

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELE MUDREY

RACIONALIDADES E VALORES: um estudo em duas unidades da rede
Uni-Yôga

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BIGUAÇU – SC
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIELE MUDREY

**RACIONALIDADES E VALORES: um estudo em duas unidades da rede
Uni-Yôga**

**Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração
pela Universidade do Vale do Itajaí, Centro de
Educação de Biguaçu.**

Área de concentração: Gestão Social

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luís Boeira

**BIGUAÇU
2006**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José e Norma, e às minhas irmãs Patrícia, Camila e Priscila pelo amor, compreensão e força que me deram para eu chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor Dr. Sérgio Luís Boeira pela orientação e dedicação na realização deste trabalho, pelo apoio e seus valiosos ensinamentos, pela sua compreensão e incentivo.
- Ao corpo docente, direção e coordenação do Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI, que me possibilitaram a conclusão deste trabalho.
- A toda equipe da Uni-Yôga do Kobrasol em São José (SC) e Ponta Grossa (PR) – diretores, instrutores e praticantes - pelas informações, gentilezas pelo apoio e incentivo que recebi em especial a atenção a mim dispensada pelos diretores das unidade do Kobrasol Rodrigo De Bona e Lucila e a diretora da unidade de Ponta Grossa Marcy P. Zarpellon pela gentil acolhida quando estive em suas unidades e também por permitirem a realização deste estudo.
- Aos instrutores da Uni-Yôga de Ponta Grossa pelo apoio, atenção e integração durante as práticas realizadas.
- Aos meus colegas acadêmicos, familiares e amigos, pela amizade, incentivo, carinho e ajuda que recebi nas mais diversas situações que sobretudo, me fizeram perceber que mesmo a dor, as dificuldades e o desapontamento nos engrandecem para alcançarmos nossos objetivos quando temos Deus como nosso guia.
- Aos meus pais pela constante companhia, disposição e apoio a mim dispensados.
- De forma geral a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para que mais esta etapa fosse cumprida em minha caminhada.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

A Deus,

a quem dou toda honra e glória por estar sempre fortalecendo, inspirando, protegendo e abençoando a minha vida, nas viagens e em todos os momentos que nortearam a execução de meus estudos. Momentos que certamente estavam já preparados, desde meu ingresso no mestrado e que foram divididos com as mais diversas preocupações, sentimentos, ações e atividades, mas que foram vencidas pela certeza na fé que eu tenho no Deus Todo poderoso e que me possibilita testemunhar mais uma vez da Sua fidelidade.

**Grandes coisas fez o Senhor por nós, e por
isso estamos alegres. Salmos 126:3**

Esta dissertação teve como objetivo geral *compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC)*. Como objetivos específicos buscou-se: a) descrever os traços da cultura da Uni-Yôga; b) examinar três processos organizacionais relacionados às duas formas de racionalidades; c) interpretar os valores, presentes nas duas unidades da rede, que permitissem identificar a existência das duas formas de racionalidade. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso múltiplo, exploratório, com base em dados qualitativos e quantitativos (aplicação de questionário, observação direta e entrevistas em profundidade, semi-estruturadas) com base na abordagem fenomenológica e no paradigma da complexidade – principalmente a partir das contribuições de Guerreiro Ramos, Maurício Serva e Edgar Morin. Fez-se uma pesquisa documental e bibliográfica a respeito dos conceitos relacionado aos valores ocidentais e orientais que permeiam a cultura da rede Uni-Yôga – uma organização brasileira sem fins lucrativos, administrada de forma participativa, que tem obtido grande sucesso, congregando mais de duzentas unidades, no Brasil e no exterior. Concluiu-se que as três categorias principais da teoria da delimitação de sistemas (Guerreiro Ramos) – economia, fenonomia e isonomia – são fundamentais para a compreensão da cultura das duas unidades da rede, e que tais categorias estão inter-relacionadas de forma complexa (o que envolve coerência e simultaneamente ambigüidade). Este estudo também destaca a relevância do método de análise de processos organizacionais proposto por Maurício Serva, ainda que utilizado de forma parcial e adaptada.

Palavras-chave: Racionalidade Substantiva, Racionalidade Instrumental, Complexidade.

ABSTRACT

The overall objective of this dissertation was to understand how values related to instrumental rationality and substantive rationality are revealed, in the culture of two units of the Uni-Yôga network, located in the cities of Ponta Grossa (PR) and São José (SC). More specifically, it sought to: a) describe the cultural characteristics of Uni-Yôga; b) examine three organizational processes related to the two forms of rationalities; and c) interpret the values that exist in these two units of the network, which would enable the existence of the two forms of rationality to be identified. A multiple and exploratory case study was developed, based on qualitative and quantitative data (application of a questionnaire, direct observation and semi-structured in-depth interviews) using the phenomenological approach and on the paradigm of complexity, using, in particular, the contributions of Guerreiro Ramos, Maurício Serva and Edgar Morin. A documentary and bibliographical survey was carried out on the concepts related to the Western and Eastern values that permeate the culture of the network of Uni-Yôga - a non-profit making Brazilian organization which has a participative form of management, and which has achieved great success, now with over two hundred units, in Brazil and overseas. It was concluded that the three main categories of the systems delimitation theory (Guerreiro Ramos) - economy, phenonomy and isonomy - are essential for understanding the culture of the two units of the network, and that these categories are interrelated in a complex way (involving both coherence and ambiguity at the same time). This study also highlights the relevance of the analysis method of organizational processes proposed by Maurício Serva, although it is used on a partial and adapted way.

Key words: Key-words: Substantive rationality; Instrumental rationality; Complexity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigma paraeconômico	52
Figura 2 - Sistema de ação cultural brasileiro	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores Associados às Racionalidades Instrumental e Substantiva.....	34
Quadro 2 - Síntese dos Princípios do Paradigma da Complexidade	44
Quadro 3 - Quadro comparativo das racionalidades nos processos selecionados.....	89
Quadro 4 - Definição das Principais Categorias da Teoria da Delimitação de Sistemas	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo dos aspectos julgamento ético e mútuo entendimento e desempenho e estratégia interpessoal da unidade do Kobrasol.....	82
Gráfico 1.1: Comparativo dos aspectos julgamento ético e mútuo entendimento e desempenho e estratégia interpessoal da unidade de Ponta Grossa.....	83
Gráfico 2: Comparativo dos aspectos auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético com utilidade, fins e rentabilidade da unidade do Kobrasol.....	85
Gráfico 2.1: Comparativo dos aspectos auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético com utilidade, fins e rentabilidade da unidade de Ponta Grossa	86
Gráfico 3: Comparativo dos aspectos valores emancipatórios e fins, êxitos e resultados da unidade do Kobrasol.....	87
Gráfico 3.1: Comparativo dos aspectos valores emancipatórios e fins, êxitos e resultados da unidade de Ponta Grossa	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial hierarquia e normas da unidade do Kobrasol 82

Tabela 1.1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial hierarquia e normas da unidade de Ponta Grossa 82

Tabela 2: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial valores e objetivos da unidade do Kobrasol 84

Tabela 2.1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial valores e objetivos da unidade de Ponta Grossa 85

Tabela 3: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial ação social e relações ambientais da unidade do Kobrasol..... 87

Tabela 3.1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial ação social e relações ambientais da unidade de Ponta Grossa 88

INTRODUÇÃO	14
1. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE PARADIGMA, TEORIA E MÉTODO: Considerações preliminares.....	18
2. QUESTÕES CENTRAIS, OBJETIVOS E RECURSOS METODOLÓGICOS	22
2.1 Recursos metodológicos	23
2.1.1 A pesquisa.....	24
2.1.2 Estudo de caso	26
2.1.3 Delimitação da pesquisa	30
2.2 Coleta de dados	31
2.3 O método de Serva	33
3. ASPECTOS TEÓRICO-PARADIGMÁTICOS	36
3.1 Inter-relações ambientais – a visão sistêmica e a complexidade.....	36
3.1.1 O contexto da complexidade	41
3.2 A dinâmica das racionalidades	44
3.2.1 A racionalidade instrumental.....	46
3.2.2 A racionalidade substantiva	48
3.3 Paradigma paraeconômico	51
3.4 A ética como um valor para as organizações e para a sociedade.....	54
3.5 O papel das organizações na sociedade como agentes sociais de desenvolvimento	56
3.5.1 Os aspectos culturais como valores essenciais	60
3.6 Aspectos da história do yôga	66
3.6.1 YÔGA: uma antiga técnica atual.....	69
3.7 Trajetória de DeRose	73
3.7.1 Swásthya Yôga: a modalidade da rede Uni-Yôga	74
3.7.2 As origens da Uni-Yôga: breve histórico e caracterização	74

3.7.3 Normas e hierarquia.....	76
3.7.4 Administração participativa	78
4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	80
4.1 Interpretação dos questionários - unidades do Kobrasol e Ponta Grossa	81
4.2 Interpretação das entrevistas - unidades do Kobrasol e Ponta Grossa.....	89
4.2.1 Tipo de ação racional existente ou predominante nas unidades estudadas..	91
4.2.1.1 Normas e hierarquia	91
4.2.1.2 Valores e objetivos.....	96
4.2.1.3 Ação social e relações ambientais	103
4.2.2 A diversidade e a complexidade dos aspectos teóricos	106
5. CONCLUSÕES.....	111
REFERÊNCIAS	115
GLOSSÁRIO	123

INTRODUÇÃO

O questionamento sobre a história dos valores econômicos, éticos e sociais (CHANLAT, 2000) ocorre a partir da constatação de que o mercado, na sociedade urbano-industrial, não cumpriu a promessa moderna de ser a solução para os problemas sociais (como progresso sob os ideais da liberdade, da igualdade e da fraternidade). Ao contrário, vê-se o crescimento da desigualdade na distribuição de renda, o alto número de desempregados e o trabalho informal em ascensão. Denúncias de corrupção aumentam a cada dia, paralelamente aos processos cada vez mais sofisticados de controle administrativo sob a ótica da razão instrumental, assim como a busca por maximizar o lucro causa problemas ecológicos em virtude da exploração desenfreada dos recursos naturais (SKLAIR, 1995).

Pensar nas pessoas e no meio ambiente antes de agir, ou agir considerando se aquilo que se pretende fazer vai ou não ter impacto nas pessoas e no meio ambiente de maneira construtiva (GRAJEW, 2002)¹, é fundamental para o bom desempenho das organizações.

No que se refere a uma nova maneira de pensar das organizações, há o surgimento do Terceiro Setor. Como afirma Van Bellen (1997) estas organizações apresentam características peculiares que as diferenciam daquelas que estão primordialmente inseridas no âmbito do Estado e do Mercado, o que implica na necessidade de uma forma própria para apreendê-las e geri-las. Nesta mesma perspectiva, Serva (1993) enfatiza a existência das organizações substantivas, onde se configuram práticas socioorganizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico-instrumental da sociedade burocratizada. Para ele, a singularidade, como também a multiplicidade desses espaços exige uma fundamentação “nova”, que possa dar conta da compreensão tanto de seus aspectos emergentes, quanto de suas formas de gestão e das relações interpessoais estabelecidas por seus participantes.

Nesse debate ainda incipiente, observa-se a emergência de expressões como empresa cidadã, gestão social e moral da parceria². Com essa realidade, as organizações assumem na sociedade uma posição mais ampla, surgindo a discussão sobre o seu papel como agentes sociais no processo de desenvolvimento.

¹ Citação do livro do Instituto Ethos - Responsabilidade Social das Empresas, 2002, p.80.

² Sobre estas expressões, ver mais detalhes no glossário.

Conforme Fleury e Fischer (1992, p.13), as organizações inseridas nesse contexto de mudanças vislumbram nas políticas de recursos humanos algumas alterações significativas que parecem definir novos padrões de relações de trabalho, onde é notável um momento especial de revisão dos valores e da ética nas organizações em particular e na sociedade em geral, bem como dos paradigmas que orientaram a ação no século XX, ao que Guerreiro Ramos (1983) antecipadamente argumentou não ser mais suficiente gerir as organizações, sendo necessário dirigir a sociedade como um todo.

Guerreiro Ramos (1989) se refere à nova administração já na década de 60, refletindo sobre o significado dos fenômenos e da ação administrativa na esfera pública. O autor percebia uma necessidade de revisão abrangente dos pressupostos da teoria organizacional, que se tornavam crescentemente unilaterais, em torno da razão instrumental e da funcionalidade desta em relação às diretrizes do mercado, pois via na sociedade centrada no mercado e na unidimensionalidade organizacional um perigo para a espécie humana como um todo.

Assim, ao revisar algumas idéias dos clássicos da teoria organizacional, Guerreiro Ramos buscou fundamentar a sua teoria da delimitação dos sistemas sociais com uma abordagem substantiva das organizações e a aplicação ampla de suas idéias teria como resultado, segundo se imagina, uma sociedade multicêntrica (não mercadocêntrica), na qual a economia, a fenonomia e a isonomia constituiriam enclaves (partes) em relativo equilíbrio dentro de cada organização e no conjunto das sociedades, o que viabilizaria uma efetiva evolução humana (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Deste modo, por se acreditar que há a necessidade de um novo pensar, e que novos estudos e pesquisas precisam ser realizados para que esta nova abordagem prevaleça, surge então a idéia de desenvolver uma análise sobre as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações.

E para fins deste estudo optou-se por analisar que valores estariam associados às racionalidades instrumental e substantiva presentes em duas unidades da Uni-Yôga – uma organização sem fins lucrativos. A opção por esta organização se deu pelo fato da mesma aliar a competência técnica regida por uma prática instrumental a uma filosofia de história milenar que têm a preocupação com uma efetiva evolução humana e que se identifica, em princípio, com valores substantivos. Buscou-se, então, examinar que valores estariam presentes em duas unidades da Rede Uni-Yôga, associados às racionalidades instrumental e substantiva e aos seus respectivos processos organizacionais.

A missão da Uni-Yôga – “preparar o maior número de excelentes instrutores para perpetuar nossa herança cultural” – pode ser relacionada ao fato de que uma “organização de tradição” ainda encontra-se na atualidade em plena atividade, destacando-se dentre outras que despontam como inovadoras.

A história da Uni-Yôga, de forma bem sucinta, retrata um somatório de fatores que foi eclodir com a fundação da União Nacional de Yôga, que teve como precursor o mestre DeRose, considerado o mais jovem professor de yôga do Brasil. O professor DeRose, em 1960, com 16 anos de idade, começa a lecionar numa conhecida sociedade filosófica e, em 1964, fundou o Instituto Brasileiro de Yôga. Em 1969 publicou seu primeiro livro, *Prontuário de Yôga Antigo*; em 1975, já consagrado como mestre³, encontrou apoio para fundar a União Nacional de Yôga, a primeira entidade a congregar instrutores e escolas de todas as modalidades de yôga sem discriminação. Foi a União Nacional de Yôga que desencadeou o movimento de união, ética e respeito mútuo entre os profissionais dessa área de ensino e, devido ao seu crescimento constante, conta hoje com centenas de núcleos, praticamente no Brasil todo, e ainda em outros países da América Latina e Europa (DeROSE, 1996, p.18).

Yôga significa união, mas poucos compreendem ou cumprem esse preceito conforme afirma DeRose (1996, p. 211): “em todo o mundo há muito ego e parca união entre os que deveriam dar exemplo de maior compreensão”. O autor relata sobre suas dificuldades para criar uma instituição que acabasse com a vergonhosa desunião reinante, assim como a oposição que curiosamente não vinha de fora, mas do próprio ambiente de yôga⁴.

DeRose (1996, p. 215) relata: “tivemos apoio irrestrito das Universidades Federais, Estaduais e Católicas, da imprensa, da igreja, do governo, só alguns ensinantes de ‘yóga’⁵ é que viam o nosso trabalho com desconfiança ou com inveja e tentavam atrapalhar.” Neste contexto em que o ambiente organizacional se encontra, torna-se cada vez mais difícil antever como o ser humano e os profissionais estão adaptando-se a estas novas condições de ambiente no atual mundo organizacional pela dificuldade de se mensurar confiança, responsabilidade, dedicação e fidelidade organizacional. Os conceitos de “valores”, “atitudes” e “percepções”,

³ É a mais alta categoria de instrutor dentro do sistema hierárquico (DeROSE, 2004, p.145).

⁴ A desunião tem sido ainda vivenciada e ficou mais evidente na atualidade por ocasião das tentativas de regulamentação da profissão que embora beneficie a todos os ramos de yôga, ioga, yoga, não tem recebido apoio por parte de alguns.

⁵ A estes, DeRose (1996, p.274) considera ensinantes sem boa formação ou de outra modalidade distinta que teve origem no século vinte aqui no Brasil. A “yóga” afirma DeRose (1996, p.274) tem outra finalidade e seus adeptos não estão praticando aquela filosofia que na antiguidade recebeu o nome de Yôga e assim tem sido chamada durante milênios, no mundo inteiro.

não têm o mesmo significado para todos, e é neste momento que uma dissonância de objetivos é apresentada.

Muitas organizações não clarificam a seus funcionários onde pretendem chegar, e até onde esses funcionários a irão acompanhar. Sendo o envolvimento e a disponibilidade das pessoas questões fundamentais para o crescimento e engrandecimento de uma organização, diversas são as políticas, as estratégias e as intenções de mostrar a importância que o funcionário tem para a organização, e que ele é a imagem viva de uma situação futura melhor que a atual, desde que haja envolvimento.

Assim, a escolha da Uni-Yôga como objeto de pesquisa justifica-se pelos seguintes motivos: a) trata-se de uma organização com características peculiares, com uma mescla de valores tradicionais, de base oriental, com valores modernos, de base ocidental; b) trata-se uma de organização de sucesso, com notável crescimento nos últimos anos, inclusive tornando-se multinacional; c) trata-se de uma organização sem fins lucrativos, em que a ética e a administração participativa são destaques; d) trata-se de uma organização que, pelas características anteriores, constitui um desafio comparativamente mais apropriado ao referencial teórico-paradigmático da complexidade; e) trata-se de uma organização sobre a qual, apesar das características anteriores, há uma grande lacuna de conhecimento científico-reflexivo.

1. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE PARADIGMA, TEORIA E MÉTODO: Considerações preliminares

A proposta deste capítulo tem como objetivo introduzir algumas idéias e conceitos que serão desenvolvidos nos próximos capítulos. Esta reflexão será guiada pelo pensamento *moriniano*, cuja opção pelo paradigma da complexidade assim se justifica:

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e idéias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado. E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e idéias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo (MORIN, 2000b, p.30).

O termo paradigma deriva do grego *paradeigma* (modelo), para significar exatamente um sistema de idéias, que molda a realidade. Sistema este que orientará a atividade do cientista no tempo e no espaço, facilitando-lhe a definição do seu objeto de estudo, a criação de matrizes, a construção de métodos e de instrumentos. Também, e acima de tudo, proporciona um enquadramento para a interpretação dos resultados científicos.

De acordo com Morin (2001, p.26) “o paradigma desempenha um papel ao mesmo tempo subterrâneo e soberano em qualquer teoria, doutrina ou ideologia, é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o e, neste sentido, é também supraconsciente.”

Os conceitos de paradigma, teoria e método (ou metodologia) são muitas vezes tomados como separados entre si, mas no paradigma da complexidade cabe apenas distingui-los, em vez de separá-los. Este paradigma, segundo Morin (2001, p.22), “comportaria um princípio dialógico e translógico, que integraria a lógica clássica tendo simultaneamente em conta os seus limites *de facto* (problemas da contradição) e *de jure* (limites do formalismo)”.

Para o mesmo autor,

a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações que constituem o nosso mundo fenomenal (MORIN, 2001a, p. 20).

Paradigma será um sistema de idéias que norteia a atividade e o conhecimento científico. Teoria, um sistema de idéias que pretende proporcionar explicações de alcance universal. Uma teoria não é o conhecimento; permite o conhecimento. Uma teoria não é uma chegada. É a possibilidade de uma partida. Uma teoria não é uma solução; é a possibilidade de tratar um problema (MORIN, 1990, p. 256). Finalmente, método pode ter dois sentidos: um que aponta para os procedimentos de investigação; outro que aponta para a idéia de teoria, propriamente dita.

Buscando estabelecer algumas correlações com o pensamento *moriniano* acredita-se ser possível afirmar que as relações interpessoais desenvolvem-se atreladas ao paradigma da simplificação. “O paradigma da simplificação (disjunção e redução) domina a nossa cultura atualmente e é atualmente que começa a reação contra a sua empresa”, afirma Morin (2001, p. 112).

O paradigma clássico é o da simplificação (MORIN, 1982), que produz uma concepção simplificadora do universo, enquanto que o paradigma da complexidade incita a distinguir e fazer comunicar em vez de isolar e disjuntar, dando conta dos caracteres multidimensionais de toda a realidade.

No paradigma simplificador, objetividade e subjetividade são definidos basicamente por oposição, em que o primeiro se refere a uma condição fundamental para um conhecimento válido do real. No entanto, de acordo com a contribuição de outros autores (MORIN, 1983; 1991;1998; SANTOS, 1987) a objetividade deixa de consistir num retrato fiel do real para se situar como produção de todo um interjogo subjetivo próprio das comunidades científicas em que se compartilham e definem o consenso sobre as regras de aceitação, pressupostos, crenças e valores da e sobre a ciência que fundamentarão a própria construção do que se concebe como objetivo.

O paradigma simplificador do ocidente não propiciou uma visão complexa sobre tal processo e sobre quais seriam alguns dos possíveis caminhos para a construção de uma compreensão epistemológica nesse sentido. A compreensão complexa, inspirada particularmente na obra de Morin (1990;1996; 1991;1998), implica não apenas nas possíveis articulações entre as distintas contribuições, mas, principalmente, na contextualização dessas articulações no cenário de questões epistemológicas fundamentais como as que dizem respeito às disjunções clássicas do paradigma ocidental, como a relação sujeito-objeto (MORIN, 1991b;1998; SANTOS, 1987).

Justifica-se a necessidade de que se tenha um método capaz de articular aquilo que está separado e unir aquilo que está dissociado, capaz de detectar e não ocultar as ligações, as solidariedades, as implicações, as interdependências e as complexidades, recusando o discurso linear como ponto de partida e fim, e a simplificação abstrata. Conforme argumenta Morin (1998, p. 335),

a palavra *método* deve ser concebida fielmente em seu sentido original, e não em seu sentido derivado, degradado, na ciência clássica; com efeito, na perspectiva clássica, o método não é mais que um *corpus* de receitas, de aplicações quase mecânicas, que visa a excluir todo sujeito de seu exercício. O método degrada-se em técnica porque a teoria se tornou um programa. Pelo contrário, na perspectiva complexa, a teoria é engrama, e o método, para ser estabelecido, precisa de estratégia, iniciativa, invenção e arte. O método, gerado pela teoria, regenera-a. O método é a *práxis* fenomenal, subjetiva, concreta, que precisa da geratividade paradigmática/teórica, mas que, por sua vez, regenera esta geratividade. Assim, a teoria não é o fim do conhecimento, mas um meio-fim inscrito em permanente recorrência.

Destaca-se em Morin a noção de método como caminho estratégico, não linear, que está associado à forma de conhecer da teoria no paradigma da complexidade: movimento incerto, dialógico, dialético, que precisa tanto do auto-exame quanto do olhar sobre o contexto, sobre o que lhe é estranho e exterior. Dessa forma, a teoria e o método deixam de aprisionar o pensador, com suas diretrizes abstratas programáticas, e o que é engrama (o ponto de vista do outro, o estranho, o novo, o fenômeno) é valorizado. Não se trata de aceitar acriticamente o novo pelo novo, mas de considerar o embate entre as múltiplas formas de influência, internas e externas ao ser que busca o conhecimento, que gerencia sua própria cultura sendo condicionado por ela.

O próprio autor trata, também, de distinguir teoria, ideologia e doutrina:

Uma teoria permite ao teórico reconhecer, fora da teoria, a realidade que ela não pode conceber. Uma doutrina impede o doutrinado de ver a realidade que ela oculta. Entretanto, a evidência de um fato que aceitamos, mas que não podemos inserir em nossa ideologia, perde rapidamente sua força. Sua própria existência acaba se dissolvendo depois de certo tempo por falta de apoio ideológico. Assim, tudo o que a ideologia não pode conceber ou racionalizar, fenece, esfacela-se, vai para o lixo...É por isso que a ideologia nos torna tão insensíveis, cegos, surdos, esquecidos, imbecis (MORIN, 1986, p 103).

Dito de outra forma, pode-se considerar que uma ideologia, do ponto de vista informacional, é um sistema de idéias feito para controlar, acolher, rejeitar a informação, ou seja, se a ideologia é *teoria*, ela é, em princípio, aberta à informação que não é conforme a ela, que a pode questionar. Se é *doutrina*, ela é, em princípio, fechada a toda informação não-conforme (MORIN, 1986, p.45).

Outro ponto a destacar é que é próprio da teoria admitir a crítica exterior, segundo regras aceitas pela comunidade que cuida, suscita, critica as teorias (comunidade filosófica ou científica). O campo de existência das teorias é recente, frágil, diz Morin. Constituiu-se pela primeira vez “há vinte e cinco séculos, em Atenas, onde a instauração da filosofia abriu uma esfera de debate livre de idéias, sem sanções, exclusão ou liquidação daqueles que eram admitidos no debate” (MORIN, 1991, p. 118). Depois, a ciência europeia criou seu próprio campo, no qual “toda a teoria deve obedecer a regras empíricas/lógicas limitativas, e aceitar as verificações/refutações que poderiam diminuir-lhe a autoridade” (MORIN, 1991a, p.118).

Enquanto a teoria reconhece que os seus axiomas ou postulados são indemonstráveis, a doutrina considera-os como princípios de evidência, verídicos para sempre e assegurando a virtude inalterável do seu sistema. Enquanto a teoria conserva a sua racionalidade nas trocas incertas com o mundo exterior, a doutrina recusa tudo o que se rebela contra a sua lógica racionalizadora (MORIN, 1991a, p. 119).

Em concordância com Serva (1992) também acreditamos na validade da utilização do paradigma da complexidade e que aqueles que investirem no seu desenvolvimento experimentarão um grande avanço no seu trabalho científico, pois conforme se observou, a adequação de teoria, método e paradigma é que permitirá novos processos de conhecimentos teóricos complexos.

2. QUESTÕES CENTRAIS, OBJETIVOS E RECURSOS METODOLÓGICOS

Considerando a dinâmica organizacional e ambiental, e a incógnita que é o indivíduo, torna-se possível perceber um amplo campo de estudo sobre as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações, ou seja, devido às diversas percepções dos indivíduos e as diferenças culturais presentes nas organizações.

Serva (1996) aponta como problema central de sua pesquisa a falta de estudos críticos no que se refere à concretização da racionalidade substantiva em práticas administrativas desenvolvidas em organizações produtivas brasileiras.

Feitas as considerações acima, formulamos a questão central deste estudo:

Quais são os valores associados às racionalidades instrumental e substantiva que estão presentes na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga, especificamente uma na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná e outra na cidade de São José, estado de Santa Catarina?

Com o propósito de responder a esta questão é que foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC).

Objetivos Específicos:

- Descrever os traços da cultura da Universidade de Yôga (Uni-Yôga);
- Examinar, nas unidades de Ponta Grossa (PR) e São José (SC), três dos onze processos relacionados à racionalidade instrumental e substantiva (de acordo com SERVA,1996);

- Interpretar os valores presentes na cultura da Uni-Yôga (nas duas unidades acima referidas), que permitem identificar a existência da ação racional instrumental e/ou substantiva;

Esta pesquisa pretende contribuir com o avanço do conhecimento acadêmico em administração por meio do estudo de uma organização cuja forma de gestão, pressupõe-se, seja melhor compreendida à luz do paradigma da complexidade (MORIN, 1998). Como contribuições a este paradigma, consideramos, entre outras, as obras de Guerreiro Ramos e de Maurício Serva. Não se pretende, no entanto, generalizar ou apontar exemplos para outras organizações, mas buscar a *compreensão*, tanto na sua forma objetiva (com números, dados quantificáveis) quanto na sua forma subjetiva, ou interpretativa. É relevante destacar que a Uni-Yôga, segundo o levantamento feito, não foi estudada de forma acadêmica no Brasil, embora seja um fenômeno complexo que envolve crescimento organizacional quantitativo e qualitativo.

No âmbito internacional, Davel e Alcadipani (2002) relatam que os estudos críticos em administração são uma alternativa viável para aprimorar a reflexão sobre a administração e as organizações contemporâneas, ou seja, os resultados obtidos nessa investigação empírica, sugerem que os estudos críticos em administração no Brasil não estão necessariamente vinculados às correntes internacionais recentes. No entanto, há que se destacar a contribuição de Guerreiro Ramos (1989) como renomado teórico-crítico brasileiro e reconhecido internacionalmente.

A revisão dos artigos em administração no Brasil publicados na década de 90, fonte de estudo de Davel e Alcadipani (2002), sugere que os pesquisadores brasileiros possuem um terreno fértil de atuação, principalmente pelo fato de não existir um campo de estudos críticos constituído e articulado, na medida em que preponderam os artigos baseados em referenciais funcionalistas e positivistas, em detrimento de referenciais teóricos críticos.

2.1 Recursos metodológicos

Hoje se reconhece que a ciência e a tecnologia se viabilizam por meio de um processo de construção do conhecimento e que esse processo flui na esfera da comunicação. No

entanto, Demo (1997, p.279-280), ao questionar sobre o que pode o conhecimento, retrata dois extremos: muito e pouco. “Muito, se fosse possível devassar a complexidade social, sempre apenas parcialmente compreendida. Pouco, porque em meio a esta complexidade extrema, o que mais conhecemos é que conhecemos pouco”.

De acordo com o que Köche (1999) argumenta, o conhecimento científico é advindo da necessidade do homem de não se posicionar perante o universo como uma mera testemunha dos fenômenos, sem poder de ação ou controle dos mesmos. Cabe então ao ser humano, usando de um processo racional, propor uma forma de desvelar o mundo, compreendê-lo, explicá-lo e por sua vez dominá-lo.

Assim, a seguir serão apresentados os procedimentos e sistemáticas adotadas na realização deste estudo.

2.1.1 A pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como sendo de caráter exploratório, interpretativa, de base fenomenológica, mas também parcialmente relacionada ao paradigma da complexidade e à teoria crítica. Foram utilizados questionários e entrevistas em duas unidades de uma mesma rede organizacional. A interpretação teve como foco a experiência de observação direta, os questionários, as transcrições das entrevistas e a bibliografia consultada, incluindo tanto obras e documentos da própria rede Uni-Yôga quanto outras referências.

Quanto à estratégia de pesquisa, conforme já mencionado acima, este estudo se compõe de um estudo de casos múltiplos (GODOY, 1995), pois foram levantados dados e realizada a análise dos valores associados às racionalidades instrumental e substantiva que estão presentes na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga, situadas uma na cidade de Ponta Grossa – PR e outra na cidade de São José – SC, escolhidas devido à facilidade de acesso dentre as centenas de unidades de rede distribuídas por todo o Brasil, Américas e Europa – que somam aproximadamente 205 unidades ao todo.

A União Nacional de Yôga é uma entidade cultural sem fins lucrativos, cuja missão é o intercâmbio, união e ajuda a professores de yôga de todo o país. É chamada de rede DeRose devido ao conjunto de entidades (escolas, núcleos culturais, associações, federações) que reconhecem a importância da obra desse educador e que adotam a metodologia por ele proposta.

