injusta. A política de gestão de pessoas da Missão se propõe a seguir esse princípio da seguinte maneira.

É, porque aquilo que eu citei agora a pouco, porque aqui a gente anda uma milha a mais, aqui não é uma empresa comum...ah, serviu, bem, não serviu, obrigado, tchau, tá aqui seus direitos e vai embora...não, aqui a gente...nê, na bíblia fala assim: Dá um lado, né? Dá o outro do rosto, andou uma milha, vamos andar uma segunda milha...então a gente faz muito isso aqui, em todos os níveis. Pessoas vêm aqui, a gente: Não, vamos entender melhor, por que que não tá dando certo, por que que você quer mandar embora...? Vamos conversar, vamos entender, né? Vamos...é...conhecer o que tá no coração dessa pessoa, né, vamo lá, vamo lá fazer uma oração com ela, vamos entender, né? Então, é o desafio de você alinhar a parte, vamos dizer, empresarial, com a parte espiritual, né? De você entender que de fato ali tem um ser humano, ali não é alguém insensível, alguém que tá ali por acaso, que é descartável...(Márcio, em entrevista).

Essa prática se observa com mais frequência, portanto, em momentos de decisão sobre manter ou demitir um colaborador. Márcio fala dessa prática como algo que contribui para haver um alinhamento entre a parte empresarial e a parte espiritual dentro da organização. Eficiência nos resultados e humanização na gestão, racionalidade instrumental e substantiva. O espiritual aqui, mais uma vez, está relacionado ao aspecto humano. Conversar, entender, conhecer “o que tá no coração dessa pessoa” e até fazer uma oração com ela são ações que fazem parte dessa prática.

Esse esforço adicional que é dispendido para que um colaborador permaneça foi mencionado por outros gestores, inclusive de outras religiões. Existe uma relação com o já mencionado DNA Luz. A ideia que fica implícita nas práticas e discurso dos gestores é que se um colaborador não se encaixa no “jeito de fazer as coisas” da Missão, serão dadas algumas oportunidades a ele até que se chegue à conclusão que ele realmente não se encaixa e deve ser dispensado. Esse “jeito”, como já dito, se expressa basicamente nas práticas que estão sendo apresentadas nesta análise.

A decisão de manter ou demitir colaboradores foi pauta de reuniões de gestores da Saúde. Em uma dessas situações, foi discutida a situação de uma líder de um setor na UAI que estava apresentando alguns problemas. Apesar de ser competente, construiu um histórico de atrasos e atestados médicos ainda dentro do período de experiência. Cláudia a conhecia de outra experiência profissional, e confirmou que esse histórico também se repetiu na outra organização. Além disso, não acreditavam que tinha perfil de líder. Durante certo tempo, insistiram, “andaram a segunda milha”. Mas como não viram mudanças após conversas com a colaboradora, ela foi dispensada.

A pessoa que assumiu o cargo em seu lugar já era da área há mais tempo. A resistência inicial em coloca-la nessa função era a suspeita que ela também não teria perfil para liderança. Mas resolveram “andar a segunda milha com ela” e dar uma oportunidade a mais. A área de TH a chamou para conversar e fazer uma avaliação, e constataram que ela tinha potencial. Resolveram dar um voto de confiança. Os gestores observaram que a colaboradora se sentiu valorizada com esse processo, mesmo sem ter certeza de que assumiria permanentemente o cargo, e até passou a ter uma postura diferenciada (como andar mais bem vestida e adotar um novo corte de cabelo). Nesse caso, o princípio se aplicou em uma promoção.

Um dos fatores que cooperaram para que esse tipo de situação aconteça com frequência na área da Saúde é o tipo de processo seletivo ao qual ela está submetida.

Nas empresas, a gente busca currículo no mercado, né? Faz uma seleção normal, como manda o figurino, aqui não, a gente tem uma lista de...de classificação, é um ranking, então eu tenho que ir chamando por aquele ranking, por aquela

classificação, e aí às vezes você não encontra o perfil exatamente do jeito que você quer, por isso que eu falo que a demanda de treinamento é grande, né? Então quer dizer, o que eu você faz, você tem que chamar aquela pessoa que é próxima na vaga. Então é uma vaga de auxiliar administrativo? Você tem que chamar o próximo da lista. Às vezes tem um lá na frente que tem uma formação na área contábil, e a vaga que você tem é pra contábil, você não pode chamar o lá da frente, tem que chamar o próximo da lista (Joana, em entrevista).

Joana me explicou que, para seguir esse processo, a organização admite muitas pessoas que não têm o perfil para desempenhar a função para a qual são contratadas. Nesses casos, ou a pessoa se ajusta, ou não consegue permanecer. O “andar a segunda milha” seria a tentativa de fazer esse ajuste. A área de TH tem utilizado treinamentos como ferramenta para auxiliar nesse processo, com o intuito de reter mais colaboradores “ajustados”.

#### **5.3.4 “Toda autoridade é instituída por Deus.”**

Um dia, durante uma reunião de gestores da área da Saúde, o diretor de TH atendeu uma ligação do sindicato. O salário já deveria ter sido pago, mas a subvenção não tinha chegado. Fato que inclusive foi tema de notícias na época, porque fazia parte de uma realidade maior de crise que atingiu a saúde pública como um todo em Uberlândia. Pela conversa, a intenção de quem estava do outro lado da linha era mover uma ação contra a prefeitura pelo atraso. Queriam a participação da Missão nisso.

Nesse momento, o diretor colocou o celular no modo viva voz para que os outros gestores pudessem ouvir. Explicou que não iriam entrar na ação, porque o repasse já estava sendo feito, e no dia seguinte os colaboradores já receberiam seu salário. Para manter uma boa relação com o sindicato, se comprometeu a enviar uma lista com o nome dos colaboradores que não seria usada nessa ação, apenas para registro. O diretor também falou que eram muito cautelosos com esse tipo de ação porque obviamente dependem do recurso repassado pela prefeitura, e o que menos desejam é criar algum tipo de indisposição que mais se tarde se transforme em retaliação.

Quando a ligação terminou, o superintendente da Saúde ampliou a explicação para todos os gestores. Disse que antes mesmo de pensar em mover uma ação contra a prefeitura, iriam pessoalmente conversar – seja com o prefeito ou o secretário municipal da Saúde – para tentar solucionar o problema. Não usaram esse termo, mas percebi que entendiam que mover uma ação, nesse caso, seria um ato de deslealdade. O presidente expôs esse raciocínio da seguinte forma durante a entrevista.

Nós nunca chegamos lá batendo na porta, vocês são obrigados a isso, obrigado a aquilo, por quê? A gente sabe que a possibilidade de se ganhar alguma coisa desse

jeito é...é muito menor. Então a gente sempre lembra a questão que são princípios, princípio do relacionamento, princípio do respeito, princípio da honra, pra que haja mesmo um fluxo de...saudável na relação prefeitura/Missão (Fábio, em entrevista).

Confirmei com alguns gestores durante conversas que essa prática está relacionada a um princípio bíblico que diz que devemos respeitar pessoas que ocupam posição de autoridade porque elas foram instituídas com a permissão de Deus. Não que isso se materializa em uma obediência cega. Os gestores também fizeram questão de mencionar que a relação entre organização e prefeitura se assemelha mais a uma parceria, em que ambos são cobrados por sua parte no acordo.

Isso, a gente...a gente sempre trabalha, isso a gente inclusive fala com o prefeito, com o secretário, a gente sempre tá lembrando a...a...cada um deles da importância da parceria, porque a Missão hoje é uma parceira da prefeitura, na área de saúde, social, educação...e como parceira, tem que ser uma relação onde ambos os lados é...ganham, vamos dizer assim (Fábio, em entrevista).

Essa prática remete aos resultados encontrados por Arruñada (2010). Em sua pesquisa sobre os efeitos da Reforma Protestante sobre a ética de trabalho, observou que os valores protestantes moldavam cidadãos mais engajados e mais dispostos a confiar em instituições. Mas notou que essa confiança vinha acompanhada por um olhar crítico para essas mesmas instituições. Algo como “vamos trabalhar juntos, mas estamos de olho em vocês”.

...então, isso também é um diferencial, isso que você falou a respeito da hierarquia é muito forte, talvez não é a pessoa melhor pra tá ali, mas se está ali a gente respeita, logicamente que a gente contribui, né? Dá feedback, não é assim também, tal e pronto e tal, a gente tem... porque isso também é uma forma de respeito, de te dar feedback, e de mostrar que tem pontos que você pode ser melhor do que você é, né? Então isso também a gente trouxe de lá, né? Então não é assim... é porque isso às vezes já tá tão no DNA, que quando você vai falar, você... aquilo já faz parte, né? Cê não...cê já nem fala aquilo, porque você já faz...(Márcio, em entrevista).

Antes dessa fala, Márcio mencionou que a prática do respeito à autoridade é algo muito comum nas igrejas do Ministério. Lá todos estão submetidos a algum tipo de liderança. Por isso, foi natural trazer isso para a Missão. Nem pensavam mais a respeito, simplesmente faziam. É interessante comparar esse resultado com o encontrado por Carisio (2008) em seu estudo sobre o modo de gestão da Assistência Social Espírita da cidade de Uberaba. Ali, havia uma nítida resistência em adotar as regras e leis do Estado, pois eram vistas como inferiores às divinas. Aqui, há uma disposição em trabalhar juntos, estabelecer uma parceria com o poder público (mesmo que mantendo um espírito crítico), por entender que a própria lei divina apoia esse posicionamento.

### **5.3.5 “Assim resplandeça a vossa luz diante dos homens.”**

A última prática analisada nesta seção está relacionada à visão da organização: “Construir um modelo padrão de gestão replicável para cada unidade de negócio administrada que seja referência para o terceiro setor nos próximos cinco anos”. Desejar ser referência, a princípio, pode não denotar influência religiosa. No entanto, quando ela está relacionada à ideia de ser um exemplo para que outras pessoas percebam que há algo diferente nessa organização, e que esse algo está relacionado a fazer tudo da melhor maneira possível com o propósito de glorificar a Deus, então desejar ser uma referência pode ser uma prática que acontece debaixo da influência religiosa.

Então isso é uma verdade na Missão Luz, porque tudo que a gente faz, a gente quer fazer muito bem feito. Pra quê? Pra glorificar a Deus, pra que as pessoas vejam uma diferença e falem: Nossa, que trabalho diferente, será que que eles têm que eu não... eu não...não tenho? Eu vou procurar saber (Shirley, em entrevista).

Quando o assunto é ser referência, cada área tem sua “história de sucesso” para contar. As diretoras da área de Educação pontuaram, em mais de um momento, que as escolas são reconhecidas pela qualidade do seu trabalho na cidade. A cada ano, filas de pais se posicionam na porta da escola na esperança de conseguir uma vaga. Entre eles, pais que teriam condições de pagar uma escola particular, mas que preferem permanecer porque consideram o serviço prestado superior.

O presidente inclusive comentou que o modelo deverá ser desenvolvido na cidade de Goiânia (GO) por meio de uma parceria com uma rede de supermercados. O público-alvo das escolas serão os filhos de funcionários das redes, e essa será a primeira parceria com o Segundo Setor. A área Social está vivendo uma fase de transição, mas carrega o mérito de ser a única – e primeira –que administra o serviço de abrigo familiar hoje em Uberlândia.

A área da Saúde, talvez por ser a maior e que recebe maior destaque no momento, é onde mais se vê a prática do “ser referência”. As UAIs são acreditadas pela ONA (Organização Nacional de Acreditação), “uma entidade não governamental e sem fins lucrativos que certifica a qualidade dos serviços de saúde no Brasil, com foco na segurança do paciente” (ONA, 2016). A instituição credenciada à ONA que realiza as avaliações nas unidades de Saúde da Missão é o IQG, Instituto Qualisa de Gestão. O presidente informou em entrevista que as UAIs da Missão foram as primeiras unidades públicas a ser Acreditadas Nível I Segurança (Gerenciamento de Riscos) no Brasil. Atualmente, estão promovendo ações internas para alcançarem o Nível II, incluindo a implantação de um departamento de qualidade dentro das unidades de Saúde.

As UBSFs também almejam ser referência. A Missão desenvolve nessas unidades, junto com a Secretaria Municipal de Saúde de Uberlândia, o PMAQ (Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica), que promove ações de melhoramento e avaliação dos serviços prestados pelas unidades.

Quando pergunto ao presidente como ele vê os resultados que a Missão tem alcançado, ele cita alguns exemplos dessa prática.

Na Missão, nós já recebemos, sem medo de errar, a gente já deve ter recebido visita de mais de cem prefeitos do Brasil afora. Já veio do Norte, do Nordeste, do Sul, do Sudeste, do Centro-Oeste, gente que vem ver o quê? Fica sabendo que tem uma OS, que o problema é exat..né? O problema é esse, é uma OS que tá trabalhando em parceria com o governo e isso nem em todo lugar dar certo. Então infelizmente a gente tem notícia aí de OS que começaram a trabalhar com outras intenções, né? Então acaba que suja o nome das OS que querem trabalhar com seriedade. Mas graças a Deus essa referência, o fato de sermos visitados, mostra que essa referência, de alguma forma, tem...tem saído das fronteiras de Uberlândia, né? (Fábio, em entrevista).

As visitas dos prefeitos começaram a render projetos no ano passado. E em 2006, a Missão inaugurou seu primeiro projeto na área da Saúde fora de Uberlândia: uma UPA em Araguari (MG). Receberam a proposta, estudaram a oportunidade, avaliaram a proximidade com Uberlândia como algo positivo para uma primeira incursão fora da cidade e fecharam o acordo.

Lembro-me de uma fala do superintendente da área da Saúde durante uma reunião de gestores da área sobre “semear a semente que Deus nos deu”. O assunto era abrir as portas da Missão para que outras organizações aprendessem com seu modo de gestão. O superintendente via com muito bons olhos, porque entendia que compartilhar o que eles tinham conquistado era uma forma de “semear boas sementes” em outros lugares. Ter seu modelo replicado seria a confirmação do sucesso na gestão, a certeza de que um modelo pautado por princípios cristãos pode dar certo.