Quando nos referimos à característica *exploratória* da pesquisa, subentendemos o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa e qualitativa (Köche, 1999). Na concepção de Minayo (1999), as ciências sociais têm o caráter essencialmente qualitativo; sendo assim, a pesquisa nestas áreas responde a questões muito específicas e não quantificáveis. Godoy (1995) e Neves (1996) destacam que a pesquisa qualitativa visa compreender o fenômeno social no contexto em que ele ocorre e a partir da perspectiva das pessoas envolvidas.

Além da ausência do uso de instrumentos estatísticos (como recursos relevantes), as abordagens qualitativas são caracterizadas por admitirem o ambiente “natural” como fonte direta de dados e o pesquisador como sujeito fundamental, também por possuírem caráter descritivo e o investigador ter como preocupação o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (GODOY, 1995). Desta forma, a investigação qualitativa justifica-se por considerar-se o fenômeno *complexo* e passível de ser analisado de forma *interpretativa*.

Connolly (1999) sustenta que a utilização das abordagens qualitativa e quantitativa de forma harmoniosa pode contribuir com uma teoria *global* mais forte e robusta. Assim sendo, optou-se por uma combinação dos métodos qualitativo e quantitativo, ainda que este último tenha um papel apenas auxiliar daquele, não recorrendo-se a técnicas estatísticas sofisticadas (RICHARDSON, 1999).

O estudo de caso, de acordo com Godoy (1995) e Triviños (1987), tem como propósito analisar exhaustivamente uma determinada unidade social (que pode ser um ambiente, um fenômeno, um sujeito ou uma situação em particular). Tal escolha se deve ao fato desse tipo de pesquisa ser indicado quando há pouca ou nenhuma possibilidade de se controlar os fenômenos estudados ou eventos analisados, exigindo um exaustivo trabalho de campo.

Segundo Neto (1994, p.51), o trabalho de campo “se apresenta como uma possibilidade de se conseguir não somente uma aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento partindo da realidade presente no campo”.

Para os direcionamentos metodológicos aqui apresentados utilizou-se como base a classificação proposta por Cooper e Schindler (1995), desse modo, este estudo inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre questões pertinentes ao tema proposto, destacando-se basicamente as obras que abordam os tipos de racionalidades instrumental e substantiva.

2.1.2 Estudo de caso

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32), é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e onde são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Serva (1996, p.289) defende que o estudo de caso em ciências sociais enfoca, em geral, o caso de uma organização ou comunidade. Complementando, Godoy (1995) aponta algumas características importantes do estudo de caso.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 25).

Becker, com base nos objetivos específicos desse método, ainda reforça que:

O estudo de caso geralmente tem um propósito duplo. Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são seus membros? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis? Como elas se relacionam umas com as outras e como o grupo está relacionado com o resto do mundo? Ao mesmo tempo, o estudo de caso também tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais (BECKER, 1993, p. 118).

Neste estudo, conforme já foi dito anteriormente, foram utilizados a observação direta, questionários, entrevistas e análise de documentos, além de consulta bibliográfica. Sobre a utilização de múltiplos métodos na realização do estudo de caso, Godoy (1995, p. 26-27) afirma que “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação”.

A esse respeito, Becker se posiciona da seguinte forma:

O observador não se limita a observação apenas. Ele pode também entrevistar membros do grupo, seja isoladamente ou em grupos. No primeiro caso, ele pode examinar as origens sociais e as experiências anteriores de um

participante, assim como suas opiniões particulares sobre questões correntes. No último, ele está com efeito ‘penetrando’ nos tipos habituais de comunicações correntes num grupo, vendo o que os membros dirão quando na companhia de outros membros. [...] O observador também verificará que é útil coletar documentos e estatísticas (minutas de reuniões, relatórios anuais, recortes de jornal) gerados pela comunidade ou organização (BECKER, 1993, p. 122).

Conforme apontado anteriormente por Morin, a noção de metodologia degradou-se em conjunto de técnicas, de acordo com a influência do paradigma disjuntor-redutor, que predomina na ciência desde o século XVII.

Com o intuito de melhor aproveitar as informações desta pesquisa, optou-se pela utilização do método fenomenológico ou interpretativo (MOREIRA, 2002), que serve de base à pesquisa qualitativa, é parcialmente identificado com o paradigma da complexidade, e se distingue claramente do método experimental ou positivista (que se enquadra no paradigma disjuntor-redutor).

Um sumário das características da pesquisa qualitativa é apresentado a seguir, resumindo-se as palavras de Moreira (2002, p. 57):

- a) **Foco na interpretação** que os próprios participantes têm da situação em estudo;
- b) **Ênfase na subjetividade**, em vez da objetividade: se aceita que a busca da objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) **Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa**: o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a definição exata e *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) **Orientação para o processo e não para o resultado**: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
- e) **Preocupação com o contexto**, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência.
- f) **Reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa**: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

A fenomenologia tem como fundador Edmund Husserl, embora se possa apontar aspectos deste pensamento filosófico já em Kant e Hegel. Além de Husserl, outros fenomenólogos muito ilustres foram Max Scheler, Martin Heidegger e Merleau-Ponty (DARTIGUES, 2002).

Desde o século XVII, com a primeira revolução científica, as ciências passaram a constituir-se com seus objetos próprios, separando-se da filosofia. A fenomenologia representa um movimento de crítica das ciências que perderam contato com a reflexão filosófica. Esse movimento, afinal, tem contribuído tanto para reforçar aspectos das ciências positivistas – de acordo com a crítica de Boaventura Santos (2000), por pressupor a separação entre o ser humano e a natureza –, quanto tem possibilitado uma aproximação entre filosofia e as ciências sociais, facilitando a articulação interdisciplinar entre elas (MOREIRA, 2002).

As variantes da fenomenologia mais conhecidas são:

- a) Fenomenologia descritiva:** estimulada pelo próprio Husserl, com a obra *Investigações Lógicas*, que faz um ataque ao psicologismo (tentativa de absorver a lógica na psicologia empírica);
- b) Fenomenologia realista:** enfatiza a busca pelas essências universais de vários tipos de temas, incluindo as ações humanas, seus motivos e o *self* (si mesmo);
- c) Fenomenologia constitutiva:** aborda o método fenomenológico, com auxílio das chamadas redução fenomenológica e redução eidética. Estes procedimentos envolvem a suspensão de crenças da vida consciente, com o fim de estimular pesquisas sem preconceitos;
- d) Fenomenologia existencial:** originada com o trabalho de Heidegger e seguida por Emmanuel Levinas, Gabriel Marcel, Simone de Beauvoir, Merleau-Ponty e Jean-Paul Sartre. Essa tendência reflete sobre tópicos como ação, conflito, desejo, finitude, opressão e morte.
- e) Fenomenologia hermenêutica:** também originada pelo trabalho de Heidegger, segundo o qual a existência humana é interpretativa. Esta tendência, manifestada nas obras de Hans Gadamer e Jürgen Habermas, por exemplo, inclui as temáticas das tendências e fases anteriores, diferenciando-se pela ênfase dada à hermenêutica ou método de interpretação (MOREIRA, 2002, p.73,74,75).

É importante salientar, como faz Moreira (2002, p. 75), que todas as vertentes têm sua influência na pesquisa empírica das ciências humanas, incluindo-se as disciplinas aplicadas como administração, educação, serviço social e outras. Destaca-se que, de acordo com o perfil

deste estudo, a opção que melhor corresponde a alcançar os objetivos aqui propostos é a descrita na fenomenologia hermenêutica.

À medida que a fenomenologia se aproxima das ciências sociais e se afasta das ciências naturais, torna-se uma espécie de fundo comum a todas as abordagens sociais críticas ao positivismo. Na Escola de Frankfurt, com a teoria crítica, a fenomenologia é articulada à dialética. Habermas, em particular, promove uma combinação da hermenêutica com a dialética, distinguindo-a das demais correntes da fenomenologia (MINAYO, 2004, p. 218).

Mais recentemente, com a emergência do paradigma da complexidade (MORIN, 2001a), que promove a associação sem fusão e a distinção sem separação entre as ciências naturais, as ciências sociais e a filosofia, a fenomenologia é incorporada, como um tópico que acentua a relevância da interpretação, da reflexividade e da intersubjetividade.

Para Morin (2001), houve duas revoluções científicas desde o século XVII, e atualmente a humanidade vive a emergência da uma terceira revolução científica. A primeira separou as ciências da filosofia, tomando a física como a ciência mestra. A segunda deu-se a partir da física quântica, que desencadeou uma onda de incerteza no meio acadêmico. A terceira manifesta-se a partir da segunda metade do século XX, com a emergência das ciências que "operam recomposições polidisciplinares", como a cosmologia, as ciências da Terra, a ecologia, a nova pré-história. Mas esta, diz o autor, ainda não desencadeou um movimento epistemológico tão relevante e profundo quanto aquele provocado pela primeira revolução científica (MORIN, 2001a, p. 564).

Essa terceira revolução científica que está em curso enfatiza a interdependência das ciências e da filosofia, de seus métodos e de suas técnicas. Por isso, para ter acesso à realidade, de forma sempre aproximativa, reconstrutiva, crítica e responsável, os pesquisadores precisam aprender a articular as várias contribuições. Neste contexto, separar métodos quantitativos dos qualitativos é correr o risco da superficialidade, assim como enfatizar o método indutivo sem a complementação do método dedutivo, da dialética, da crítica, é tomar o rumo da unidimensionalidade. Daí a complexidade ser o grande desafio da pesquisa contemporânea.

2.1.3 Delimitação da pesquisa

Este estudo não se deteve em analisar aspectos como as diferenças entre as práticas de yôga e seus diversos sentidos, assim como também não aprofundou a análise do estilo aqui escolhido – o Swásthya Yôga, que é o nome da sistematização do Yôga Antigo, Pré-Clássico, o yôga mais completo do mundo, adotado na rede Uni-Yôga.

A respeito das unidades integrantes deste estudo, ressalta-se que a unidade de Ponta Grossa-PR foi fundada em 26/05/2000 e tem um total de 55 praticantes e 4 instrutores associados; já a unidade do Kobrasol em São José-SC foi fundada em 18/2/1999 e conta atualmente com 90 praticantes e 8 instrutores associados.

Adota-se o pressuposto de que cada unidade da organização estudada possui um sistema de regras, assim como padrões culturais únicos, que podem ser similares em alguns aspectos aos de outras unidades. Cada sistema organizacional possui seus aspectos únicos e particulares, ligados à sua história e às suas regras e práticas sociais específicas. No caso da rede Uni-Yôga, as diversas unidades constroem suas próprias culturas com base em normas e valores comuns a toda a rede. Essa intersecção de culturas das unidades com a cultura do conjunto é mais um aspecto que indica a complexidade da rede.

A delimitação dos participantes – que indica os sujeitos envolvidos no estudo, neste caso, dirigentes, instrutores e praticantes das unidades pesquisadas com mais de um ano de prática – justifica-se devido à facilidade de acesso e pelo nível de compreensão dos mesmos, ou seja, melhor conhecimento desta prática milenar. Minayo (1996, p.102) destaca ser necessário “definir claramente o grupo social mais relevante” para o estudo e, ao “mesmo tempo privilegiar os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer”. A intencionalidade da amostra nesta pesquisa conforma-se, portanto, com os objetivos pretendidos na dissertação.

A partir destas informações preliminares, considera-se que a Uni-Yôga tenha sofrido algumas mudanças ao longo de sua história que viabilizaram o atual sucesso. Deste modo, acredita-se que o estudo histórico desta organização, considerando-se as mudanças ocorridas desde sua fundação até o presente, poderá contribuir com a compreensão dos valores mais instituídos, inclusive a manifestação das racionalidades (instrumental e substantiva), bem como apontar aspectos peculiares da cultura da mesma.

2.2 Coleta de dados

De acordo com Yin (2005, p.109) “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Assim, para fins deste estudo foram utilizadas as seguintes fontes de evidência:

1. *Análise documental*: cartas, memorandos, correspondências, relatórios escritos de eventos em geral, avisos, documentos administrativos, recortes de jornais, revistas e outros artigos publicados na mídia, registros de números de clientes e demais anotações. Para os estudos de caso, a importância dos documentos é comprovar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2005, p.112).

2. *Questionário Estruturado*: Um questionário estruturado e pré-testado foi usado para obter as informações relatadas pelos respondentes. O questionário utilizado foi elaborado a partir dos processos descritos por Serva (1996, p.312 e 314) e adaptado pela autora.

3. *Entrevista em profundidade semi-estruturada*: Optou-se para este estudo pela entrevista em profundidade, pois nela, de acordo com Lüdke e André (1986, p. 33) "se cria uma interação, uma atmosfera de influência recíproca, especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas", ao passo que, sendo semi-estruturada, permite articular questões abertas e estruturadas, possibilitando uma abordagem de certa forma livre, sem rigidez na formulação das questões e um roteiro sucinto. O roteiro tem como objetivo servir de guia ao entrevistador, não sendo um instrumento de cerceamento para o entrevistado, ou seja, constitui-se num mecanismo para orientação de uma "conversa com finalidade", um facilitador de abertura, de ampliação e de aprofundamento da comunicação (MINAYO, 1992, p.99).

A entrevista semi-estruturada teria a qualidade de elucidar de maneira mais ampla possível as interrogações que o pesquisador pretendia investigar no trabalho de campo, neste caso, para conhecer os diferentes aspectos da experiência dos praticantes no convívio dentro da Uni-Yôga. Pela sua forma de condução, a entrevista semi-estruturada tem as características do que Queiroz (1987) denominou depoimento pessoal. Este tipo de entrevista facilita a análise de testemunhos em relação a variáveis pré-determinadas e permite introduzir elementos e aprofundar outros evitando a dispersão mais ou menos caótica da entrevista aberta não estruturada.

As entrevistas foram realizadas nas unidades já citadas, gravadas e transcritas com o consentimento dos entrevistados após a exposição dos objetivos e procedimentos da pesquisa.

O roteiro-base para as entrevistas, que tiveram conotação bem pessoal no tocante às experiências vividas na Uni-Yôga, apresentou como tópicos principais os seguintes temas: 1- Tempo de prática de yôga; 2- Avaliação da vida antes de tornar-se um praticante de yôga; 3- Motivos para tornar-se um praticante; 4- Mudanças na rotina, com as práticas de yôga; 5- Frequência e locais das práticas no dia-a-dia; 6- Mudança de hábitos alimentares e na vida pessoal; 7- Avaliação das relações pessoais dentro da Uni-Yôga; 8- Percepção da qualidade organizacional ou forma de gerenciamento da Uni-Yôga; 9- Influência da prática de yôga na qualidade das relações pessoais e organizacionais da Uni-Yôga. Tais questões não descartaram a possibilidade do entrevistado acrescentar outras que achasse relevante.

4. *Observação direta*: A observação direta é uma forma prática e rotineira de enriquecer e validar as conclusões tiradas pelas entrevistas e questionários. A grande vantagem deste meio reside na comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade. Neste caso, as observações realizadas nas unidades certamente contribuíram para melhor compreensão tanto do contexto quanto do fenômeno estudado (YIN, 2005, p.121).

A observação direta se dá através do contato direto do investigador com o fenômeno a ser observado com o intuito de apreender a realidade vivenciada na qual os atores sociais estão inseridos. Sua relevância se baseia na possibilidade do investigador captar dados e fenômenos que não são atingidos por meio da entrevista (CHIZZOTTI, 1995).

É oportuno ressaltar que o convite para esta prática partiu da própria diretora da unidade de Ponta Grossa – PR, sendo também oferecida na unidade de São José – SC, para que esta pesquisadora pudesse melhor compreender e estudar estas unidades.

As primeiras informações acerca da Uni-Yôga foram obtidas através de duas entrevistas iniciais realizadas com as instrutoras de cada uma das unidades a serem pesquisadas. Para tanto, adotou-se como técnica de coleta de dados e de interação uma modalidade de história de vida, classificada como história de vida tópica, “que dá ênfase à determinada etapa ou setor da vida pessoal ou de uma organização” (MINAYO, 2004, p.126).

Esta técnica, no entanto, foi usada como complemento às outras formas de pesquisa aqui expostas. Ressalta-se que não se trata de história de vida completa, mas sim uma técnica auxiliar que visa explorar a história de vida destas unidades da Uni-Yôga, ou seja, as

entrevistas serão complementadas com esta técnica de “história de vida tópica”, visando abordar as diferenças de valores e estilo de vida dos entrevistados antes e depois de ingressarem na Rede Uni-Yôga.

Nesta pesquisa, os dados são primários, ou seja, obtidos através de fontes primárias constituídas pelos próprios participantes da organização, e secundários, provenientes de fontes como documentos disponíveis nas unidades para consulta, *sites*, vídeos e outros registros.

Vale destacar, aqui, a boa recepção que nos foi dada por parte da direção, instrutores e participantes das unidades. Na maioria das vezes não se percebeu resistência à aproximação, pelo contrário, houve até convite para participar das práticas conforme já exposto anteriormente.

A justificativa para o uso de tantos instrumentos de coleta de dados está no comentário de Yin (2001, p. 123), quando afirma que não importa como se adquira experiência, todo pesquisador de estudo de caso deve ser bem-versado em sua gama de técnicas para a coleta de dados, a fim de que o estudo de caso possa valer-se de várias fontes de evidências, visto que, sem essas fontes múltiplas, estar-se-á perdendo uma vantagem inestimável da estratégia de estudo de caso.

Outro fator relevante proposto por Triviños (1987, p.137) é que na pesquisa qualitativa não são admitidas visões isoladas, parciais e estanques, de modo que as atividades se desenvolvem em interação dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante torna-se interpretação de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações.

2.3 O método de Serva

A adaptação do modelo proposto por Serva (1996, p.347) ocorreu num primeiro momento, por meio de um questionário estruturado com base na escala de *Likert*, com uma questão para cada um dos tópicos escolhidos do quadro.

Este questionário foi complementado então pelas entrevistas; dessa forma, acredita-se conseguir superar as limitações da própria técnica de *Likert*, pois, conforme Hayes (2001, p.41), “a confiabilidade das escalas é muito importante quando são estudadas as relações entre as variáveis”, e, no entender de Richardson (1999, p. 271), “o método de *Likert* determina

mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator geral”.

O método interpretativo e comparativo desenvolvido por Maurício Serva (1996) será apresentado na íntegra para que sejam visualizados todos os processos por ele estudados.

Processos organizacionais \ Tipo de racionalidade	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia Interpessoal
Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações Interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia Interpessoal
Ação social e relações Ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia Interpessoal
Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Auto-realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Quadro 1: **Valores Associados às Racionalidades Instrumental e Substantiva**

Fonte: Serva (1996, p. 347)

Das onze rubricas classificadas por Serva (1996, p.312) como “conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações

concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa”, foram selecionadas três rubricas pertencentes aos processos organizacionais *essenciais*. Esta restrição ocorreu em função da impossibilidade prática de abordar todos os processos, em face da limitação de tempo e da complexidade envolvida. Os processos foram então selecionados conforme as características que melhor corresponderiam aos objetivos pretendidos neste estudo, sendo os seguintes:

- 1) ***Hierarquia e normas*** - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Conseqüências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- 2) ***Valores e objetivos organizacionais*** - conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;
- 3) ***Ação social e relações ambientais*** - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional (SERVA, 1996, p.312 e 314).

Serva (1996, p.315) classificou as rubricas ou processos organizacionais em dois grupos, caracterizando o grau de importância de cada classe de dados para fins de análise:

- a) ***Processos organizacionais essenciais*** - hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais;
- b) ***Processos organizacionais complementares*** - reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

Em suma, o estudo de Serva (1996) foi utilizado como referência inicial para este estudo, uma das mais relevantes, assim como a obra de Guerreiro Ramos. No entanto, também se ressalta a obra de Edgar Morin, entre outras referências que permitem compreender a complexidade da cultura e das subculturas da Uni-Yôga.

3. ASPECTOS TEÓRICO-PARADIGMÁTICOS

Serão abordados neste capítulo os aspectos pertinentes à pesquisa no que concerne ao referencial teórico deste estudo, discutindo os valores e racionalidades e as inter-relações ambientais existentes dentro da perspectiva da complexidade (que incorpora aspectos da chamada visão sistêmica, além da fenomenológica).

Optou-se por uma abordagem contextualizadora, visando-se destacar a mescla de valores ocidentais e orientais na Rede Uni-Yôga, e gradualmente compreender aspectos mais específicos das duas unidades examinadas.

3.1 Inter-relações ambientais – a visão sistêmica e a complexidade

De acordo com Guimarães (1999) o nome de Fritjof Capra tem sido intimamente vinculado ao surgimento de uma nova maneira de se entender a ciência e, por sua vez, compreender-se a realidade que surge do atual questionamento presente em várias vertentes da ciência e da arte, envolvendo o modo como interpretamos a realidade e como esta interpretação afeta nosso comportamento frente a nós mesmos e à natureza.

O conjunto de problemas que influenciam as pessoas e a natureza está profundamente enlaçado com uma determinada forma de se compreender o mundo, uma percepção da realidade que é reducionista, simplista e inadequada e que não leva em conta processos sistêmicos (inter-relacionados), psicológicos e orgânicos (ecológicos) presentes nos relacionamentos, no padrão de relação, entre pessoas, entre estas e a sociedade – entre pessoas, sociedade e natureza –, e muito menos valores humanos e existenciais formadores de referenciais intimamente ligados à qualidade de vida da população mundial, já que fatores ou caracteres fenomenológicos não fazem parte do pensamento linear-racionalista, e muito menos se enquadram em gráficos cartesianos (GUIMARÃES, 1997).

O autor analisa ainda que a forma tradicional de se compreender ou perceber a realidade – enfim, o paradigma subjacente à nossa visão de mundo – vem condicionando o comportamento humano ocidental – e todas as suas instituições – por mais de três séculos. Ela é constituída basicamente da idéia de que todo o universo é uma grande máquina, sem vida ou qualquer sentido além de um sistema mecânico similar ao das máquinas feitas pelo homem e,

por isso, dentro do período de tempo a que se resume uma vida humana é perfeitamente lícito dentro desta concepção filosófica que o indivíduo procure extrair o máximo deste sistema morto, a fim de dar um significado ao que em última análise e de acordo com esta visão, não parece igualmente ter significado algum: a existência humana.

Daí resulta o conjunto de caracteres típicos de nossa sociedade industrial e capitalista: a visão da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência, a ênfase na sobrevivência mais que na vivência e na melhoria real da qualidade de vida a partir do enriquecimento individual, a crença num progresso material ilimitado, num contínuo crescimento econômico explorador de recursos naturais limitados.

O pensamento sistêmico, diferentemente do analítico, isola a parte a fim de entendê-la, visando à integração do todo e a ocupação de uma rede de relações, ou seja, dá ênfase à totalidade indivisa, à compreensão de que o todo só pode ser entendido com base em suas partes, em suas conexões e em suas relações, por meio da complexidade existente entre os fenômenos que regem a natureza. Essa visão nos leva a compreender o mundo físico como uma rede de relações e de conexões, e não mais como uma entidade fragmentada, uma coleção de coisas separadas. Se separarmos as partes, se as isolarmos do todo, estaremos eliminando algumas delas na tentativa de delinear cada uma. Portanto, não existem partes isoladas (MORAES, 1997, p.73).

“O fato de não haver separação entre as coisas induz à conclusão de que, em última análise, não existem partes. O que chamamos de partes são fios de uma teia inseparável de relações. O universo é, portanto, relacional” (MORAES, 1997, p.72), ou seja, da noção da totalidade do indivisível, do reconhecimento da interconexão existente entre os objetos e os fenômenos da natureza resulta um dos critérios importantes do novo paradigma que, para Capra (1994), refere-se à “mudança do enfoque das partes para o todo”. Segundo esse autor, no velho paradigma acreditava-se que a dinâmica do todo poderia ser entendida com base nas propriedades das partes, e o mundo físico era visto como um conjunto de entidades separadas. No novo paradigma, a relação entre as partes e o todo é invertida. Isso implica que as propriedades das partes somente podem ser entendidas na dinâmica do todo.

Saímos da Era Material que pressupõe a dualidade, a divisão entre observador e observado, que, numa dimensão mais profunda, separa o homem do mundo, em razão de uma visão fragmentada, em que o indivíduo multifacetado em si mesmo encontra-se separado dos outros e da própria natureza, dando ensejo ao prevalecimento do individualismo e à ausência de cooperação, compaixão e solidariedade. Estamos caminhando em direção a

uma Era das Relações, que envolve a unicidade com o real, com o eu, a integração do homem com a natureza, a crença na inexistência de partes distintas e o prevalecimento de formas mais elevadas de cooperação entre seres vivos e não-vivos. É uma era de autoconsciência, de respeito ao espírito humano e à diversidade cultural (MORAES, 1997, p.210).

Alberoni (1991) observa que os grandes movimentos coletivos só nascem quando, no sistema social, amadurecem condições econômicas, sociais e culturais capazes de dar a partida a numerosos e simultâneos processos de estado nascente.

Ao nível individual, estado nascente é uma experiência extraordinária que interrompe o enredo da vida cotidiana, dando-lhe novo rumo. É o descobrimento de uma vocação mais profunda, do próprio destino. É um chamamento ou uma revelação. Mas também pode ser o nascimento de um amor, uma conversão religiosa ou política, uma irresistível inspiração artística, uma decisão irrevogável. O estado nascente é uma experiência cognoscitiva. É como conhecer, ver, descobrir aquilo que estava oculto, uma revelação daquilo que já existia. Também é, porém, uma experiência extraordinária, entusiasmante, fascinante e perturbadora (ALBERONI, 1991, p. 13).

O autor afirma que a história costuma contrariar tendências prováveis e projeções lineares com rupturas e experiências de estado nascente. Dessa maneira, neste contexto de incertezas, Boeira (1998, p. 10-18) sugere que o “ambientalismo transetorial” é uma esperança, ainda que mal compreendida, de criação histórica, e mais – é um fenômeno que deve ser estudado por conter, em si, setores guiados por valores antagônicos e concorrentes, mas também complementares.

Concordando com Boeira (2002), nota-se que a emergência de uma percepção sistêmica e de uma razão substantiva no processo de implementação do desenvolvimento sustentável poderia conduzir a um renascimento do ambientalismo, sob a forma transetorial, ou mesmo pressupor tal radicalização pela complexidade. De qualquer modo, estas questões e hipóteses põem novamente em relevo os valores, os aspectos epistemológicos e a sensibilidade política de longo prazo de Fritjof Capra e de Guerreiro Ramos.

Por sua vez, o contexto do capital no mundo e o conjunto das atuais transformações sociais, não limitadas à órbita econômica, mas igualmente presentes nas esferas ideológicas, políticas, organizacionais, culturais e subjetivas, vêm sendo reiteradamente discutidos por diferentes autores sob a denominação genérica de “globalização”.

A globalização representa, ao mesmo tempo, interpenetração e interconexão marcadas pela supremacia do capital e do mercado, entre regiões, estados nacionais e comunidades, e potencialização da demanda por singularidade e por espaço para a diferença. Se nas instâncias econômicas a globalização significa o retraimento da soberania dos estados sobre essas, nas instâncias culturais o processo encontra a necessária resistência à perda das identidades e à anulação de culturas (FRÓIS, 2004, p. 6).

“A globalização pressupõe a idéia de desterritorialização e desinstitucionalização, em um movimento em direção a um mundo sem fronteiras. A falta destas implica na perda das referências” (FRÓIS, 2004, p.7). São elas que tornam o sujeito, ao mesmo tempo, igual entre iguais e diferente entre todos, já que a pertinência a um território significa pertinência a um elo de identificação e a pertinência a uma instituição – seja ela política social ou, especificamente, cultural – significa compartilhamento de crenças, convicções ou ideais. Concordando com Fróis, Beck (1999, p. 46) complementa dizendo que, na globalização, dinheiro, tecnologia, mercadorias, informações, bem como as pessoas ultrapassam as fronteiras como se elas não existissem, ou seja, há uma transformação do cotidiano das nações, das organizações e das pessoas.

Ao tratar a cultura como ordem de recomposição do mundo, Huntington (1996, p. 20) afirma que “no mundo pós-Guerra Fria, as distinções mais importantes entre os povos não são ideológicas, políticas ou econômicas, elas são culturais”. Destaca ainda que hoje não é mais a polarização aos moldes da Guerra Fria que conta, assim como não é a dicotomia entre o ocidente judaico-cristão e o oriente islâmico que sustentará as bases de uma nova reorganização do mundo.

A respeito da influência da complexidade sistêmica no desenvolvimento dos estudos organizacionais, Boeira e Vieira (2006, p.1), com base nas contribuições de Edgar Morin, argumentam que a concepção de paradigma é mais coerente com o desenvolvimento histórico das pesquisas sobre organizações devido à crescente abertura interdisciplinar que surgiu especialmente após as obras *Uma nova ciência das organizações* (GUERREIRO RAMOS, 1981; 1989) e *Images of organization* (MORGAN, 1986; 1996).

As obras de Morin em seu conjunto, especialmente *La Méthode*, revelam-se como uma das mais extensas e profundas contribuições à construção de um pensamento e de um paradigma complexos. A concepção de paradigma para Morin “dispõe de um pano de fundo filosófico, que pode ser encontrado na história da filosofia tanto ocidental quanto oriental” (BOEIRA; VIEIRA, 2006, p.14). Sua abordagem beneficia-se de uma longa história de

pesquisas sobre múltiplos autores, em diversas áreas de conhecimento especializado (física quântica, teoria dos sistemas, química, biologia, astrofísica, cibernética, teoria da comunicação, antropossociologia e outras), os quais ele busca integrar-analisar por meio de macroconceitos.

A emergência do pensamento complexo representa, neste contexto, uma possibilidade de compreensão desta realidade. Evidentemente isto não tem nenhuma pretensão de completude, o que seria absurdo. Assim, o pensamento complexo não trará certezas sobre o que é incerto, ele pode apenas distinguir a incerteza e com ela dialogar (BAUER, 1999).

De fato, estudos recentes têm empregado a lente do pensamento complexo a fim de compreender a adaptação das organizações em relação aos desafios do ambiente externo (STACEY, 1991, 1996, 2000 e 2001; AXELROD, 1984; AXELROD e COHEN, 1999; PRIESMEYER, 1992; WHEATLEY, KELLNER-ROGERS, 1995), embora, é importante que se observe, a “complexidade”, em grande parte da obra de autores norte-americanos, tenha uma frágil contribuição da história e do pensamento crítico-dialético. A noção de “adaptação” das organizações, nestes casos, revela muitas vezes um pensamento conservador. Gilles Châtelet, com base na tradição européia, faz a crítica do uso das teorias do caos e da auto-organização afirmando que as mesmas servem a um “neoconservadorismo festivo” (CHÂTELET, 1998, p. 169).

Segundo a crítica de Guerreiro Ramos (1981, p.118), a teoria organizacional não desenvolveu a capacidade analítica necessária ao exame crítico de seus alicerces epistemológicos e teóricos. Na sua opinião, as organizações são ao mesmo tempo sistemas cognitivos, sistemas epistemológicos e cenários sociais que têm sido interpretadas, predominantemente, como sistemas mecanomórficos, fundados na razão instrumental e no contexto da sociedade centrada na regulação pelo mercado.

Para superar esta herança cartesiana, conclui-se que é preciso pensar sistemicamente, mudando o foco conceitual de objetos para relações; somente então poder-se-á compreender que a identidade, a individualidade e a autonomia não implicam separatividade e independência. “O poder do pensamento abstrato nos tem levado a tratar o meio ambiente natural – teia da vida – como se ele consistisse em partes separadas, a serem exploradas comercialmente, em benefício próprio, por diferentes grupos” (CAPRA,1996, p.230). No entanto, é possível estender essa visão fragmentada à sociedade humana, dividindo-a em outras tantas nações, raças, grupos religiosos e políticos.