Apesar de ter fundamento na fé, observei essa prática em gestores protestantes e não protestantes. A vontade de ser um modelo, uma referência para outras organizações, também é uma ideia que a gestão comprou. O diretor de TH, por exemplo, levou essa proposta para sua área.

Eu até falo aqui desde que eu cheguei, que dentro de cinco anos, a gente vai estar, se a gente já não estiver, mas a gente já vai estar participando do...da Exame, da Você S/A, pra concorrer entre as melhores empresas pra se trabalhar no Brasil. Por que? Porque a gente precisa ter um alvo, né? Quando tem um alvo, tem um sonho, e aquilo vai..vai necessariamente passando pras pessoas, elas também querem isso (Márcio, em entrevista).

Aqui já se observa um fato interessante. A visão da Missão propõe que a organização seja referência dentro do Terceiro Setor, mas área de TH também almeja que seja referência

no Segundo Setor, concorrendo entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Como dito anteriormente, a Missão caminha sob uma forte influência da racionalidade instrumental e de muitos empréstimos do Segundo Setor, fruto da experiência profissional dos seus gestores.

#### **5.4 Considerações sobre fé e gestão**

Além das práticas de gestão analisadas até aqui, é necessário fazer algumas considerações adicionais sobre como a fé se relaciona com a gestão dentro da organização. Dentre os treze gestores entrevistados, três professavam um fé diferente da organização e os demais eram protestantes. Para todos, questionei se recorriam à fé como auxílio na gestão. Baseado nessas respostas e em anotações durante o período de *shadowing*, fiz considerações a respeito de três temas que não foram abordados até o momento: vocação, práticas religiosas e multiplicidade de papéis.

##### Vocação

Como vocação é um tema abordado no estudo sobre a ética protestante (WEBER, 2002), tinha interesse em verificar se seria abordado pelos gestores. Não quis induzir a ideia em entrevistas sem um indício de que o entrevistado acreditava nela, por saber que é um conceito ensinado em muitas igrejas. Tinha o receio de concordarem que vocação existe simplesmente porque foram ensinados assim, e não porque aquilo fazia parte de sua maneira de gerir. Por isso, apenas discuti vocação com os gestores que manifestaram espontaneamente acreditar nela e usarem-na como princípio na sua gestão, seja no período da observação ou de entrevistas.

Como colocado por Weber (2002), a vocação teve um papel importante no desenvolvimento da ética protestante, pois despiu o trabalho de uma conotação negativa e o revestiu de sentido divino e propósito eterno. Os protestantes trabalhavam com a crença de que estavam exercendo habilidades dadas por Deus e trazendo mais glória para ele. Não precisei procurar muito para encontrar ideias similares em um texto escrito pelo presidente no Relatório de Atividades da Missão:

Ciente do nosso papel nesta sociedade, baseando-nos em nossa VOCAÇÃO para realizarmos as nossas atividades, damos graças a Deus pelo chamado em nos dedicar aos menos favorecidos nas áreas de saúde, educação e ação social. Entendemos que, cada sorriso, cada abraço dado e palavras de encorajamento recebidas, levam-nos a

agradecer a Deus pela certeza de trabalharmos nestas áreas concedidas por Ele segundo nossa vocação (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 2014, grifo do autor).

A vocação apareceu em letras garrafais. Apareceu também como sinônimo de outro termo: chamado. Ele seria mencionado por alguns gestores nas entrevistas. Aqui a vocação dada por Deus de se “dedicar aos menos favorecidos nas áreas de saúde, educação e ação social” é colocada como fundamento para a realização das atividades. É a certeza de estar obedecendo a uma vontade específica de Deus.

Clarice é uma das gestoras que acredita nisso. Na verdade, as três diretoras dos centros educacionais espontaneamente afirmaram acreditar no conceito, mas como acompanhei Clarice na fase de *shadowing*, tive a oportunidade de ouvir a fala repetidas vezes.

Sim, eu acredito, eu sempre quando eu, eu, eu faço a entrevista com as pessoas que trabalham aqui, Andrea, é...eu sempre faço uma pergunta pra elas, se elas vão...entender que isso aqui é uma vocação e um chamado. Porque há uma diferenciação, e eu sempre falo: Deixa eu te falar, aqui é uma empresa como qualquer outra, só que há algumas particularidades. Se você for trabalhar em uma empresa, lá, a roupa pode ficar para amanhã, a lata de extrato você pode resolver amanhã, você pode guardar o calçado amanhã, você pode deixar que o acolhimento fique amanhã, e tem uma opção: amanhã perdeu, você joga fora. Aqui não... aqui não. Aqui a criança ela vai depender de você todos os momentos...todos os momentos, e se você não entender isso como um chamado de Deus pra sua vida você não vai ficar aqui (Clarice, em entrevista).

Clarice é categórica sobre a indispensabilidade de ter vocação para trabalhar nos centros educacionais. E nessa fala fica perceptível que vocação está associada à disposição de atender “algumas particularidades”: prestar o serviço com um nível de excelência e cuidado superior ao de outras empresas. Ela também acredita que vocação está relacionada à capacidade de superação. Circunstâncias que ela aponta como desfavoráveis, como salários baixos e cobrança por qualidade, podem ser superadas se a colaboradora tiver o entendimento de que aquilo faz parte do cumprimento de um propósito dado por Deus.

Agora se ela entender como vocação, como...é, amor, é, ela vai entender que o salário Deus multiplica, quando cair na conta ela vai ter alegria naquilo e todas as coisas vão se resolver. Ela vai entender que a cobrança é para seu benefício e crescimento porque ela entende que ela pode ser melhor a cada dia, enquanto profissional, enquanto ser humano, enquanto pessoa, porque se não ela não fica, não consegue (Clarice, em entrevista).

Não pude deixar de lembrar de um trecho de Weber já citado no referencial.

Além disso, o poder do ascetismo religioso punha lhe à disposição trabalhadores sóbrios, conscientes e extraordinariamente ativos, que se agarravam ao seu trabalho como a um propósito de vida desejado por Deus (WEBER, 2002, p. 84).

A fé como auxílio na gestão, moldando colaboradoras mais dedicadas e dispostas a superar dificuldades. Não é difícil compreender sua preferência por uma equipe de pessoas que se enquadram nesse perfil. O diretor de TH partilha da mesma opinião.

Porque realmente, é um desafio grande, né? É um trabalho que é complexo em todas as áreas, lidar com gente, lidar com insatisfações, né? Então quem tem esse chamado, essa vocação, aí..aí se entrega, porque aí aquilo não se torna tedioso, a pessoa levanta sabendo que vai enfrentar desafios, mas aqui tá com o coração alegre. Por quê? Porque aí sim, aí já volta pro lado espiritual de novo, né? Que entende que tem um propósito maior naquilo que tá fazendo (Márcio, em entrevista).

Clarice e Márcio buscam colaboradores vocacionados, mas também se percebem como vocacionados. Acreditam estar cumprindo um propósito maior no exercício de sua função. Esse propósito pode estar mais ou menos relacionado a um aspecto divino, dependendo da perspectiva do gestor. Shirley, diretora de duas escolas, não estabeleceu uma relação direta com a fé quando me explicou que procura colaboradoras que tenham vocação para educação. Falou sobre isso não como algo que vem diretamente de Deus, mas como algo que a pessoa tem ou não tem. Práticas podem ser ensinadas, mas se ela não acreditar na educação, não conseguirá realizar o serviço de forma excelente.

Já Patrícia, coordenadora do projeto de abrigo familiar, apresentou sua própria trajetória profissional como uma vocação de Deus. Ela relatou que deixou de trabalhar na área de sua primeira formação – Administração – para entrar na área de Pedagogia por um chamado de Deus, que foi confirmado por um líder espiritual na época.

...então tem vinte anos que eu saí de Goiás e vim pra cá, e...o Senhor assim, sempre me sustentou, sempre abriu portas pra que...é, as coisas dessem certo. É claro que os desafios que foram enfrentados e que são enfrentados são muitos, mas eu entendo que o meu trabalho foi nessa linha, foi um chamado de Deus pra que eu tivesse é...cuidando, né? De crianças, e aí eu fui buscar formação nessa área (Patrícia, em entrevista).

Nesse trecho e em outros da entrevista, Patrícia chegou à conclusão que não tem como separar sua profissão hoje de sua fé. Uma veio como consequência da outra. E é essa indissociabilidade que caracteriza a vocação: todas as atividades da vida adquirem um sentido espiritual, fé e trabalho caminham sempre juntos para o cumprimento de um propósito divino (WEBER, 2002; SCHALTEGGER; TORGLER, 2010).

### Práticas religiosas

Durante a pesquisa, encontrei alguns hábitos que vão além das práticas já mencionadas anteriormente. Aquelas seguiam princípios, mas não de maneira aberta e confessa, na maior parte das vezes. Pessoas não religiosas podem tomar decisões em conselho, prezar pela excelência, respeitar figuras que representam autoridade, dar chances a colaboradores e desejar ser referência. Mesmo que desconheçam ou desconsiderem a importância dos

princípios religiosos que as sustentam, podem simplesmente praticá-las, porque na Missão, essa é a “maneira de fazer as coisas juntos” (BAUMAN, 1995 *apud* GHERARDI, 2013, p. 120).

Há certos hábitos, no entanto, que são por definição, religiosos. Por exemplo, a oração, a pregação e o aconselhamento espiritual. Vi esses hábitos sendo praticados por gestores protestantes dentro da organização em diferentes situações, e acredito que merecem uma análise separada das demais. Para não fazer confusão com os termos, denominei as primeiras como práticas influenciadas pela orientação religiosa, e estas como práticas religiosas. Se alguém entrar na Missão, mais cedo ou mais tarde, irá se deparar com elas, mas sua reprodução não é esperada ou exigida.

A oração é a prática mais comum dentre essas e, por isso, a que testemunhei com mais frequência. Em todos os eventos que participei, seja Café com o Presidente, almoço com líderes ou Mostra de Atividades, houve pelo menos uma oração dirigida por gestores de nível estratégico. Foi feita com naturalidade e às vezes acompanhada de uma breve explicação, como esta.

Então, se você puder fechar seus olhos, a gente vai fazer uma oração de agradecimento a Deus, porque só da gente tá trabalhando, da gente tá com saúde, já é motivo pra tá agradecendo ao Senhor (Márcio, em evento “Café com o Presidente”).

Alguns gestores me explicaram que é uma prática tão comum em sua vida pessoal, que não pensam como algo que precisa ser planejado nessas situações. Se o propósito maior da Missão é glorificar a Deus, é natural para eles que em algum momento “falem” com Deus nesses eventos. Quase sempre com palavras de agradecimento.

Em algumas situações, o gestor pode se sentir à vontade o suficiente para exercer essa prática a nível individual. Eduardo, coordenador administrativo das UBSFs, relatou que isso aconteceu algumas vezes na sua gestão.

Às vezes...era até assim, interessante, muitas vezes lá na minha sala eu chamava a pessoa pra conversar, dar um feedback, acabava que a pessoa abria o coração e falava de um problema pessoal, e a gente acabava várias vezes fazendo uma oração, enfim, lógico, com a autorização da pessoa, né: Olha, você quer que ora com você e tal...? Muitas vezes a gente vivenciou isso, né? Na sala da coordenação da UAI Pampulha, né? Algumas vezes na Atenção Básica também a gente já..já fez isso. Então a gente procura, né? Dar essa abertura a pessoa se abrir, de repente como pessoa, e...guardando sempre, né? A parte legal também da relação entre colaborador e líder, né?

Ele enfatizou depois a importância de não ultrapassar essa “parte legal”, formal entre líder e colaborador. Se por um lado, com o consentimento do outro, ele pode fazer uma oração, por outro ele também pode dar uma advertência formal, se necessário. São situações

diferentes que podem acontecer na mesma relação. A oração, portanto, não é um meio de proporcionar um nível de intimidade que o gestor considere inconveniente.

O presidente também disse que praticam a oração em grupo no Conselho Estratégico regularmente. Mas me contou que quando se confrontam com situações difíceis no dia a dia da gestão, às vezes vão para o “monte”. Essa palavra é usada por alguns grupos protestantes para denominar um local isolado, geralmente ao ar livre, como um bosque ou mata, onde as pessoas vão para passar algumas horas praticando a oração, sozinhas ou em grupos. Como explicou Fábio, é um momento de busca mais intensa por um direcionamento espiritual.

Então a gente tem um lugar que a gente vai, faz uma fogueira, fica em volta da fogueira, orando a Deus, pedindo graça, revelação, louvando, agradecendo, então às vezes a coisa tá tão pesada, assim, a nível “que que a gente faz?”, que sabe quando você senta assim, e assim, o horizonte não ajuda você a concluir alguma coisa? Nós falamos: Não, nós estamos precisando ir orar. A gente marca...hoje à noite, amanhã à noite...vamos? Vamos. A gente sai, faz isso, no dia seguinte assim, parece que tá tudo mais leve, mais light. Então a gente faz muito isso (Fábio, em entrevista).

Na primeira reunião com o diretor de TH, ele comentou sobre esses momentos de oração. E acrescentou que não apenas contribuíram para deixar “tudo mais leve”, mas favoreceram resultados concretos. Márcio acredita que algumas situações que pareciam fora do controle dos gestores da Missão já foram revertidas a favor da organização pelo exercício da fé nesses momentos. É um apelo à intervenção divina, baseado na crença de que a gestão pode trazer dificuldades que só Deus seria capaz de solucionar.

Os outros hábitos espirituais observados foram pregação e aconselhamento espiritual. O único momento em que presenciei pregações – um tempo usado especificamente para ensinar princípios cristãos e sua aplicabilidade – foi na Mostra de Atividades. Como ela foi dividida em três turnos, foram três oportunidades para pregações. O preletor escolhido foi Márcio, diretor de TH. Foram momentos breves, mas em que se pode falar abertamente de temas bíblicos. Clarice contou que os pais não são resistentes a isso, alguns até elogiam.

O aconselhamento espiritual foi observado com mais frequência. Não vi gestores sentando com colaboradores especificamente para aconselhar com princípios bíblicos. Era algo mais fluido. Geralmente, no meio de uma conversa em que vários assuntos eram abordados, o gestor dava algum conselho baseado em sua fé. Na maioria das situações, o colaborador também era protestante. Naquele momento, o gestor assumia papéis simultâneos: líder e conselheiro espiritual. Essa multiplicidade de papéis é o tema do próximo tópico.

### Multiplicidade de papéis

No período de *shadowing* com Clarice, presenciei duas situações interessantes que ilustram este tópico. A primeira foi uma conversa com os pais de um aluno. Durante o dia, a diretora recebeu uma denúncia anônima acusando os pais de maus tratos ao filho. O denunciante queria que a escola entrasse em contato com o Conselho Tutelar. Clarice entendia que deveria conversar com os pais primeiro para esclarecer o assunto. Nem a família e nem a criança tinham histórico ruim nesse sentido, portanto entendia que precisava dar uma chance ao casal para que se explicasse.

Fiquei feliz por ter sido convidada para participar da reunião, depois de receber o consentimento dos pais. Primeiro, Clarice falou sobre a denúncia anônima. Deixou claro que nunca tinha tido problema com eles e por isso quis conversar. Antes que os pais tivessem tempo para se manifestar, talvez até com a intenção de acalmar os ânimos, Clarice deu uma série de conselhos, usando seu exemplo como mãe. Disse que tinha errado muito quando seus filhos eram pequenos, por ser uma pessoa muito “nervosa”, que se exaltava com facilidade.

A reação da mãe me deixou um pouco surpresa. Ela admitiu com muita tranquilidade não ter nenhuma paciência com os filhos e gritar com eles constantemente. Pelo que entendi, a agressão não era física, e sim verbal. Já havia recebido reclamação dos vizinhos. Falou como alguém que já tinha desistido de mudar. O pai era mais passivo e aberto aos conselhos. Clarice aproveitou a deixa com uma série de conselhos e avisos. E usou a Bíblia: “Não insista no pecado”. Os pais se declaravam protestantes, então ela sentiu total abertura para usar princípios bíblicos. Ao final da conversa, propôs que orassem juntos.

Achei aquilo tudo muito interessante. Naquela conversa, Clarice não era só uma gestora. Era conselheira, pastora e até mãe. Tudo ao mesmo tempo, com tanta naturalidade, que era difícil distinguir onde uma função terminava e a outra começava. Alguns dias depois, presenciei a segunda situação. Nas terças-feiras, Clarice lidera uma “célula”, termo utilizado na igreja que frequenta para denominar um grupo informal de pessoas que se reúne para orar, compartilhar experiências, ler a Bíblia e cantar músicas religiosas.

Mais uma vez, fiquei feliz por ter sido convidada para participar. Apesar de o grupo ser composto por mães de alunos e colaboradoras, e acontecer no espaço da escola, ele não tem nenhuma relação formal com as atividades do centro educacional. Não é usada nenhuma verba e é feito após o expediente. Na verdade, a célula faz parte de um grupo de células ligado à igreja que fica ao lado da escola, onde a Clarice é membro.

Não foi minha primeira vez nesse tipo de grupo, então tive que me esforçar um pouco mais para ter um olhar diferenciado sobre aquela situação. O que chamou a atenção, na verdade, não foram as atividades que aconteceram ali, mas o fato delas simplesmente acontecerem.

A célula, com certeza, é uma prática muito interessante, porque é um campo que permite um tipo de interação bem particular entre atores que supostamente só conviveriam em um ambiente profissional de escola. Diretora e funcionárias deixam de ser apenas profissionais para se tornarem conselheiras espirituais. E a escola adquire um novo significado para as envolvidas (Diário de Campo, 28/10/15).

Mães compartilharam sobre seus desafios dentro de casa, mulheres oraram umas pelas outras, colaboradoras compartilharam princípios bíblicos, a diretora deu diversos conselhos. Mais uma vez, muitos papéis sendo desempenhados pelas mesmas pessoas, e ninguém ali parecia ter dificuldades para entender isso. A intenção de Clarice, quando começou a célula, foi propiciar um momento para que mães pudessem ter apoio espiritual e emocional. E nem por isso ela deixa de agir profissionalmente como gestora todos os dias. São funções que caminham juntas, a seu ver.

Outros gestores compartilharam situações similares. Alguns concluíram que, de fato, que não acham ser possível separar a fé da gestão. As práticas religiosas surgem de acordo com a necessidade da situação.

Vou dar a minha opinião pessoal mesmo, a gente sempre precisa de Deus na nossa vida, em todas as coisas, em todas as circunstâncias, eu acho que a gente nunca pode deixar ele de fora de nada. E Deus tem nos ajudado muito aqui nesse trabalho com essas crianças, né? Muitas vezes a gente...com algumas crianças que a gente tem mais alguma dificuldade, a gente ora mesmo, pede orientação pra Deus, as meninas...né? Eu oriento, falo pra elas, Deus vai ajudar, e Deus tem nos ajudado, entendeu? É Deus, eu vejo assim que Deus é que tem nos ajudado, né? E ele nos capacita, ele nos ilumina, ele traz novas estratégias, uma visão...é lógico, a gente precisa estudar, a gente precisa ler, se qualificar, buscar novas informações, tudo é válido, mas sem Deus, infelizmente, a gente...né? A gente não vai muito longe, a gente não consegue grandes objetivos (Laura, em entrevista).

Em poucos segundos, Laura mencionou “Deus” oito vezes. Parece que quando a fé já é algo tão enraizado na vida pessoal dos gestores da Missão, é difícil não ter alguma influência sobre sua vida profissional.

## **5.5 ONG ou empresa? Práticas influenciadas pela racionalidade instrumental**

Tão logo percebi a influência da orientação religiosa sobre as práticas da Missão, também notei a predominância da racionalidade instrumental. O conceito apresentado por Serva (1997, p. 22), inspirado nas definições de Weber e na leitura de Ramos, é uma

representação precisa das práticas que serão apresentadas nesta seção: “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis”.

A racionalidade substantiva também está na gestão da Missão. Pode-se notar nas práticas apresentadas anteriormente a busca por valores não utilitaristas e a realização do próximo. Aqui, como em outras ONGs, as duas rationalidades caminham juntas (MELLO; VALADÃO JUNIOR, 2008).

A força da racionalidade instrumental, no entanto, merece um destaque. Hoje, os gestores têm dificuldade de saber se usam a palavra “ONG” ou “empresa” para definir a organização. De fato, empresa foi o termo que prevaleceu nas conversas. As mudanças vividas pela Missão nos últimos anos ajudam a entender esse fato.

#### Reengenharia: saindo da informalidade para se tornar um *case de sucesso*

Durante as entrevistas, alguns gestores mencionaram que a Missão tem passado por uma transição, mas foi o presidente que me explicou em detalhes como ela tem acontecido. Durante muitos anos, a Missão era uma organização de porte pequeno que prestava serviços em caráter assistencial. Começou com os centros educacionais (que eram conhecidos como creches), depois iniciou projetos sociais, mas sempre com um número reduzido de colaboradores e atendimentos prestados. Até que entrou na área da saúde.

Apesar de não ser a única responsável pelas mudanças, sem dúvida, a decisão de assumir a administração de serviços na área da saúde foi fundamental para que a organização chegasse ao ponto que está hoje. Dentro de alguns anos, a Missão passou de pequeno para grande porte. Viu-se tendo que cumprir metas, atender demandas burocráticas e gerir mais de mil colaboradores.

Então foram mudanças que foram havendo à medida da necessidade, do próprio trabalho em si, da própria gestão em si, das exigências, porque antes...a gente pensa que...é aquele negócio, né? Era mais tranquilo, hoje não, hoje é tudo muito apertado, você tem que cumprir prazos, metas, e enfim...então é uma forma que vai evoluindo, que vai exigindo outras formas de gestão, de pensamento, né? (Márcio, em entrevista)

Essas “outras formas de gestão” e “pensamento” chegaram aos poucos, mas ganharam um reforço de peso com a entrada do presidente atual e a instituição do Conselho Estratégico. Fábio vem de uma ampla experiência em empresas grandes e anos consideráveis na prefeitura atuando na área de Tecnologia de Informação. Denomina-se “um cara de números”, que preza

por informações quantificadas como base para tomada de decisões. Quando assumiu a presidência, não foi essa realidade que encontrou.

Quando eu vim pra cá, honestamente, eu assustei com a questão de...de...informação, porque a gente tinha vários relatórios, e a minha pergunta era: Me dá essa informação. Não, nós não temos. Como não temos? Não tem um relatório? Não, tem, mas eu não confirmei esse relatório. E aí? Então assim, eu fiquei doido, porque assim, eu sou engenheiro, eu sou um cara de números, então eu não dou conta de..de..gerir alguma coisa sem fundamentação de informações. Como é que eu vou tomar uma decisão se eu não tenho lastro de informações que me dê condições de tomar uma decisão bem tomada? (Fábio, em entrevista).

Naquela época, cada unidade da Missão, seja na Saúde, na Educação ou no Social, era responsável por algumas atividades, como fazer suas próprias compras e estabelecer sua própria política de gestão de pessoas, o que, segundo gestores relataram, trazia morosidade e elevava os custos. Dois fatores inter-relacionados agravavam essa situação: restrição orçamentária e crise.

Quando o processo de reengenharia começou, a situação financeira já estava começando a ficar menos favorável. Além de uma verba justa, o contrato de gestão na área da Saúde exige o cumprimento de metas para os diferentes serviços prestados pelas unidades de saúde. Até aí, eles não consideram problema. A questão é que o orçamento anual, que é dividido equitativamente entre os meses do ano, depende do alcance das metas. Se alcançarem 85% delas ou mais, podem ter o orçamento total. Se alcançarem menos, sofrem a dedução de um valor na subvenção.

Além disso, a crise chegou à área da saúde em todo país, complicando o que já não era fácil. Subvenções foram reduzidas e começaram a chegar depois do prazo estabelecido. Mas os atendimentos não diminuíram, e nem as metas. O que a organização deveria fazer?

E na Missão Luz é outra situação totalmente diferente, porque eu não posso aumentar um centavo na receita, porque é tudo subvencionado. Então na Missão, toda vez que a gente tem que fazer alguma coisa melhorar, eu tenho que melhorar na qualidade, na eficácia e na diminuição do custo (Fabio, em entrevista).

Melhorar a qualidade e a eficácia e diminuir o custo. O trabalho da gestão começou a apontar nessa direção. Antes mesmo de assumir a presidência, Fábio e sua equipe de gestores (a maior parte já estava na Missão) elaboraram um planejamento estratégico e começaram um trabalho com líderes para que fossem facilitadores no processo de reengenharia.

Uma das primeiras ações foi criar as áreas de apoio: Talentos Humanos, Logística e Suprimentos e Controladoria e Finanças. Tudo que dizia respeito a essas áreas saiu das unidades e foi centralizado na matriz. Segundo os gestores, essa ação contribuiu para reduzir custos, padronizar processos entre áreas e agilizar a tomada de decisões. Concomitantemente, também contribuiu para uma redução do número de colaboradores.

Outra estratégia foi captar e organizar informações pela implantação de sistemas especializados com o intuito de melhorar a tomada de decisões. Como mencionei, fui apresentada à “joia da casa” na primeira reunião com o presidente: o BI.

E isso, de uma certa forma, deu uma revolucionada, por quê? Porque como a gente começou a entrar num momento assim de mais dificuldade, foi o BI que nos deu base pra saber como é que estavam os nossos números, realmente pra saber o que a gente podia e devia fazer (Fábio, em entrevista).

O BI hoje não é só uma ferramenta, é a fonte mais importante de informações dentro da organização. Fábio dedicou tempo pessoal para implantar o sistema na organização e não tem dúvidas que o esforço compensou. Uma das falas que considerei mais marcantes em toda a pesquisa foi dita por ele no evento “Café com o Presidente” logo depois de uma demonstração do sistema para os colaboradores: “Isso aqui é pra que a gente saiba que a Missão hoje tem gestão”. Essa frase summariza tantas coisas, que apenas uma análise mais detalhada das práticas pode mostrar.

### **5.5.1 Quantificar resultados**

O BI é um sistema que permite ver as informações de maneira bastante organizada em números, tabelas e gráficos. São informações quantitativas. Por exemplo, mostra quantos colaboradores estão de férias, qual despesa operacional extrapolou o orçamento, qual é a taxa de *turn over*, tudo detalhado e com rápido acesso. Permite aos gestores uma visão quantitativa de toda a organização, o que tem sido base para tomada de uma série de decisões.

Os números não são apreciados apenas pelo presidente. Como já mencionado, os serviços prestados na área da Saúde cumprem metas estipuladas em contrato. Toda a área da Saúde, então, respira resultados em números. E ninguém parece ver isso como problema.

...mas essa questão da meta, ele nos direciona e nos norteia muito bem, então assim, não que a gente faça melhor ou quer ser melhor que os outros, mas quando você monitora os processos, né? Quando você roda o PDCA<sup>8</sup>, né? Que é aquela questão da variável administrativa, onde você planeja, né? Você é...executa e tudo, e depois avalia, né? Então você rodando essa ferramenta, você consegue ver que esse contrato de gestão ele..ele é bom por conta disso, ele monitora, e tudo que é monitorado tem como você avaliar: Olha, tá...não tá bom, então como que a gente vai fazer pra melhorar? (Eduardo, em entrevista).

Assim como Eduardo, os gestores da Saúde entrevistados compartilham da opinião que metas não são só uma exigência de contrato. Representam uma forma positiva de

---

<sup>8</sup> PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é uma conhecida ferramenta de gestão desenvolvida por Walter Shewhart nos anos 1930 e amplamente difundida por William Edwards nos anos 1950. Propõe um processo de melhoria e controle constante que funciona como um ciclo, ininterruptamente.

monitorar os resultados alcançados. Cláudia inclusive acredita que o modelo de contrato de gestão entre a Missão e a prefeitura será replicado para outras unidades de saúde do município.