Conforme Lazlo (1999, p.11), “nada que tenha sido criado existe separadamente do resto: todas as coisas estão conectadas, todas evoluem como parte de uma totalidade orgânica abrangente”. Ou seja, num momento em que as sociedades transitam para um nível de interação e interdependência tecnológica, financeira, de produção e consumo e até mesmo de cultura e lazer, é fundamental que a consciência esteja inspirada por esta nova imagem; assim, a realidade será uma totalidade integral composta por suas partes.

Como revelam Rodrigues, Carrieri e Luz (2000), os discursos organizacionais são construídos por grupos sociais que reelaboram ou até criam novos índices, temas e vocábulos, buscando induzir, muitas vezes a um novo debate sobre as causas e também conseqüências das transformações sociais. Assim, diante dos temas e conceitos em voga, torna-se fundamental ao indivíduo adequar-se às ditas necessidades sugeridas nesses discursos.

Guerreiro Ramos (1981, p.118) desenvolveu uma abordagem sistemática da teoria organizacional com base na racionalidade substantiva, que inclui duas tarefas distintas: a) o desenvolvimento de um tipo de análise capaz de detectar os ingredientes epistemológicos dos vários cenários organizacionais; b) o desenvolvimento de um tipo de análise organizacional expurgado de padrões distorcidos de linguagem e conceptualização.

3.1.1 O contexto da complexidade

Uma palavra que vem sendo muito utilizada – e, infelizmente, várias vezes muito mal utilizada, até mesmo para justificar as mazelas do mecanicismo – com o fim de discernir a sutil mudança da sociedade, a partir de uma nova maneira de se compreender o mundo é a palavra paradigma.

A noção de “mudança de paradigmas”, já banalizada, refere-se à mudança de um conjunto de idéias básicas generalizadas sobre a maneira de funcionar do mundo, para novas possibilidades de entendimento do real, mudando-se ou ampliando-se o entendimento convencional do real. Esta palavra foi popularizada pelo físico e historiador da física Thomas Kuhn, em seu livro *A Estrutura das Revoluções Científicas*, publicado em 1962 (GUIMARÃES, 1998).

Morin (1991, p. 186-200) afirma que um paradigma contém, para todos os discursos que se efetuam sob o seu domínio, os conceitos fundamentais ou as categorias mestras da

inteligibilidade, ao mesmo tempo em que o tipo de relações lógicas de atração/repulsão (conjunção, disjunção, implicação ou outras) entre estes conceitos ou categorias. Assim, “os indivíduos conhecem, pensam e agem segundo os paradigmas inscritos culturalmente neles”.

O paradigma é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o, e, neste sentido, é também sobreconsciente. É aqui que podemos utilizar o termo *Arche*, que significa ao mesmo tempo o Anterior e o Fundador, o Subterrâneo e o Soberano, o Subconsciente e o Sobreconsciente (MORIN, 1991b, p. 190).

“O confronto entre o paradigma da complexidade e o paradigma da simplificação (disjuntor-redutor) implica em associar sem fundir, distinguindo sem separar as várias instâncias da realidade – em particular o Estado, o Mercado e a sociedade civil” (BOEIRA, 1998, p. 37), de onde resulta uma vasta e complexa rede social e em cujo interior se confrontam paradigmas científicos e socioculturais.

De acordo com o que aqui já foi exposto nota-se a necessidade de uma reforma do pensamento no sentido do reconhecimento dos desafios suscitados pela complexidade dos sistemas socioambientais (MORIN, 2002).

Para Etkin (2003) a complexidade é um enfoque que considera a organização como um espaço no qual existem ordem e desordem, razão e não razão, harmonias e dissonâncias. Nestas relações existem forças que estão operando em um sentido complementar, mas também divergente ou indiferente. O complexo também tem a ver com os intercâmbios em um ambiente incerto e mutante, com uma competição agressiva, no qual a inovação tecnológica leva ao corte dos ciclos de renovação tanto em métodos e equipamentos de produção como em bens e serviços finais.

Para Morin, “o paradigma da complexidade pode ser enunciado não menos simplesmente que o da simplificação: este impõe separar e reduzir, aquele une enquanto distingue” (MORIN, 2000a).

A necessidade de uma abordagem complexa das organizações “não trata de expulsar a certeza com a incerteza, a separação com a inseparabilidade, a lógica para autorizar-se todas as transgressões” (BOEIRA; VIEIRA, 2006, p.15). Ocorre que, sem a pretensão de obter um conhecimento exaustivo, no paradigma da complexidade se pode compreender o paradigma da simplificação (disjuntor-redutor), mas o contrário não é possível. Da mesma forma, a razão

instrumental não pode compreender a complexidade da razão substantiva, mas esta pode compreender as limitações da razão instrumental. A razão substantiva, por sua vez, devido às suas características, pode ser associada ao pensamento complexo, dialógico, sistêmico, ético e crítico.

A argumentação de Boeira (1998, p. 27) revela como fatores relevantes da crise civilizatória contemporânea, sob um enfoque ecopolítico, pressupõem a separação (instrumental) entre cultura e natureza e a fusão (redução de um termo a outro) das noções de civilização e cultura – processos impulsionados decisivamente nos séculos XVII e XVIII e consolidados no final do século XIX.

Ao refletir sobre os principais aspectos da crise civilizatória o autor acima citado conclui que o consumo compulsivo e “a complexificação da crise pela introdução de novas tecnologias têm gerado um modo de vida desequilibrado, fora de controle ou na iminência do descontrole, obsessivo, avesso ao diálogo democrático” (BOEIRA, 1998, p.25).

Boeira e Vieira (2006) sintetizam as principais idéias de Morin a respeito do novo paradigma por meio de um quadro que é reproduzido na íntegra abaixo:

1. Princípio sistêmico ou organizacional: liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. A idéia sistêmica é oposta à reducionista (“o todo é mais do que a soma das partes”). A organização do todo (átomo, partícula, órgão) produz qualidades novas em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências. Mas o todo é também *menos* do que a soma das partes, cujas qualidades são inibidas pela organização do todo.
2. Princípio hologramático: coloca em evidência o aparente paradoxo dos sistemas complexos, nos quais não somente a parte está no todo, mas também este se inscreve nas partes. Cada célula é parte do corpo e a totalidade do patrimônio genético está em cada célula; a sociedade, como todo, aparece em cada indivíduo, por meio da linguagem, da cultura, das normas.
3. Princípio do anel retroativo: rompe com o princípio de causalidade linear, na medida em que a causa “age” sobre o efeito e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento no qual o termostato regula a situação da caldeira. Inflacionistas ou estabilizadoras, as retroações são numerosas nos fenômenos econômicos, sociais, políticos, psicológicos ou ecológicos.
4. Princípio do anel recursivo: supera a noção de regulação com a de autoprodução e auto-organização. É um anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores daquilo que os produz. Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas suas interações, mas a sociedade, enquanto todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos fornecendo-lhes a linguagem e a cultura.
5. Princípio de auto-eco-organização (autonomia / dependência): os seres vivos são auto-organizadores, gastando para isso energia. Como têm necessidade de extrair energia, informação e organização no próprio meio ambiente, sua autonomia é inseparável dessa dependência – por isso é imperativo concebê-los como auto-eco-organizadores.
6. Princípio dialógico: une dois princípios ou noções que se excluem, embora permaneçam indissociáveis numa mesma realidade. Sob formas diversas, a dialógica entre ordem, desordem e organização, por meio de inumeráveis inter-retroações, está constantemente em ação nos mundos físico, biológico e humano. A dialógica permite assumir racionalmente a associação de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo (a exemplo da necessidade de ver as partículas ao mesmo tempo como corpúsculos e como ondas).

7. Princípio da reintrodução daquele que conhece em todo conhecimento: esse princípio opera a restauração do sujeito nos processos de construção do conhecimento e ilumina a problemática cognitiva central – da percepção à formação de teorias científicas, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado horizonte temporal.

Quadro 2: Síntese dos Princípios do Paradigma da Complexidade

Fonte: Adaptação a partir de Morin (2000, p. 32-34); Boeira; Vieira (2006)

Outrossim, a complexidade se mostra inerente à realidade das organizações, contendo tanto a razão instrumental quanto a substantiva, embora esta última seja freqüentemente marginal e marginalizada, principalmente em sistemas administrativos que enfatizam a produção, seguindo métodos, técnicas e valores restritos à produtividade, alienando o homem do seu ser. Para tanto, na seqüência serão abordados alguns aspectos das racionalidades anteriormente comentadas.

3.2 A dinâmica das racionalidades

A partir das abordagens clássicas propostas por Taylor e Fayol no início do século XX, grande parte do chamado pensamento administrativo vem sendo dominado por uma concepção cartesiana de gestão em que predominam dimensões ditas objetivas, ou seja, abordagens que priorizam conjuntos de técnicas e ferramentas visando ao alcance da eficácia e produtividade organizacionais.

Nesse momento da sociedade moderna há um reducionismo mecanicista das dimensões humanas, trazendo incutida a idéia de que a necessidade material deve prevalecer sobre qualquer outro valor. Essa linha de pensamento começa a fundamentar consideravelmente as relações sociais, tendo como pressuposto o cálculo utilitário de conseqüências, que se traduz no melhor meio para se atingir determinados fins. A razão passa a prevalecer sobre qualquer tipo de sentimento humano (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001, p.3).

Para Rebelato (2000) a argumentação mecanicista mais parece uma apologia ao capitalismo e se destina a justificar sua superioridade sobre os demais sistemas que o precederam. O autor argumenta que a racionalidade sempre ocupou seu lugar como princípio da ação prática humana, desde as sociedades primitivas. Entretanto, é com o advento da

sociedade industrial que a razão chega a seu triunfo como elemento central de comportamento, dada as próprias características do sistema capitalista.

Todavia, concordando com Guerreiro Ramos (1989), o que a Idade Moderna denomina de razão possui um cunho extremamente funcionalista de visão da realidade, fazendo com que outros elementos importantes do mundo real sejam, ou mal compreendidos, ou deixados de lado. Assim, o que é típico da racionalidade moderna, complementa Bertero (1992), é a sua preocupação em utilizar a logicidade para dominar a realidade exterior ao homem, particularmente as forças da natureza.

A generalização dos princípios econômicos para todas as atividades humanas tem desfigurado a vida humana associada, argumenta Guerreiro Ramos (1989), para quem o homem é um ser complexo e possui necessidades complexas, que vão além dos limites da materialidade.

A competitividade dos mercados, acompanhada da evolução tecnológica, vem gerando importantes mudanças: as organizações que estavam focadas nas reduções de custos e aumento de produtividade tiveram que procurar uma resposta para a sociedade, afirmando a necessidade de superar a era da compra e venda, por uma nova etapa comunitária e de valorização do humano nas organizações (GARCIA, 1970), configura-se portanto, a necessidade de se entender a complexidade, não negando a importância fundamental da estrutura econômica, mas procurando remontá-la a partir das atividades que a engendram com base nas comunidades de trabalho.

Coltro (2002, p.2) observa que o estudo da transmutação conceitual da idéia de razão, suas origens, o processo em si, como também das conseqüências observadas na configuração da sociedade industrial. Estas análises realizadas por vários autores contemporâneos revelam uma noção mais próxima da origem, denominada razão substantiva ou substancial, racionalidade substantiva, racionalidade de valor; enquanto o conceito mais usado na modernidade denomina-se racionalidade instrumental, razão instrumental, racionalidade técnica, racionalidade formal, racionalidade tecnológica, ou ainda racionalidade funcional.

3.2.1 A racionalidade instrumental

Discorrendo sobre a racionalidade instrumental, Weber (1980, p. 169) menciona que: "... o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do direito racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia", ou seja, a "racionalização". Weber interpretou as consequências do avanço técnico-científico nas estruturas do quadro institucional das sociedades empreendedoras da chamada modernização, interessou-se pela demonstração e explicação de como, no Ocidente, os subsistemas da economia capitalista e do Estado atingiram um grau tão elevado de conexão a ponto de criar condições favoráveis para uma modernização auto-regulada (SERVA, 1996, p. 45).

Embora reconhecendo a importância da análise weberiana, autores como Habermas e Guerreiro Ramos teceram críticas a essa abordagem. Tais críticas desencadearam novas formulações, que para Serva (1996, p.47) renovam, sob outro enfoque, a importância da tese de Weber. Convém, no entanto salientar, que Habermas (1987) distingue duas grandes jornadas nos estudos de Weber sobre a racionalização: a primeira, que se ocupa da ética econômica das religiões universais (racionalização das imagens do mundo), e a segunda, que aborda o desenvolvimento da economia capitalista e do Estado moderno, incluída a análise da ética protestante – transformação da racionalização cultural em racionalização social (SERVA, 1996, p.47).

Como os estudos de Serva (1996) estão pautados nas proposições desenvolvidas por Habermas (1989) e por Guerreiro Ramos (1989), as quais tiveram ponto de partida nas debilidades que esses autores puderam identificar na tese proposta por Weber para explicar o fenômeno da racionalização do Ocidente, o autor abordou as linhas gerais da tese da racionalização proposta por Weber, com o fim de examinar as críticas feitas a Weber e não propriamente a proposta deste (SERVA, 1996, p.47).

Assim, os processos organizacionais presentes na pesquisa de Serva (1996) foram os seguintes: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica. Estes itens foram analisados considerando-se elementos constitutivos da ação racional instrumental e da ação racional substantiva. Os da ação racional instrumental são os seguintes:

- a) **Cálculo** : projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) **Fins** : metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) **Maximização de recursos** : busca da eficácia e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;
- d) **Êxito, resultados** : o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) **Desempenho** : performance individual elevada na realização de atividades;
- f) **Utilidade** : considerada na base das interações como valor generalizado;
- g) **Rentabilidade** : medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- h) **Estratégia interpessoal** : entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1996, p.342 e 343).

A opção de Habermas em trabalhar com outra modalidade de racionalidade, alternativa à razão instrumental, é evidente na reconceituação dos tipos de ação. Desse modo ele inicia a elaboração da sua teoria da ação comunicativa. Já Guerreiro Ramos, ao pautar a sua análise da vida humana associada no conceito de racionalidade substantiva, tomou um rumo muito diferente daquele seguido por Weber (SERVA, 1996, p.51). A formulação de Guerreiro Ramos apresenta uma forte influência dos estudos de Polanyi (1975), complementados pelo grupo de intelectuais que, juntamente com Polanyi, na Columbia University nos anos 40 e 50, fundam a concepção substantiva da economia.

Polanyi (1975) rejeitava a idéia de que a racionalidade utilitária tem que ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica. Ele defendia que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido e dependente da configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida. A racionalidade utilitária e o mercado não serviriam como categorias gerais de análise para todas as economias. Assim, Polanyi cunhou a expressão concepção substantiva, a qual concentra o interesse sobre “os valores, a motivação e a política” (POLANYI, 1975).

Daí a formulação de Polanyi se constituir numa das principais fontes de inspiração para Guerreiro Ramos, provavelmente, inclusive, de onde o autor brasileiro retirou o termo *substantiva* (SERVA, 1996).

3.2.2 A racionalidade substantiva

Em oposição à razão com relação a fins, Weber conceituou a razão com relação a valores ou razão substantiva (“objetiva” na terminologia de Horkheimer⁶), que seria determinada pela crença consciente em um valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma como se lhe interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente segundo os méritos desse valor (WEBER, 1977, p.20).

De acordo com Guerreiro Ramos (1983) a racionalidade substantiva é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. O autor também a define como a “força ativa na ‘psique’ humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim ordenar a sua vida pessoal e social” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 25) orientada pelos valores e convicções, sendo indiferente aos resultados ou expectativas de êxito ou vantagem sobre outrem.

Vários pesquisadores desenvolveram estudos sobre a racionalidade substantiva nas organizações (SERVA, 1993;1996; 1997; VAN BELLEN, 1997; MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001; ALVES, 2002; DORNELES E DELLAGNELO, 2003). Dentre estes, destaca-se aqui Serva (1993; 1996; 1997) que, em um de seus trabalhos, apresenta as principais características das ações motivadas pela razão substantiva. Segundo ele, são os seguintes elementos que compreendem esse tipo de ação:

- a) **Auto-realização**: processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) **Entendimento**: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a defesa da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) **Julgamento ético**: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões da validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) **Autenticidade**: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) **Valores emancipatórios**: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do

⁶ Filósofo e sociólogo alemão. Um dos fundadores do Instituto de Pesquisas Sociais de Frankfurt, a *Escola de Frankfurt*, em 1924. Ao lado de Adorno, foi um dos maiores críticos da sociedade industrial de massa que se formou no século XX.

comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;

f) **Autonomia:** condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações (SERVA, 1996, p.341).

A respeito das argumentações desenvolvidas por Serva (1997), é de fundamental importância um redirecionamento da teoria e prática administrativa no que diz respeito à abordagem substantiva, sendo necessário o reconhecimento de que a racionalidade instrumental não pode, sem conseqüências muito negativas, ser ampliada para todas as ações humanas e espaços sociais.

Na seqüência serão apresentadas algumas relações entre as duas racionalidades:

Guerreiro Ramos (1989), já na década de 1970, discutia a unidimensionalidade humana focada exclusivamente na ótica do mercado. Recorde-se, de passagem, que a expressão “homem unidimensional” foi consagrada por Herbert Marcuse (1966). Entretanto, com o fim da chamada Guerra Fria e o advento do neoliberalismo, associado ao chamado pós-fordismo, a noção de unidimensionalidade humana, funcional ao mercado, parece renovar-se, sendo divulgada de forma intensiva pelos meios de comunicação de massa.

No mundo atual do trabalho, já se sabe que não é o salário o maior motivador profissional. Mesmo que inicialmente seja essa a motivação, ela não tem força suficiente para se manter no tempo. É oportuno compreender melhor esse fenômeno social, tendo em vista que a existência de novas demandas do meio ambiente vêm exigindo uma crescente eficácia das organizações. Por outro lado, a maior conscientização dos trabalhadores tem levado a constantes reivindicações, no sentido de um trabalho mais humano e compensador, ou seja, que propicie também qualidade de vida (RODRIGUES, 1994, p.12).

O advento da cidadania ou responsabilidade social nas organizações (PASSOS, 2004) abre um espaço ampliado para a discussão da racionalidade praticada nessas organizações. Ao mesmo tempo em que se discute a parceria entre as empresas privadas com as entidades sem fins lucrativos, cujas racionalidades subjacentes são bastante diferenciadas, vislumbra-se a necessidade da superação dos conflitos sociais e éticos oriundos do choque entre duas racionalidades distintas e/ou antagônicas: uma instrumental, excessivamente egocêntrica, voltada para o lucro e geradora de uma sociedade centrada no mercado; e outra substantiva (GUERREIRO RAMOS, 1989), cuja tônica está na ação ou na atitude ética, voltada prioritariamente para o bem de todos e geradora de uma sociedade “centrada” na justiça social e na auto-realização dos seres humanos em uma sociedade multicêntrica.

Na dimensão social, a ação racional substantiva e a ação racional instrumental apresentam a seguinte dicotomia:

[...] a ação racional substantiva [...] na dimensão grupal se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais. [...] Do mesmo modo, a partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas em perspectiva de complementaridade, definimos a ação racional instrumental e seus elementos constitutivos 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 (SERVA, 1997, p.22).

Dessa forma, de acordo ainda com Serva (1997), a gestão administrativa centrada na razão instrumental é voltada para fins, dentre outros, de desempenho, rentabilidade, lucratividade e produtividade. Já a gestão orientada pela lógica da razão substantiva é representada pela solidariedade e busca do bem comum – daí emerge a dimensão da responsabilidade social na busca da auto-realização individual, resultante de um balanço constante entre os fatores e ações possibilitadores da auto-realização individual, de um lado, e da satisfação social, de outro (SERVA, 1996, p.277). Esse balanço, para o já referido autor, é viável pelo exercício contínuo do julgamento ético, do debate racional (que conduz ao entendimento), da autenticidade, dos valores emancipatórios e da própria autonomia do sujeito. Fatores esses que, em conjunto, se concretizam na prática de ações racionais substantivas.

Tenório (2000) e Guerreiro Ramos (1989) concordam que a não participação do trabalhador no processo decisório da organização é decorrente da racionalidade instrumental, a qual, na concepção de Guerreiro Ramos, impede o desenvolvimento substantivo das organizações, na medida que dificulta o “aumento da satisfação pessoal” de seus membros.

É significativo apontar que para Guerreiro Ramos (1989, p.23) “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”. No entanto, a razão instrumental tem prevalecido como pensamento essencial nas sociedades e nas organizações.

A sociedade moderna estruturou-se, em inúmeras organizações complexas, com a finalidade de atingir fins específicos, que satisfariam as suas necessidades (ETZIONI, 1976; MOTTA & PEREIRA, 1986), contudo, com a predominância da racionalidade instrumental, as organizações se direcionam para o cálculo utilitário das conseqüências.

Há vários anos a racionalidade instrumental fornece a base de quase todos os esforços para elaboração de um corpo técnico que privilegie uma gestão de natureza utilitarista, voltada para maximização dos recursos e para o alcance de fins desprovidos de julgamento ético (SERVA, 1997, p.49).

Não obstante ter apresentado a abordagem substantiva das organizações de forma eminentemente conceitual, Guerreiro Ramos (1989) ressalta que mesmo na sociedade atual, centrada no mercado, existem diversos “cenários” ou “enclaves” sociais, nos quais a razão instrumental não necessariamente prevalece. No interior desses enclaves ele constatou a existência de diversas organizações em que a razão substantiva era dominante. A tais organizações denominou *isonomias*, construindo sobre elas uma espécie de *tipo ideal*, uma categoria de análise sociológica de inspiração weberiana.

Esse resgate da totalidade do ser humano enfrentaria a mais aguda das distorções sociais situada no plano da esfera humana (unidimensionalidade), e reconheceria que o homem, em sua essência, é, a um só tempo, um ser único e múltiplo, com dimensão biológica, social e política, constituído de mente, corpo e alma, com espaços de existência em nível econômico, isonômico e fenonômico, com existência temporal datada e transcendente, que age impulsionado pela razão e pela emoção (GUERREIRO RAMOS, 1989; CHANLAT, 1992, MORIN, 2000a).

3.3 Paradigma paraeconômico

Guerreiro Ramos (1989) parte da presunção de que, na análise tradicional de sistemas sociais, a categoria *mercado* é o único pressuposto básico a orientar a organização da existência social e individual. Já para o seu modelo de *delimitação dos sistemas sociais*, por outro lado, o mercado é um domínio social necessário, mas deve ser circunscrito e regulado. A noção de delimitação organizacional implica que (a) a sociedade se compõe de diversos domínios, dentro dos quais os indivíduos se associam em diferentes tipos de atividade; e (b) um governo societário formula e implementa políticas para alocar os recursos e tomar as decisões necessárias à interação desejada entre os diversos domínios ou enclaves sociais.

Sustentando seu argumento, Guerreiro Ramos (1989) afirma que a economia deixa de ser a única força e critério para a organização da vida social e individual. O arranjo

multicêntrico do espaço social, vislumbrado por seu paradigma paraeconômico (ver figura 1) permite ao indivíduo fazer escolhas autênticas e ordenar sua existência de acordo com suas necessidades de realização pessoal. Este paradigma pode ser imaginado e construído sobre duas linhas que se cruzam ao meio, em ângulo reto. A linha vertical aponta, em sentido ascendente, para um espaço crescentemente prescritivo e, em sentido descendente, para um espaço cada vez menos regulado por normas. A linha horizontal, em seu sentido à esquerda, aponta para uma orientação comunitária e, em seu sentido à direita, para uma orientação individual.

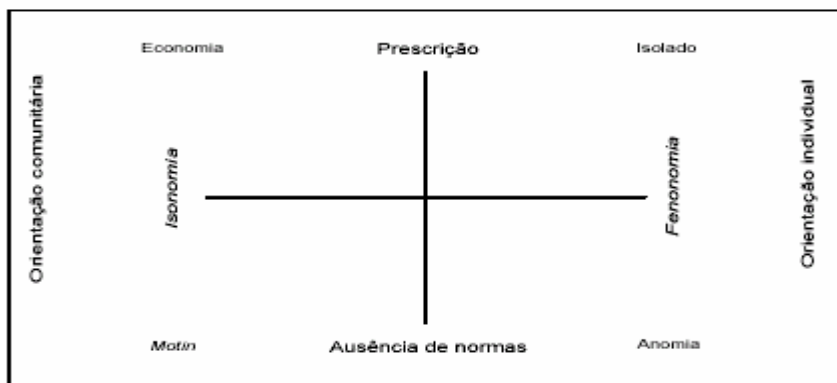


Figura 1 – **Paradigma paraeconômico**

Fonte: GUERREIRO RAMOS (1989, p.141)

Deve ser salientado, ainda, que da forma como estão conceituados no paradigma, não se espera que os enclaves existam em partes segregadas do espaço físico, pois, conforme Guerreiro Ramos (1989, p.146), “economias, isonomias, fenomenias e suas formas mistas caracterizam-se por seus estilos específicos de vida e, eventualmente, podem ser encontradas em vizinhança física.” Assim, a lógica dos dois vetores permite uma infinidade de arranjos intermediários, além dos tipificados.

A economia é um espaço altamente prescritivo, em que o cálculo de conseqüências usualmente é sinônimo de razão, isto é, razão de cálculo. É um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços, no qual o mercado tende a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social. “Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos de modo geral” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.148). Cabe aqui uma reflexão sobre o fato de que uma *administração participativa*, envolvendo relacionamentos interpessoais não-hierárquicos, será

matéria bastante estranha aos ambientes econômicos centrados no mercado. No entanto, o autor considera que, no atual estágio histórico, “é inconcebível que qualquer sociedade venha jamais a ser capaz de descartar completamente as atividades de natureza econômica”, visto que certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos, como um todo.

Para Guerreiro Ramos (1989, p.127), “antes da sociedade de mercado nunca existiu uma sociedade em que o critério econômico se tornasse o padrão da existência humana” e é da natureza dessa ideologia de mercado negligenciar os pontos envolvidos pela interação simbólica. Enfaticamente, o autor conclui defendendo que as possibilidades humanas podem ser melhor atendidas sob este arranjo multicêntrico do espaço social do que sob o arranjo unidimensional do mercado.

Na isonomia se exercita o convívio, é uma oportunidade para o exercício mais igualitário de vivência, próprio para a ocupação que pode também se orientar para o rendimento econômico, embora este não seja seu fim único. Guerreiro Ramos (1989, p.151) a concebe como:

Uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. A autoridade passa, continuamente, de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles.

A isonomia não é um espaço de mercado, embora possa com ele ser inter-relacionado. Alguns sistemas de produção, entre os quais as cooperativas de trabalho e renda, como regulamentadas no Brasil, podem ser espaços isonômicos. No espaço compreendido por essa categoria delimitativa, é possível à pessoa vir a ser um ente operacional, e também ser reativo ao meio. Porém, no espaço isonômico verdadeiro, ela pode exercer escolhas pessoais que culminem com o bem comum, sem perder de vista que o resultado obtido nesse espaço pode ser também para sua satisfação pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.150). Esta característica é percebida dentro da Uni-Yôga na maneira como se faz a divisão dos recursos nas unidades, na administração participativa (ver item 3.7.3).

Já o espaço da fenonomia, caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal; no entanto, “embora interessado em sua própria singularidade, o membro da fenonomia tem consciência social” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.152), sua opção não significa o abandono da sociedade, mas tornar outros indivíduos sensíveis a possíveis

experiências que são capazes de partilhar ou de apreciar. Deve ser entendida como um estado de busca permanente, já que é próprio do ser humano dar significado à vida. Por isso, pode-se afirmar que a fenomenologia é uma oportunidade de realizar algo que preencha a lacuna do sentido da existência.

É um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.152).

O resgate da natureza humana é proporcionado pela teoria da delimitação dos sistemas sociais, na medida em que ela o propõe e que entende o ser humano na sua multidimensionalidade. As conseqüências desse entendimento permitem que se veja o ser humano além da sua dimensão econômica. O que se quer afirmar é a possibilidade de serem fomentados sistemas de reconhecimento e recompensa além da dimensão econômica. Também se deve ter em conta que as organizações justificam sua existência pela realização dos resultados. Com tal referência, só incidentalmente se prestam a promover a felicidade de seus membros. Portanto, é permanente a tendência unidimensionalizadora do ser humano nos ambientes organizacionais regidos pela noção convencional de natureza humana (*homo economicus*); de modo contrário, a teoria da delimitação dos sistemas sociais tem uma proposta que leva a estes ambientes restrições à ocorrência desta tendência.

Sendo assim, a necessidade de uma nova visão ética é urgente, a ética é uma espécie de cimento na construção da sociedade; se existe um sentimento ético profundo, a sociedade se mantém bem-estruturada, organizada, e, quando esse sentimento ético se rompe, ela começa a entrar numa crise autodestrutiva (SOUZA e RODRIGUES, 1994).

3.4 A ética como um valor para as organizações e para a sociedade

Pelo ponto de vista contemporâneo, as empresas, como importantes e influentes membros da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo. Desta forma, como parte da comunidade, uma organização preocupada com a qualidade de vida dos diferentes públicos com os quais se relaciona

embasará suas ações na humanização das relações com as pessoas, com o ambiente e com sua sustentabilidade social.

Outrossim, percebe-se que a teoria administrativa foi articulada de forma a direcionar suas atenções aos elementos relacionados ao processo de gestão de organizações econômicas e órgãos estatais (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1993); por isso oferece uma visão restrita de homem, de organização e de sociedade. O homem, como se encontra representado nessa teoria, é apenas um “meio”, um mero instrumento utilizado pela organização. Ainda segundo a teoria administrativa dominante (funcionalista), o tipo econômico de organização é supervalorizado em detrimento de outros diversos tipos de organizações que hoje se manifestam no espaço social humano.

A autora Ashley (2002, p.50), ao afirmar que “a ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações, até a sobrevivência da economia global”, chama a atenção para a importância das organizações estarem atentas não só no que diz respeito às suas responsabilidades econômicas e legais, como também às suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

Com base nas considerações expostas, o que se percebe é um contexto social carente de ações transformadoras, pois se opta com frequência pela resignação, de modo a aceitar o discurso das novas possibilidades. Dessa forma, não se busca questionar, mas sim reforçar as novas formas de gestão do trabalho (que, na maioria das vezes, transferem ao trabalhador a responsabilidade pelo sucesso pessoal e também organizacional), os novos arranjos organizacionais (com objetivo de tornar as organizações mais competitivas) e o redimensionamento no espaço social/organizacional (também caracterizado pelo “surgimento” do Terceiro Setor).

O Terceiro Setor, na opinião de Salamon (1998), é a redescoberta de um fenômeno já presente na sociedade, mas que, por alguma razão, foi por muito tempo negligenciado, à revelia do seu crescimento. Já autores como Junqueira (2001) defendem a posição de que se trata do surgimento de uma nova esfera social específica.

Caberia acrescentar, aqui, conceitos sobre ética e moral⁷, porém, optou-se, simplesmente, por fazer uma associação entre a noção de razão substantiva de Guerreiro Ramos e os dois tipos de virtudes destacados pelo sociólogo espanhol Fernando Savater (2000, p. 114):

⁷ Os conceitos de ética e moral são abordados no glossário desta dissertação.

Creio que há dois blocos principais de gestos virtuosos: o primeiro refere-se à qualidade da têmpera autopoietica do sujeito; o segundo centra-se em sua capacidade ou vocação de se envolver na cooperação com outros homens. Falaremos, segundo isso, de *virtudes de existência* e *virtudes de assistência*.