...por isso que eu falo pra você, Andrea, aqui, o setor sul, mais cedo ou mais tarde, vai servir de modelo pro município, o município...já é, mas o município vai copiar. Não tem outra saída. Não tem outra alternativa, é contrato de gestão mesmo, com meta pra cumprir, porque aí reduz hora extra, reduz o custo, hoje as contas do UAI aqui, eu tenho certeza, não tenho acesso aos números, mas garanto pra você que o custo delas é muito menor do que das outras, sabe? (Cláudia, em entrevista).

A prática de quantificar resultados não é tão forte na área da Educação e na área Social, possivelmente porque não estão submetidas ao mesmo tipo de contrato. Ainda assim, as informações que dizem respeito a essas áreas, como número de colaboradores e despesas operacionais, são monitoradas pelos mesmos sistemas de informação.

Ao perceber que os dados quantitativos eram a principal fonte para avaliação de resultados, comecei a me questionar que tipo de atenção era dada aos dados qualitativos. Fiz essa pergunta em algumas entrevistas, e as respostas foram similares a esta.

Mas é interessante, quando você tem o qualitativo (*querendo dizer quantitativo, pelo contexto*), ele te indica que tem problema no qualitativo, porque quando um resultado não tá sendo atingido, existe problema, aí pode ser de conhecimento técnico ou de comportamento, aí você já detectou uma oportunidade aí de melhoria, né? (Márcio, em entrevista).

A crença, portanto, é que problemas qualitativos refletem nos resultados quantitativos. Por exemplo, se os colaboradores estão insatisfeitos, haverá um número maior de atestados médicos, atrasos e advertências por comportamento indevido. Uma oportunidade de melhoria, nas palavras do Márcio.

Depois me perguntei – agora só para mim mesma – se quando os números apontavam um problema, não seria porque algo já estava errado há um bom tempo. Um colaborador pode arrastar uma situação difícil por um bom tempo até que sinta a necessidade de pegar um atestado. E uma colaboradora pode suportar um alto nível de pressão atendendo ao público até apresentar um comportamento agressivo.

Essa pergunta ficou sem resposta, mas é válido acrescentar que Márcio comentou que planejam melhorar a avaliação de resultados qualitativos no futuro com a adoção de outras ferramentas. Deu o exemplo do uso de grupos focais. Atualmente, a maneira mais utilizada para isso são *feedbacks*, que acontecem periodicamente – e formalmente – entre líderes e liderados. Aliás, formalização é justamente o tema da próxima prática.

### 5.5.2 Formalizar

A formalização de processos esteve na pauta de todas as reuniões estratégicas da Saúde que participei. É tão natural para os gestores que eles entram no assunto quase sem querer. Uma dessas discussões que acompanhei foi sobre um fluxo informal que era feito em uma determinada área por uma pessoa. Por algum motivo, precisou ser feito por outra pessoa. Como não estava formalizado, a nova pessoa não quis assumir a função. Essa colaboradora já não estava agregando muito nas funções que exercia anteriormente, mas não tinham condições de dispensá-la naquele momento.

A atenção então se voltou para o fluxo, como ajustá-lo para que ficasse melhor. O superintendente aproveitou a oportunidade para dar o recado: não queria processos informais. Queria tudo formalizado, desenhado, especificado por escrito. Para que o fluxo continue, independente de quem está nele.

Esse é um ponto fundamental para entender o apreço por formalização nessa área. São muitos colaboradores, e há uma rotatividade maior entre os da ponta do que os do topo. Quando processos dependem de pessoas específicas, ficam ameaçados por qualquer situação que possa tirar a pessoa daquela função, por vontade própria ou alheia. É tudo que o superintendente não quer. E seus gestores adotaram a ideia. Acompanhei a Cláudia, por exemplo, em várias reuniões para alinhamento de fluxos formais recém-implementados.

Um segundo motivo por trás da formalização é facilitar a prestação de contas e a auditoria externa. Um processo formalizado pode ser provado e explicado. Ademais, fluxos formalizados podem ser convertidos em dados, que por sua vez, podem ser quantificados.

A prática de formalizar tem um efeito que notei logo que iniciei a pesquisa: a baixa utilização de trabalho voluntário. Na verdade, é quase uma ausência total. Fiquei um pouco surpresa, porque afinal de contas, é uma ONG. Inclusive uma das cinco características de organizações da sociedade civil propostas por Salamon e Anheier (1997) é a utilização, em alguma extensão, do trabalho voluntário. Perguntei ao diretor de TH qual era a intenção por trás dessa decisão.

Eu vou até te falar por que. Normalmente, todo mundo quer ser voluntário, todo mundo quer ser, porque é bonito falar que é voluntário. Só que a pessoa descobre que não existe diferença de voluntário do trabalhador comum, a única coisa é que no final não tem salário. Então a pessoa vem, aí ela tem que dar resultado, ela tem que dar conta do serviço dela, tem que cumprir uma carga horária, ela tem que...nê? Então, nem sempre é...as pessoas se dispõem muito a isso (Márcio, em entrevista).

Márcio entende que a única diferença significativa entre trabalho voluntário e assalariado é a remuneração. Colaboradores formalizados podem ser cobrados para cumprir

um serviço com qualidade. Voluntários, não. Márcio também me explicou que como a organização passou por uma transição grande nos últimos anos, e a área de TH foi estruturada recentemente, preferiram concentrar a atenção nos colaboradores formais. Como lidam com subvenções e há uma série de exigências sobre cargos e qualificações, primeiro estão estruturando o que é obrigatório para depois dar atenção ao que é opcional.

O raciocínio se estende a estagiários e residentes. Acompanhei uma longa discussão entre os gestores da Saúde sobre aceitar residentes de cursos de graduação da área da saúde nas unidades da Missão. Apesar de apreciarem a ideia, não estão dispostos a assumir sem a garantia da universidade/faculdade de que cada aluno será acompanhado por um preceptor. Ou do poder público, de que receberão uma verba adicional para pagar um preceptor próprio. Com o recurso que administram no momento, não é possível deslocar um médico ou enfermeira de sua função para acompanhar um aluno. Se este estiver desacompanhado, não pode ser responsabilizado por algum erro. Assim, enquanto a situação não estiver absolutamente organizada e formalizada entre as partes envolvidas, a situação vai permanecer como está.

### **5.5.3 Profissionalizar**

A prática de profissionalizar também está relacionada à posição da organização em relação aos seus colaboradores. Fábio acredita que a profissionalização se tornou algo imprescindível no novo momento vivido pela organização.

Por exemplo, quando...quando eu entrei aqui, uma coisa que eu fiz questão de fazer, e assustou um pouco alguns, foi a questão da profissionalização, porque eu batí muito na tecla o seguinte: querendo ou não, a Missão não é mais uma instituição é...vamos dizer assim, fundo de quintal, uma instituição pequenininha que cresceu e continuou com os mesmos hábitos, com as mesmas manias, porque nós somos cobrados por metas, por resultados, então querendo ou não, se a Missão não alcançar uma meta, por exemplo, na área da Saúde, nós somos penalizados (Fábio, em entrevista).

Os gestores percebem uma forte ligação entre profissionalização e qualidade. Essa prática é vista como uma indicação de que a organização deixou de ser pequena e informal, “fundo de quintal”, para se tornar grande e capaz de cumprir metas. Não é apenas ter uma formação, mas é usar o conhecimento técnico de maneira útil no serviço prestado, e a formação teria um papel fundamental nisso. Os gestores são o maior exemplo dessa prática. Por um lado, há exigências do convênio – por exemplo, as professoras dos centros educacionais devem ter formação em Pedagogia. Por outro, há uma crença de que o

investimento na formação e no aperfeiçoamento profissional, de maneira geral, faz parte da busca pela excelência.

Essa prática se tornou mais forte nos últimos anos. Quando falou sobre a trajetória da Missão ao longo dos anos, Márcio foi cuidadoso em colocar que “história a gente tem que respeitar”. Se a Missão chegou onde está hoje, é porque outros gestores e colaboradores fizeram o que era necessário, cada um na sua época. Mas as mudanças exigiram um novo perfil de colaborador. E aqueles que não conseguiram se adaptar às novas práticas, não permaneceram.

E que foram essas pessoas, por exemplo, que começaram na Saúde, e que hoje muitas delas não estão conosco. São ruins? Não. Mas da forma com que eles lidavam não funciona mais, e não conseguiram mudar, não conseguiram dar esse *upgrade*, não quiseram mais se aperfeiçoar, ou acharam que aquele modelo que era...que era o que dava certo, que a gente é que tá errado, então...obrigado, então agora tem outro time, né?

Ele continuou dizendo que as pessoas que estão hoje – incluindo ele mesmo – possivelmente não permanecerão indefinidamente. Cada momento traz novas demandas e novas maneiras de pensar. Não posso deixar de notar novamente a influência da racionalidade instrumental. A fala poderia ter sido dita pelo gestor de qualquer empresa, e reflete a ideia da gestão estratégica de que meios (perfil de colaboradores) estão submetidos a fins (excelência) (TENÓRIO, 2005). É interessante que o próprio gestor se coloque dentro deste raciocínio.

Alguns colaboradores viveram essa transição, adotaram a prática e têm histórias para contar que servem de ilustração. Clarice e Shirley estão na Missão há mais de dez anos e conquistaram seus diplomas como consequência de um incentivo direto de gestores da organização. Clarice é um caso emblemático. Sua trajetória até chegar ao cargo de direção – mãe de aluno, serviços gerais, cozinheira, educadora e diretora – passou por investimento em formação. Quando entrou na organização, não tinha completado nem o Ensino Fundamental. Hoje, já tem pós-graduação em Psicopedagogia.

Essa prática está associada à disposição para dar oportunidades para os “de casa”, que foi mais observada na área de Educação. As três diretoras foram promovidas de outros cargos. Josy era pedagoga e Shirley era educadora. Shirley conta com satisfação que se formou após incentivo de gestoras para continuar os estudos. Hoje, acredita que a formação é um pilar na Missão.

Então isso é muito importante, isso não tem nada que pague, né? Essa oportunidade de...de crescimento profissional, então isso é o forte da Missão Luz. Com certeza, eu não tenho dúvida. É dois pilares: organização e formação profissional. E no profissional é bem amplo, cem por cento, não é aquela coisa só técnica, a gente passa pela...por essas esferas, humana, essas competências (Shirley, em entrevista).

Quando Shirley comenta sobre a formação não ser só técnica, também se refere ao papel dos gestores nesse processo, particularmente da ex-superintendente de Educação. Clarice já tinha comentado durante a observação que essa profissional desenvolveu um papel fundamental na formação das diretoras, inclusive a nível comportamental, e foi uma grande incentivadora da continuidade nos estudos. Shirley pontua a organização como o outro pilar da Missão. Será a próxima prática a ser discutida.

#### **5.5.4 Organizar**

Em todas as entrevistas, pedi aos gestores que caracterizassem a Missão a partir de sua percepção. Um olhar pessoal sobre como compreendiam a gestão na organização, o que vinha a mente quando pensavam no jeito da Missão de fazer as coisas. Duas práticas foram mencionadas em quase todas as entrevistas: decidir em conselho e organizar.

A Missão Luz ela é organização. É, é a palavra que define a Missão Luz, ela é... ela tem essa cultura de organização, então tudo da Missão Luz é organizado, tem uma estrutura, e vai chegar num negócio organizado. Então o que define a Missão Luz é organização (Shirley, em entrevista).

Preciso concordar com Shirley que a primeira impressão que tive da Missão foi de uma organização “organizada”. A escola tinha um ar agradável e organizado. Um caos organizado, porque lidar com crianças é lidar com o imprevisto constantemente. Mas ainda assim, bem estruturado, cada turma cumprindo suas atividades em um fluxo ordenado e ajustado.

Cláudia e Fabiana vieram de uma longa trajetória na área da saúde pública e se depararam frequentemente com a desorganização. Quando analisam a Missão, usam suas experiências anteriores como parâmetro. Especialmente Cláudia, que mencionou mais de uma vez durante a observação o quanto apreciava estar em um ambiente organizado, tão diferente dos lugares que trabalhou antes.

A prática de organizar acontece em situações favoráveis ou desfavoráveis. Durante a pesquisa, a saúde do município passava por uma grave crise, e itens essenciais como anestésicos, curativos e equipamentos de segurança estavam em falta. Nem por isso a atenção se desviou dos processos.

Então, não é nem ser burocrático não, é trabalhar com processos. E é difícil das pessoas entenderem isso, né? Ah, mas que enjoeira, tá faltando luva e vem falar em processo, em fluxo? Mas depois acaba que entende que é necessário (Fabiana, em entrevista).

Fabiana credita a qualidade do atendimento prestado à capacidade de organizar e estabelecer processos e fluxos que funcionam. Por isso, gera sua equipe para atender os pacientes com um mínimo de qualidade com o que tiver disponível.

Porque é... nós temos oito UAIs em Uberlândia, é... os prédios são os mesmos, as pessoas são as mesmas, da época...porque o Pampulha, principalmente, pegou pessoas que eram da Fundação Maçônica, então só fez uma transição, saiu a Fundação e entrou a Missão, então as pessoas ficaram, mas o que vale mesmo é a organização, é...é...são os critérios que eles utilizam, é...tem organização, é o que falta nessas unidades, a gente vê que não depende das pessoas, do prédio ser antigo, de não ter estrutura física, é... o que vale são os processos, a organização (Fabiana, em entrevista).

Nem estrutura física, nem pessoas. É a organização materializada em processos e fluxos que mantém tudo funcionando bem. Por isso que ações que apontam nessa direção são vistas sempre com bons olhos. Por exemplo, acompanhei a implantação de um sistema que permite registrar solicitações de manutenção em equipamentos. Até então, era feito no papel. A proposta do sistema foi muito bem recebida pelos gestores. Alguns inclusive observaram com satisfação que o sistema permitia gerar gráficos a partir dos dados registrados.