A noção de razão substantiva e os conceitos a ela associados de fenomenia e isonomia parecem apontar para estes dois blocos principais de gestos virtuosos. De um lado, está a auto-realização e a criatividade do indivíduo, expressas na fenomenia. Savater considera a coragem como núcleo das virtudes da existência, mas também nelas inclui “a firmeza e a honradez crítica de seus princípios de valoração” (SAVATER, 2000, p. 114). De outro lado, a razão substantiva também está associada à isonomia, em que se destaca a relação de igualdade de um sujeito autônomo com outros sujeitos autônomos. As virtudes de assistência, por sua vez, têm como seu núcleo a generosidade. Tais virtudes, diz Savater, reúnem os movimentos excelentes da abertura aos outros e da colaboração com eles, o esforço de compreensão e a seriedade com o propósito de se fazer compreender (SAVATER, 2000, p. 114). Por estas vinculações pode-se ter uma noção aproximada da complexidade da noção de razão substantiva.

3.5 O papel das organizações na sociedade como agentes sociais de desenvolvimento

Há diferentes explicações para o “surgimento” do Terceiro Setor na sociedade (DRUCKER, 1994; FISCHER; FALCONER, 1998; SALAMON, 1998; SERVA, 1997; BRANDÃO, SILVA; GUADAGNI, 1998; TENORIO, 1997). Contudo, a maioria dos estudos advoga que a formação desse setor ocorreu principalmente devido à incapacidade do Estado moderno em prover algumas necessidades da sociedade civil. Um dos estudos que fornece essa explicação é o realizado por Fischer e Falconer (1998). Para eles, o Terceiro Setor deriva do “relacionamento entre Estado e sociedade civil, em que o primeiro não centraliza em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento social” (FISCHER e FALCONER, 1998, p.3).

Segundo tais estudos, a sociedade civil, por meio de mobilizações e movimentos sociais, se organiza e assume parte do papel do Estado, desenvolvendo, fora do âmbito do

mercado, ações que atendam a variadas necessidades sociais. Argumenta-se que no espaço social ocupado pela sociedade civil, entre o Estado e o mercado, formam-se as organizações sem fins lucrativos que compõem o chamado Terceiro Setor – uma promissora esfera organizacional definida por Salamon (1998, p.5) como “imponente rede de organizações privadas, autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado”.

A preocupação com a gestão das organizações do Terceiro Setor tem se intensificado como nunca visto na história destas organizações e, ao mesmo tempo, tem se mostrado como um grande desafio para seus gestores. Por esta razão, vários autores apontam que um dos maiores desafios para as organizações do Terceiro Setor é o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas particularidades (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 2).

O conjunto de organizações que pertence a este setor é muito diverso e complexo. Vão desde organizações filantrópicas tradicionais, organizações não-governamentais até iniciativas empresariais. Esta é uma das razões da noção de Terceiro Setor ser considerada tão complexa congregando no interior de sua ‘amplitude conceitual’ organizações semelhantes, mas de origens históricas e naturezas diversas (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001, p.8).

As singularidades das organizações do Terceiro Setor, tais como a busca de solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade e produção de sentido, devem ser consideradas na proposta de melhoria de sua gestão.

De acordo com Serva (1993, p.42), “estas organizações em geral diferem bastante dos modelos estruturais e das práticas empregadas pelas burocracias”. Ainda reportando-se às organizações públicas não estatais, o autor afirma que “existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade são alguns dos aspectos mais marcantes” (SERVA, 1993, p.38).

Ao supor que nas organizações sem fins lucrativos a razão substantiva tende a prevalecer ou, pelo menos, deseja-se que isso ocorra em muitas delas, pode-se entender que a gestão racional instrumental, predominante nas organizações empresariais, choca-se com seus valores de solidariedade, liberdade e autonomia (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 10).

Tenório (2000) defende, com base na teoria da ação comunicativa de Habermas (1987), que os trabalhadores nas sociedades modernas, inseridos nos sistemas de ação racional, são “coagulados” no que diz respeito aos fins, pois suas ações passam a ser gerenciadas pelos “meios dinheiro – valor de troca e poder, ação sobre a conduta de outros – mecanismos de controle sistêmico que monetarizam as relações sociais no interior das empresas”. Isto mostra que o seu *mundo da vida* perde sentido, pois seus elementos estruturais – cultura, sociedade e personalidade são deixados de lado.

Conforme Serva (1997), a racionalidade instrumental tem prevalecido como a lógica subjacente às ações dos gestores por estar conduzindo os indivíduos a uma eterna competição, a qual ocasiona patologias psíquicas e ansiedades, refletindo-se numa sociedade “responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício de recursos naturais do planeta” (SERVA, 1997).

Ademais, este mesmo autor ainda destaca que não existe exclusivamente uma só racionalidade no cotidiano das ações das organizações, estando presente tanto a razão substantiva, quanto a razão instrumental, em proporções diferentes em cada caso.

O estudo de Serva (1996) é fruto de pesquisa sobre três organizações empresariais de sucesso, radicadas em Salvador-Bahia. Ele procura demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa. Duas destas empresas pesquisadas, a Casa Magia (que tem como principal atividade a educação de crianças) e a Espaço Lumiar (cuja função primordial é a psicoterapia) foram por Serva consideradas organizações predominantemente substantivas.

Na análise da Espaço Aquarius (nome fictício), cuja atividade é a de uma clínica psicológica, Serva detectou o predomínio da ação racional instrumental na grande maioria dos processos organizacionais por ele examinados e aqui já mencionados. Segundo sua pesquisa, a Espaço Aquarius tem a maior parte de seus processos voltados para o cálculo e projeta uma visão utilitarista das conseqüências dos atos humanos para os fins, correspondendo ao atingimento de metas de natureza técnica, econômica ou política. Cabe destacar que Guerreiro Ramos (1989) considera a importância da dimensão econômica, mas postula a existência de diferentes atividades substantivas fundamentais para o equilíbrio da vida humana.

Para Serva (1997) cada uma dessas organizações que denomina substantivas é singular, autônoma e de caráter espontâneo. Em comum, podem ser identificadas algumas características, como a união dos seus membros em torno de ideais, o descompromisso com a

sociedade burocratizada e os modelos organizacionais estabelecidos, as práticas organizacionais informais e a interligação entre si em redes. O processo decisório tende a ser coletivo e o fluxo de comunicação livre.

Em suma, promover valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos, de cidadania e participação na sociedade, respeito ao meio ambiente, é o que contribuirá para a sustentabilidade das organizações. No entanto, não caberia, aqui, entrar no mérito destes conceitos todos, que são certamente discutíveis.

Ao tentar compreender a cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, ela deixa de ser uma simples variável constante nas sociedades ou organizações e passa a representar um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem, ou seja, “ao reconhecer que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tem-se uma forma poderosa de pensar sobre cultura” (MORGAN 1996, p.135).

O fato da metáfora da cultura (MORGAN, 1996, p.139) direcionar a atenção para o lado humano da organização possibilita que se reinterprete conceitos e processos da administração tradicional, enfatizando, assim, as mudanças na cultura organizacional que facilitam as atividades organizacionais.

Quando se observa uma cultura, seja numa organização ou na sociedade, percebe-se “uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por muitas interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais. A cultura evolui sempre” (MORGAN, 1996, p. 143).

Complementando este ponto de vista, Morin (2001, p. 82) afirma que “toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o”. Para concluir, Silva e Rebelo (2003, p.790-791) destacam que “a complexidade preconiza a visão de um novo homem organizacional, que é multidimensional, que tem vontades, desejos e que deve participar ativamente da ‘vida’ organizacional, sem esquecer a sua vida pessoal”.

3.5.1 Os aspectos culturais como valores essenciais

O homem é resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é herdeiro de um longo processo acumulativo de conhecimentos e experiências adquiridas. A maneira de ver o mundo, de pensar, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, e por isso, dentro de uma organização a variedade de culturas existentes é enorme.

No entanto, o problema que surge a partir dessa diversidade cultural é o fato de que o homem vê o mundo através de sua própria cultura e tem como consequência a propensão a considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada de etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais, pois resultam em apreciações negativas dos padrões culturais de pessoas diferentes. Por essa tendência é que as empresas hoje estão começando a valorizar, respeitar, e entender as culturas de seus membros, para que a comunicação seja facilitada no relacionamento interpessoal, interdepartamentamental, intersetorial, etc.

A cultura na visão de Schein (1997, p.35) é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Morgan (1996), ao falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social.

Apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum, seria um erro descartar as diferenças culturais de cada nação como sendo de pouco significado. O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa americana e as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos

culturais nos quais evoluíram. Um estudo que enfatiza especialmente tais diferenças é o de Betania Tanure (2005).

Como Morgan (1996) exemplifica, no caso do conceito japonês de trabalho, bem como nas relações entre empregados e as suas organizações, descobre-se que são muito diferentes daquilo que prevalece no ocidente. As organizações são vistas como coletividades nas quais os empregados pertencem, em lugar de serem apenas locais de trabalho que compreendem indivíduos separados.

O espírito colaborativo de uma aldeia ou comunidade influencia na experiência de trabalho, existindo grande ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua. Os empregados quase sempre estabelecem compromissos por toda a vida com suas organizações, que eles vêem como extensão de sua família. As relações de autoridade, são frequentemente do tipo paternalista, altamente tradicionais e respeitadoras da opinião alheia. Fortes ligações existem entre o bem estar do indivíduo, a empresa e a nação.

Essa forte relação cultural dos japoneses pode ser exemplificada por intermédio das concepções e representações sociais que o indivíduo tem do trabalho. Kanaane (1999) defende que a análise, as reflexões da representatividade social que o trabalhador elabora sobre si próprio, sobre os grupos, e as interações sociais com outras pessoas vêm de uma multiplicidade de variáveis envolvidas que assinalam vetores e as tendências predominantes em um dado contexto de trabalho.

Do exposto sobre cultura é possível deduzir a idéia de que dentro de uma organização ou em um processo de trabalho vão reunindo-se uma série de elementos que, gradativamente, vão se delineando e formando. Assim também é uma cultura que vai tomando forma e criando uma identidade própria aos poucos.

A cultura está relacionada com o modo como os indivíduos percebem a organização e não se eles gostam ou não dela. Morgan (1996) considera as organizações como mini-sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subculturas, podendo ser vistas como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto, em contrapartida, há que se considerar que o indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua auto-realização.

Uma cultura dominante expressa os valores centrais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala da cultura de uma organização está-se falando

de uma cultura dominante. E é esta visão macro de cultura que dá a uma organização sua personalidade distinta. Ressalta-se, que é justamente o aspecto de significados partilhados de cultura que a torna tão potente para moldar e orientar o comportamento.

Para Kanaane (1999), cultura e clima organizacional podem ser estudados sobre três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos; ideológica – sistema de valores vigentes na organização.

Sob esta última dimensão é possível identificar as relações que são mantidas dentro do contexto da organização e que reforçam a idéia da importância que o sistema de valores, papéis e atitudes representam para o indivíduo dentro da empresa, e talvez seja daí que advenham as filosofias de administração participativa, segundo as quais cada vez mais as organizações deixam suas estruturas horizontalizadas, proporcionando assim a participação efetiva nas decisões e nos negócios da empresa, fazendo com que os funcionários sintam o peso da responsabilidade na hora de tomar ou participar de uma decisão, passando a realmente fazer parte da empresa e a comprometer-se com os objetivos organizacionais.

Schein (2001) ao abordar estas dificuldades de mudança, o faz com muita precisão por retratar que a cultura representa o aprendizado acumulado dos indivíduos e dos grupos e salienta que as suas partes importantes são essencialmente invisíveis, podendo ser vistas como modelos mentais compartilhados que os membros da organização adotam e admitem como corretos.

A esse respeito, Morin (2002) alerta para a complexidade humana que constitui-se de uma unidade e uma diversidade humanas correlacionadas – a unidade está na diversidade e vice-versa. Sendo assim, a extrema diversidade não deve mascarar a unidade, e nem mesmo a unidade básica deve mascarar a diversidade. Cabe, portanto, evitar que a unidade desapareça quando surge a diversidade e assim reciprocamente. Este autor, diante do pensamento de unidade e diversidade, afirma que nas culturas existe uma diversidade que é o interior dos indivíduos, sendo que a unidade humana "não pode reduzir-se a um termo, a um critério, a uma determinação (genética, cerebral, mental, cultural)" (MORIN, 2002, p.65-66). Sustenta, ainda, que "a variedade de indivíduos, de espíritos, de culturas, tornou-se fonte de inovações e de criações em todos os campos", de maneira que "o tesouro da humanidade está na diversidade criadora, mas a fonte da sua criatividade está na sua unidade geradora" (MORIN, 2002, p.65-66).

Deve-se destacar, ainda, para fins de melhor compreensão da complexidade cultural nas organizações, a existência de três perspectivas principais sobre cultura organizacional (MASCARENHAS *et al*, 2004; MARTIN; FROST, 2001; MARTIN, 1992): a) integração; b) diferenciação; c) fragmentação. A primeira perspectiva compreende a cultura como uma variável organizacional, algo que pode ser administrado. Trata-se de um enfoque funcionalista, que tende a excluir a ambigüidade e a complexidade do processo cultural, visando a integração cultural por meio de consenso. A preocupação dos administradores seria a de desenvolver tecnologias gerenciais para intervir na realidade cultural das organizações, visando aumento de produtividade e vantagem competitiva. Devido a estas características é sem dúvida a abordagem mais popular, que inclusive vem renovando-se por intermédio de parcerias entre universidades e empresas (MASCARENHAS *et al*, 2004, p. 205).

A segunda perspectiva dos estudos sobre cultura organizacional é a que enfatiza a diferenciação de subculturas. Os pesquisadores identificados com este enfoque partem, geralmente, do interacionismo simbólico e da antropologia interpretativa – ou seja, de variantes da fenomenologia –, compreendendo a cultura como algo que as organizações *são* e não algo que as mesmas *têm*. Por outras palavras: as organizações seriam então concebidas como sistemas de valores socialmente construídos e as culturas como grupos de princípios cognitivos, redes de significados, crenças e valores. Trata-se de uma abordagem que sinaliza a possibilidade de uma mudança paradigmática nas organizações pelo reconhecimento da diversidade interna expressa em subculturas. Neste enfoque a ambigüidade, os conflitos e a complexidade são reconhecidos, embora os consensos sejam admitidos no âmbito das subculturas.

Por fim, a terceira perspectiva, a da fragmentação, focaliza a ambigüidade, a falta de consenso, a multiplicidade de interpretações, não sendo admitida a formação de subculturas. Enquanto neste último caso há uma preocupação claramente descritiva, na segunda abordagem destaca-se o interesse na crítica e na primeira perspectiva a ênfase está no interesse gerencialista. Mascarenhas *et al* (2004, p. 226) posicionam-se favoravelmente a uma combinação dos dois últimos enfoques, de acordo com a argumentação que segue:

Esforços para se manipular a cultura baseados na perspectiva de integração sofrem com visões parciais e distorcidas da realidade organizacional e resultam em conseqüências inesperadas, que freqüentemente estão desalinhadas dos interesses gerenciais no curto e no longo prazo. Uma postura interpretativa, que considera perspectivas múltiplas, conflitos e ambigüidades, permitiria que gestores ultrapassassem a limitada perspectiva

da administração e desenvolvessem uma visão mais ampla das diversas racionalidades que operam na organização. Tal desenvolvimento, argumentamos, proveria os administradores de uma fundamentação conceitual e empírica mais sólida para suas decisões e ações.

Percebe-se que a posição dos autores reforça a opção pelo paradigma da complexidade e pela retomada da obra de Guerreiro Ramos. Constata-se assim a necessidade de uma leitura complexa da cultura nas organizações e salienta-se ainda as duas perspectivas críticas do funcionalismo (a da diferenciação e a da fragmentação) que favorecem esta leitura, especialmente quando são tomadas conjuntamente. O ponto de vista da complexidade não exclui, mas faz a crítica, faz a distinção, faz a associação, evitando a fusão e a confusão.

Numa outra perspectiva, Betania Tanure defende a idéia de que existe um estilo brasileiro de administrar, que está fundamentado no sistema de ação cultural composto por quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados, representado na figura abaixo:

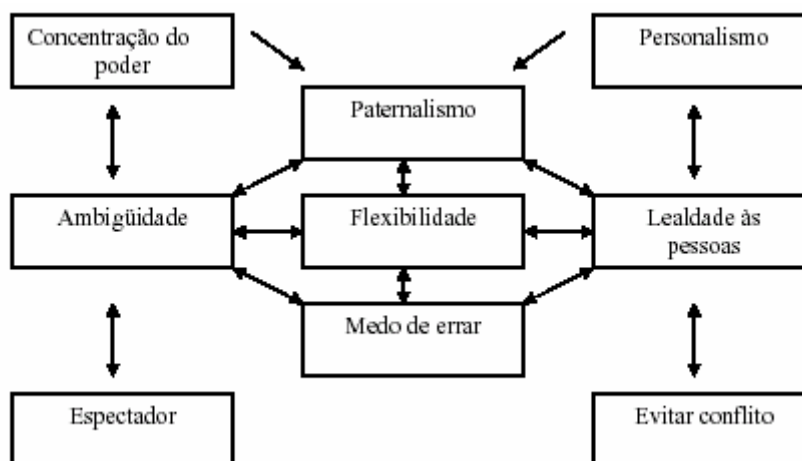


Figura 2: **Sistema de ação cultural brasileiro.** Adaptado de Tanure (2005, p.110)

Os dois primeiros – institucional e pessoal – formam, por sua vez, um outro subsistema, que está relacionado com os traços culturais identificados por Roberto DaMatta (1987) como sendo típicos do espaço da “rua”. Neste espaço todos são iguais e sujeitos às mesmas regras e leis. É o espaço dos “indivíduos”. Na figura acima, este subsistema é horizontal, tendo num extremo o traço cultural “concentração de poder” e no outro o “personalismo”.

Os dois subsistemas seguintes – líderes e liderados – formam por sua vez um outro subsistema, que é vertical e está associado ao espaço da “casa”, na terminologia de DaMatta. Neste subsistema o sujeito é reconhecido como pessoa, não como indivíduo. As relações pessoais e o significado do poder do sujeito permitem que ele seja foco de atenção especial, de boa vontade, ainda que para isso as regras e as leis tenham que ser “flexibilizadas”. DaMatta (1987; 1990) afirma que o Brasil é uma sociedade de pessoas e indivíduos. Estes são anônimos e podem ser tratados formalmente, enquanto as pessoas são reconhecidas por si mesmas, de acordo com suas relações pessoais e sua proximidade ao poder concentrado, instituído.

Ao comparar o Brasil com a Índia e os Estados Unidos, DaMatta diz que a Índia exclui sistematicamente o indivíduo, enquanto os Estados Unidos excluem sistematicamente a pessoa. No Brasil, ocorre um processo cultural mais complexo, em que os subsistemas horizontal (indivíduos) e vertical (pessoas) se mesclam. Tanure considera que, nos subsistemas dos líderes ou dos liderados, no Brasil, cada pessoa age como se conhecesse as outras, todas se respeitam e não ultrapassam os próprios limites. Conhecem os seus próprios lugares. Isso “se relaciona com lealdade e com a forma como as pessoas protegem as que pertencem ao mesmo grupo” (TANURE, 2005, p. 103).

A concentração de poder expressa um extremo do subsistema horizontal, em que os líderes são tomados como pessoas com poder institucionalizado, naturalizado, diante do qual aos liderados só resta a possibilidade de uma postura de espectador. Por outro lado o personalismo expressa o outro extremo, em que os líderes são considerados, pelos liderados, como pais ou projeção da paternidade. É compreensível, neste caso, que a lealdade às pessoas, como traço cultural típico desta relação vertical, permita aos liderados evitar conflito com os líderes e buscar soluções por meio do “jeitinho brasileiro”. A forte concentração de poder e o exercício personalístico do poder, no contexto de uma estrutura social fortemente desigual, caracterizam a história brasileira.

Neste contexto, compreende-se que os liderados tenham medo de errar, evitem conflitos e tenham postura de espectador, enquanto buscam, por meio de lealdade aos líderes, uma atitude paternalista destes, ainda que isso envolva ambigüidade, uma aparência de proximidade, ou de coesão social. Tanure propõe a seguinte reflexão sobre o traço cultural definido como “medo de errar”: a) pode ser paralisante, o que seria negativo para a *performance* da organização; b) pode também, se bem manejado pela liderança, ser um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da auto-superação.

Quanto ao traço cultural definido como “ambigüidade”, a autora sustenta que o mesmo substitui o traço cultural definido como “formalismo”, numa versão anterior de seu trabalho. A ambigüidade, diz ela, é um traço mais sintonizado com a era contemporânea, cuja marca é a incerteza. Porém, “como resquícios de uma cultura anterior, permanecem alguns traços de formalismo, reconhecido nas empresas pelas regras e normas excessivas, muitas vezes desconhecidas ou não cumpridas” (TANURE, 2005, p. 109).

A abordagem da influência da cultura brasileira sobre a forma de gestão das organizações também nos remete à complexidade, tal como ocorre com a abordagem das organizações do chamado Terceiro Setor. Especialmente quando se trata de organizações que se assumem como “redes⁸”.

3.6 Aspectos da história do yôga

Neste tópico utilizar-se-á, como fonte de informação, especialmente as obras de De Rose e Santos, atualmente os principais pensadores e ideólogos da rede Uni-Yôga. A seguir será apresentado um trecho do livro *Faça Yôga Antes que Você Precise* (DeROSE, 2004, p. 29), de maneira a introduzir aspectos do surgimento do yôga.

Certa vez um famoso bailarino improvisou alguns movimentos instintivos, porém, extremamente sofisticados, graças ao seu virtuosismo e, por isso mesmo, lindíssimos. Essa linguagem corporal não era propriamente um ballet, mas, inegavelmente, havia sido inspirada na dança.

A arrebatadora beleza da técnica emocionava a quantos assistiam sua expressividade e as pessoas pediam que o bailarino lhes ensinasse sua arte. Ele assim o fez. No início, o método não tinha nome. Era algo espontâneo, que vinha de dentro, e só encontrava eco no coração daqueles que também haviam nascido com o galardão de uma sensibilidade mais apurada.

Os anos foram-se passando e o grande bailarino conseguiu transmitir boa parte do seu conhecimento. Até que um dia, muito tempo depois, o Mestre passou para os planos invisíveis. Sua arte, no entanto, não morreu. Os discípulos mais leais preservaram-na intacta e assumiram a missão de retransmiti-la. Os pupilos dessa nova geração compreenderam a importância de tornarem-se também instrutores e de não modificar, não alterar nada do genial ensinamento do primeiro Mentor.

Em algum momento na História essa arte ganhou o nome de integridade, integração, união: em sânscrito, Yôga! Seu fundador ingressou na mitologia com o nome de Shiva e com o título de Natarája, Rei dos Bailarinos. Esses

⁸ Ver glossário

fatos ocorreram há mais de 5.000 anos a Noroeste da Índia, no Vale do Indo, que era habitado pelo povo drávida.

Tanto o Yôga, quanto o Tantra e o Sámkhya foram desenvolvidos por esse povo admirável. Sua civilização, uma das mais avançadas da antiguidade, ficou perdida e soterrada durante milhares de anos, até que os arqueólogos do final do século XIX encontraram evidências da sua existência e escavaram dois importantes sítios arqueológicos onde descobriram respectivamente as cidades de Harappá e Mohenjo-Daro. Depois, foram surgindo outras e hoje já são milhares de sítios, distribuídos por uma área maior que o Egito e a Mesopotâmia juntos.

Santos (2001, p. 23-24) relata em seu livro *Yôga Sámkhya e Tantra* que os estudiosos ficaram impressionados com o que encontraram, as cidades haviam sido construídas com um verdadeiro planejamento urbano. Ao invés de ruelas tortuosas, largas avenidas de até quatorze metros de largura cortando a cidade no sentido Norte-Sul e Leste-Oeste. Entre elas, ruas de pedestres, nas quais não passavam carros de boi, as casas da classe média tinham dois andares, átrio interno, instalações sanitárias dentro de casa e água corrente. “As casas, mesmo modestas, possuíam banheiros de uma qualidade que se mantém até hoje na Índia, e testemunham um gosto dos moradores pelo conforto”.

O autor complementa frisando que em outras culturas, do mesmo período, as construções dos soberanos apresentavam opulentos palácios e majestosos túmulos reais, enquanto o povo subsistia em choupanas insalubres. Na cultura dravídica, ao contrário, o povo vivia bem e a arquitetura da administração pública era simples. Nos bairros públicos, havia imponentes celeiros que possuíam um engenhoso sistema de ventilação e plataformas elevadas para facilitar a carga e descarga das carroças. “Tais celeiros representariam verdadeiros bancos nacionais, onde todas as mercadorias podiam ser avaliadas por medidas de cereais que serviam como moeda de troca ou unidade de referência” (SANTOS, 2001, p.25 e 26).

No transcorrer de sua história, o yôga foi bastante influenciado por um sistema comportamental de características patriarcais, anti-sensoriais e restritivas (brahmácharya) e, mais tarde, por uma filosofia especulativa de característica espiritualista (Vêdânta), ou seja, o que chegou até os nossos dias, chamado de Yôga Moderno, que é muito divergente e distante daquilo que era na origem. Por outro lado, existem duas tradições que, juntas com o yôga, são as mais antigas da Índia: o Sámkhya e o Tantra. “O Sámkhya é uma filosofia teórica; o Tantra, uma filosofia comportamental; e o yôga, uma filosofia prática”. Na antiguidade, as

três estiveram unidas intrinsecamente por centenas de anos dentro de uma mesma civilização denominada harappiana (SANTOS, 2001, p. 20).

Cabe também ressaltar que a valorização do caráter feminino, a reverência à natureza, são alguns elementos da cultura ancestral que foram deixados como herança ao hinduísmo moderno, indicando que o yôga coexistiu na antiguidade dentro de um contexto tântrico, ou seja, numa sociedade matriarcal (SANTOS, 2001, p.33).

Foi nessa civilização que o yôga surgiu. Uma civilização tântrica (matriarcal) e sâmkhya (naturalista). Cerca de mil e quinhentos anos depois, a Civilização do Vale do Indo foi invadida por um povo sub-bárbaro proveniente da Europa Central, os áryas ou arianos. Estes teriam subjugado os drávidas⁹, destruído sua civilização, absorvendo parte da sua cultura, exterminando quase todos os vencidos e escravizando os poucos sobreviventes. Outros fugiram, migrando para o extremo sul da Índia e Srí Lanka, onde vivem seus descendentes até hoje, constituindo a etnia Tamil (SANTOS, 2001, p.36-38).

O yôga foi produto de uma civilização não guerreira, naturalista e matriarcal (SANTOS, 2001, p.82). A partir de mais ou menos 1.500 a.C. foi absorvida por um outro povo que era o seu oposto: guerreiro, místico e patriarcal. Cerca de mil e duzentos anos após a invasão, o yôga foi formalmente arianizado mediante a célebre obra de Pátañjali¹⁰, o Yôga Sútra. Estava inaugurada uma releitura do yôga que, a partir de então, passaria a ser conhecida como Yôga Darshana, ou Yôga Clássico, a qual propunha nada menos que o oposto da proposta comportamental do verdadeiro yôga em suas origens dravidianas (SANTOS, 2001, p.48).

O yôga dos drávidas era matriarcal, sensorial e desrepressor, numa palavra, ele era tântrico (SANTOS, 2001, p.82). Essa nova interpretação arianizada era patriarcal, anti-sensorial e repressora, ou seja, brahmácharya (SANTOS, 2001, p.20).

O mais interessante nesse processo de deturpação, segundo Santos, é que, se não houvesse a influência de Pátañjali, o yôga teria desaparecido dos registros históricos. Graças a ele, que obviamente era bem intencionado e sábio, hoje se sabe da existência de sua codificação do Yôga Clássico. Os arianos discriminavam tudo o que fosse tipicamente dravídico, devido às características matriarcais consideradas subversivas pela sociedade

⁹ É o nome de uma etnia que vive hoje, principalmente, no sul da Índia e no Sri Lanka. Ela é a descendente direta dos habitantes da civilização harappiana (SANTOS, 2001, p.36).

¹⁰ É o codificador do Yôga Clássico. Isto não quer dizer que criou o Yôga, mas que simplesmente o sistematizou (SANTOS, 2001, p.49).

estritamente patriarcal dos áryas. Adaptando o yôga para a realidade ariana então vigente, Pátañjali conseguiu que a sociedade e os poderes constituídos da época o aceitassem e, com isso, tal tradição chegou até os nossos dias (SANTOS, 2001, p.48-49).

Na Idade Média o yôga sofreu outra grave deformação, quando o grande Mestre de filosofia Vêdânta, Shankarachárya, converteu grande parte da população. Esse fato se refletiu no yôga, pois, uma vez que a maioria dos indianos tornara-se vêdânta, ao exercer o yôga a opinião pública e suas lideranças passaram a conferir um formato espiritualista ao yôga, que desde as origens, e mesmo no período clássico, era fundamentado na filosofia Sámkhya, naturalista (SANTOS, 2001, p.47).

No século XX o yôga sofreu mais um duro golpe: foi descoberto pelo Ocidente e ocidentalizado. Tornou-se “massificado e simplificado até se tornar mais um produto de consumo” (SANTOS, 2001, p.111). Para Santos (2001, p.110), um yôga legítimo é “uma técnica dinâmica, lindíssima e é excelente como filosofia de vida”.

A palavra yôga significa integração, sua proposta visa integrar o homem ao meio social, familiar, profissional e cultural (DeROSE, 2004, p.67). A modalidade de yôga difundida na Uni-Yôga é o Swásthya Yôga, “o próprio Yôga Pré-Clássico, pré-ariano, pré-védico, proto-histórico, o Yôga de Shiva, Yôga Ultra-Integral, com todas as suas características Tântrika e Sámkhya preservadas” (DeROSE, 2004, p.64-65).

3.6.1 YÔGA: uma antiga técnica atual

Conforme foi já dito, o yôga é uma antiga filosofia de vida que se originou na Índia há mais de 5000 anos. Não obstante, ele figura ainda hoje em todo o mundo como o mais antigo e holístico sistema para colocar em forma o corpo e a mente. Literalmente, yôga significa *união e integração*, pois ele une e integra o corpo, a mente e as emoções para que sejamos capazes de agir de acordo com nossos pensamentos e com o que sentimos. O yôga nos induz a um profundo relaxamento, tranqüilidade mental, concentração, clareza de pensamento e percepção interior juntamente com o fortalecimento do corpo físico e o desenvolvimento da flexibilidade.

A prática regular do yôga estimula a melhoria da qualidade de vida, atenuando os efeitos nocivos da “correria” e da tensão do cotidiano nas sociedades ditas modernas. O yôga

atua em todos os níveis do nosso ser: físico, mental e emocional, mas o que o torna único é o fato de não apenas alongar todas as partes do corpo mas também massagear os órgãos internos e as glândulas. Ele coordena o sistema respiratório com o corpo físico, relaxa os músculos e a mente, estimula a circulação e aumenta a provisão de oxigênio em todos os tecidos. As costas, peito, sistema digestório e pulmões são os mais beneficiados pelos exercícios – e o resultado, com frequência, é que o processo de enrijecimento devido à inatividade, o cansaço, a postura incorreta e o envelhecimento são contrabalançados por tendências opostas, regeneradoras, auto-organizadoras, segundo a qualidade e a quantidade dos exercícios.

Sabe-se que existem várias modalidades de yôga, cada uma enfatizando um aspecto em particular, no entanto, as técnicas mais utilizadas (conforme o Yogasite – <http://www.yogasite.com.br/yogasite/yoga.htm>) são:

Ásanas: os exercícios físicos que fortalecem o corpo, aumentam sua agilidade e previnem contra várias doenças, principalmente as psicossomáticas. Diferente de outros métodos, os exercícios são feitos respeitando-se o alinhamento das cadeias musculares e com total consciência do corpo. Assim, não há risco de distensões ou lesões. Além disso, os ásanas desbloqueiam áreas tensas que impedem o fluxo da energia vital. Em última análise, diz a tradição oriental, as doenças surgem quando esse fluxo não é adequado.