Cabe aqui a observação que a tecnologia tem sido uma ferramenta essencial na viabilização das práticas de gestão. Mas acredito que “viabilizar” não seja o termo correto. Ela é a prática, é tão parte do “praticar” quanto os demais atores (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008). A gestão hoje, em certa medida, é fruto dessa relação dinâmica entre pessoas e tecnologias. Para alguns gestores, como o presidente, é uma relação íntima, quase inseparável. Para outros, a relação é mais distante. Mas todos são alcançados pelo uso dessas ferramentas e a relevância que assumiram na gestão, seja na forma de *softwares* como o BI, sistemas menores ou grupos no aplicativo WhatsApp. Esse conjunto de meios usados com propósito específico de atingir determinados objetivos pode ser reconhecido como razão instrumental (SERVA, 1997, TENÓRIO, 1999).

### **5.5.5 Padronizar**

Aliada às práticas anteriores, vem a prática de padronizar. É exatamente o que o termo denota: um esforço dispendido no sentido de ajustar processos, estruturas, objetos e discursos a um padrão reconhecível. É uma prática que se observa tanto nas pequenas quanto nas grandes coisas, e anda de mãos dadas com a prática do conselho. Como já observado, um dos objetivos das discussões e decisões em conselho é propiciar certa uniformização na gestão.

Gestores salientaram que a intenção não é ignorar as diferenças. Na Educação, por exemplo, cada escola atende um público diferente, e as diretoras se ajustam para atender a

essas demandas. Quando o nível socioeconômico das famílias é mais alto, a exigência por uma postura mais “profissional” é maior. Os pais querem saber sobre proposta pedagógica, rotinas detalhadas e formação das profissionais. Quando o nível é menor, não se observa esse tipo de preocupação. Mesmo que o serviço prestado às crianças seja o mesmo, a relação com os pais muda.

Há uma série de outros fatores, no entanto, que são padronizados entre as escolas. Estrutura física, proposta pedagógica, estrutura hierárquica, uniformes, para mencionar alguns. O mesmo acontece nas unidades de saúde. Aliás, como coordenadora administrativa das duas UAIs, padronizar foi uma das tarefas que Cláudia recebeu ao assumir a função.

Um dos projetos que iniciou assim que chegou foi unir as duas equipes da área de Faturamento. Uma vez por semana faz uma reunião com as líderes das duas unidades para acompanhar o andamento das atividades e fazer um alinhamento nos processos. “Alinhamento” é uma palavra fundamental nesse contexto e muito usada pelos gestores. É a ideia de usar a comunicação para gerar uma compreensão mútua que permita que pessoas e processos caminhem no mesmo sentido.

A própria decisão de manter um coordenador administrativo e um coordenador técnico atendendo as duas UAIs foi influenciada por essa prática. Como eles se dividem durante o dia entre as duas unidades, têm a oportunidade de verificar o que acontece e aplicar mudanças que promovam a padronização. O ideal dos gestores é que as unidades funcionem no mesmo ritmo e com o mesmo nível (qualitativo) de serviço.

A criação das áreas de apoio teve um papel importante no fomento da padronização dentro da organização. A área de Talentos Humanos tem uma só política para toda organização, Logística e Suprimentos também está alinhando processos para que sigam os mesmos princípios, dentro das especificidades de cada convênio, e Controladoria e Finanças tem uma equipe só respondendo pelas demandas de todas as áreas, de acordo com suas diretrizes.

O suporte, entendendo que a Missão ela é o todo, né, não é só por projeto, então eu tenho Educação, Social e Saúde, mas eu tenho que ter... a diretoria precisa, o conselho, né? Precisa ter a visão do todo, né? Então a padronização dos processos ela é fundamental, né? Pra ganhar...ter um poder de barganha com o fornecedor, otimizar processos, então isso...isso tem sido muito importante (Tiago, em entrevista).

O ganho que o diretor de Logística e Suprimentos observa é o aumento do poder de barganha com o fornecedor e a otimização de processos. É uma fala que retoma o vocabulário associado à racionalidade instrumental, por isso, é propícia para fechar esse tópico e introduzir uma consideração final sobre o que está por trás das práticas desta seção.

## 5.6 Uma breve consideração sobre racionalidade instrumental, fé e gestão

Poderia dizer que as cinco práticas apresentadas nesta seção são práticas-irmãs: quantificar resultados, formalizar, profissionalizar, organizar e padronizar. Caminham juntas e são filhas da racionalidade instrumental. Não estão desconexas, no entanto, das práticas influenciadas pela orientação religiosa. A proposta de missão da organização é glorificar a Deus por meio da prestação de serviço ao próximo com excelência e humanização. Por tudo que li, observei e ouvi durante a pesquisa, entendo que as práticas analisadas nesta seção estão relacionadas à ideia de excelência formada pelos gestores da Missão. Quando olham para sua formação, sua experiência profissional e mesmo ministerial, encontram os melhores exemplos nas empresas. Elas são as referências mais conhecidas em gestão, qualidade nos processos e resultados alcançados. É sobre elas que as revistas escrevem, são os *cases* de sucesso.

Não é porque é Terceiro Setor ou porque é público que...que a gente não tem que ter essa preocupação, né? Da...da...de otimizar, de gastar bem, de fazer uma boa negociação, né? Da preocupação ser de fato o nosso cliente, que tá lá na ponta, né? Então, tudo que é feito aqui é buscando fazer da melhor forma possível pro cliente, no caso, o paciente, né? Pra ele ter a segurança de que ele vai ser atendido da melhor forma possível, com todos os recursos necessários, de materiais, medicamentos... ou até em outros projetos também, né? Do Social e da Educação, criança, né...deles terem essa segurança que a gente tá fazendo da melhor forma possível (Tiago, em entrevista).

Não ouvi comentários depreciativos sobre outras organizações do Terceiro Setor, mas percebi nas entrelinhas que existe uma percepção de que ONGs geralmente são organizações informais e desorganizadas. É quase como se a Missão tivesse superado o status de ONG para se tornar uma grande empresa. Perguntei para os gestores se notavam diferenças na forma de gestão de uma ONG, comparando com outros lugares em que trabalharam. Alguns falaram sobre o desafio de administrar subvenções justas, outros elogiaram a humanização e a adoção dos princípios cristãos, mas de maneira geral, a ideia é que a forma de gestão não é muito diferente de uma empresa de grande porte.

Não é de estranhar que tenha havido essa adoção de práticas e vocabulário próprios do Segundo Setor. Essa é a percepção que os gestores têm de excelência em gestão, intrincada, é claro, por uma visão religiosa que não conflita com ela. Acima da discussão de tipos de rationalidades, está a constatação de que o fim proposto está sendo alcançado, dentro dos limites colocados por cada princípio de fé. Novamente, entendo que de maneira simplificada, essa é a lógica que norteia a gestão.

## 6. SENSEMAKING

Durante a pesquisa, mantive um olho nas práticas e outro nos momentos de *sensemaking*. Como foi apresentado no referencial, entendo que são conceitos que podem caminhar juntos, pois ambos são mecanismos usados para gerar ordem (GHERARDI, 2009; WEICK, 1995), pressupõe o pensar e agir coletivo (COOK; BROWN, 1999; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014) e ultrapassam a dualidade micro/macro, pequeno/grande (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Ao longo da coleta de dados, tive a oportunidade de presenciar alguns gestores vivendo o processo de criar sentido em situações que romperam a ordem. Algumas situações, mesmo que vividas por gestores diferentes, estavam inter-relacionadas. O sentido foi criado por um mesmo fio lógico compartilhado entre gestores, o que era esperado, já que se trata de um processo social, que depende da interação entre indivíduos (COOK; BROWN, 1999). Assim, não irei descrever uma situação em cada tópico, mas todas aquelas que se encaixaram em determinados temas.

### 6.1 É preciso “vestir a camisa”

Em uma das reuniões que acompanhei, o superintendente de Saúde falou uma frase que chamou minha atenção: a crise é a nova realidade. A crise política e econômica do país trouxe consequências para a área da saúde, que, por sua vez, trouxe consequência para o modo de fazer gestão na Missão. Com essa frase, o superintendente explicou que não se pensa mais quando a crise será superada, mas como pode ser administrada no dia a dia. Percebi que essa frase – e as explicações que a acompanharam – foi um exemplo claro do processo de *sensegiving*, ou seja, uma tentativa de influenciar o processo de criação de sentido de outras pessoas, direcionando-o para um objetivo que considere melhor (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Como líder do grupo, o superintendente estava preocupado em tirar a atenção do pensamento “essa crise precisa passar” para o “a crise é a nova realidade”. Se a crise precisa ser superada, ninguém se acostuma com ela, e o foco é como sair dessa situação que gera desconforto. Mas se a crise é a nova realidade, há um esforço coletivo para reunir elementos discrepantes para criar sentido de tudo que está acontecendo. E quando esse sentido é criado, os atores superam sentimentos de incerteza e podem agir (MACLEAN; HARVEY; CHIA,

2012). O superintendente se via, naquele momento, como alguém capaz de influenciar o processo de criar sentido naquele grupo (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Um dos pensamentos que se soma a percepção de crise como nova realidade é a ideia de “vestir a camisa”. Presenciei uma situação em que foi possível ver gestores criando sentido até chegar a essa conclusão. A coordenadora administrativa das UAIs havia recebido a reclamação de uma colaboradora da área de Odontologia que tinha atendido um paciente pelo pronto atendimento. Ou seja, não era uma consulta agendada, a mãe do paciente, que era uma criança, chegou e esperou um tempo considerável até ser atendida. A colaboradora fez o diagnóstico e teve que informar a mãe que a criança não poderia ser atendida ali porque o procedimento demandava anestésico, e esse material estava em falta na unidade para os serviços prestados no pronto atendimento.

A mãe teve uma reação agressiva, deixando a colaboradora bastante insatisfeita por ter que lidar com esse tipo de situação. Entendia que seu trabalho estava inviabilizado pela falta de materiais e queria saber se era possível haver alguma mudança. Expectativas foram transgredidas e estimularam um processo de *sensemaking* entre os envolvidos (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). A reclamação chegou à área de controle de qualidade, que reportou à coordenação.

Primeiramente, Cláudia falou com colaboradores da outra unidade, para saber como lidavam com a mesma situação. Aqui ela está olhando no ambiente e procurando pistas, palpites que a permitissem construir o sentido coletivamente do que tinha acontecido (WEICK, 1995). Ficou sabendo que lá havia um profissional da área de Odontologia que tinha muito “jogo de cintura”, uma pessoa muito agradável e educada que conseguia contornar bem esse tipo de situação com os pacientes. Não tinham reclamações, portanto. Cláudia conversou com Fabiana, a coordenadora de enfermagem. Juntas, chegaram à conclusão que o problema maior não era a falta de materiais, mas a dificuldade – ou falta de vontade – dos colaboradores de lidar com a situação. Compartilharam significados e criaram o sentido juntas (WEICK, 1995). Se um colaborador conseguia, por que não os demais?

Fabiana acredita que a colaboradora não estava “vestindo a camisa”. Ou seja, procurando entender o momento que a Missão estava vivendo e se posicionando a favor da organização. A fonte do conflito, nesse caso, era o colaborador, não o processo. Conclusão que me remeteu ao estudo de Mikkelsen (2012) sobre a criação de sentido em momentos de conflito em uma organização não governamental. Da mesma maneira, aqui há um significado institucionalizado que algumas pessoas podem ser a fonte de problemas. Se chegar a um nível

extremo, essas pessoas não permanecem na organização. O diretor de TH conta uma situação que ilustra esse pensamento.

Tá acontecendo isso aqui, hoje, por exemplo, foi um pessoal lá trabalhar de preto, com jaleco branco por cima, por que o sindicato pressiona eles, né? Aí eles falaram: Nós não vamos parar, nós vamos por até a roupa preta, mas nós vamos por a branca por cima. Eu falei: Não, desde que eles não estejam criando nenhum tumulto, fazendo nenhuma confusão, não esteja persuadindo ninguém, deixa então, porque nós precisamos do trabalho deles agora, a hora que passar tudo isso, aí nós vamos sentar com eles, pra dizer assim: Que que é verdadeira intenção sua com aquilo? Né? Pra gente saber, porque num universo de mil pessoas, cinco foram trabalhar de preto, significa que opa, peraí, então pode ser que essas cinco pessoas, será que entenderam? Que se elas não entenderam, ou elas vão ter que entender, ou então não serve pra tá com a gente. Né? Então a gente dá oportunidade pras pessoas refletirem, mas estão lá trabalhando, trocam...conversam com ela e tal, e continuam lá, desde que não estejam prejudicando em nada, trabalhando o resultado do mesmo jeito, atendendo os pacientes com todo cuidado, então deixa...(Márcio, em entrevista).

Gostaria de ter estendido a fase de coleta de dados por um pouco mais de tempo, porque pouco depois dessa entrevista, soube que uma parcela dos colaboradores entrou em greve junto com colaboradores de outras unidades de saúde do município. Até então, a organização estava conseguindo “segurar as pontas”, administrando reclamações e ações menos drásticas, como a descrita acima. Ainda assim, é um bom exemplo.

No caso descrito, alguns colaboradores demonstraram sua insatisfação com as condições de trabalho afetadas pela crise – incluindo atraso de pagamento de salário – e foram vestidos com roupa preta e o jaleco branco por cima. Uma manifestação contida, mas que não passa despercebida aos olhos dos gestores. A ordem foi rompida e os gestores entenderam que era necessário restaurá-la (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A preocupação inicial do diretor de TH é o nível de transtorno causado pela manifestação. Sua fala logo depois mostra, no entanto, que há outra preocupação latente. Será que esses colaboradores entenderam o que é trabalhar na Missão? Não foi a primeira vez que ouvi essa frase, e entendi que ela equivalia a “vestir a camisa”. Afinal de contas, o problema se originou com uma minoria. Havia toda uma maioria de colaboradores para provar para os gestores que aquela manifestação não era realmente necessária, ou desejável. Entendi que esse sentido foi criado e compartilhado entre outros gestores, não apenas entre Cláudia e Fabiana.

A ação subsequente seria sentar com essa minoria e verificar se elas estavam dispostas a “vestir a camisa”. Caso negativo, ali não seria o melhor lugar para elas. Há um jeito de fazer as coisas na Missão, e os gestores esperam que os colaboradores se encaixem nele. Essa é a história que criou sentido nessa situação e também serviu como ferramenta para autolegitimação (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012), uma maneira de reafirmar que o jeito de fazer as coisas na Missão, nesse caso, equivale ao próprio estado de ordem. Com esse

posicionamento, eles também sinalizam para os gestores uma de suas formas de gerir conflitos.

## 6.2 Mudanças na gestão das escolas

No período que a pesquisa foi realizada, a Missão administrava cinco centros educacionais. Uma diretora era responsável pela maior unidade (em número de alunos) e as outras duas diretoras administravam duas unidades, cada uma. Achei esse fato curioso. Não tinha experiência em escolas de Educação Infantil, mas a ideia de uma diretora para duas escolas me pareceu algo realmente diferente.

Como expliquei anteriormente, escolhi a escola administrada por uma diretora, e durante o período de *shadowing* testemunhei quão desafiador era esse trabalho de gestão. Um serviço sem fim. Comecei a pensar nas outras diretoras. Como seria esse trabalho em dobro? Infelizmente, não tive a oportunidade de acompanhá-las, a não ser em eventos de liderança ou na Mostra de Atividades, então utilizei as entrevistas para entender como era seu trabalho.

Shirley me explicou que a transição foi uma sugestão do antigo superintendente e aconteceu com o consentimento das diretoras que, naquele momento, entendiam que era um arranjo provisório. Havia expectativa que seriam contratadas novas diretoras para as outras duas escolas, o que não aconteceu. Agora o transitório é permanente, e meu interesse como pesquisadora é entender que sentido elas criaram dessa situação. Tendo o conhecimento prévio, por meio do *shadowing*, que elas estão sempre se comunicando em conselho – e em relação de amizade – e que esse assunto é pauta de suas discussões.

### Primeiro momento de *sensemaking*: não dá para continuar assim

A primeira entrevista foi com Clarice e tinha algumas particularidades em relação às outras. Ela já tinha certa familiaridade comigo enquanto pesquisadora, então não parecia muito preocupada em “medir palavras”. Isso também está associado a um traço de personalidade dessa diretora, que é a franqueza. A entrevista aconteceu no final do ano, quando todo cansaço de um ano letivo se avolumava sobre essas gestoras, conforme me explicou. Além disso, Clarice atualmente é a diretora mais antiga da Missão, então viveu mais tempo no período “antes da mudança” do que as demais.

Ela entrou no assunto naturalmente, quando falava das dificuldades das colaboradoras da área da Educação. Das três diretoras, Clarice é a que menos se adaptou ao novo sistema.

Apesar de ser a única que cuida de uma escola, tem um ar maternal na sua relação com as outras diretoras, e se preocupa muito com as consequências desse modelo de gestão.

Não...eu acho que não...assim é...às vezes por eu pensar que deveria ser mais, eu não sei, é igual eu tô te falando, às vezes eu tô insatisfeita com aquilo que Deus tem nos dado, ou com aquilo que as pessoas tem nos feito, às vezes também pode ser essa leitura disso, mas eu acredito que não, porque...por que que eu falo? Eu acho que é pelo cuidado em questão das nossas vidas, né? Até mesmo em questão de remuneração, a gente não tem esse zelo, não tem esse cuidado, tanto é que passaram dois anos, duas diretoras tomaram conta de duas unidades, então isso não é cuidado de uma empresa, não é cuidado com as famílias, né? (Clarice, em entrevista).

Inicialmente ela se vê em dúvida sobre a conclusão que deve tomar. Questionar a mudança seria um sinal de ingratidão a Deus e à empresa? Penso em quantos aspectos subjetivos – e porque não, práticas – estão envolvidos nesse raciocínio. Temor de não estar obedecendo a Deus, receio de sua posição ser um sinal de desrespeito e ingratidão aos líderes (relembrando que o diretor de TH também é pastor da igreja que frequenta), enfim, é a riqueza de entender o mundo do ponto de vista de quem age (VERGARA. CALDAS, 2005). Clarice acaba chegando à conclusão que manter a forma de gestão atual é um sinal de falta de cuidado da “empresa”.

Elas tem falado...uma até pediu conta esse ano, eu falei: Não vai...não tá na hora...né? Ajuda a gente a encerrar... Mas ela: Clarice, eu tô cansada...e a gente sacrifica muito a casa, família, marido, tudo...e...e..eu não vou pedir mais ela pra ficar, porque se ela entender de Deus, e eu também às vezes tenho vontade de falar assim: Minha irmã, cê tá. Mas aí eu quero falar: Não, você não tá certa... Mas eu acho que não dá pra ela aguentar mais um pouco, eu acho que ela tá assim...literalmente cheia de razão, porque eu faria a mesma coisa, porque eu não quero que ela repete o que eu fiz, né? Em questão de sacrificar sua casa, sua vida, eu acho que não vale a pena, porque passa muito rápido...e depois não tem mais volta, né? (Clarice, em entrevista).

Apesar da fala nesse momento ser apenas de Clarice, o relato das conversas e ações das outras diretoras permite entender o sentido que criaram juntas sobre a situação. A mudança na gestão rompeu com a ordem e os resultados aqui foram percebidos como negativos, como resultado de uma falta de cuidado da “empresa” com as diretoras. A ação seguinte foi uma diretora pedir as contas e Clarice apoiá-la em sua decisão, apesar de ainda se questionar se é a melhor decisão. Mas *sensemaking* não é um processo que preze por um “ponto final”, ele é cíclico, fluido, assim como o ambiente em que acontece (WEICK, 1995). Novos sentidos seriam criados nessa situação.

#### Segundo momento de *sensemaking*: adaptar aos novos tempos

Um tempo depois, viria a descobrir que a demissão não foi concretizada, o que nos traz ao segundo momento de *sensemaking*, compreendido por meio do discurso das outras

duas diretoras no primeiro mês de aula do ano seguinte. A distância temporal tem um significado importante aqui, especialmente porque foi o tempo de férias dessas gestoras. Houve um distanciamento da realidade da gestão e, pelo discurso, é possível notar que houve ponderação e uma mudança de percepção nesse intervalo.

Enquanto gestoras, a situação de Shirley e Renata é similar. As duas administravam apenas uma escola e passaram a administrar a segunda (no caso de Shirley, deixou a gestão de uma escola para assumir duas escolas diferentes), inicialmente em caráter provisório. O perfil das duas escolas, em cada caso, é diferente. Durante o primeiro ano de gestão, concentraram seus esforços na escola maior, de perfil socioeconômico mais elevado, porque as demandas também eram maiores. A escola menor ficou em segundo plano, e dependeu mais da equipe de colaboradores que já estava lá.

Então o ano de 2015 foi um ano de transição, porque eu peguei a unidade em 2014 com uma diretora excelente, que era a Shirley, então eu só...eu dei uma continuidade no que ela tava desenvolvendo, e a ficha ainda não tinha caído como seria, e 2015 foi muito difícil, foi muito difícil pra me adaptar, eu senti..eu senti no meu coração que eu estava às vezes abandonando a equipe lá, abandonando os pais, porque se você for somar, são cento e setenta crianças, cento e setenta famílias, eu ainda não consegui decorar o nome de todas as crianças (Renata, em entrevista).

Primeiramente, Renata expressa sua frustração como gestora por não poder dar o tipo de atenção que entendia ser adequada para sua equipe e as famílias atendidas. A sensação é de abandono.

E eu sei que isso também é...é um paradigma, porque tá mudando, né? Antes a função da diretora da Missão era muita mais...matriarca, mãe, né? Então, por exemplo, quem fazia as matrículas era só eu. A auxiliar administrativa dava só um suporte, eu fazia entrevista, eu conhecia todo mundo...e o ano passado eu não consegui, eu fiz uma ou outra, quem fez mais foi a Nat, que é a auxiliar administrativa. E lá no Morumbi também, eu fiz uma ou outra, não consegui, porque a gente não consegue (Renata, em entrevista).

Aqui um novo raciocínio se forma. Talvez os sentimentos negativos estejam ligados a um paradigma que precisa ser superado. Os tempos modernos exigem outro tipo de gestora.

E tenho trabalhado também no meu coração é...quais são os alvos e objetivos dessa função pra esse ano, porque a Missão tem...tem mudado muito, tem cada...nós estamos vendo que está se profissionalizando cada vez mais... Porque antigamente, ONG, não tinha muito essa questão de ser profissional, era...era diferente, hoje é empresa, tá? Mais o padrão mesmo de uma empresa, e a gente tem sentido, né? Porque quando tem mudança, o momento de transição é muito difícil, é diferente, né? Sai da zona de conforto, o novo é muito desafiador, né? (Renata, em entrevista).

Aqui o raciocínio está completo: a organização está mudando e talvez as diretoras também precisem mudar. O que antes era uma sobrecarga de trabalho agora é sinal da necessidade de ser “profissional”, de ter o padrão de uma empresa. É válido ressaltar mais

uma vez a ideia adotada por gestores que a organização deixou de ser uma ONG para se tornar uma empresa.

Shirley está na organização há mais tempo que Renata, e fala sobre o tempo em que administrava apenas uma escola, usando o olhar retrospectivo para usar suas experiências como fonte de sentido (WEICK, 1995).

A gente tava com muita expectativa de voltar uma diretora pra cá, porque quem viveu esse...ainda mais eu, a Clarice, a Renata também, tem muitos anos que está na Missão. Então a gente viveu um tempo com muita, assim, qualidade extrema, algo muito alto, até pra nossa realidade de ONG. Porque quando se fala de ONG, sabe que os recursos são menores, né, Andrea? Mas pra nossa ONG, a gente vivia algo assim bem maravilhoso mesmo, bem amplo. Quando enxugou os gestores, acaba que dá uma reduzida naquilo que são as nossas...as nossas possibilidades, né? (Shirley, em entrevista).

A maneira como comentou é quase como se aquele momento fosse maravilhoso demais, uma qualidade “extrema” que não estava destinada a durar muito tempo por ser acima da esperada para uma ONG. Ainda havia a expectativa de novas contratações no final do ano passado, o que não aconteceu. Shirley falou sobre alguns efeitos negativos do modelo de gestão atual.

E...e é muito difícil pra você fazer isso dá certo, fazer o que acontece no Palmeiras acontecer lá no Morumbi, até pela distância, pelos fatores que cada gestor pensa de um jeito, e pra que você levar isso pra equipe, sem ser de guela abaixo, precisa de muito humanização, de muita conversa, de muita argumentação, né? Então a gente trabalhou muito árduo pra fazer isso. Hoje a gente vê escorrer um pouco pelos dedos pelo fato de ter tido as mudanças, então acaba que nas mudanças vai se des..é... vai se desprendendo um pouco, aí por mais que eu, a Clarice e a Renata tente, sempre “não, gente, vamos fazer junto, não vamos soltar não, dá as mãos aí”, mas às vezes eu tô vendo esse trabalho escorrer, assim, um pouco pelos dedos, sabe? (Shirley, em entrevista)

Entre as consequências, está a perda da excelência e padronização que já tinham sido conquistadas na gestão anterior de cada escola. A sensação de que o trabalho árduo realizado no passado está hoje “escorrendo pelos dedos”.

Mas é pela essa questão dos fluxos, das mudanças, mas a gente não entende como sendo algo ruim não, porque pode ser pra gerar mais coisas boas, né? Talvez essa mudança, nesse primeiro momento, a gente pensa que tá perdendo, mas pode ser que a gente, ainda mais pra frente, a gente vai ganhar, né? Pode ser, a gente acredita nisso (Shirley, em entrevista).

Aqui Shirley chega a uma conclusão similar à de Renata: a organização está mudando e as diretoras também precisam mudar. Hoje ela ainda não vê ganho, mas tem a esperança de ver no futuro. Para que o processo de criar sentido seja completo, é necessário que culmine em uma ação (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Nesse caso, conforme as diretoras me relataram, a decisão foi permanecer na gestão das duas escolas e melhorar a gestão do tempo para que ambas sejam atendidas.

Assim, a mudança organizacional provocou alterações de tal forma que as estruturas e as práticas antigas precisaram ser revistas e recriadas. Não eram mais suficientes para manter a ordem (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). E quem está formulando essa nova maneira de fazer as coisas são as próprias diretoras, negociando entre si qual seria uma nova “história” que sustente com sentido a gestão das escolas (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012).

### **6.3 O propósito e a soberania de Deus**

Quando comecei o período de *shadowing* na escola, notei que minha presença estava causando um constrangimento considerável nas colaboradoras, inclusive na diretora. Conforme mencionei anteriormente, tive uma conversa difícil e libertadora com Clarice logo nos primeiros dias, que mudou a dinâmica da observação daquele ponto em diante e me permitiu ter uma visão muito mais apurada do que era a gestão na escola.

Nessa conversa, Clarice me disse “sem rodeios” que eu estava causando um desequilíbrio em todo corpo de funcionárias, que tinha relacionado minha imagem de observadora, com caderno e caneta na mão, a uma ideia de fiscalização e punição. Contou que foi necessário fazer uma reunião com elas no dia anterior para acalmar os ânimos, porque elas estavam com dificuldade de trabalhar perto de mim. Basicamente, minha presença afetou a ordem daquele local e propiciou uma oportunidade para a criação de sentido.