Pránáyáma: são os exercícios respiratórios. No início, eles vão reeducar os músculos envolvidos na respiração ampliando-a e melhorando a absorção do oxigênio. Depois, eles atuam em nossas emoções auxiliando-nos a lidar melhor com elas e produzindo um estado de equilíbrio interior. Os pránáyámas também agem diretamente sobre nossa energia, aumentando-a e melhorando sua distribuição pelo corpo.

Yôganidrâ: aqui, aprendemos a descontrair conscientemente cada músculo e cada parte do nosso corpo. Depois, nos imaginamos envolvidos por uma cor específica ou passeamos mentalmente por praias paradisíacas, belas montanhas, campos floridos, etc. Tudo isso para que possamos sair da agitação do cotidiano e perceber outras formas de viver com mais tranquilidade. A serenidade advinda desses momentos é “deliciosa” e permanece por vários dias.

Meditação: meditar é sentar-se quieto e observar a si mesmo. Estamos sempre preocupados em conhecer tudo aquilo que está ao nosso redor mas nos empenhamos muito pouco em descobrir o que acontece dentro de nós: como lidamos com os fatos da vida, como pensamos, como sentimos, quais nossas verdadeiras aspirações. A meditação nos oferece a possibilidade de nos conhecermos mais profundamente.

Segundo DeRose (2004, p.36) os termos *o yôga* e *a yóga* têm significados diferentes¹¹. O autor esclarece que existem diferenças marcantes na época de surgimento, país de origem, proposta, metodologia e tipo de público. A *yóga* (também grafada *yoga* ou *ioga*, pronunciada com *ó* aberto) é uma coisa parada e requer paciência; o *yôga* (escrito sempre com acento circunflexo, com **Y**, pronunciado com **ô** fechado e no gênero masculino) é uma técnica dinâmica e lindíssima. A *yóga* é recomendável para idosos, enquanto o *yôga* é para gente jovem, diz o autor. A *yóga* frequentemente é ensinada por pessoas sem preparo nem habilitação, enquanto o *yôga* só é ministrado por instrutores formados nos cursos de extensão das Universidades Federais, Estaduais e Católicas de quase todo o país. A *yóga* surgiu na década de 60 no Brasil, o *yôga* surgiu na Índia há mais de 5.000 anos. A *yóga* está dicionarizada e pode ser grafada com **i**, o *yôga* não está dicionarizado, portanto, deve-se respeitar a grafia original, a pronúncia com **ô** fechado, o gênero masculino e o acento que está na escrita em caracteres dêvanágarí.

“Yôga é qualquer metodologia estritamente prática que conduza ao samádhi¹²” (DeROSE, 2004, p.33). O autor afirma (DeRose, 1995, p.20) que, ao propor essa definição, em 1960, a mesma custou a ser compreendida, pois fora divulgada somente no Brasil, onde, na época, os instrutores de *yôga* tinham pouca cultura especializada. A partir dos anos oitenta, DeRose passa a divulgar sua proposta na Europa e na Índia, onde foi rapidamente compreendida e aceita como a que conseguia dizer, com o menor número de palavras, o que era o *yôga* genericamente, de forma a servir para qualquer ramo ou linha. Independentemente da definição geral para todas as modalidades, cada tipo de *yôga* possui a sua definição particular, relativa à sua especialização.

O misticismo constitui-se, na análise de De Rose, uma deturpação que começou a ocorrer cerca de 20 séculos depois do surgimento do *yôga* e atingiu seu apogeu no período medieval. O desenvolvimento dos chackras¹³, despertar da kundaliní¹⁴, a aquisição de paranormalidades, bem como as percepções e estados de consciência superior que o *yôga* de fato proporciona, nada têm de sobrenatural, diz o autor. São fenômenos perfeitamente naturais, e estão ao alcance de qualquer pessoa que tenha “disciplina” (DeROSE, 1995, p.17).

¹¹ Estas informações visam demarcar a diferença entre os tipos de *yôga*, no entanto, está fora de nosso propósito abordar aqui os vários estilos existentes.

¹² Samádhi é o estado de hiperconsciência e autoconhecimento que só o *Yôga* proporciona.

¹³ Roda, círculo; centros de força situados em todo o corpo humano e especialmente ao longo da coluna vertebral, onde se encontram os sete principais (DeROSE, 1996, p. 333).

¹⁴ Energia física de natureza neurológica e manifestação sexual (DeROSE, 1996, p. 336).

Não existe um tipo único de yôga, mas existem 108 modalidades (DeROSE, 1996, p.23). No Brasil, existem mais de 40 ramos, segundo DeRose (1995, p.18), e nem todos os tipos de yôga “são bons”; alguns são “autênticos”, porém ele afirma que “a maioria é tão deturpada que chega a ser francamente nociva”. As modalidades de yôga não são compatíveis entre si, quem pratica um yôga não deve misturá-lo com outro, deve-se buscar um que seja mais autêntico e dedicar-se exclusivamente a esse, sem mesclas.

Quem se dedica a outros sistemas supostamente similares, tais como tai-chi, chi-kun, do-in, shiatsu, kuatsu, tui-na, rei-ki, macrobiótica, probiótica, unibiótica, biodança, bioenergética, antiginástica, feldenkrais, rolfing, eutonia, eubiose, teosofia, logosofia, antroposofia, rosa-cruz, esoterismo, gnose, controle mental, zen, etc. não deve misturá-los entre si, nem qualquer deles com o Yôga. Se desejar dedicar-se ao Yôga ou a qualquer uma dessas correntes, deve parar com as demais e oferecer dedicação exclusiva e séria, sem miscelânea, à que elegeu (DeROSE, 1995, p.18).

Pode-se dizer que há um tipo de “yôga”, ou seja, uma modalidade que combina mais com a personalidade daqueles que a praticam. A escolha se dá através da experimentação de várias escolas, de uma conversa aberta com um professor ou ainda da pesquisa na internet ou em livros, dentre a diversidade de técnicas existentes. O que varia é a ênfase dada pelas diferentes escolas, algumas são mais voltadas para os exercícios respiratórios, outras priorizam o trabalho corporal, sendo que o fim, em qualquer tipo de yôga, é o autoconhecimento.

Segundo Francisco Von Hartenthal¹⁵, professor da Universidade de Yôga, quando se fala em yôga o termo exercício não é adequado, já que yôga não é prática esportiva, mas uma filosofia de vida. Comenta, ainda, que a etapa inicial desse método tem por objetivo preparar o praticante para suportar o empuxo evolutivo que ocorrerá na etapa final. O resultado desse preparo é o reforço da estrutura biológica e isso é conseguido através de oito feixes de técnicas, dentre as quais estão as técnicas respiratórias, corporais, de descontração e de concentração, que além de força e energia proporcionam autoconhecimento.

Para este professor da rede Uni-Yôga, todos os tipos de yôga proporcionam força, vitalidade e energia. O melhor gerenciamento do estresse proporcionado pela prática é devido

¹⁵ Entrevista publicada no encarte Viver Bem do Jornal *Gazeta do Povo* de 23/10/2005, p. 10 e 11.

ao incremento de vitalidade e energia. Afirma que, “estando mais forte, o praticante pode suportar até mais exigências (físicas, emocionais ou mentais) com menos esforço”.

3.7 Trajetória de DeRose

O carioca Luiz Sérgio Alvarez DeRose, nascido em 1944, teve sua formação de yôga no Brasil e na Índia, para onde viajou durante 24 anos. Recebeu o título de mestre em Yôga e Notório Saber em Yôga, conferidos pela Universidade do Porto (Portugal), pela Universidade de Cruz Alta (Brasil) e pelas Federações de Yôga dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte e Pará, títulos esses confirmados pela Câmara Municipal de Curitiba. Seu nome consta no *International Book of Honor*, publicado pela American Biographical Institute (segunda edição mundial).

Começou a lecionar em 1960; inaugurou sua primeira entidade de yôga em 1964; publicou o primeiro livro em 1969 aos 25 anos de idade. Fundou a União Nacional de Yôga em 1975; promoveu o primeiro projeto de lei pela regulamentação profissional em 1978; organizou o primeiro Congresso Brasileiro de Yôga em 1981; criou a Confederação Nacional de Yôga em 1988; fundou a Primeira Universidade de Yôga do Brasil em 1994. Em 1997 lançou os alicerces do Conselho Federal de Yôga e do Sindicato Nacional dos Profissionais de Yôga. Em 2001 recebeu da Sociedade Brasileira de Educação e Integração a Comenda da Ordem do Mérito de Educação e Integração e, mais uma vez, o título de mestre em yôga. Em 2002 foi reconhecido como o principal articulador da regulamentação dos profissionais de yôga e, por isso, considerado o pai da regulamentação.

Foi DeRose, segundo consta no livro *Tudo sobre Yôga* (DeROSE, 2004, p.135), quem introduziu o yôga nas Universidades Federais, Estaduais e Católicas de praticamente todo o país a partir da década de 70, e em Universidades da Europa a partir da década de 90, nas quais continua até hoje ministrando o curso de extensão universitária para formação de instrutores de yôga. Nestes últimos 40 anos de magistério formou mais de 5.000 instrutores.

3.7.1 Swásthya Yôga: a modalidade da rede Uni-Yôga

A definição formal do Swásthya é auto-suficiência, saúde, bem-estar, conforto e satisfação, segundo o Sanskrit-English Dictionary de Monier-Williams. Em hindi, língua mais falada atualmente na Índia, a palavra swásthya traduz-se, simplesmente, como saúde (DeROSE, 1996, p.61).

O Swásthya Yôga não é um ramo de yôga e, sim, o próprio tronco de Yôga Pré-clássico, após a sistematização. A característica principal do Swásthya Yôga é sua prática ortodoxa denominada ashtánga sádhana (ashta = oito, anga = parte, sádhana = prática). As técnicas que compõem o Ashtánga Sádhana (DeROSE, 1996, p.63), são: *1-Mudrá*: gesto reflexológico feito com as mãos; *2-Pújá*: sintonização com o arquétipo; retribuição de energia; *3-Mantra*: vocalização de sons e ultra-sons; *4-Pránáyáma*: expansão da bioenergia através de respiratórios; *5-Kriyá*: atividade de purificação das mucosas; *6-Ásana*: técnica corporal; *7-Yôganidrâ*: técnica de descontração; *8-Samyama*: concentração, meditação e hiperconsciência.

3.7.2 As origens da Uni-Yôga: breve histórico e caracterização

A Uni-Yôga começou a surgir quando DeRose organizou uma União refletindo já sua tendência para unir, catalizar, organizar as pessoas em torno de algum ideal útil e tentar conciliar entre si as que seguissem filosofias diferentes. De forma bem sucinta, apresenta-se o somatório de fatores que levaram à fundação da União Nacional de Yôga.

Aos dezesseis anos (1960) DeRose começa a lecionar, aos vinte (1964) abre o primeiro núcleo e o registra em 1966, com o nome de Instituto Brasileiro de Yôga. Em 1967 foi inaugurada a primeira filial no Rio de Janeiro, onde, em 1969, DeRose lança a primeira edição de seu primeiro livro que tornou o Swásthya Yôga conhecido em outros estados e permitiu que, em 1973, no congresso internacional, as pessoas já o conhecessem por terem lido o *Prontuário de Swásthya Yôga* e o convidassem a dar cursos sobre esse método em suas cidades (DeROSE, 1996, p.214).

Em 1975, pela primeira vez, DeRose vai à Índia e sente-se fortalecido ao voltar, “como se estivesse agora investido do poder milenar dos Himalayas”. Com essa energia,

funda a União Nacional de Yôga, considerada por ele o estopim que desencadeou uma grande corrente de opinião favorável. Duas décadas depois, em 1995, surge a primeira universidade de yôga do Brasil (DeROSE, 1996, p.215).

União Nacional

Como a União de yôga tinha abrangência em todo o território do País, denominou-se União Nacional de Yôga, sendo a primeira a ser fundada nesses moldes. Trata-se de uma entidade cultural sem fins lucrativos cuja missão é o intercâmbio, união e ajuda a professores de yôga de todo o País.

União Internacional

Pouco tempo depois de fundada, a União Nacional de Yôga teve sua influência reconhecida fora do Brasil. Formou-se, então, a União Internacional de Yôga, que foi criada para coordenar as Uniões Nacionais de vários países das Américas, Europa e Ásia.

Universidade de Yôga

Vinte anos depois, fundou-se a Primeira Universidade de Yôga do Brasil.

Primeira Universidade de Yôga do Brasil é o nome do convênio firmado entre a União Nacional de Yôga, as Federações de Yôga dos estados, e as Universidades Federais, Estaduais ou Católicas que o firmarem. Ganhou personalidade jurídica como entidade cultural sem fins lucrativos, com a finalidade de formar novos instrutores, proporcionar reciclagem, conceder revalidação e mestrado aos já formados.

A Universidade de Yôga em outros países denomina-se Universidade Internacional de Yôga e a sigla Uni-Yôga é uma marca registrada usada para designar qualquer uma dessas instituições (DeROSE, 1996, p.213-214).

A missão, visão, meta e princípios da Uni-Yôga, descritas no livro Escala Evolutiva (SANTOS, 2004, p.45) são, respectivamente:

Missão: “Preparar o maior número possível de excelentes instrutores de Yôga, a fim de perpetuar nossa herança cultural”.

Visão: “Continuar sendo a mais esforçada, atuante e competente rede de Yôga técnico do mundo”.

Meta: “Cada unidade deve gerar uma nova unidade por ano”.

Princípios: “Ética, profissionalismo, compromisso social, estilo de vida saudável, tradição cultural”.

Considerando que o *yôga* não é reconhecido como profissão regulamentada, seus praticantes têm se empenhado por tentar junto ao Congresso brasileiro a regulamentação do exercício da profissão de instrutor de *yôga* de forma autônoma. Importante ressaltar que já possuem um sindicato, o Sindicato Nacional dos Profissionais de *Yôga*. Esse grupo reúne os interessados no trabalho com esta filosofia, divulga o que está ocorrendo no mercado de trabalho, quais as ações em andamento para se obter tranquilidade e segurança no exercício da profissão e ainda divulga o andamento de temas como: regulamentação da profissão e informações sobre cursos reconhecidos em Universidades.

Conforme nos relatou DeBona, diretor da Universidade de *Yôga* no Kobrasol e Vice-Presidente da Federação de *Yôga* do Estado de Santa Catarina, o projeto de regulamentação da profissão de instrutor de *yôga* está parado no Senado. No entanto, já foi instituído O Dia Estadual do *yôga* – 18 de fevereiro –, reconhecido por lei em 8 estados (SC, PR, SP, BA, RJ, MT, PA e GO), mas o projeto nacional também está parado no Congresso.

3.7.3 Normas e hierarquia

Dentro das unidades da Uni-*Yôga*, conforme nos relata DeRose (1995, p. 37), o que mais se preza é a arte de relacionar-se bem com todos: pares, subordinados e superiores. A observação da hierarquia, desse modo, é vista como uma excelente ferramenta para facilitar um bom relacionamento baseado no respeito mútuo.

A hierarquia contribui para evitar confrontos desnecessários e antiéticos, auxilia na etiqueta, evitando gafes, eliminando dúvidas quanto à posição a ser ocupada em qualquer circunstância por todos os membros da comunidade, desde a localização dos alunos numa sala de práticas, à distribuição dos participantes numa cerimônia, ou até numa fotografia de grupo, enfim, orienta sobre a maneira de “comportar-se em qualquer situação” (DeROSE, 1995, p.37).

A União Nacional de *Yôga*, entidade mantenedora da Confederação e “mãe” de todas as Federações, Associações e demais entidades, permanece numa evolução estável e em

harmonia interna graças a dois conceitos denominados pelo autor que se equilibram como forças antagonistas e complementares (DeROSE, 1995, p. 37).

O primeiro é o de que todos os seres humanos são intrinsecamente iguais, dignos de todo o amor e consideração. O segundo é o de que, embora sejamos todos esotericamente iguais, exotericamente cada um é distinto de todos os demais e situa-se numa escala ascendente de progresso, que depende de um coquetel com diversas variáveis: esforço pessoal, conhecimento adquirido, autodisciplina exercida, experiência de vida e tempo de amadurecimento. Cada qual vai ocupar a posição hierárquica que esses componentes externos permitirem (DeROSE, 1995, p. 37).

De acordo com a orientação da Uni-Yôga, os “companheiros” devem tratar os mais antigos, e os que detenham graus ou cargos mais elevados, com respeito e carinho sempre proporcionais à diferença entre ambos. Dos que estão em níveis superiores espera-se a nobreza da reciprocidade em termos de afeto e de respeito humano, que jamais a hierarquia seja pretexto para abusos ou para justificar um tratamento ríspido com os mais novos e com os que não ocupam cargos de maior responsabilidade.

Ainda segundo a mesma orientação, qualquer instrutor que não acate a Norma de Relações Hierárquicas terá seu prestígio abalado e ficará prejudicado na possibilidade de progresso, de crescimento e mesmo de amizades. Caso haja solicitação de providências por parte de seus superiores, “o instrutor em falta ficará sujeito às sanções cabíveis, que poderão culminar com a perda de selos de revalidação, cassação do certificado de instrutor e até a exclusão do reincidente” (DeROSE, 1995, p.37).

Considerando a possibilidade de posições hierárquicas iguais, DeRose estruturou o processo de desempate da seguinte maneira:

Na condição de serem do mesmo grau, prevalece o cargo; em caso de mesmo cargo, prevalece a antiguidade; no grau de Mestre, mais que a antiguidade conta o número de discípulos formados que permaneçam lecionando e cumprindo a supervisão; a organização de cursos para futuros instrutores em cada unidade contará créditos (demonstrando tratar-se de pessoa realizadora e competente) para a futura indicação de cargos de confiança (DeROSE, 1995, p.37).

No livro *Escala evolutiva: sistema de avaliação e hierarquia da Universidade de Yôga*, Santos (2004, p.49) apresenta um resumo dos graus e seus respectivos distintivos. O

distintivo ou sistema para identificação do praticante e do instrutor é o “pin” (SANTOS, 2004, p.47); os pins são pequenos broches com cores indicativas do grau de adiantamento e também do cargo ocupado.

Os graus e suas respectivas cores são assim distribuídos em ordem crescente: Sádharma: Amarelo; Yôgin: Alaranjado; Chêla: Vermelho; Graduado: Lilás; Assistente: Azul claro; Docente: Azul escuro; Mestre: Violeta; Diretor Credenciado: Branco; Presidente de Federação: Prata; Presidente de Confederação: Ouro.

Os praticantes, alunos e discípulos denominam-se, respectivamente, *sádharma*, *yôgin* e *chêla*. Estas informações têm o intuito de simplificar e auxiliar o entendimento dos níveis existentes dentro da Uni-Yôga.

Segundo DeRose (1995, p.40), o professor prepara novos instrutores, a Universidade forma e a Federação avalia, o presidente da Confederação libera e entrega o certificado ou o selo de revalidação, mediante a presença do formando no curso de reciclagem ou de atualização do respectivo ano.

Os instrutores de todos os graus e níveis podem e devem preparar novos instrutores direta ou indiretamente. Diretamente é quando dirigem o seminário de preparação à formação de instrutores, indiretamente é quando não dirigem tal seminário, mas ministram classes de Swásthya Yôga em alguma representação da Universidade de Yôga e, ainda, estimulam seus alunos a seguir carreira (SANTOS, 2004, p.43).

3.7.4 Administração participativa

A força está na União. Na desunião, a fraqueza.
Mestre DeRose

A noção de “administração participativa” remete à “motivação integrativa do trabalhador na consecução das metas da organização do trabalho” (FREITAS, 1991, p. 22). Afastando ou diminuindo os choques oriundos do conflito entre capital e trabalho, diz Fernando Freitas, ela melhora a produtividade, em razão do alto índice motivacional criado pelo envolvimento consciente das partes nos objetivos a serem atingidos. Há, contudo, diversos aspectos práticos e teóricos, relativos aos contextos organizacionais, socioeconômicos e políticos, que tornam a noção de “administração participativa” bastante controvertida. Leo Kissler (2004), por exemplo, chama a atenção para certos problemas éticos

associados à gestão participativa nas empresas. Este autor alerta para o fato de que a participação pode servir aos interesses dominantes, como forma de legitimação junto aos trabalhadores, dependendo do alcance e dos procedimentos específicos de participação.

Na concepção de DeRose (1995, p. 117) as unidades de *yôga* não têm empregados, todos os que trabalham numa unidade são parceiros que se associam nas despesas e receitas pelo processo de Administração Participativa. “Ninguém é patrão nem empregado”, afirma.

A Administração Participativa, na Uni-Yôga, funciona da seguinte maneira: os alunos são “clientes” de cada instrutor e a responsabilidade sobre eles, bem como a de “captá-los”, cabe a cada instrutor. Este paga um aluguel pelo uso das instalações, telefones, na forma de percentual do que arrecadar com suas aulas. Para efetuar esse cálculo, o *pool* de instrutores primeiramente abate da receita as despesas com aluguel, impostos, luz, telefone, publicidade, reposição de material, manutenção da unidade (DeROSE, 1995, p. 117).

Entretanto, quando questionado se devido à ausência de patrão a unidade se tornaria anárquica, DeRose (1995, p.117) categoricamente afirma: “de forma alguma, há uma rígida hierarquia, uma disciplina bem valorizada e um diretor geral com bastante autoridade”. Considera-se este um ponto bastante curioso e de extrema relevância para ser explorado, no tocante à administração das unidades.

Ademais, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, a literatura sobre o tema revela que, mesmo obedecendo a alguns critérios formais, estas se destacam e chamam a atenção dos pesquisadores devido a alguns aspectos marcantes como democracia, flexibilidade, autonomia, envolvimento e comunicação entre os participantes, e uma forma de gestão e participação que se distinguem acentuadamente das encontradas nas organizações voltadas para o mercado ou reguladas pelo Estado.

Ressalta-se que apesar desta forma administrativa estar suprindo as necessidades organizacionais da Uni-Yôga, é importante esclarecer que não se deduz da experiência desta organização, que a grande maioria das organizações que dizem ter administração participativa estejam obtendo sucesso.

Percebe-se, numa abordagem crítica, que a “administração participativa” raramente é confirmada na prática, servindo muitas vezes para manutenção do poder, ainda que flexibilizado. A experiência da Uni-Yôga, como conjunto, ainda está por ser melhor investigada com pesquisas independentes. Este estudo, por tratar de duas unidades dentro da rede, é apenas uma contribuição nesta direção.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo objetiva confrontar as informações obtidas nas referências consultadas com o estudo de caso realizado, conduzindo uma discussão acerca da compreensão dos valores associados às racionalidades instrumental e substantiva presentes na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga.

Minayo (1992, p. 197) comenta que a fase de tratamento do material é considerada pelos pesquisadores uma fase de impasse, onde se depara com grandes obstáculos. Um deles, chamado de "ilusão transparente", que seria a compreensão instantânea dos dados colhidos, "como se o real se mostrasse nitidamente ao observador". Debus (1997) complementa Minayo dizendo que os erros mais comuns cometidos na interpretação dos dados é tomar literalmente os comentários dos participantes em vez de aprofundar em seu significado.

Para não cair nesta armadilha, refletida na facilidade de interpretar os dados, com a simples leitura e compreensão das narrativas extraídas das entrevistas, nos apoiamos no paradigma da complexidade, ou seja, fomos além daquilo que está aparente, que é revelado como verdade clara, dando ênfase ao implícito, ao contraditório.

As informações e os resultados obtidos serão apresentados na forma descritiva/interpretativa, por meio de informações sistematizadas. Para facilitar a análise, as mesmas serão agrupadas entre as categorias de respostas e suas relações à luz de toda a fundamentação teórica apresentada, ou seja, organizadas em torno das relações conceituais estudadas e dos conteúdos aprendidos, relacionando os resultados da pesquisa.

Os questionários e as entrevistas foram distribuídos e realizados com os instrutores e praticantes de yôga com mais de um ano de prática pelo fato de terem maior vivência e conhecimento sobre as informações que nos interessavam.

4.1 Interpretação dos questionários - unidades do Kobrasol e Ponta Grossa

Considera-se pertinente aqui prevenir o leitor para o fato de que neste estudo ocorreram alguns obstáculos no que diz respeito à interpretação das questões do questionário por parte dos respondentes e esta pesquisadora acredita que esta falha pode ter comprometido alguns dos resultados e análises que seguem.

Na unidade do Kobrasol vinte e uma (21) pessoas responderam os questionários e na unidade de Ponta Grossa o total de respondentes foi de apenas sete (7). Este total representa o número de praticantes com mais de um ano de prática destas unidades. Optou-se por apresentar as tabelas e gráficos das duas unidades em seqüência para um melhor aproveitamento das informações neles descritas¹⁶.

Para a compreensão dos tópicos trabalhados dentro de cada processo, estes terão seus significados descritos antes de cada tabela conforme também estavam no glossário que fora anexado aos questionários. Tal descrição já foi apresentada anteriormente, porém entendemos que a redundância, neste caso, pode ser útil à melhor compreensão do leitor. Assim, para o processo hierarquia e normas se tem os seguintes valores associados à racionalidade substantiva: *juízo ético e mútuo entendimento*; e para racionalidade instrumental, temos *desempenho e estratégia interpessoal*.

- **Julgamento ético:** deliberação baseada em juízos de valor (bem, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional do que se julga válido. O julgamento ético não impõe uma determinada moral. É a reflexão e o diálogo sobre morais, normas e hábitos considerados valiosos para um grupo.

- **Mútuo entendimento:** ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre entre os envolvidos. Também as atividades comuns são coordenadas sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.

- **Desempenho e estratégia interpessoal:** desempenho refere-se à performance individual elevada na realização de atividades. Estratégia interpessoal é entendida como influência planejada sobre outrem, ou a antecipação das prováveis reações do outro a determinados estímulos e ações, para atingir seus pontos fracos.

A primeira questão do questionário cuja abordagem tinha como objetivo perceber a racionalidade mais atuante no processo hierarquia e normas e que reflete os dados das tabelas e gráficos abaixo, foi assim apresentada:

1 - No que se refere, exclusivamente, a **hierarquia e normas**, a racionalidade que **predomina** na cultura da unidade do Kobrasol/Ponta Grossa da Uni-Yôga é orientada por quais das opções abaixo? (Observe que “a” e “b” são opostos entre si).

¹⁶ A intenção é justamente a de oferecer ao leitor uma apresentação mais clara, que facilite as comparações.

Tabela 1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial hierarquia e normas da unidade do Kobrasol

HIERARQUIA E NORMAS

	Não / nunca	pouco/ às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempre
juízo ético e mútuo entendimento	0,00%	0,00%	19,00%	62,00%	19,00%
desempenho e estratégia interpessoal	9,50%	9,50%	24,00%	33,00%	24,00%

Fonte: Dados primários

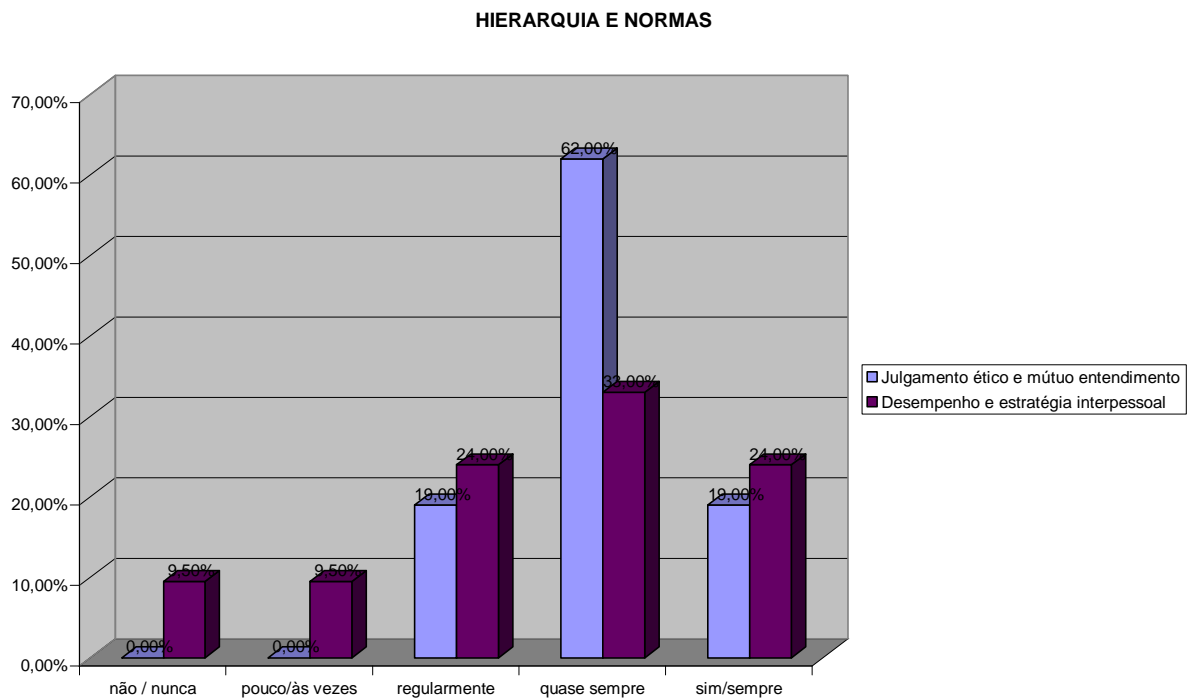


Gráfico 1: Comparativo dos aspectos juízo ético e mútuo entendimento e desempenho e estratégia interpessoal da unidade do Kobrasol

Tabela 1.1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial hierarquia e normas da unidade de Ponta Grossa

HIERARQUIA E NORMAS

	Não / nunca	pouco/ às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempre
juízo ético e mútuo entendimento	0,00%	0,00%	14,00%	29,00%	57,00%
desempenho e estratégia interpessoal	28,50%	0,00%	14,50%	28,50%	28,50%

Fonte: Dados primários

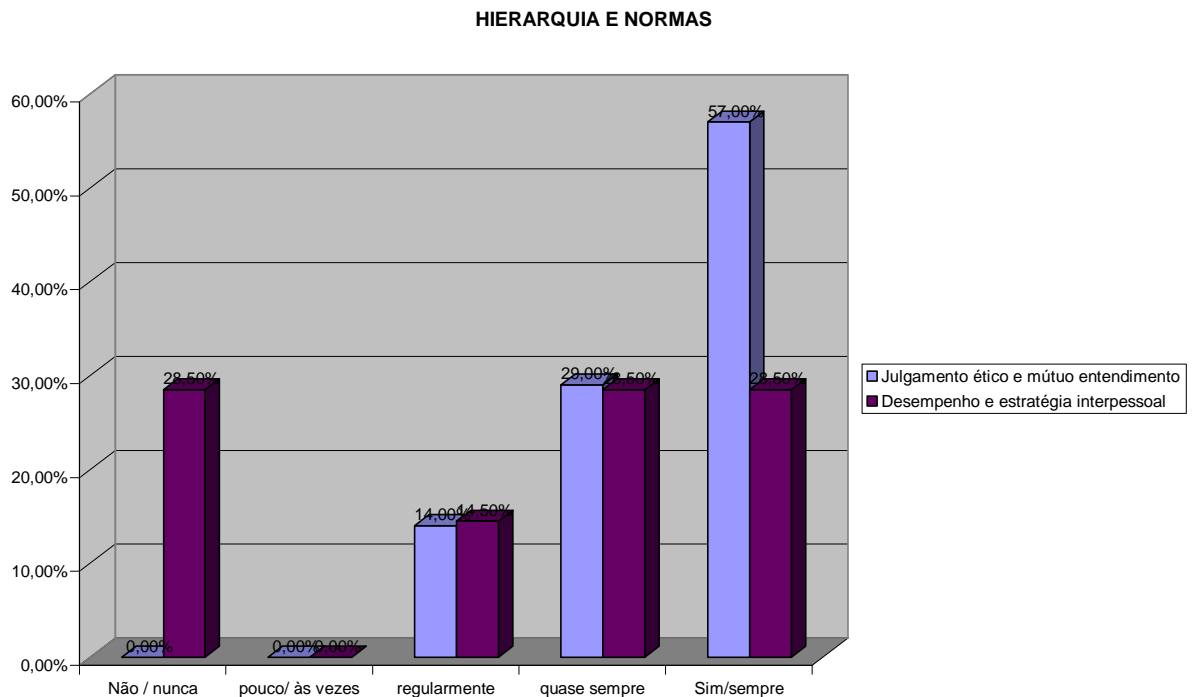


Gráfico 1.1: Comparativo dos aspectos julgamento ético e mútuo entendimento e desempenho e estratégia interpessoal da unidade de Ponta Grossa

A respeito destas informações consideramos que tanto na unidade do Kobrasol (62 %), quanto na unidade de Ponta Grossa (57%), com relação ao item hierarquia e normas, a maioria dos respondentes considera que há julgamento ético e mútuo entendimento, quase sempre ou sempre, respectivamente. Esta informação, nos leva a perceber que, de acordo com a teoria já exposta, há incidência da racionalidade substantiva, pois na racionalidade instrumental prevalece “a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico” (SERVA, 1997, p. 19). Ou seja, deduz-se que nas situações cotidianas das unidades existe muito diálogo, troca de idéias, informações, visando a consensos, ainda que parciais e provisórios, conforme se pode perceber nos resultados. No entanto, cabe destacar que os percentuais que indicam “desempenho e estratégia interpessoal”, ou seja, que expressam a razão instrumental, também são significativos (24% no Kobrasol e 28,5% em Ponta Grossa).