Não tive a oportunidade de me relacionar com toda a equipe, então vou focar no processo vivido pela Clarice, que reflete a conversa que teve com sua equipe. Clarice compartilhou que ela mesma tinha uma experiência bem ruim com estagiárias. Desde a última tentativa, tinha se determinado a não aceitar mais pessoas desempenhando essa função – ou algo parecido, no meu caso. O que a tinha feito mudar de ideia?

Primeiro, ela me contou que só aceitou minha presença porque fui indicada pelo diretor de TH, que por acaso, era pastor na igreja que ela congregava. Ela respeitava esse líder e confiava que ele estaria tomando uma decisão adequada, indícios da prática de respeitar figuras de autoridade.

O segundo motivo me chamou ainda mais atenção, porque seria mencionado em outros momentos em situações que também propiciaram o processo de *sensemaking*: o propósito e soberania de Deus. Ela entendia que aquela poderia ser uma oportunidade dada por Deus para, quem sabe, mudar sua visão sobre estagiários. Se não era uma interferência divina, sem dúvida era uma permissão divina, e essa permissão, a seu ver, está sempre

acompanhada de um propósito. Se Deus permite algo, mesmo que esteja além da sua compreensão, é porque tem um fim em mente.

A partir dessa compreensão, Clarice e sua equipe decidiram me receber. A crise foi superada e a ordem voltou para a rotina da escola. Clarice encaixou minha estadia a elementos conhecidos. Buscou na sua trajetória uma pista que a ajudasse a criar uma história plausível, algo em que pudesse acreditar, forte o suficiente para impulsionar uma ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). E essa pista era Deus.

Algumas colaboradoras ainda demonstraram certo constrangimento, mas Clarice ficou cada vez mais à vontade com minha presença. Essa não foi a única vez que vi a diretora recorrendo à soberania e propósito divinos para criar sentido e restabelecer a ordem em situações que geravam incertezas. Quando conversamos sobre a chegada da nova superintendente de Educação, Clarice expôs sentimentos conflitantes. Sabia da necessidade de alguém assumir o cargo, mas tinha dúvidas se a pessoa escolhida era a mais adequada. Durante alguns anos trabalhou debaixo da liderança de uma superintendente que deixou marcas muito positivas nas diretoras. Clarice se referiu a ela como “porto seguro”.

Depois de falar sobre suas dúvidas e receios sobre ter uma nova superintendente, Clarice recorreu a Deus mais uma vez. Tinha certeza de que Deus tinha um propósito superior, mesmo que não fosse algo agradável para ela. Talvez ela só não entendesse naquele momento os desígnios divinos. Com essa compreensão, estava disposta a dar um voto de confiança à nova superintendente. Mas não sem antes deixar claro que se a vontade divina fosse contrária à decisão, não tinha decisão de diretoria que conseguisse manter essa nova colaboradora.

Então eu acho assim que não, eu quero acreditar...eu quero acreditar que essa nova superintendente, né? Venha fazer diferença, e se não vier também irmã, Deus vai tirar...e..eu sou dessa forma, não acredito que não permaneça aquilo que Deus não quer, se não for, Deus vai tirar...se não for..se for tirar eu, Ele vai tirar, tira quem quiser, Deus tira quem quiser, mas se não for a pessoa certa ela não vai permanecer também, e eu tenho minhas dúvidas ainda que seja a pessoa certa, Deus ainda não me respondeu. Esperar pra ver, e a gente crê que vai dar tudo certo em nome de Jesus, sabe? (Clarice, em entrevista).

A convicção da intervenção divina pode ser relacionada ao conceito de predestinação: Deus já tem um plano eterno para todas as pessoas e esse plano irá se concretizar, independente de decisões humanas (WEBER, 2002). Assim, a fé funciona aqui como uma ferramenta para criar sentido e gerar ordem em situações que parecem fora do controle humano. Clarice usou elementos da fé para criar uma história boa o suficiente para permitir que sua “ordem interior” continuasse com a permanência ou não da nova superintendente. Estava pronta para o que viesse pela frente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando entrei no campo, equipada com minhas leituras prévias, a verdade é que não sabia o que realmente iria encontrar. Ao estudar práticas, entendo que organizações não são iguais. Cada uma tem sua particularidade, uma rede complexa e interessante de seres humanos e objetos que, ao se unirem, desenvolvem um modo de fazer as coisas que lhes é tão próprio, dotado de um sentido que é tão seu, que pode parecer completamente estranho para alguém que “não faz parte” desse fazer-ser. Acredito que buscar compreender do lado de dentro, foi a maneira mais apropriada para pelo menos começar a entender como essas práticas aconteciam, e que sentido era dado a elas.

O primeiro objetivo específico foi identificar as práticas, o que foi feito principalmente na fase de *shadowing*. O que foi obtido na fase anterior (análise de documentos) me deu indícios do que encontraria, e o que foi encontrado na fase posterior (entrevistas individuais) foi fundamental para confirmar e compreender o que ficou evidente nas muitas horas em que acompanhei os gestores. Foram dez práticas ao todo, a saber: tomar decisões em conselho, prezar pela excelência, respeitar figuras que representam autoridade, dar chances a colaboradores, desejar ser referência, quantificar resultados, buscar a profissionalização, a organização, a formalização e a padronização.

Essas práticas foram analisadas separadamente, de acordo com os fatores que mais as influenciam e, de certa forma, as explicam, o que me leva ao segundo objetivo específico: verificar a influência da orientação religiosa sobre as práticas de gestão. À medida que caminhava na pesquisa, ficou perceptível para mim que as cinco primeiras práticas mencionadas estavam diretamente relacionadas a princípios bíblicos, estabelecendo uma conexão entre fé e gestão dentro da organização. É razoável dizer que essas práticas poderiam ser encontradas em qualquer outra organização, com ou sem orientação religiosa por trás. Mas o que fez elas se destacarem nesta pesquisa foi a constatação que *neste caso, para esta organização, o que as fundamenta – e, portanto, dota de sentido e justifica – são conceitos religiosos, confirmados pelos próprios gestores.*

Mais interessante ainda foi observar que essas práticas são amplamente aceitas e difundidas entre os gestores que fizeram parte da pesquisa, independente de sua escolha pessoal religiosa. Apesar de não ser um grupo muito diversificado nesse sentido – e da outra religião encontrada também ser de origem cristã (católica) – as gestoras não protestantes se identificaram como religiosas não praticantes, pessoas que tem a fé mais como uma tradição do que um fundamento ao qual recorram constantemente. Para elas, “praticar” essas práticas

não tinha realmente a ver com religião, e sim com a aceitação de que aquela era a maneira certa de fazer as coisas ali dentro, uma maneira que, com o tempo, aprenderam a apreciar e defender.

Isso me faz retomar a missão proposta pela organização: é possível glorificar a Deus sem ser religioso? Na Missão Luz, sim. Basta praticar aquilo que está alinhado com determinados princípios, se ajustar ao “modo de fazer as coisas” desenvolvido ali. E há um esforço dentro da organização para manter as pessoas que se ajustam a esse modo, o DNA da Missão, bem como de não manter aquelas que não se ajustam. Não sem antes, é claro, andar a segunda milha.

A religião, no entanto, não é o único fator de influência. Pude constatar outra lógica presente, bem conhecida do mercado: a racionalidade instrumental. Gestores desenvolveram, a partir de suas experiências pessoais e profissionais, práticas tão próprias do Segundo Setor, que no final da pesquisa até eu estava (quase) chamando a instituição de “empresa”, sem querer. Esperava encontrar esse tipo de racionalidade, assim como pesquisas anteriores indicavam, mas fiquei um pouco surpresa com a força e aceitação entre todos os gestores. É uma situação interessante, ao mesmo tempo que admite-se estar no Terceiro Setor, percebe-se um esforço quase que inconsciente de se afastar de estereótipos de ONGs pequenas, ineficientes e informais, tão características deste setor, pelo menos na percepção de alguns. É uma ONG com ares de grande empresa, que tem orgulho desse status.

Agir sob essa influência coloca a organização em uma posição complexa. Como profissionalizar, formalizar, organizar, padronizar e quantificar sem considerar o ser humano como mais um entre muitos meios? Nesse sentido, um nível razoável de expectativa é colocado hoje sobre a área de Talentos Humanos, que opera sem problemas dentro da mesma lógica do mercado. Treinamentos, capacitações e feedbacks são algumas das ferramentas utilizadas para garantir que a humanização não “escorra pelo ralo” na busca pela excelência eficaz e eficiente. Práticas religiosas também são vistas como aliadas na manutenção do “lado humanizado” da organização. Uma humanização híbrida, portanto, meio empresarial, meio religiosa.

Um fator que chamou minha atenção durante a pesquisa foi a difusão dessas práticas entre os gestores que fizeram parte desta pesquisa. São pessoas que “abraçaram a causa”, por assim dizer, o que resultou em um nível de coerência elevado entre discurso e prática.

O terceiro objetivo específico proposto era identificar momentos de *sensemaking*, situações que rompiam a ordem de alguma maneira e demandavam dos gestores um esforço para criar sentido e agir em cima dessa compreensão. O que encontrei não fugiu de

percepções anteriores sobre as práticas. Quando gestores atribuem a causa de conflitos ao comportamento de determinadas pessoas – identificadas como uma minoria –, estão se legitimando, afirmindo o DNA da Missão como a maneira correta de pensar e agir, incluindo todas as práticas que o define. Quando diretoras decidem mudar seu modo de gestão para se ajustar a um novo formato, estão demonstrando uma percepção compartilhada de que fins podem justificar meios. Por fim, quando uma diretora aceita a presença de uma pesquisadora ou qualquer outro acontecimento por entender que aquilo foi permitido por Deus, está confirmando quão intrincada pode ser a relação entre gestão e religião em um contexto que dá espaço para ambos.

É nesse tom que concluo esta pesquisa. Lançando um olhar mais amplo sobre a análise, percebo que o encontro entre fé e gestão foi a constante em todos os momentos. Mesmo quando a racionalidade instrumental ficou evidente, foi a fé que a justificou, com a ideia de que se a prática está dentro dos limites dos princípios bíblicos, e se glorifica a Deus por meio da excelência, deve ser adotada. De certa forma, portanto, o resultado corrobora com algumas conclusões de Weber (2002).

## **7.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros**

Não foi pretensão desta pesquisadora esmiuçar todas as práticas que acontecem na organização estudada, mas sim lançar um olhar sobre aquelas que se tornaram perceptíveis ao longo da pesquisa. A percepção, por sua vez, estava formatada pelo referencial teórico, o que significa que partindo de outros pressupostos, e adotando outros olhares, poderia encontrar outros resultados. As escolhas metodológicas também colocam algumas limitações. A observação tipo *shadowing* restringe o foco a alguns gestores. E por se tratar de um estudo de caso, não tive a intenção de generalizar o que ali foi encontrado.

O fato de compartilhar da mesma crença religiosa da organização estudada foi um desafio constante, e me privou em alguns momentos daquele desejado senso de “novidade” perante a realidade encontrada. Por outro lado, abriu portas para vivenciar conversas e hábitos de pessoas que simplesmente se sentiram à vontade para expressar sua religiosidade sem constrangimentos. É uma faca de dois gumes, como disse anteriormente, mas acredito que o efeito foi predominantemente positivo.

A pesquisa esteve focada na figura dos gestores, e talvez esse seja um dos motivos pelos quais não encontrei uma diferença perceptível entre modo de gestão prescrito e real. Os gestores, principalmente nos níveis mais altos de gestão, são os que definem as regras,

determinam o modo de gestão desejado. Seria interessante estender a pesquisa aos outros colaboradores, principalmente os de ponta, e verificar até que ponto as práticas observadas a nível estratégico e tático são institucionalizadas.

Em um país com tamanho pluralismo religioso, é curioso ter encontrado certa dificuldade na busca por estudos que procurem verificar a conexão entre fé e gestão dentro das organizações. Apenas em Uberlândia, 60% das instituições subvencionadas que prestam serviço socioassistencial declaram possuir orientação religiosa. A área de Administração, principalmente no âmbito do Terceiro Setor, poderia se beneficiar com pesquisas que tenham como foco essa relação e seus efeitos, não só sobre a organização, mas sobre toda a comunidade com a qual ela se relaciona.

A adoção do olhar da prática e do *sensemaking* pode ser uma ferramenta muito útil no estudo das organizações do Terceiro Setor, e ainda é pouco utilizada no Brasil. Diferentes aspectos podem ser analisados nessas organizações por meio dessas perspectivas: resolução de conflitos, relação com *stakeholders*, adoção de tecnologias, dentre outros. Novos estudos com esses olhares poderão enriquecer a produção acadêmica nessa área.

## 8. REFERÊNCIAS

- ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil - Pesquisa FASFIL 2010 - lançada em dezembro de 2012. 2015. Disponível em:  
<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=18> Acesso em: 29 Jun. 2015.
- ALMEIDA, Vasco. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 95, p. 85-104, 2011.
- ALTMANN, Walter. Teologia da libertação. **Estudos Teológicos**, v. 19, n. 1, p. 27-35, 2014.
- ALVES, José Eustáquio Diniz; BARROS, Luiz Felipe Walter; CAVENAGHI, Suzana. A dinâmica das filiações religiosas no Brasil entre 2000 e 2010: diversificação e processo de mudança de hegemonia. **Revista de Estudos da Religião (REVER)**, v. 12, n. 2, p. 145-174, 2012.
- AMARAL, Roberto Galassi; COSAC, Claudia Maria Daher. O Terceiro Setor e Desenvolvimento Sustentável. **Serviço Social & Realidade**, v. 18, n. 2, p. 81-106, 2010.
- ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUÑADA, Benito. Protestants and Catholics: Similar Work Ethic, Different Social Ethic. **The Economic Journal**, v. 120, n. 547, p. 890-918, 2010.
- BARROS, Marizeth Antunes; DOS SANTOS, Thaís Chacon. Terceiro Setor: racionalidade instrumental ou substantiva? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 113, p. 11-18, 2010.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BECKER, Sascha O.; WOESSMANN, Ludger. Was Weber wrong? A human capital theory of Protestant economic history. 2007.
- BETANHO, Cristiane. Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.
- BIRMAN, Patricia. Cruzadas pela paz: práticas religiosas e projetos seculares relacionados à questão da violência no Rio de Janeiro. **Religião e Sociedade**, v. 32, n. 1, p. 209-226, 2012.