Os aspectos relacionados aos processos *valores e objetivos*, quanto à racionalidade substantiva, são *auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético*; e, quanto à racionalidade instrumental, são *utilidade, fins e rentabilidade*. Assim foram apresentados aos participantes das duas unidades:

- **Auto-realização, valores emancipatórios** : na auto-realização encontram-se os processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela sua satisfação; nos valores emancipatórios destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

- **Utilidade, fins e rentabilidade (sustentabilidade econômica)**: utilidade é um tipo de valor pragmático e instrumental; os fins são metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder); e a rentabilidade é a medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados.

Da mesma forma e com o mesmo intuito da primeira questão, a próxima pergunta agora abordando os valores e objetivos e também representando os dados apontados nas tabelas e gráficos seguintes, foi assim apresentada:

2 - No que se refere, exclusivamente, a **valores e objetivos** (morais e econômicos), a racionalidade que **predomina** na cultura da unidade do Kobrasol/Ponta Grossa da Uni-Yôga é orientada por quais das opções abaixo? (Observe que “a” e “b” são opostos entre si).

Tabela 2: **Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial valores e objetivos da unidade do Kobrasol**

VALORES E OBJETIVOS

	não / nunca	pouco/às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempre
auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético	0,00%	0,00%	28,50%	43,00%	28,50%
utilidade, fins e rentabilidade	5,00%	24,00%	14,00%	38,00%	19,00%

Fonte: Dados primários

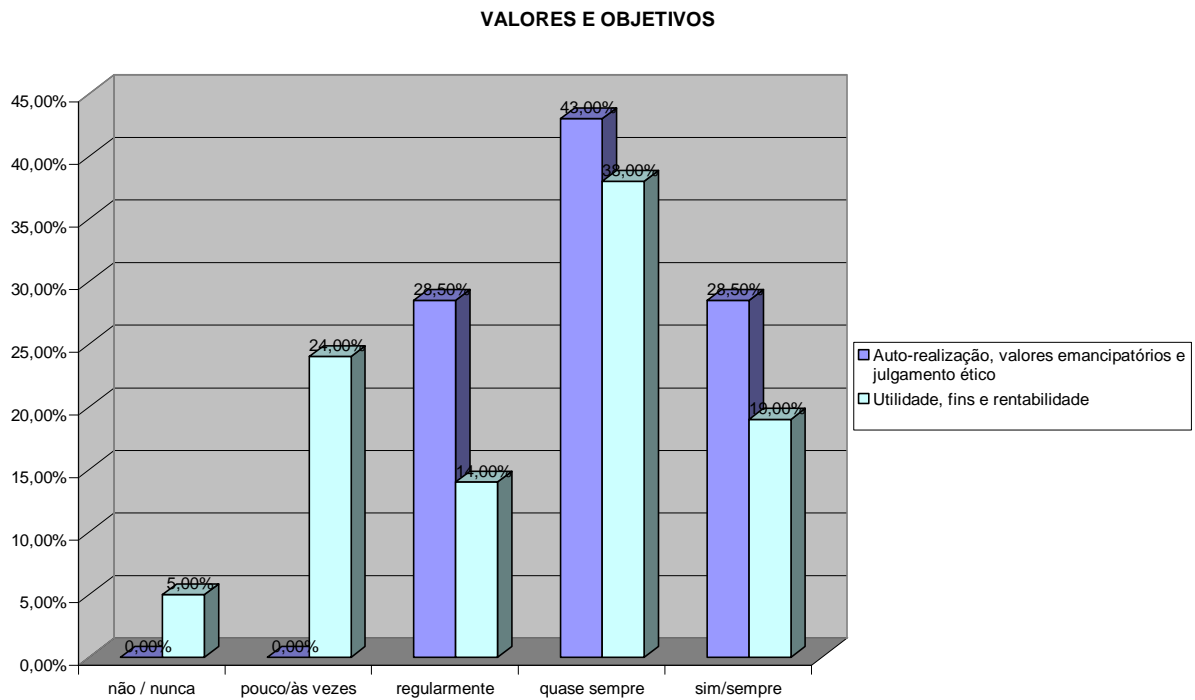


Gráfico 2: Comparativo dos aspectos auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético com utilidade, fins e rentabilidade da unidade do Kobrasol

Tabela 2.1: Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial valores e objetivos da unidade de Ponta Grossa

VALORES E OBJETIVOS

	não / nunca	pouco/às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempe
auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético	0,00%	0,00%	0,00%	29,00%	71,00%
utilidade, fins e rentabilidade	29,00%	14,00%	14,00%	14,00%	29,00%

Fonte: Dados primários

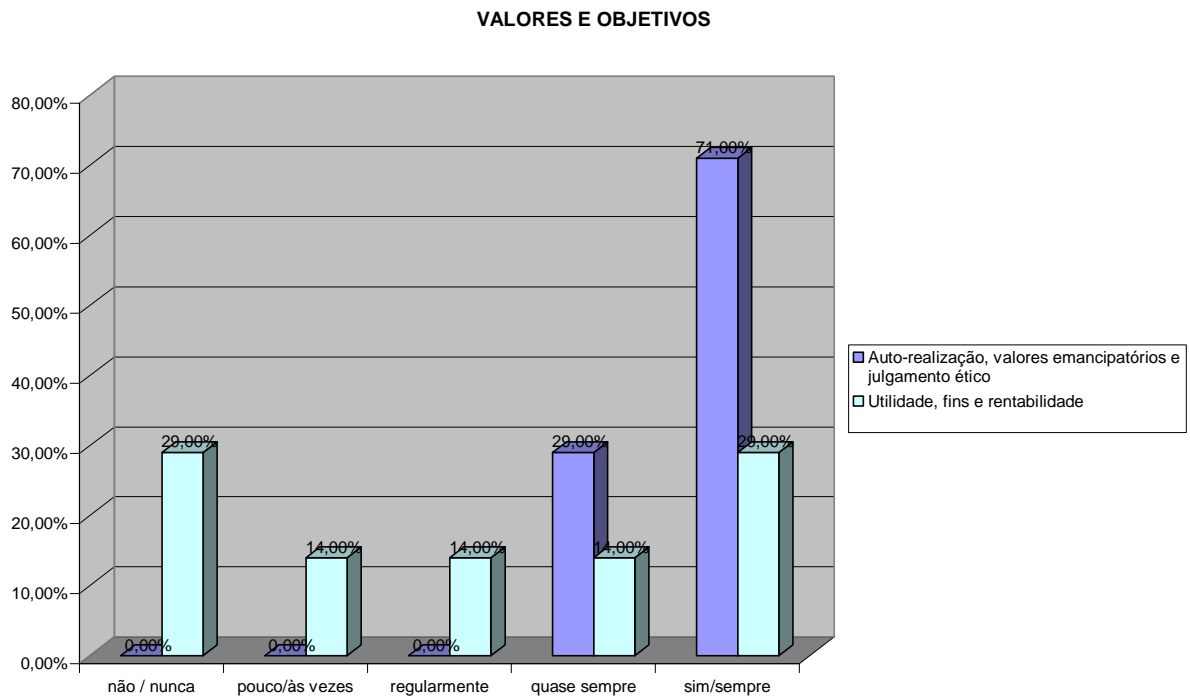


Gráfico 2.1: Comparativo dos aspectos auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético com utilidade, fins e rentabilidade da unidade de Ponta Grossa

Neste item percebemos que na unidade do Kobrasol a auto-realização, valores emancipatórios e julgamento ético são mais valorizados, considerados mais substantivos (43%). No entanto, são relevantes o percentual que aponta para valores e objetivos instrumentais (38%). Na unidade de Ponta Grossa, apesar de também prevalecerem os valores e objetivos associados à racionalidade substantiva (71%), os valores e objetivos da racionalidade instrumental também são altos (29%).

Com base nestes números e nas observações realizadas, considera-se que, quanto à satisfação individual, ocorre forte predominância de ações racionais substantivas. De fato, a *auto-realização, os valores emancipatórios e o julgamento ético* independem da função que exerce o pesquisado, sendo possivelmente um dos motivos que levam a essa satisfação.

Da mesma forma os aspectos relacionados ao processo *ação social e relações ambientais* quanto à racionalidade substantiva – *valores emancipatórios* – e instrumental – *fins, êxito e resultados*. Estes foram assim apresentados aos respondentes:

- Valores emancipatórios : destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

- Fins, êxito e resultados : alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista.

A terceira e última questão seguindo os mesmos preceitos já mencionados nas questões anteriores, cujas respostas também foram representadas por meio de tabelas e gráficos, foi a seguinte:

3 – No que se refere, exclusivamente, a **ação social e relações ambientais**, a racionalidade que **predomina** na cultura da unidade de Ponta Grossa da Uni-Yôga é orientada por quais das opções abaixo? (Observe que “a” e “b” são opostos entre si).

Tabela 3: **Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial ação social e relações ambientais da unidade do Kobrasol**

AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS

	não / nunca	pouco/às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempre
valores emancipatórios	0,00%	9,50%	38,00%	19,00%	33,50%
fins, êxito e resultados	5,00%	14,00%	5,00%	52,00%	24,00%

Fonte: Dados primários

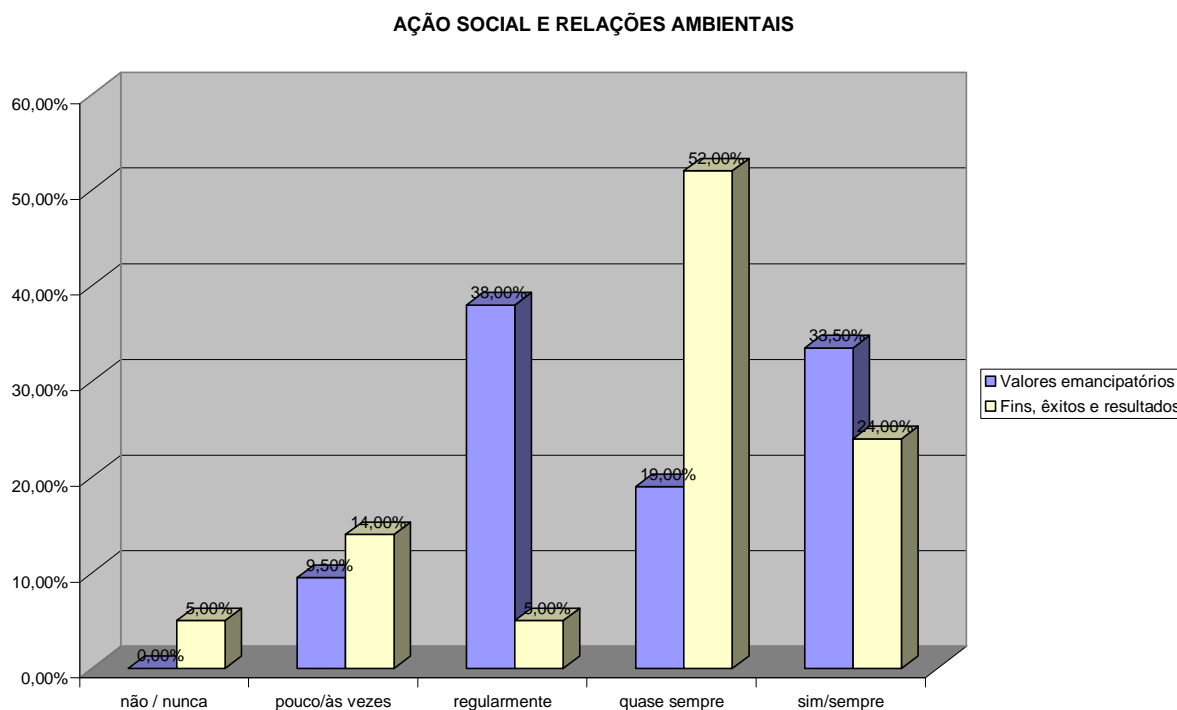


Gráfico 3: **Comparativo dos aspectos valores emancipatórios e fins, êxitos e resultados da unidade do Kobrasol**

Tabela 3.1: **Percentual da questão sobre o processo organizacional essencial ação social e relações ambientais da unidade de Ponta Grossa**

AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS					
	não / nunca	pouco/às vezes	regularmente	quase sempre	sim/sempre
Valores emancipatórios	0,00%	0,00%	0,00%	29,00%	71,00%
fins, êxito e resultados	14,00%	14,00%	29,00%	14,00%	29,00%

Fonte: Dados primários

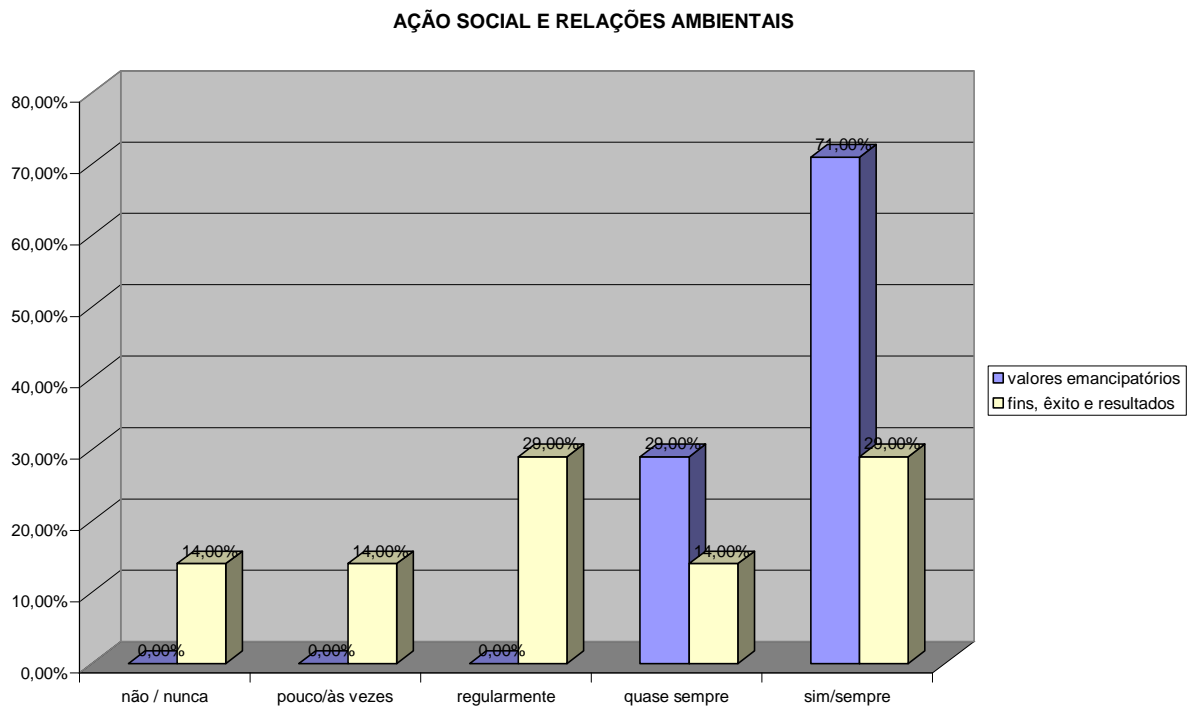


Gráfico 3.1: **Comparativo dos aspectos valores emancipatórios e fins, êxitos e resultados da unidade de Ponta Grossa**

Notamos neste item um aumento considerável da racionalidade instrumental no quesito *fins, êxito e resultados* na unidade do Kobrasol (52%). Ainda que os valores emancipatórios, tidos como substantivos, tenham ficado com 38%, é um resultado inusitado em se tratando das ações sociais e relações ambientais, justamente porque se trata de uma organização sem fins lucrativos. Guerreiro Ramos (1989) reconheceu, que na maioria das organizações, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de “sucesso” a ser atingido, um sucesso orientado pelas “leis” de mercado.

Já na unidade de Ponta Grossa os *valores emancipatórios* atingiram um percentual de 71% contra 29% dos *fins, êxitos e resultados*, o que indica uma predominância da racionalidade substantiva sobre a instrumental.

A seguir, para uma melhor interpretação do questionário, foi construído o seguinte quadro comparativo com relação aos dados pesquisados, no qual constam os maiores percentuais de respostas, em se tratando dos processos escolhidos:

Processos selecionados e local	Racionalidade Instrumental	Racionalidade Substantiva
Hierarquia e normas - SC	33% quase sempre	62% quase sempre
Hierarquia e normas - PR	28,5% sim/sempe	57% sim/sempe
Valores e objetivos - SC	38% quase sempre	43% quase sempre
Valores e objetivos - PR	29% não/nunca e sim/sempe	71% sim/sempe
Ação social e relações ambientais – SC	52% quase sempre	38% regularmente
Ação social e relações ambientais – PR	29% sim/sempe	71% sim/sempe

Quadro 3: **Quadro comparativo das racionalidades nos processos selecionados**

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Interpretação das entrevistas - unidades do Kobrasol e Ponta Grossa

As entrevistas individuais trouxeram importantes aprofundamentos aos dados gerais obtidos via questionário e pesquisas preliminares. Elas foram analisadas por eixos temáticos e apresentadas com identificação numérica para resguardar a identidade dos pesquisados, ou seja, para o primeiro entrevistado, considerou-se E1, e assim sucessivamente, sendo que do E1 ao E6 correspondem os entrevistados da unidade do Kobrasol e do E7 ao E12 os entrevistados da unidade de Ponta Grossa.

A noção de uma situação de transição – na qual existem imprevisibilidades, momentos de ruptura e momentos de continuidade em relação ao passado – é uma noção que torna mais compreensível os aspectos não lineares da realidade social, já que essa não segue em uma

única direção; ademais, vem ao encontro da riqueza das informações aqui descritas, muitas vezes instigadoras de análises aparentemente díspares ou contraditórias.

Deste modo, as entrevistas em profundidade semi-estruturadas foram pré-agendadas e realizadas em cada unidade com três (3) instrutores e três (3) praticantes atuantes há mais de um ano para investigar a percepção destes quanto à existência de hierarquia e normas, valores e objetivos, ação social e relações ambientais dentro da Uni-Yôga.

A grande insatisfação existencial das pessoas (em cada camada social, em cada região, com motivações diferenciadas) nos dias de hoje parece mostrar claramente que temos de reencontrar ou encontrar um significado mais humano para nossas vidas. Reencontrar ou encontrar o encanto de ver o nascer do sol ou o vôo de um beija-flor, experimentar uma compreensão intuitiva e estética da vida, ignorado pelo viés reducionista da ciência atual com o seu processo racionalista e linear de “*entendimento*” das coisas (GUIMARÃES, 1998).

Moraes (1997, p.227) complementa enfatizando que:

Sem saber quem somos, não existe base para um pensamento correto, para uma atuação firme e correta diante do mundo e da vida. Se não conhecemos nossos sentimentos e nossas emoções, nossas capacidades de discriminação e de decisão, fica mais difícil entender e orientar nosso comportamento, nossas relações com os outros e com a própria natureza. Se existe fragmentação interior, possivelmente ela produzirá uma explicação também fragmentada da realidade, gerando emoções destrutivas no plano da vida, no corpo físico, traduzindo um possível sentimento de apego e possessividade em relação às coisas, às pessoas e às idéias, além de produzir emoções destrutivas como *stress*, que destrói o equilíbrio do corpo e as relações sociais.

Conforme o relato da maioria dos entrevistados, após o ingresso na unidade e a frequência nas práticas, há uma acentuada mudança ou transformação de hábitos e costumes, assim como maior valorização da vida, da saúde e corpo. Entendemos que a influência cultural, por meio de uma nova atitude, valores, enfim, de qualidade de vida, acaba impregnando e transformando costumes. Para melhor compreendermos este processo, apresentamos o relato do entrevistado 2 sobre sua vida antes de tornar-se um praticante de yôga:

Eu só fazia faculdade e morava sozinho, em virtude disso a gente acaba descobrindo que tem uma liberdade maior, acaba saindo mais, bebendo

mais, fumando mais, querendo participar daquela turminha que...não são ruins, mas não trazem benefício, uma qualidade de vida e eu tava nesse ritmo, então só queria festa, bebia todo dia, todo dia usava droga, fumava cigarro, não praticava esporte, só surfava poucas vezes, pois sempre tava de ressaca ou tava cansado, praticava pouco porque tinha fumado. E eu comecei a sentir isso, tava começando a criar barriga, e decidi que precisava fazer alguma coisa. E foi com este intuito que eu vim pra cá, passava o dia em casa, não trabalhava, passava semana sem fazer nada, só estudava e ficava tomando cerveja e vendo televisão, coisa de moleque achador, que acha legal assim. E isso tava acabando comigo, minha saúde, minha alimentação já não era boa, era eu que fazia as comidas mas não variava muito os pratos.

Este relato nos mostra infelizmente a realidade de muitos jovens, esta mesma procura por algo mais, os mesmos pensamentos e atitudes também foram vivenciados e citados pelos entrevistados E7 e E9.

Diferente do que muita gente pensa, não é necessário acreditar em nada exótico para praticar yôga e alcançar seus benefícios – é suficiente fazer os exercícios com regularidade e empenho. A constância no yôga opera verdadeiros milagres no corpo e na vida – é o que a maioria dos entrevistados indicou. “Os exercícios são simples e conquistados gradualmente, respeitando o seu ritmo próprio” (E4).

4.2.1 Tipo de ação racional existente ou predominante nas unidades estudadas

Nas situações em que se privilegia a busca por desempenho, o êxito, a utilidade, os fins, a rentabilidade, os resultados econômicos, ocorre a predominância da racionalidade instrumental. Já nos momentos nos quais se visa os valores de igualdade, de emancipação do grupo, de julgamento ético, bem como a auto-realização – é a racionalidade substantiva que se manifesta (SERVA, 1996).

4.2.1.1 Normas e hierarquia

Se considerarmos que as normas e hierarquia podem ser estabelecidas tendo como base tanto o entendimento para o bem comum da coletividade (características da racionalidade substantiva), como também para exercer o controle e obter resultados e desempenho maiores (características da racionalidade instrumental), assim, analisando-se a

relevância e influência de ambas, estas dimensões são abordadas neste estudo com o objetivo de descrever como elas se evidenciam e também analisar como os indivíduos as percebem.

Primeiro abordaremos os aspectos descritos pelos entrevistados que apontam as características da racionalidade instrumental.

A busca de um padrão que defina exatamente o que fazer e como fazer – um modelo, é uma característica instrumental. A este respeito percebe-se que existem unidades que, devido a seu melhor desenvolvimento, são tidas como exemplo para as demais, conforme relato do entrevistado 2:

Tem unidades que são muito boas, tem trezentos alunos, tem duas salas de aula das seis da manhã, até meia noite, final de semana não pára. Só entra quem é indicado, não pode entrar qualquer um. Eles têm trezentos alunos, podem fazer isso, é top de linha da rede, todo mundo quer chegar nisso. Tem uma quantidade de alunos que é boa já, mas todo mundo quer mais. Quer que seja um modelo também.

A respeito das regras e procedimentos realizados diariamente nota-se que na unidade do Kobrasol, especificamente, os instrutores têm um manual de procedimentos, no qual constam descritas todas as atividades que devem ser desempenhadas diariamente. Este manual foi desenvolvido de acordo com as práticas de gestão desta unidade – e por iniciativa própria de seu diretor; portanto, nem todas as unidades formulam este tipo de manual. A unidade de Ponta Grossa, por exemplo, segue o manual da rede nacional. Na opinião da entrevistada 1 este manual específico é muito válido, conforme comenta:

Eu acho muito legal porque é tudo bem certinho, bem metódico, tem check-list pra isto, check-list pra aquilo. A gente tem quase que tudo pronto, e vai aprendendo. Todos os instrutores passam por diversas funções e aprendem toda parte administrativa. Na realidade nós somos todos sócios, não tem assim ele é o dono e o resto são funcionários, não é assim, a relação é diferente. Os diretores estão acima na hierarquia, mas somos sócios, então eu vejo esta unidade como se eu fosse a dona. E porque é isso mesmo, é isso pra todos os instrutores, inclusive na forma de receber também é uma administração participativa, todos têm participação nos lucros.

Quanto ao processo organizacional fundado na hierarquia, nota-se que há uma seqüência a ser seguida para se passar de nível, existe como que uma tramitação legal interna a ser seguida para esta conquista, vários requisitos precisam ser preenchidos, o desempenho

deve estar à altura das avaliações realizadas, atividades devem ser executadas demonstrando aptidão e interesse de continuar a crescer – e isto é seguido metodicamente.

A mesma hierarquia que nós temos na filosofia se transfere também para parte profissional, por exemplo; tem a diretora, mas todos os instrutores abaixo dela a respeitam como tal e ainda como mais antiga. É uma hierarquia que preserva, que é importante pra manter a estrutura. [...] Mas nada impede que eu vá sugerir alguma coisa pra eles, ocorre troca também, não é uma coisa fechada (E8).

Com relação à qualidade organizacional ou a forma de gerenciamento a entrevistada 3 expressa ser ótima e “sem furos” na forma como foi elaborada por DeRose. A respeito de situações mal resolvidas, afirma: “se a gente não alcança o resultado é falha humana mesmo. A forma como ele gerou tudo foi perfeita, não tem falhas, não tem furos, não se corre riscos”. O que ocorre, segundo esta entrevistada, é o erro na forma de execução e adverte ainda que não é justo dizer depois que o sistema não funciona.

Podemos observar nesta afirmação uma conotação instrumentalizadora, visto que devido a este modelo ser tão perfeito, o humano acaba por ser desvalorizado quando não consegue se adaptar às regras, fica “engessado” a um modelo impecável. Os argumentos do E8 vêm modificar e confrontar a opinião da E3 ao revelar que a forma de gerenciamento está em constante mudança. Menciona um evento chamado *insights* que é anual e o *matando um leão por dia*, eventos voltados à área de administração. Disse não ter participado de nenhum pela recente formação, mas sempre depois do evento tudo o que lá foi discutido é divulgado para posterior implementação nas unidades, ou seja, mesmo lançando mão de práticas administrativas tão ou mais instrumentais como as já adotadas, o que se nota é que não há uma estagnação, sempre estão procurando mudar pra melhorar. “A gente sabe que têm várias coisas pra mudar, mas ninguém tá parado, tá todo mundo procurando resolver” (E8).

Numa outra ótica o E9 já tem a seguinte opinião: apesar da existência de um manual de sistema operacional, considera que este tem milhares de lacunas a serem preenchidas, o que possibilita que cada unidade desenvolva dentro dos padrões estabelecidos o seu particular. No entanto, acredita que o ideal seria que a parte administrativa fosse muito bem detalhada, nos mínimos detalhes. Afirma que as aulas estão ótimas, mas tem uma opção por uma total padronização das atividades administrativas, inclusive mencionou o Mc Donald's como referência de padronização.

Num outro ponto de vista, ainda, o E10 destaca que, por ser uma rede credenciada, já vem no formato que o próprio DeRose desenvolveu, ou seja, “através dos erros que ele teve, formou um sistema que já diz pro investidor, ou pro dono da unidade qual o melhor método, a melhor maneira de conduzir a unidade”. Para tanto, livros são editados, trabalha-se com técnicas de marketing e “na unidade todo mundo tem uma função, enquanto um instrutor está dando aula, o outro tá atendendo, ou fazendo ligação [telefônica], então há um rodízio de afazeres aqui.”

Destacando ainda as características mais instrumentais a E11 afirma:

O que dá pra perceber é que eles são bastante organizados. Estão constantemente fazendo levantamento do que têm, do que não têm, o que precisa, o que não precisa, sempre estão cobrando dos alunos a questão de exame médico, fotos pra manter os cadastros atualizados, todo mês eles vêem isso. Também todo começo de mês trocam a lista dos aniversariantes, estão sempre trabalhando nos cadastros. A forma de cadastro eu acho bem interessante, eles têm um formulário próprio pra fazer a entrevista com o aluno, você não vai perguntando e anotando, fazendo um inquérito, vai realmente tendo uma conversa, pegando os dados e anotando depois já logo em seguida tem uma avaliação. Eu acho bem importante e é uma coisa diferente que você não vê nas [outras] empresas.

Um ponto considerado bastante delicado, ao nosso ver, diz respeito às avaliações que são realizadas mensalmente,¹⁷ nas quais se deve responder exatamente como está no livro para conseguir a nota integral, ou seja, há um processo pedagógico claramente ideológico, aparentemente contrário à liberdade de expressão. A justificativa apresentada para tal atitude foi a que dessa forma se preserva a essência do yôga, não se corre o risco de desvirtuar a tradição. A sensibilidade fenomenológica ao ponto de vista do outro é descartada em nome da formação ideológica sobre princípios, técnicas e categorias do yôga. Pelo menos nos níveis mais baixos da hierarquia, a discussão não é claramente estimulada.

Esta prática de submeter todos os praticantes, mesmo os que não querem se tornar instrutores, a um exame mensal com trinta perguntas extraídas do livro *Programa do Curso Básico de Yôga*, foi observada na unidade de Ponta Grossa. Segundo DeRose (1995, p.46) este teste “é para que o próprio praticante se conscientize de que não sabe nada sobre yôga. Que ele está praticando há *n* meses ou anos e não sabe nada”. O autor ainda esclarece que este

¹⁷ Todo mês são realizadas provas para acompanhamento da evolução dos praticantes.

procedimento serve também para dar um *feedback* ao instrutor inexperiente, para que este se convença de que seu aluno não sabe nada e faça alguma coisa a respeito.