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.

BJØRKENG, K.; CLEGG, S.; PITTSIS, T. Becoming (a) practice. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145-159, 2009.

BROWN, A. D.; GABRIEL, Y.; GHERARDI, S. Storytelling and change: An unfolding story. **Organization**, v. 16, n. 3, p. 323-333, 2009.

BRUMMANS, Boris HJM; HWANG, Jennie M.; CHEONG, Pauline Hope. Mindful Authoring through Invocation Leaders' Constitution of a Spiritual Organization. **Management Communication Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 346-372, 2013.

BURITY, Joanildo Albuquerque. Redes sociais e o lugar da religião no enfrentamento de situações de pobreza: um acercamento preliminar. 2006. Biblioteca Virtual, Consejo Latinoamericano de Ciências Sociais. Disponível em:< <http://www.clacso.edu.ar>> Acesso em: 17 fev 2015.

BURITY, Joanildo. Organizações religiosas e ações sociais: entre as políticas públicas e a sociedade civil. **Revista Anthropológicas**, v. 18, n. 2, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1982. (tradução adaptada do original: VERGARA, S.C. Rio de Janeiro: PUC, 1991).

CARISIO, Camila Mendonça. Chico Xavier, caridade e o mundo de César: um olhar sobre o modo de gestão da assistência social espírita em Uberaba-MG. 2008. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2008.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; SOUZA, Washington José de. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 113-134, 2007.

CERTO – Centro de Excelência em Reabilitação e Trabalho Orientado de Uberlândia. Disponível em: < <http://certo.org.br/>>. Acesso em: 10 abr 2015.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

COOK, S. D.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Ten good reasons for assuming a “practice lens” in organization studies. In **3rd OLKC Conference**., Abril 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

- CZARNIAWSKA, Barbara. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management**: An International Journal, Vol. 3 n. 1, p. 4-20, 2008.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Organizations as Obstacles to Organizing. In: ROBICHAUD, Daniel; COOREN, François. **Organization and Organizing**: Materiality, Agency and Discourse. Routledge, 2013.
- DA GLORIA GOHN, Maria. Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs. **Revista Meta: Avaliação**, v. 5, n. 14, p. 238-253, 2013.
- DA SILVA, Claudia Neves et al. Igreja católica, assistência social e caridade: aproximações e divergências. **Sociologias**, v. 8, n. 15, p. 326-351, 2006.
- DICIONÁRIO ETMONOLÓGICO. Origem da palavra método, 2015. Disponível em <<http://www.dicionarioetimologico.com.br/metodo/>> Acesso em: 20 jun. 2015.
- ESCOBAR, Julio Jiménez; GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos Morales. Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores. **Revista Katálysis**, v. 11, n. 1, p. 84-95, 2008.
- FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor, 1999. Disponível em: <[http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)> Acesso em: 17 abr. 2015.
- FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA – FEB. Dúvidas mais frequentes. Disponível em: <<http://www.febnet.org.br/blog/geral/o-espiritismo/duvidas-mais-frequentes/>> Acesso em: 08 mai. 2015.
- FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA – FEB. História do espiritismo. Disponível em: <<http://www.febnet.org.br/blog/geral/o-espiritismo/historia-do-espiritismo/>> Acesso em: 08 mai. 2015.
- FERNANDES, Rubem César. Privado porém público – O terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERREIRA, Flávio Rodrigo Freire. O preço da criança e a nova cultura da adoção: do cenário político-legal às práticas de adoção em Natal/RN. **Estudos de Sociologia**, v. 19, n. 36, 2014.
- FISCHER, Rosa Maria. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 1, 2005.
- FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise e Dados. Salvador, SEI v. 12, n. 1, p. 9-19, Junho 2002.
- GARROW, Eve; NAKASHIMA, John; MCGUIRE, James. Providing human services in collaboration with government: Comparing faith-based and secular organizations that serve homeless veterans. **Review of Religious Research**, p. 266-281, 2011.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GHERARDI, Silvia. Introduction: The critical power of the ‘practice lens’. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GHERARDI, Silvia. Prática? É uma questão de gosto! **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.2 n.1 p. 107-124, jan. / abr. 2013.

GHERARDI, S.; LANDRI, P. “I sign, therefore I am”(Un) stable traces of professional practices. **Professions and Professionalism**, v. 4, n. 2, p. 1-11, 2014.

GHERARDI, S.; PERROTTA, M. Egg dates sperm: a tale of a practice change and its stabilization. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 595-614, 2011.

GILL, Rebecca; BARBOUR, Joshua; DEAN, Marleah. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 9. n. 1, p. 69-89, 2014.

GODÓI-DE-SOUZA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Redes sociais: perspectivas para sustentabilidade de uma ONG. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v.8, n.1, jan./abril. 2010.

GODÓI-DE-SOUZA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As formas, a natureza e os tipos de articulações da aliança entre ONG e o governo – Um estudo de caso. **Interface**, Natal, v. 8, n.2, jul./dez. 2011.

GODÓI-DE-SOUZA, Edileusa; JÚNIOR, Valdir Machado Valadão. Sustentabilidades em uma ONG: desafio para sobreviver. **Revista Ciências Administrativas**, v. 15, n. 2, 2010.

HAYWARD, R. David; KEMMELMEIER, Markus. Weber revisited a cross-national analysis of religiosity, religious culture, and economic attitudes. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 8, p. 1406-1420, 2011.

HERK, A. C. V.; VALADÃO JUNIOR, V. M. A ótica bibliométrica do Terceiro Setor: uma análise das principais publicações brasileiras no período 2005-2011. In: VALADÃO JUNIOR, V. M.; MEDEIROS, C. R. O. (organizadores). **Terceiro Setor e economia solidária: estudos, pesquisas e reflexões**. Uberlândia: EDUFU, 2012.

HERRMANN, Andrew F. Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 246-264, 2011.

HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. Tradução de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil 2013 - Primeiros Resultados. 2013. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2013/default\\_pdf.shtml](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2013/default_pdf.shtml)> Acesso em: 29 Jun. 2015.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Terceiro Setor: finalmente no PIB. 2007. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id\\_article=388](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article926d.html?id_article=388)> Acesso em: 29 Jun. 2015.

JUNQUEIRA, L. A. P. . Gestão Social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A.C.; SILVA JUNIOR, J.T.; SCHOMMER,P.;RIGO, A.S.. (Org.). Os desafios da formação em gestão social. 1a.ed .Palmas, TO: Previsão, 2008, v. 02, p. 87-103.

KAPPEL, L. B.; SENO, J. P.; GODÓI-DE-SOUSA, E. Parcerias no terceiro setor: contribuições da literatura científica nacional e internacional. Anais... IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social –ENAPEGS, 2013.

LANDIM, Leilah; THOMPSON, Andrés. Non-governmental organisations and philanthropy in Latin America: An overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 8, n. 4, p. 337-350, 1997.

LAVALLE, Adrián Gurza; CASTELLO, Graziela. As benesses desse mundo: associativismo religioso e inclusão socioeconômica. **Novos Estudos**, v. 68, p. 73-93, 2004.

LIU, Leigh Anne; INLOW, Lin; FENG, Jing Betty. Institutionalizing Sustainable Conflict Management in Organizations: Leaders, Networks, and Sensemaking. **Conflict Resolution Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 155-176, 2014.

MACHADO, Carly. “É muita mistura”: projetos religiosos, políticos, sociais, midiáticos, de saúde e segurança pública nas periferias do Rio de Janeiro. **Religião e Sociedade**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 13-36, 2013.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MAITLIS, S.; VOGUS, T. J.; Lawrence, T. B. Sensemaking and emotion in organizations. **Organizational Psychology Review**, 2041386613489062, p. 222-247, 2013.

MCDONALD, Seonaidh. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

MELLO, Angela; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor: um estudo de multicasos. Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador, 2008.

MENDONÇA, Antonio Gouvêa. República e pluralidade religiosa no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, n. 59, p. 144-163, 2003.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MIKKELSEN, Elisabeth Naima. An Analysis of the Social Meanings of Conflict in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 5, p. 923-941, 2013.

MINISTÉRIO LUZ. Disponível em:< <https://www.luz.org.br/>> Acesso em: 15 Set. 2015.

MISSÃO LUZ. Disponível em: <<https://www.missaoluz.org.br/>> Acesso em: 10 Set. 2015.

ONA – Organização Nacional de Acreditação. Disponível em: <<https://www.ona.org.br/>> Acesso em: 15 Jan. 2016.

PERRET, N.; VINHA, F. D.; TEIXEIRA, A. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de Parcerias e Redes Sociais: em busca da gestão social eficaz. In: XII SEMEAD – Empreendedorismo e Inovação, 15 f, 2009.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

PIZANI, Maria Angelica Pinto Nunes. A atuação de religiosas em Curitiba na assistência aos alienados durante a República Velha. **Cogitare enferm**, v. 7, n. 2, 2002.

POCHMANN, M. Economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. IPEA, Mercado de trabalho, n.24, p.23-34, Agosto, 2004.

POSSAS, Míriam de Castro. Nas sombras do Grupo Galpão: compreendendo o *organizing* e *sensemaking* em um grupo de teatro. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 2015.

RAMOS, Gerusa Coutinho. Terceiro setor: a construção de uma economia da solidariedade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 105-112, 2003.

REINECKE, J.; ANSARI, S. What Is a “Fair” Price? Ethics as Sensemaking. **Organization Science. Articles in Advance**. p. 1-22, 2015.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014. Disponível em <[http://www.missaoluz.org.br/index.php?pg=prestacao\\_contas&cat=5&id=5](http://www.missaoluz.org.br/index.php?pg=prestacao_contas&cat=5&id=5)> Acesso em: 10 Set. 2015.

ROMEIRO, Paulo Rodrigues. A fé e os interesses econômicos: um paralelo entre a busca da riqueza na colonização do Brasil e o tratamento do dinheiro no movimento neopentecostal. **Revista Ciências da Religião-História e Sociedade**, v. 4, n. 1, 2009.

ROSAS, Nina. As ações sociais da Igreja Universal: recrutamento e empreendedorismo no A Gente da Comunidade de Belo Horizonte. **Ciencias Sociales y Religión/Ciências Sociais e Religião**, v. 14, n. 17, p. 27-51, 2012.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. The civil society sector. **Society**, v. 34, n. 2, p. 60-65, 1997.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 1, 1998.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SCHALTEGGER, Christoph A.; TORGLER, Benno. Work ethic, Protestantism, and human capital. **Economics Letters**, v. 107, n. 2, p. 99-101, 2010.

SELSKY, John W.; PARKER, Barbara. Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 21-37, 2010.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SINGER, P. Economia solidária – entrevista com Paul Singer a Paulo Salles de Oliveira em 23 de Setembro de 2007, Estudos Avançados 22 (62), 2008.

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Gestão do terceiro setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-11, jan/mar 2010.

SOLE, D. L.; EDMONDSON, A. C. Situated knowledge and learning in dispersed teams. **British journal of management**, v. 13, S17-S34, 2002.

SOUZA, Silas Luiz. Pensamento sobre ação social no protestantismo brasileiro. **Revista Ciências da Religião – História e Sociedade**, v.9. n.1, 2011.

TENÓRIO, Fernando G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. Desenvolvimento em questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**. v.1, n. 5, p. 567–582, out. 2002.

VÁSQUEZ, Consuelo, BRUMMANS, Boris H. J. M. e GROLEAU, Carole. “Notes from the field on organizational shadowing as framing”. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 144-165, 2012.

VERGARA, Sylvia; CALDAS, Miguel. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WEBER, Max. A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WEICK, Karl. E. Sensemaking in organizations. Foundations for organizational science: a Sage Publications Series, 1995.

WEICK, Karl E. Faith, evidence, and action: Better guesses in an unknowable world. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1723-1736, 2006.

WEICK, Karl E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

YANOW, D. Talking about practices: On Julian Orr’s talking about machines. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1743-1756, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 9. ANEXO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “Sob as lentes da prática e do *sensemaking*: compreendendo uma organização não governamental de orientação cristã protestante” sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior e a discente Andrea Ribeiro da Silva.

Nesta pesquisa nós buscamos identificar e compreender as práticas de gestão da \_\_\_\_\_. Essa pesquisa envolve pessoas que ocupam cargos de liderança nas diferentes áreas de atuação da organização. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora, Andrea Ribeiro da Silva, antes da realização da coleta de dados, por meio de entrevista individual, caso o funcionário consinta em participar da pesquisa. A coleta de dados ocorrerá em local e horário previamente combinado com cada entrevistado.

Na sua participação você responderá a um questionário oral semiestruturado. As perguntas estão relacionadas às práticas de gestão da \_\_\_\_\_, e serão adaptadas a cada funcionário de acordo com a função que desempenha na organização.

Em nenhum momento você será identificado. A entrevista será gravada por meio de um gravador eletrônico para garantir a coleta dos dados em sua integralidade e, caso você consinta, será posteriormente transcrita. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar na pesquisa.

O único risco que esta pesquisa poderá apresentar é o da identificação, porém comprometemos em manter o sigilo, respeitando os princípios éticos e a privacidade do participante. Os resultados desta pesquisa permitirão uma nova compreensão sobre as práticas de gestão da \_\_\_\_\_, e a organização poderá usar essas informações para seu próprio desenvolvimento.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Andrea Ribeiro da Silva; fone (34) 3236-3071. Rua Benedito Palhares, 1190, Apto 302. Ou ainda, com Prof. Valdir Machado Valadão Junior na coordenação do Programa de Pós-graduação em Administração, Av. João Naves de Avila, 2121, Campus Santa Mônica, Bloco 5M, sala 109 M, fone (34) 3239-4525.

Uberlândia, \_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.  


---

Assinatura dos pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.  


---

Participante da pesquisa