Segundo as observações, entrevistas, questionários e documentos analisados, as normas e hierarquia na Uni-Yôga têm padrões claramente definidos; no entanto, a maneira de alcançá-los fica a critério de cada unidade. De acordo com um entrevistado, é preciso “saber administrar muito bem pra manter estas pessoas aqui” (E5). Ainda quanto ao constante aperfeiçoamento exigido dos que pretendem alcançar níveis superiores, um entrevistado manifestou entusiasmo: “pra mim é show, sempre tô procurando fazer cursos não para meu benefício próprio, mas sim pra unidade, procuro estar sempre me informando, dando novos exemplos” (E6). É de fato digno de destaque o comprometimento dos participantes em relação à proposta da Uni-Yôga.

Notamos que a definição clara dos níveis hierárquicos, a centralização na tomada de decisão e a existência de conflitos decorrentes de interesses pessoais podem ser interpretados como traços não muito evidentes da racionalidade instrumental, pois, mesmo considerando-se que esses aspectos indiquem esta idéia, não se pode afirmar que os fins das ações analisadas estão vinculados à busca de desempenho e maximização dos recursos. Estamos diante de uma situação complexa, de incerteza. Conforme diz Etkin (2003), há frequentemente um dilema, entre os dirigentes das organizações, entre os princípios que declaram e o pragmatismo em que são envolvidos no dia-a-dia.

Consideramos que os próximos relatos e fatos observados ainda sobre este item referem-se às características da racionalidade substantiva, embora a distinção entre as duas formas de racionalidade envolva o risco da simplificação dicotômica.

Destacamos que nas aulas de Bio-Ex¹⁸ – que é uma fase de preparação (que pode ser por tempo indeterminado) para o aluno passar para o yôga – os respiratórios, ásanas (posições) são realizados sempre com música, incluindo músicas contemporâneas não vinculadas às tradições orientais, o que torna o ambiente bem descontraído e agradável ao nosso ver. A fase do Bio-Ex, em que se observa mais flexibilidade e descontração, só é interrompida quando o aluno desejar. Para passar às aulas de yôga, deverá responder a um longo questionário sobre o livro *Yôga: mitos e verdades* (DeROSE, 1996).

¹⁸ É marca registrada. Seu uso é concedido mediante contrato de Credenciamento. Só quem for autorizado por intermédio desse documento poderá utilizar o método (DeROSE, 1995, p.190).

Segundo um outro entrevistado, “o nosso método de trabalho, por não sermos empregados, se torna algo muito mais fácil de lidar, até mesmo na parte organizacional” (E7). O mesmo ainda ressalta que, apesar de cada diretor ter uma função específica para executar dentro da unidade, todo o restante da equipe recebe um relatório e fica sabendo o que está sendo feito; desta forma, todos estão envolvidos e podem opinar, dar idéia, melhorar – tudo está interligado – mesmo que cada um tenha sua função, ou seja, mesmo na administração participativa é visível a necessidade da existência de regras para o direcionamento das atividades.

O E8 complementa este argumento sobre o constante aprendizado e adaptação inerente ao modelo participativo da Uni-Yôga:

Na hora do acerto, em algumas empresas, não sei, pode-se até ter dúvida, eu não trabalhei em outro local, mas aqui é tudo transparente, se tem até a opção de cada mês um dos instrutores fazer o acerto final pra todo mundo conhecer a área de todos e saber, aprender e estar ciente do que está acontecendo.

4.2.1.2 Valores e objetivos

Neste item considerar-se-á o fato da prática do yôga ter suas raízes fundamentalmente na cultura oriental e adaptar-se à cultura ocidental. É fato que como resultado das práticas se consegue uma maior elasticidade e flexibilidade dos movimentos. Nota-se que, concomitantemente, a repercussão do yôga no ocidente tem envolvido certa adaptação flexível e elástica, o que pode ser compreendido de forma positiva ou de forma crítica, já que este processo pode representar atualização ou degradação.

Observa-se que a Uni-Yôga tanto envolve aspectos culturais renovadores quanto incentiva hábitos que podem ser limitadores para o relacionamento social de seus integrantes. O depoimento a seguir ilustra este traço de ambigüidade:

Como as pessoas praticam a mesma filosofia, então fica muito mais fácil o relacionamento, hoje eu vejo uma diferença muito grande de mim para o homem comum que anda na rua aí. Como as pessoas daqui de dentro são, praticam a mesma filosofia, praticamente hoje não teria como eu me relacionar, por exemplo, afetivamente com alguém que come carne, por exemplo. Então, as pessoas aqui dentro da unidade são tudo pra mim, são

realmente as únicas pessoas com quem eu realmente tenho, assim, uma ligação (E9).

Quanto aos valores e objetivos, a grande maioria dos entrevistados avalia que passou de um patamar instrumentalizado, condicionante, para outro de liberdade, com uma visão ampla do que os rodeia, ou seja, aquilo que lhes era imposto pela sociedade como regra – forma de agir, de se alimentar, de se divertir, de se relacionar, comunicar, trabalhar e outros tantos – não vigora mais. Outros valores foram percebidos, adicionados, aprendidos ou substituídos. Tais referências sugerem uma superação de valores instrumentais do senso comum ocidental (mercantis), porém com o risco de fechamento ideológico sobre outros valores opostos ao senso comum.

Meus ciclos de amigos mudaram, eu prefiro andar com pessoas que têm estilo de vida parecido com o meu, procuro pessoas que se divertem de forma mais saudável e evito andar com pessoas que ingerem bebidas alcoólicas ou que consomem drogas; aqui eu tenho um círculo de amizade muito grande onde ninguém usa drogas e nos reunimos pra fazer um jantar, um almoço, assistir um vídeo, ir pro cinema, pro restaurante, ou ir pra uma festa, mas sem a necessidade de usar drogas, ou outro estímulo para se divertir (E10).

De acordo com o relato dos entrevistados, percebe-se que grandes mudanças de atitudes e hábitos ocorrem depois que o praticante de *yôga* se estabelece como tal. Ou seja, sobre as *mudanças na vida pessoal* estes relatam:

Eu acho que tudo mudou, principalmente a maneira de me relacionar com meus familiares, com meus amigos, consigo controlar mais minhas emoções, não tinha esse domínio. E todo aspecto físico mesmo, de respiração, alongamento, flexibilidade isso a gente percebe logo no início. A alimentação principalmente, mudou bastante, agora sou vegetariana há três anos (E1).

“Como o *yôga* é uma prática, é uma filosofia prática, tudo na vida muda, seu dia-a-dia, seu respirar, a forma de se alimentar, de pensar, tudo se baseia no *yôga* pra se chegar ao objetivo que é o estado maior de consciência – então acho que tudo muda”. Este depoimento

de E2 é corroborado pelo E4, enquanto o E5 afirma: “eu quase não consigo nem lembrar de como eu era antes”.

Conforme Serva (1997, p.19), por meio da racionalidade substantiva, “os indivíduos podem conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social”, ou seja, percebe-se que a prática, no sentido substantivo, propicia abertura a mudanças em vários aspectos: qualidade de vida, relacionamentos, alimentação, introspecção, autoconhecimento, enfim, abre portas para um novo modo de encarar a vida, de olhar o outro, aceitá-lo e valorizá-lo pelo que é. É o que se constata nas seguintes palavras:

Mudou a minha forma de utilizar a respiração, pra caminhar, pra atender alguém ao telefone, pra corresponder alguma necessidade de algum aluno, neste sentido a prática me fez mudar bastante, isso no âmbito respiratório. Mudou totalmente os meus hábitos alimentares, em última instância pela questão estética, mas muito antes disso pela questão de saúde e também por uma questão ambiental – acabei parando de comer carne também por ser ambientalmente mais correto. A minha postura também em relação a minha coluna na hora de sentar, de caminhar, de enfrentar uma fila, na hora de me deitar, transar, tudo em todos os sentidos, minha postura mudou bastante. Eu aprendi a falar mais devagar e tornei-me menos ansiosa, acho que passei a ser ainda um pouco mais compreensiva e relevante em relação às pessoas com quem eu convivo (E3).

Muito embora o enfoque da Uni-Yôga não esteja nos benefícios tidos em decorrência das práticas e de um novo estilo de vida, as atividades saudáveis que valorizam o ser humano, o corpo, a mente e o espírito refletem aspectos da racionalidade substantiva, no sentido de que buscam a prevenção, o bem estar e a conscientização daqueles que a praticam. Os benefícios são consequência da frequência, seriedade e compromisso com as práticas. Conforme nos relatou um dos instrutores entrevistados, sendo o yôga uma filosofia prática e para pessoas saudáveis, ocorre que os praticantes são beneficiados – mas não é o propósito deste estilo o incentivo à prática como promessa para se obter resultados de melhor saúde por exemplo, que tantos hoje buscam.

O título de um dos livros de DeRose é *Faça Yôga Antes que Você Precise*. Segundo alguns instrutores, a intenção subjacente do mesmo é levar em consideração o fato de muitas pessoas deixarem para praticar yôga somente quando existir uma real necessidade, ou seja, quando não tiverem mais a saúde que tinham durante a juventude. A proposta da Uni-Yôga parece ser a da prevenção dos males, não a cura; atrair os jovens e não os idosos. Na

realidade, entretanto, pode-se constatar que tanto pessoas jovens quanto relativamente idosas são aceitas, desde que apresentem periodicamente atestados médicos independentes, indicando que tais pessoas estão aptas para realizar yôga.

No depoimento abaixo podemos verificar a conscientização que ocorre e a transformação dos hábitos e costumes:

Aqui mudou a minha vida, depois que eu comecei a praticar aqui na unidade, comecei a estudar bastante, a me aprofundar muito mais, a descobrir que era realmente o que eu gostava de fazer e agora eu to fazendo a complementação pedagógica porque eu quero me tornar uma instrutora. Então há um ano atrás eu parei de comer carne e parei de tomar álcool, mudou minha vida neste sentido de alimentação, de cuidar mais de mim e também no aspecto social (E11).

Cabe destacar a aplicabilidade do yôga no dia-a-dia, conforme afirma a entrevistada E8: “isso é muito útil no meu dia-a-dia [...] são detalhes assim que você vai colocando no seu dia-a-dia, e tudo o que você aprende na prática para o teu cotidiano vai resultando em melhora da qualidade de vida e outras coisas”.

O E6, além das mudanças comuns mencionadas pela maioria dos entrevistados, prioriza sua melhora na concentração para os estudos e no esporte. Da mesma forma, o E4 e o E9, que buscavam no yôga melhor preparo para prática de seus esportes, acabaram optando pelo yôga como filosofia de vida ao perceber a melhora no conjunto que lhes foi proporcionada pela relação sinérgica e saudável entre corpo, mente e espírito.

Percebemos que alguns entrevistados estavam presos a hábitos que os tornavam nitidamente vinculados a valores instrumentais, resistindo a mudar suas condutas; entretanto, com a prática dos exercícios de yôga descobriram novos valores, conseguindo perceber novas possibilidades para se viver. É o que se constata nos depoimentos de E7, E8, E9, E10 e E11. Mudanças nos relacionamentos, nos hábitos alimentares, na maneira de “curtir” uma festa, um show, um passeio, uma viagem, o rendimento no trabalho, os estudos, o lazer. Houve referências ao melhor controle das emoções, embora esta expressão seja ambígua, já que existem emoções positivas e negativas, como a do amor e do ódio. Destacaram também a consciência corporal, a respiração, a valorização e o equilíbrio pessoal.

Minha vida melhorou totalmente, eu bebia muito, farra tinha que ser todo final de semana senão não servia, e era bebida atrás de bebida era uma confusão, era terrível, posso dizer que minha vida, meu passado negro foi assim um dos piores realmente, eu posso dizer que bom que eu saí dessa vida, senão hoje eu não saberia onde é que eu tava. Realmente, era virado, era loucura, era de começar na sexta e terminar domingo à noite, era assim minha vida, praia, festa, não que hoje eu não faça isto, mas eu faço com uma outra cabeça. Hoje eu curto muito mais uma festa, curto muito mais uma praia, curto muito mais uma viagem, shows de forma bem mais saudável, dá pra curtir bem mais porque as pessoas acham, ah, eu vou pra festa, vou beber e vou curtir – você não curte quando você faz isso. Você bebe, bebe, bebe, cansei, ai tá doendo minha cabeça, aí já deu sono, já deu isso, você não curte nada. Hoje eu sei realmente o que é curtir uma festa, o que é curtir uma praia, o que é curtir uma viagem, hoje realmente minha vida mudou. [...] Meu pique de trabalho aumentou, eu consigo trabalhar bem mais, a gente cansa porque isso é normal, mas não cansa tanto quanto as outras pessoas, a concentração nos estudos, em qualquer coisa que a gente vai fazer, se tá estudando então foca atenção naquele estudo, no trabalho, ao cozinhar, ao se alimentar, ou seja, a atenção – ela se torna muito maior. Até passear, assistir um filme, então a nossa atenção é naquele filme é pra aquilo, todas essas pequenas coisinhas chegam a mudar. A gente tem mais ritmo, mais pique pra fazer as outras coisas.[...] Hoje eu consigo controlar mais as minhas emoções, relacionamento também melhorou bastante, antigamente eu era muito inseguro com relacionamentos (E7).

O depoimento a seguir segue na mesma linha:

Mudou a minha alimentação, a minha respiração, meu relacionamento com as pessoas, minha vida sexual, a maneira de eu dormir, de eu excretar, de tudo, tudo, não tem uma coisa que não mudou, desde do que eu como, como como e tudo [...] Não tem assim absolutamente uma pedra que permaneceu no lugar, todas foram mexidas (E9).

Nos depoimentos acima percebemos na auto-realização, ou seja, no fato de estarem individualmente satisfeitos a manifestação acentuada da racionalidade substantiva. Foi possível constatar que todos os pesquisados mostraram-se muito satisfeitos em participar da Uni-Yôga. Para eles, representa uma nova forma de ver a vida, o mundo e as pessoas.

No tocante à *qualidade das relações pessoais e à comunicação* estabelecida entre os participantes dentro das unidades, as observações e as entrevistas realizadas permitiram perceber que o senso de coletividade e a manifestação de valores comuns (bastante evidenciados nos depoimentos) constituem a base central para o estabelecimento destas ações. Todos os entrevistados demonstraram estabelecer laços de afetividade e respeito com os

demais participantes e, apesar da existência de reuniões semanais e mensais, a principal forma de comunicação estabelecida dentro da unidade são as conversas informais.

A manifestação da racionalidade substantiva, nesse aspecto, se efetiva diante da forte idéia de grupo e senso de coletividade que guia os relacionamentos e a comunicação estabelecidos, conforme afirma o seguinte entrevistado:

É um ambiente de amizade onde você vem buscar amizade verdadeira mesmo. [...] Tá todo mundo no mesmo time, é como se fosse um jogo, todo mundo indo pra frente, tocando a bola com todo aquele entrosamento legal (E1).

Quanto aos conflitos, atualmente são tratados com naturalidade pelos participantes, como uma extensão dos relacionamentos interpessoais. Independentemente dos motivos, são resolvidos pelas partes envolvidas, buscando-se o entendimento através do diálogo. Neste sentido, observou-se que não se negligencia ou mascara o conflito, ele é evidenciado para ser resolvido e isso pode implicar, conforme apontaram alguns entrevistados, em discussão e tensão. A E3 considera que os relacionamentos, dentro de sua unidade, estão em situação frágil; atribui as causas disso ao ego, aos condicionamentos arraigados que interferem nos relacionamentos; no entanto, percebe-se que há maturidade nos relacionamentos internos tanto para falar quanto para ouvir, segundo relata:

Nós nos motivamos muito a falar, então tem aquela hora que saltou a veia, a pessoa ficou vermelha, ela vai lá mesmo com muita dificuldade, a gente insiste, insiste, ela vai lá e fala. A motivação é esta, não guardar. [...] Apesar da fragilidade ela vai acontecendo, a gente não aceita que seja uma relação pelos bastidores, tem que ser direta mesmo, tanto pra pessoa que precisa falar quanto pra aquela que precisa ouvir. Concordando ou não, nós temos aqui uma coesão de ideais, de trabalho, então eu tenho que entender que se a pessoa não está de acordo com o meu comportamento, devo tentar mudar se for necessário, embora seja assim com sofreguidão mesmo, mudar não é fácil e ouvir o que a gente tem que mudar, então, é mais difícil ainda.

É significativa a concordância dos entrevistados E1, E2, E5, E6 e E7¹⁹ ao mencionar o ambiente da Uni-Yôga, no tocante o relacionamento interpessoal, como sendo “familiar”²⁰. É

¹⁹ Não reproduzimos todos os relatos por terem aspectos redundantes.

²⁰ Procura-se destacar neste termo a sua complexidade e não ter uma compreensão de algo positivo ou negativo.

“uma segunda casa, você sai da tua casa e tá indo pra outra casa, às vezes é até mais a nossa casa aqui do que a própria casa” (E1).

É uma “família”. Todo mundo se dá muito bem, tem a questão hierárquica, você tem que saber quem tem que respeitar, as formas de falar também mas assim, é o mais acessível possível. [...] É uma “família” mesmo, integrada, então o que um pode ajudar o outro é assim, cada unidade faz consultoria com a outra pra ver o que tá fazendo de melhor pra poder melhorar, então todos crescem juntos (E2).

De acordo com Etkin (2003) na gestão da complexidade se considera a aprendizagem baseada na crítica da ordem vigente e na consideração das idéias dos integrantes que expõem uma imagem renovada da organização. Fazer as coisas conjuntamente nem sempre implica pensar do mesmo modo, e este pluralismo de imagens e idéias deveria ser esclarecido e conhecido, em lugar de ser reprimido ou adiado.

Bom no trabalho tem bastante abertura e sinceridade também [...] não tem aquela hipocrisia sabe, é tudo ali assim preto no branco como dizem. [...] Claro que as equipes sempre tem algum confronto, sempre tem aquelas brigas, aquela reunião assim pra lavar roupa suja, só que depois não ficam mágoas, o negócio funciona legal. Como se eu tivesse em casa, falando com meus irmãos, com a minha mãe depois da briga, não é uma briga, é uma discussão ali em torno do que acontece, depois tá todo mundo normal, todo mundo sabe que tem que trabalhar (E8).

Quando questionados se a prática de *yôga* tem *reflexos diretos na qualidade das relações pessoais e organizacionais*, ouviu-se da maioria que certamente existe grande influência na maneira de se encarar os fatos, “a prática [de *yôga*] influencia em tudo, não tem onde não influencia, se tu tá praticando, é impossível, vai influenciar em toda tua vida não tem como” (E6). Complementando, o E1 argumenta:

O fato de fazer respiratórios, ásanas, tem influência direta sobre a administração, porque só de tá praticando você tá estimulando o seu cérebro, sua criatividade, você vai ser uma pessoa mais criativa, vai ter mais oportunidade de conseguir enxergar melhor, então, a prática influencia diretamente na organização e até nas relações.

O E7 justifica:

Se a gente não praticasse yôga, acho que já estaríamos iguais às pessoas lá fora, iguais aos empregados, iguais os funcionários das outras empresas porque a gente sabe como lidar, a gente tem um jeito, por mais que esteja pirado com aquela pessoa no momento, vai saber que naquele momento vai ter que esquecer aquilo e se relacionar normalmente como colega de trabalho. Depois, aí sim a gente volta à discussão e tudo se resolve, resolve o problema. Uma coisa que a gente aprende é separar as partes, ou seja, separar o pessoal do profissional, são totalmente diferentes.

Uma frase de DeRose lembrada pelo E8 é que “o yôga é uma filosofia perfeita, praticada por pessoas imperfeitas”, ou seja, estão sempre buscando se aperfeiçoar, fazer o melhor, mas sempre há falhas também. Outro aspecto dessa influência já adaptada é mencionada pelo E9:

Às vezes tá tão invisível que a gente nem percebe, mas é muito forte, em tudo mesmo, o que você puder pensar interfere. [...] Se a pessoa não tá fazendo a prática, fica sendo quase como se fosse uma pessoa lá fora, não adianta não comer carne e respirar corretamente, mas se ela não praticar, não vai ser nada diferente das outras pessoas. Daí de repente se a pessoa não tá equilibrada emocionalmente, por exemplo, ou qualquer coisa assim, provavelmente é porque ela não tá praticando. Não que o yôga seja pra algum benefício, mas com certeza perde todo sentido da pessoa estar trabalhando com o yôga.

4.2.1.3 Ação social e relações ambientais

Outro aspecto que ressaltamos é a preocupação com a profissionalização, conforme já comentado anteriormente.²¹ O yôga não possui uma categoria própria na legislação brasileira. A busca por reconhecimento jurídico da *profissão de instrutor de yôga* pode ser interpretada como manifestação de racionalidade instrumental (corporativismo, institucionalização), o que em si mesmo não tem nenhuma conotação moral negativa. O próprio crescimento do interesse social a respeito dos benefícios – preventivos – da prática de yôga, objetivado pelo grande número de publicações em revistas, em matérias jornalísticas em televisão, tem mostrado que a sociedade brasileira, de um modo geral, apóia a consolidação das organizações que tratam

²¹ Ver item: As origens da Uni-Yôga: breve histórico e caracterização, p. 73.

profissionalmente do yôga, embora não faça diferenciações entre yôga e yoga, conforme os especialistas.

Com relação ao ambiente e as influências do meio social, nota-se que há sinceridade, valorização nas relações que são cultivadas, conforme revela o E1:

Ter um relacionamento legal entre a equipe é muito importante, estar sempre em contato, conversando, saber, conhecer bem um do outro, e ser sincero, se tem alguma coisa que me incomoda eu chego lá e falo na hora, não tenho de ficar guardando, pra depois jogar tudo.

Quebrar paradigmas, ir contra ao que todo mundo pensa que é certo, que é legal, radicalizar em prol do seu bem implica em muita determinação. Consideramos tal atitude também como indício da racionalidade substantiva por conta da abertura, respeito e compreensão implicados, repercutindo socialmente. Os valores arraigados são modificados tanto entre os que entram para as unidades da Uni-Yôga, quanto entre aqueles que, sem serem praticantes, convivem com estes, com a mudança de hábitos, valores e atitudes. Ainda que haja certamente diferenças evidentes entre uns e outros, conforme vemos a seguir:

Eu participava daquela turminha que fazia tudo, digamos, que é errado, não é errado, mas é uma forma que a sociedade impõe, acha que é certo, então, imagina de um dia pro outro você ser o cara que curte tudo, que sempre tá doido sempre tá querendo curtir, a galera te chama porque já sabem que você curte, você agita e de um dia pro outro você muda da água pro vinho. Você não bebe, você não come mais carne e eles não te aceitam, então você virou viadinho, você tá com doença, alguma coisa aconteceu, mas não aceitam, então, eu cheguei a brigar com meus amigos. Eu tive que me afastar algum tempo de alguns e os amigos *mesmo* continuam, só enchiam o saco, brincavam mas sabiam que era certo, a gente conversava mais (E2).

No entanto, “alguns não se adaptam porque acham que é obrigação ter de parar de comer carne, parar de beber e não é, não se adaptam, as pessoas também têm outros objetivos de vida, é diferente” (E2). Num primeiro momento há exclusão, mas depois um respeito pela nova opção, ou seja, o que era regra (razão instrumental, em sentido normativo e dogmático) passa a ser questionado e transformado por valores morais, humanos, de cunho substantivo, conforme ainda nos relata o E2:

Hoje eu retomei todas as amizades, hoje aceitam, eu vou em festas normalmente. Os primeiros churrascos que eu ia só tinha carne e cerveja, eu ficava lá só de olho, tinha que almoçar antes pra poder ficar lá. Hoje em dia eu vou ao churrasco, eles preparam salada, maionese, arroz, eles fazem tudo pra eu poder ficar junto. Eu acho o máximo, me sinto honrado porque hoje não preciso de formas de fuga como o álcool e outros que a sociedade busca para me divertir.

Para os aspectos substantivos apresentamos alguns trechos dos principais enfoques encontrados nas palavras dos entrevistados: “o contato com as pessoas antes de praticar era bastante diferente, porque aqui a gente tem uma afetividade muito grande um com o outro, mudou o relacionamento com relação aos valores de amizade, carinho e respeito” (E5). “A questão mesmo de lidar com as pessoas, de procurar o melhor de todo mundo [...] de respeitar os outros, de conviver com as pessoas” (E11). Ainda com relação a este aspecto de mudança de conceitos, formas de viver, se relacionar e curtir, a E8 explica:

Encontrei amigos mais legais, pessoal mais pra frente, mais desenganado porque eu tinha uns amigos um pouco chatos, continuam meus amigos, mas alguma coisa mudou. A forma como as pessoas se relacionam, dentro do yôga, é diferente. Eu sinto que têm mais carinho, mais amizade, não tem aquela coisa, por exemplo, de você ter amizade com um menino, às vezes lá fora as pessoas [dizem] – ela tá abraçando o menino, que coisa horrível! Aqui não tem isso, é amizade [...] há mais respeito entre aqueles que têm relacionamento afetivo, eu percebo mais sinceridade.

Considerando-se a frequência da realização das práticas do yôga, a grande maioria disse que a prática é realizada não só dentro da unidade, devido justamente a outros valores e objetivos pessoais, que acabam sendo acrescentados no cotidiano de cada um. Como a maioria dos entrevistados, o E7 também afirmou que pratica em “qualquer lugar”: “Se eu tô em casa eu pratico, se eu for à praia eu pratico, se eu for ao campo eu pratico em todo lugar, até mesmo quando eu viajo [...] você não pode ficar com aquela idéia de prática só na unidade”.

Em concordância o E6 afirma: “eu sempre tô fazendo alguma coisa relacionada ao yôga, até quando eu tô parado assistindo televisão eu tô fazendo alguma coisa relacionado ao yôga, sempre”. Ainda neste sentido o E9 afirma que pratica vinte e quatro horas por dia e a E3 costuma dizer que praticar yôga pode ser até cortando cebolinha, porque, segundo ela:

Quando a gente tá respirando correta e conscientemente, a gente tá fazendo yôga, quando estou concentrada em determinada coisa, seja uma leitura, ou na execução de um prato, em qualquer atividade, eu tô fazendo yôga, o yôga, na verdade, ele se estende, o resultado dele, ideal, é aquele que se estende da sala de prática pro dia-a-dia.

Finalizando, o E7 ainda afirma ter uma opinião com relação à posição das pessoas no que diz respeito a relacionamentos, sentimentos, emoções daqueles que fazem parte desta organização:

Antes de a gente ser instrutor, antes de sermos professores, mestres, de estarmos num patamar muito mais além do que as pessoas de fora, porque praticamos esta filosofia, antes disso, nós somos seres humanos, então a gente tem sentimento, a gente tem dor, as pessoas falam... – *Por que fulano não veio hoje?* Aí o outro diz – *o professor tá doente, tá com febre. Mas como, assim, ele tá doente, ele não é instrutor de yôga?* Gente, mas a gente não fica com tanta frequência como as outras pessoas, porque a gente tem uma alimentação melhor, a gente tem um emprego melhor, a gente já não tem aquele desgaste emocional, físico, como o das outras pessoas, mas a gente fica doente, a gente passa por cirurgia, a gente tem dor no braço, a gente tem dor de cabeça, a gente se machuca, isso é normal. [...] Nós somos seres humanos, e tudo acontece com a gente a única coisa que é diferente é a nossa profissão, logicamente nossa qualidade de vida, nosso relacionamento, mas tirando isso nós somos normais.

4.2.2 A diversidade e a complexidade dos aspectos teóricos

Neste item serão abordadas as categorias heurísticas propostas por Guerreiro Ramos apresentadas no quadro 4, abaixo, considerando-se a contribuição de Ana Paula Paes de Paula (2004). Sublinhamos partes destas características em cada categoria, com o objetivo de ressaltar o que parece estar mais evidente, segundo este estudo, nas duas unidades pesquisadas. Deve-se observar, no entanto, que algumas características são apontadas apenas parcialmente por vários motivos, relativos à sua história e cultura organizacional específicas dentro da Uni-Yôga.

	<i>Definição</i>	<i>Características</i>
<i>Economia</i>	Contexto organizacional altamente ordenado, como os monopólios, as firmas competidoras e <u>as organizações sem fins lucrativos que se voltam para a produção de bens ou serviços.</u>	a) <u>Os clientes para os quais produz bens e/ou presta serviços têm influência direta ou indireta no planejamento e execução de suas atividades;</u> b) <u>A sua sobrevivência está condicionada à eficiência com a qual produz bens e/ou presta serviços para os clientes;</u> c) Em geral assumem grandes dimensões de tamanho e complexidade; d) Os seus membros são detentores de empregos e avaliados como tais; e) A circulação de informações é condicionada pelos interesses pessoais ou empresariais.
<i>Isonomia</i>	Contexto organizacional no qual os membros são iguais, como, por exemplo, <u>as associações de estudantes e minorias, as empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais de consumidores e grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade.</u>	a) <u>Tem como objetivo essencial permitir a atualização de seus membros, baseada em prescrições mínimas que são estabelecidas por consenso;</u> b) <u>É autogratificante, pois nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas;</u> c) <u>As atividades são promovidas como vocações e não como empregos;</u> d) O sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é abrangente, não diferenciando entre líderes e liderados; e) <u>Sua eficácia está condicionada à prevalência de relações interpessoais primárias entre seus membros.</u>
<i>Fenonomia</i>	Sistema social “... <u>mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou um pequeno grupo, que permite aos seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais</u> ” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 152). <u>É o caso de oficinas de artistas, escritores, jornalistas, inventores e outros que trabalham por conta própria.</u>	a) <u>A constituição de um ambiente no qual as pessoas possam liberar sua criatividade, que seja estabelecido com plena autonomia;</u> b) <u>Seus membros se engajam em obras automotivadas, que consideram relevantes em termos pessoais;</u> c) Trata-se de um cenário social protegido do mercado: a comercialização de seus produtos é consequência e não finalidade; d) <u>Apesar de interessados em suas próprias singularidades, seus membros têm consciência social.</u>

Quadro 4: **Definição das Principais Categorias da Teoria da Delimitação de Sistemas**

Fonte: PAULA (2004).

A categoria econômica, basicamente instrumental, evidencia-se nas unidades da Uni-Yôga pelo fato de – apesar da referida mescla de valores ocidentais ou justamente por isso – manter-se firme e reconhecida no mercado, além de estar em crescimento, embora não tenha fins lucrativos. Trata-se de um paradoxo, que acentua a complexidade da organização.

As duas outras categorias mais relevantes do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos – a *fenonomia* e a *isonomia* – também contribuem para tal complexidade, por serem articuladas entre si e com as características da economia. As diferenças não impedem o intercâmbio sinérgico, ainda que possam representar desafios organizacionais.

No que se refere à categoria *fenonomia*, deve-se destacar que, apesar da centralidade da figura de DeRose, o tipo de Yôga de que se trata na rede é de perfil tântrico, ou seja, matricial, sensorial e desrepressor. Ainda que haja o que se poderia denominar de culto à personalidade de DeRose, por parte de alguns membros da Uni-Yôga, também parece coerente admitir que há na rede muita liberdade de expressão e de opinião, com estímulo do próprio DeRose. O fator decisivo parece ser a maturidade dos praticantes de yôga, altamente variável.

A respeito do DeRose o E8 afirma: “nós estamos representando o mestre DeRose, então qualquer coisa que a gente fizer de errado, não adianta, as pessoas vão achar que foi o mestre DeRose que fez o erro, porque todo mundo vê ali a placa Mestre DeRose”. Este entrevistado diz também que algumas pessoas acham que todas as unidades são do DeRose, quando na realidade não são. Explicou que cada ação realizada, para a unidade dar certo, “nada mais é do que uma ação efetiva pela imagem do mestre DeRose, pelo bom nome, pra preservar e manter o trabalho, pra crescer, então tem isso muito ligado como se fosse uma retribuição por tudo que ele já fez e isso está ali no dia-a-dia” (E8).

É fato que DeRose exerce uma forte liderança na rede, no entanto, percebe-se também uma dependência deste para com os seus, no sentido de buscar novas idéias, sugestões, crescimento da rede, conforme nos relata o seguinte entrevistado:

Se alguém está com problema, todas as unidades tentam ajudar. O próprio mestre pede: - Galera tô precisando de ajuda, vamos lá, o que a gente pode fazer?! E é o que mantém a gente forte, ter essa união, essa *egrégora*, essa força agregada que os outros tipos de yôga não têm (E2).

É justamente este sentido de igualdade e de união que Guerreiro Ramos denomina isonomia. Segue mais um depoimento neste sentido.

Uma coisa interessante que eu percebo é a relação entre as unidades, que eu acho assim muito bacana o que acontece. Por exemplo, nós estávamos com um evento semana passada e outras unidades também estavam promovendo eventos na mesma época, e aí quando você liga pra convidar para o evento e o outro já tem seu compromisso, não tem aquela competição, isso é uma das coisas que mais me surpreende. [...] Em Curitiba, que são oito unidades, eles trabalham em conjunto e não é um isolado do outro. – Ah essa área aqui é minha, sai pra lá que o público aqui é meu, não, trabalham em conjunto, é um trabalho em rede (E8).

Segundo o E11, as relações são melhores pelo prazer de estar junto. Concordando com este pensamento o E2 enfatiza: “aqui todo mundo quer crescer junto [...] todos têm que se ajudar”. “Na prática não há aquela competição, então se você não consegue fazer uma posição, todo mundo incentiva, dá dicas. Há uma torcida constante pra todos evoluírem, então neste aspecto é recíproco um ajudar o outro” (E10).

Ainda neste sentido se percebe o quanto é valorizado o estar junto em qualquer atividade, “a gente sempre tá fazendo festa, procurando se encontrar fora da aula, faz almoço no sábado, todo mundo participa, é muito divertido, todo mundo é muito unido aqui, todo mundo brinca com todo mundo, todo mundo se abraça e é bem interessante” (E11).

Sobre o nível de exigência por parte da liderança nota-se, por meio de outro depoimento, a importância da comunicação entre todos de forma transparente:

A gente considera que errou neste sentido de que alguns membros de equipe que a gente perdeu foi justamente porque nós não percebemos a tempo o fato deles estarem insatisfeitos com algumas coisas, não conseguem falar e nós não os termos motivado a falar, e aí chegou o momento que eles não agüentaram mais e saíram porque, pelo comportamento que têm que ter aqui, o nível de exigência que a gente coloca em cima deles, então, às vezes eles não conseguiam corresponder e nós não entendíamos como (E3).

Sobre o estilo de administração participativa adotada na Uni-Yôga o E7 afirma que o relacionamento se torna muito mais agradável, “no nosso caso, nós não somos empregados. [...] Cada um tem sua função, cada um tem seu cargo como diretor, então quando se tem uma dúvida se reúnem todos os diretores”. Como em qualquer empresa que tem o diretor administrativo, o diretor financeiro, eles também se reúnem para ver o que é preciso mudar e no que precisam mudar.

É significativo ainda ressaltar que, para manter esse entrosamento entre as lideranças das unidades, são realizadas reuniões semanais, como informa um entrevistado:

Pelo menos um dia na semana a gente pára pra conversar, nem que seja pra falar sobre outra coisa, nem que seja só pra ver como que um tá com o outro.[...] Às vezes o bicho pega mesmo, como em qualquer outro lugar, o stress, o clima vai lá em cima, mas depois vai [...] não é aquele stress que dura no local vários dias, é aquele stress só ali, passou aquele momento pronto já sai e já muda (E7).

Ainda sobre o estilo de administração:

O legal é assim, como o trabalho é administração participativa, então cada instrutor se sente dono daquele seu espaço, então todo mundo quer buscar crescer porque ninguém é empregado de ninguém, então isso é uma das relações mais legais na parte profissional porque tem a hierarquia, sim, mas você é responsável pelos seus alunos, você é responsável pela unidade, se acontece alguma falha a culpa não é de um instrutor, a falha é de todos. Pode ter sido alguém que falhou na sua função, mas o outro que não percebeu também não fez nada, é o conjunto (E8).

5. CONCLUSÕES

*Problemas e obstáculos são partes integrantes da
nossa existência, e a vida é a arte de vencê-los.*
DeRose

Num mundo em que os conceitos de ética, cidadania e qualidade de vida começam a passar do campo da abstração teórica para a realidade da vida concreta, tangível, tridimensional, uma revolução no modo de perceber o mundo, no modo de pensar, sentir e agir torna-se algo realmente imprescindível.

Diante disto, com base na contribuição do paradigma da complexidade e da reflexão fenomenológica – ainda que sem a pretensão de fazer alguma contribuição especificamente teórica –, entendemos que os objetivos propostos foram alcançados e que a questão que norteou todo o trabalho também foi respondida. Ressaltamos, a seguir, de forma resumida, aspectos essenciais abordados neste estudo.

Conforme já relatado, Guerreiro Ramos, em seu livro *A nova ciência das organizações* (1989; 1981), apresenta um modelo de sociedade que já constitui o padrão existencial de um bom número de pessoas em busca do que se tem chamado “qualidade de vida”.

O homem atual encontra-se condicionado a realizações de intermináveis tarefas em seu dia-a-dia, ou seja, vivemos hoje aprisionados num mundo em grande medida unidimensional, que se considera o mercado como a dimensão fundamental do viver. Este fato é tão expressivo que passamos a entender o mercado como o supremo padrão normativo das relações entre as pessoas e tudo passa a ter uma conotação econômica.

Guerreiro Ramos considera a importância da dimensão econômica, mas postula a existência de diferentes atividades substantivas fundamentais para o equilíbrio da vida humana. Em seu paradigma paraeconômico, existem muitas opções de vida pessoal e uma grande variedade de padrões de relações interpessoais. A economia então deixa de ser a única força e critério para a organização da vida social e individual, pois o arranjo multicêntrico do espaço social permite ao indivíduo fazer escolhas autênticas e ordenar sua existência de acordo com suas necessidades de realização pessoal.

A sociedade centrada no mercado tem privado o indivíduo da variedade de experiências que necessita para uma vida plena, no que se refere à qualidade de vida, equilíbrio emocional diante da constante “luta” pela sobrevivência, ou seja, o “viver bem”. No modelo multicêntrico, a economia pode ser também refletida nas organizações sem fins

lucrativos que se voltam para a produção de bens ou serviços (PAULA, 2004) e ainda possibilita arranjos intermediários entre fatores econômicos, isonômicos e fenonômicos.

Assim, as potencialidades de desenvolvimento humano talvez possam ser melhor realizadas sob este arranjo complexo do que sob o arranjo unidimensional do mercado. Vale acentuar que a *isonomia* é caracterizada como uma categoria que destaca a verdadeira comunidade, com poucas normas, definidas por consenso, sem o objetivo de gerar valor econômico, possibilitando um tempo para o convívio, enquanto a *fenonomia* caracteriza-se pela oportunidade para o exercício da realização pessoal, com o desenvolvimento da criatividade.

Argumentamos que as descrições das características das categorias podem ser observadas, em maior ou menor medida, nas unidades estudadas, levando-se em consideração, sobretudo, o fator cultural e a mescla de valores ocidentais e orientais.

O estudo dos valores associados aos processos organizacionais nas duas unidades da Uni-Yôga nos permite concluir que as três categorias mais relevantes do paradigma paraeconômico, ou seja, a economia (regida basicamente pela razão instrumental), a fenonomia e a isonomia (regidas basicamente pela razão substantiva) são fundamentais para a compreensão da cultura complexa desta organização. A administração participativa da Uni-Yôga, por sua vez, pode ser considerada *simultaneamente instrumental e substantiva, simultaneamente econômica, isonômica e fenonômica, embora em diferentes proporções*. A Uni-Yôga está voltada no longo prazo para a formação de lideranças participativas, técnica, administrativa e economicamente competentes, mas num contexto valorativo em que a auto-realização, o autoconhecimento, assim como a colaboração entre os integrantes da rede, e destas com as comunidades em seu entorno social, são valores fundamentais, e não simples meios.

A intuição inicial a respeito da presença desta mescla de valores nos motivou a estudar tal organização. Para tanto, por meio de questionários aplicados, entrevistas e inclusive com a participação em algumas práticas foi possível a concretização do objetivo geral de compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura das duas unidades da rede Uni-Yôga, situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC). Este objetivo foi cuidadosamente construído com os recursos metodológicos utilizados, que nos permitiram tecer a rede que constitui o conjunto deste estudo.

No entanto este “tecer” foi possível devido aos “fios” aqui descritos como objetivos específicos, que serviram de estrutura para a consecução deste estudo. Assim, a diversidade

cultural conhecida, analisada e aqui descrita, o examinar, nas unidades de Ponta Grossa e São José, de três²² dos onze processos relacionados à racionalidade instrumental e substantiva (SERVA,1996, p.312 e 314), e a interpretação dos valores presentes na cultura da Uni-Yôga (nas duas unidades já referidas), permitiram identificar a existência e a complexa interação das racionalidades instrumental e substantiva.

Entendemos como fator limitante deste estudo o fato da pesquisa ter sido aplicada somente em duas unidades em um universo de aproximadamente 205 organizações (unidades articuladas em rede). Naturalmente, devemos considerar ainda o fator tempo e a abrangência geográfica da Uni-Yôga como fatores limitantes. Portanto, ainda há muito para ser estudado sobre esta organização tão peculiar.

Consideramos também pertinente fazer um breve comentário sobre a possível má interpretação das questões do questionário aplicado nas unidades, o que pode ter causado talvez um pequeno desvio nos resultados quantitativos. Embora tenhamos procurado esclarecer o questionário da melhor forma, por meio inclusive de um glossário dos termos utilizados no mesmo, e de termos realizado um pré-teste, alguns entrevistados comentaram que tiveram dificuldades em assimilar os conceitos. Este fato também aponta para a limitação do instrumento *questionário* e da pretensão de quantificar e comparar valores, o que certamente transgride a orientação fenomenológica. Entretanto, se tomarmos os dados quantitativos como auxiliares ou meramente introdutórios à abordagem mais complexa das entrevistas, estaremos, talvez, proporcionando aos leitores uma contribuição válida.

Sugerimos, ainda, para estudos posteriores, que os demais processos descritos por Serva (1996) sejam também considerados. Percebemos hoje, devido ao conhecimento obtido, mas ainda restrito, de tal organização, que esta é uma fonte riquíssima de estudos multi, inter e transdisciplinares.

Considerando os resultados deste estudo nas duas unidades, pode-se concluir que existe um número significativo de processos regidos pela racionalidade instrumental, mas estes são delineados por condicionantes substantivos implícitos em todos os procedimentos, ou seja, apesar de se ter procedimentos pré-estabelecidos, regras definidas, manuais com normas e condutas, formulários, exames práticos, provas, hierarquia, padrões exigidos e seguidos metodicamente, o contexto no qual estas ações ocorrem é norteado por princípios e fins que consideramos substantivos, de acordo com as categorias de Guerreiro Ramos. Por outras palavras, os valores instrumentais da categoria *economia* parecem estar subordinados

²² Hierarquia e normas, valores e objetivos organizacionais, ação social e relações ambientais.

aos valores substantivos das categorias *fenonomia* e *isonomia*, ou pelo menos *delimitados* por estes.

Há, além disso, uma aprendizagem neste sentido, ou seja – conforme se observou nos depoimentos, falhas, perdas e situações críticas aconteceram e acontecem em função da instrumentalidade excessiva – mas também há espaço para autocrítica, auto-avaliações coletivas. Tais momentos de aprendizagem visam evitar que os procedimentos já instituídos, normatizados, encubram e desvirtuam por vezes princípios e valores que sustentam ações substantivas de integração, união e compreensão no ambiente.

Ainda no tocante à metodologia: devido à pretensão de uma abordagem qualitativa e complexa, corremos o risco de fazer interpretações equivocadas porque fundamentalmente subjetivas. A subjetividade, em si, é pré-requisito de toda e qualquer interpretação, ainda que se apóie em números. Na realidade representada socialmente pela ciência a reconstrução subjetiva e intersubjetiva dos dados é constante. Consideramos, por isso, ser necessário reconhecer que outras interpretações, a partir dos mesmos dados coletados, poderiam ser elaboradas, e que as que aqui apresentamos poderiam ser aprofundadas. Nosso propósito maior, entretanto, foi conhecer uma determinada realidade, e não compará-la com outras e muito menos tirar conclusões que pudessem subsidiar o pensamento prescritivo característico de muitos estudos na área da administração – ávidos por replicações, mas satisfeitos, por isso mesmo, com pressupostos do paradigma disjuntor-redutor.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALBERONI, F. *Gênese* (como se criam os mitos, os valores e as instituições da civilização ocidental). Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e suas racionalidades. *Anais Eletrônicos do XXVI ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador/BA, setembro de 2002.
- AXELROD, R. M. *The evolution of cooperation*. EUA: Basic Books, 1984.
- AXELROD, R. M.; COHEN, M. *Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier*. New York: The Free Press, 1999.
- BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECK, U. *O que é globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BENEDICTO, G. C. A responsabilidade social da empresa: exigências dos novos tempos. *Cadernos da Faceca*, v.6, nº2, pp.76-84, julho-dezembro de 1997.
- BERTERO, C. O. Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas. *Revista de administração de Empresas*. São Paulo, v.32, n.3, p.14-28, jul./ago, 1992.
- BOEIRA, S. L. Crise civilizatória & ambientalismo transetorial: internet, Estado nascente e democracia. *Revista Vozes & Diálogo*. UNIVALI, Itajaí, ano 2, n.1, p.25-41, abril de 1998.
- BOEIRA, S. L. Ecologia política: Guerreiro Ramos e Fritjof Capra. *Revista Ambiente & Sociedade*. Campinas, ano V, n.10, pp. 85-115, 1º semestre de 2002.
- BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOY, C. K. (Org.); BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.); SILVA, A. B.(Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Editora Saraiva, 2006.
- BRANDÃO, A. O; SILVA, A. O; GUADAGNIN, L. A. Das origens do Estado ao advento do terceiro Setor. *Anais Eletrônicos do XXII ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v.4, n.2, p.1-34, 1997.
- CAPRA, F. *Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade*. São Paulo: Cultrix/Amana, 1994.

CAPRA, F. *A teia da vida*. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In: CHANLAT, J. F.; CHANLAT, A. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.1. São Paulo: Atlas, 1992, p.21-45.

CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management*. Reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHÂTELET, G. Do caos e da auto-organização como neoconservadorismo festivo. *In: ARAÚJO, H.R. (Org.) Tecnociência e cultura: ensaios sobre o tempo presente*. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo. Cortez, 1995.

COLTRO, A. Cativos organizacionais: os subprodutos não desprezíveis das técnicas de administração contemporânea. *Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo, v.09, nº 04, out-dez, 2002.

CONNOLY, D. J. *Understanding information technology investment decision making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study*. Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, 1999.

DAGNINO E. *Sociedade civil e espaços públicos*. Relatório de pesquisa. Fundação Ford. Mimeo, 2000.

DaMATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

DaMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

DARTIGUES, A. *O que é fenomenologia?* 8a ed. São Paulo: Centauro, 2002.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre produção brasileira, *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

DeROSE, L. S. A. *Programa do curso básico de yôga*. São Paulo: União Nacional de Yôga, 1995.

DeROSE, L. S. A. *Yôga: mitos e verdades*. São Paulo: União Nacional de Yôga, 1996.

DeROSE, L. S. A. *Faça yôga antes que você precise*. São Paulo: Nobel, 2004.

DeROSE, L. S. A. *Tudo o que você nunca quis saber sobre yôga*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2004.

DEMO, P. *Conhecimento Moderno*. Petrópolis: Vozes, 1997.

DORNELES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e comércio de cordas e cadarços Ltda em análise. *Anais Eletrônicos do XXVII ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia/SP, setembro de 2003.

DEBUS, M. *Manual para excelência en la investigación mediante grupos focales*. Washington: Academy for Educational Development, 1997.

DRUCKER, P. F. *Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ETKIN, J. R. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Oxford University Press, 2003.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.33, n.01, p.12-19, jan/mar. 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de administração*. São Paulo, v.27 n. 4, p.5-15, outubro/dezembro. 1992.

FREITAS, F. *Parceiros na vitória: administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

FRÓIS, K. P. *Globalização e Cultura: a identidade no mundo de iguais*. Cadernos de pesquisa interdisciplinar em ciências humanas. Florianópolis, n. 62, 2004.

GARCIA, R. M. *Introdução ao estudo dos “mecanismos” de controle social das organizações*. EAESP/FGV, Dissertação de mestrado (mimeo), 1970.

GRAJEW, O. *Entrevista explosiva* - Revista Caros amigos, nº 15, p.31, junho de 1998.

GRAYSON, D. HODGES, A. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2001.

GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 1989, 1981.

GUIMARÃES, C. A. F. *O Espiritualismo Ocidental*. 1996. Site: <http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/espirtual.html>. Acesso em: 17/01/2006.

GUIMARÃES, C. A. F. *Paradigmas, Visão de Mundo e Comportamento Humano*. 1998. Site: <http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/paradigma.html>. Acesso em: 17/01/2006.

GUIMARÃES, C. A. F. *Fritjof Capra*. 1999. Site: <http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/Capra.html>. Acesso em: 17/01/2006.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social* (v.1); *crítica de la razón funcionalista* (v.2). Madrid, Taurus, 1987.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, p.501, 1989.

HAYES, B. E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HEIDEMANN, F. G. Modelos de homem e teoria administrativa: Alberto Guerreiro Ramos. *Caderno de ciências sociais aplicadas*. PUC-PR/Mestrado em Administração/série monográfica, nº3, dez. 2001.

HUNTINGTON, S. P. *O choque de civilizações: e a recomposição da ordem mundial*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas*. – São Paulo: Peirópolis, 2002.

JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão das políticas sociais e o terceiro setor. *Anais Eletrônicos do XXV ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas/SP, setembro de 2001.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

KESSING, F. *Antropologia cultural*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

KISSKER, L. *Ética e participação: problemas éticos associados à gestão participativa nas empresas*. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.

LAZLO, E. *Conexão cósmica: guia pessoal para a emergente visão da ciência*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. *Anais Eletrônicos do XXV ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas/SP, setembro de 2001.

MARCUSE, H. *One-dimensional man in the ideology of advanced industrial society*. Boston: Beacon Press, 1996.

MARTINELLI, A. C. *Desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MORAES, M. C. *O paradigma educacional emergente*. São Paulo: Papyrus, 1997.

MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996; *Images of organization*. Califórnia: Sage Publications, 1986.

- MORIN, E. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MORIN, E. *O método IV. As idéias: a sua natureza, vida, habitat e organização*. Publicações Europa-América, 1991a.
- MORIN, E. *O problema epistemológico da complexidade*. Portugal: Publicações Europa-América, 1991b.
- MORIN, E. *Ciência com consciência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. & SILVA, J.M. (Orgs.) *Para navegar no século XXI*. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina e Edipucrs, 2000 a.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2ed . São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000 b.
- MORIN, E. (Org.) *A religação dos saberes. O desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001a.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. , Lisboa: Instituto PIAGET: 2001b.
- MORIN, E. *O método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MOTTA, F .C. P.; PEREIRA, L. C. B. A organização burocrática. Cap.1. In: *Introdução à organização burocrática*. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- MINAYO, M. C. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 12a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- MINAYO, M. C. *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. 8a ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- NETO, O. C. *Trabalho de campo como descoberta e criação*. Pesquisa social, teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994. MINAYO, M. C. S. (org)
- PASSOS, E. *Ética nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAULA, A.P.P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. In: *Anais (CD-ROM) do III ENEO 2004* (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais), Atibaia, de 6 a 8 de junho, 2004.
- POLANYI, K. L'économie en tant que procès institutionnalis . In: POLANYI, K. & ARENSBERG, C. (orgs.) *Les syst mes  conomiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, Librairie Larousse, 1975.
- POLANYI, K. *La grande transformation - aux origines politiques et  conomiques de notre temps*. Paris, Gallimard, 1983.
- PORTAL DE Y GA. Disponível em: <http://www.portaldeyoga.com.br/oqueyoga.php>. Acesso em 25/09/2005.
- PRIESMEYER, H. R. *Organizations and Chaos*. West Port CT: Quorum Books. 1992.

- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais do "indizível" ao "dizível". *Experimentos com histórias de vida* (Itália-Brasil). SIMSON, O. M. V. (org.), pp. 14-43. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, vol. 5, 1987.
- REBELATO, M. G. *A fragilidade da racionalidade instrumental na administração: um ensaio compreensivo*. São Carlos. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma evolução associativa global. *RAUSP – Revista de Administração da USP*. São Paulo, vol.33, n.01, p.05-11, jan/mar-1998.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. *Ética*. 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- SANTOS, B. S. *Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática*. Vol. 1: a crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.
- SANTOS, S. L. H. *Yôga, Sámkhyá e Tantra*. São Paulo: Editora União Nacional de Yôga, 4ªed., 2001.
- SANTOS, S. L. H. *Escala evolutiva*. São Paulo: Editora União Nacional de Yôga, 5ªed., 2004.
- SAVATER, F. *Ética como amor-próprio*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 1984.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, p. 31-41, 2001.
- SCHOEDER, M. *Fractals, chaos, power laws, minutes from and infinite paradise*. New York: W.H. Freeman, 1990.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. *RAE - Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, vol. 32, p. 26-35, abr/jun, 1992.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *RAE – Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, vol. 33, nº2, p. 36-42, mar/abr, 1993.
- SERVA, M. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. 1996. 633p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *RAE -Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, v. 37, n.2, p. 18-30, 1997.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: Uma parceria complexa. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n° 6, p. 41-54, 1997.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 1993.

SKLAIR, L. *Sociologia do sistema global*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SOUZA, H.; RODRIGUES, C. *Ética e cidadania*. São Paulo: Moderna, 1994.

SROUR, R. H. *Ética empresarial*. Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STACEY, R. D. *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

STACEY, R. D. *Complexity and creativity in organizations*. Berret-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, 1996.

STACEY, R. D. *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. 3ªed. Ed.Haslow, Essex, Inglaterra: Pearson education, 2000.

STACEY, R. D. *Complex responsive processes in organization: learning and knowledge creation*. New York: Routledge, 2001.

TANURE, B. *Gestão à brasileira*. Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, p. 13-28, 1994.

UNI-YÔGA: Disponível em <<http://www.uni-yoga.org.br/main.php?page=1>> Acesso em 10/12/2004.

VAN BELLEN, H. M. Função instrumental e função manutenção na perspectiva dos grupos de uma organização voluntária: o caso do S.O.S. Mata Atlântica. *Anais Eletrônicos do XXI ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio das Pedras/RJ: ANPAD, setembro, 1997.

WEBER, M. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 2 ed. México. Fondo de Cultura Económica, 2v., 1977.

WEBER, M. História geral da economia. In: *Tragtenberg Maurício*, org. Textos selecionados/Max Weber. São Paulo, Abril Cultural, 2ª ed., 1980.

WHEATLEY, M. J.; KELLNER-ROGERS, M. *A simple way*. San Francisco: Berret-Koehler, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. Planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOGASITE: Disponível em: <<http://www.yogasite.com.br>> Acesso em: 16/04/2006.

Complexidade: *Assmann (1998, p.148-149) afirma que para entender – e não banalizar – o potencial teórico (epistemológico) do conceito de complexidade é preciso, antes de mais nada, evadir-se do falso esquema que contrapõe o complexo ao simples. O conceito de complexidade não pode ficar prisioneiro do senso comum no qual o termo funciona como uma espécie de curinga verbal para aludir a coisas complicadas. Como ruptura epistemológica em relação à razão calculante do cientificismo moderno, a teoria da complexidade se refere sobretudo àquela característica básica de muitas situações, acontecimentos e processos que faz com que não possam ser analisados pela somatória de todas as análises parceladas de todos os seus componentes ou ingredientes. O que equivale a dizer que, por mais modelos mecanicistas que se invoquem para complementar-se entre si, nunca se chega a capturar, por essa via, as interações que existem no bojo dos sistemas complexos. Só quando é afinado desse modo o conceito de complexidade se presta para inaugurar um novo modelo explicativo não-reducionista. A teoria da complexidade se ocupa de sistemas – por exemplo, um sistema vivo – cujo comportamento se caracteriza por aspectos não previsíveis.

**Para o autor Morin (2003, p.456), “a complexidade não é complicação”, pois o que é complicado pode ser reduzido a simples. A simplificação funda o conhecimento na discussão e na oposição entre conceitos primários de “ordem e desordem, sujeito/objeto, si/ambiente” (p. 461) e “a complexidade constitui um princípio fundamental que associa nuclearmente esses conceitos primários em circuito” (p. 462). Ela se situa no princípio ou no paradigma. Opõe-se ao princípio absoluto da simplificação, não afastando a distinção, a análise, o isolamento, e sim, incluindo-os num processo ativo e gerador. A complexidade exume e reanima questões inocentes levadas ao esquecimento e ao desprezo, torna o indivíduo sensível à “evidências adormecidas”, integra a incerteza no conhecimento, “é um processo de conhecimento que traz o desconhecimento e o mistério” (p. 464).

Fonte: *ASSMANN, H. *Reencantar a educação: rumo a sociedade aprendente*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. / **MORIN, E. *O método: a natureza da natureza*. vol. 1, 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2003.

Cultura: *Segundo Morgan (1996, p. 115) a palavra cultura derivou da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. “Ao falar-se de cultura, refere-se

tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”, tal uso da palavra, deriva de observações, do século XIX, a respeito da sociedade. De acordo com o autor (p. 116), a cultura não carrega uma antiga postura de avaliação, sendo usada mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida; assim, sustenta a idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e que as variações nas organizações em diferentes países pode ser compreendida tendo em vista que a cultura varia de uma sociedade para outra. “A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” (p. 131) e deve ser compreendida “como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (p. 135).

**Charon (2002, p.103) afirma que como a estrutura social, a cultura se desenvolve através da interação ao longo do tempo; determina boa parte do que faz o indivíduo e permite a continuidade, a estabilidade e a previsibilidade entre as pessoas. A cultura salienta as semelhanças.

Cultura é o que as pessoas acabam por pensar em comum – suas idéias sobre o que é verdadeiro, correto e importante. Essas idéias nos guiam, determinam muitas de nossas escolhas, têm conseqüências além de nosso pensamento. Nossa cultura, compartilhada na interação, constitui nossa perspectiva consensual sobre o mundo e dirige nossos atos nesse mundo (CHARON, 2002, p.104). No entanto, cada sociedade desenvolve uma cultura que possui um conjunto de verdades, e o mesmo faz cada comunidade da sociedade, cada organização formal, grupo e díade (CHARON, 2002, p.106).

Charon (2002, p.151) da mesma forma que na estrutura social, destaca na cultura dois pensadores sociais que embora diferentes, ambos reconhecem a importância da cultura para a ordem social. Durkheim ressalta que a cultura nos torna semelhantes fornecendo idéias, valores e normas que somos levados a aceitar e pelos quais controlamos nossas ações. Já Marx, vê a cultura como um modo importante pelo qual aqueles que controlam a sociedade, em especial os que trabalham para defender a estrutura social como ela é, conseguem moldar as concepções mais importantes das pessoas, ou seja, além da estrutura social. Marx também trata da cultura em sua análise da ordem, onde as idéias, valores e princípios morais predominantes na sociedade são produzidos pelos poderosos. Destina-se a controlar o indivíduo para ajudar a garantir uma submissão “espontânea”. A cultura ajuda a justificar e proteger a desigualdade na sociedade e está a serviço dos poderosos que a produzem.

A cultura também gera ordem, facilitando as pessoas comunicar-se, entender-se e cooperar umas com as outras (CHARON, 2002, p. 151).

Fonte: *MORGAN, G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. / **CHARON, J. M. *Sociologia*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

Economia: *Segundo Rossetti (2002, p. 30-31) a economia (como a sociologia, a filosofia, a psicologia ou o direito) abrange apenas uma fração das ciências sociais, compete o estudo da ação econômica do homem, envolvendo essencialmente o processo de produção, a geração e a apropriação da renda, o dispêndio e a acumulação. À semelhança do que ocorre com os demais ramos das ciências sociais, não se pode considerar a economia como fechada em torno de si mesma, o estudo da economia implica a abertura de suas fronteiras às demais áreas das ciências humanas. Segundo o autor, de um lado a economia buscar alicerçar seus princípios, conceitos e modelos teóricos não apenas em sua própria coerência e aderência a realidade, mas ainda nos desenvolvimentos dos demais campos do conhecimento social, e, de outro lado, pode influenciar no questionamento dos princípios e das aquisições conceituais desses mesmos campos indo além e abrindo suas fronteiras à filosofia e à ética; à história e às diferenças manifestações da religião; à tecnologia e aos variados ramos que atualmente se ocupam os estudos do meio ambiente. A despeito da complexa teia de relações sociais e da multiplicidade dos fatores condicionantes que envolvem a ação econômica, Rossetti (2002, p. 33) afirma haver um conjunto destacado de aspectos particulares da realidade social que “gravitam” mais especificamente no campo de interesse da economia, “um deles é o polinômio produção-distribuição-dispêndio-acumulação, [...] outro é o trinômio riqueza-pobreza-bem-estar, [...] ou então o binômio crescimento-desenvolvimento, [...] outro ainda é a trinômio recursos-necessidade-prioridades”.

**Para Guerreiro Ramos (1989, p. 147-148), “é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços [...]”. Contexto este, caracterizado por prestação de serviços à clientes com influência indireta no planejamento e execução de suas atividades. Sua sobrevivência vem da eficiência com que produz os bens e presta serviços ao clientes, geralmente assume grandes dimensões em tamanho e complexidade. Os membros deste contexto são detentores de empregos, avaliados nessa qualidade, e a informação entre eles circula de maneira irregular, condicionando a prestação de informações aos interesses pessoais ou empresariais. Segundo o autor (1989, p. 148), estas características são comuns a todas as economias e na sociedade centrada no

mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos.

Fontes: *ROSSETTI, J. P. *Introdução à economia*. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2002. / **GUERREIRO RAMOS. A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Ética: *Para Sánchez Vázquez (2000, p. 23) a “ética é a ciência da moral, isto é, de uma esfera do comportamento humano”. Seu objeto de estudo é constituído por um tipo de atos humanos: atos conscientes e voluntários dos indivíduos que afetam outros indivíduos, determinados grupos sociais ou a sociedade em seu conjunto. Segundo o autor (2000, p. 34) ela se relaciona estreitamente com as ciências sociais, dado que o comportamento moral não é outra coisa senão uma forma específica do comportamento do homem, “que se manifesta em diversos planos: psicológico, social, prático-utilitário, jurídico, religioso ou estético”. A Ética é a ciência da moral, e como tal, não pode negligenciar os problemas morais apresentados em nossos dias, “é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado, porém na sua totalidade, diversidade e variedade” (2000, p. 21).

**Ashley (2002, p. 50) afirma que a ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global. Devido a esta razão as organizações precisam estar atentas não somente a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também à suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

***E, para os autores Leisinger e Schmitt (2001, p. 18), a ética, como ciência, ocupa-se com o tema de uma maneira descritiva e comparativa, e também como uma avaliação crítica da moral.

Fontes: *SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. *Ética*. 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. / **ASHLEY, P.A. (coord.); *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. / ***LEISINGER, K. M. e SCHMITT, K. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis: Vozes, 2001.

Empresa Cidadã: Segundo Martinelli (*apud* Ashley, 2003, p. 7) a empresa-cidadã age na transformação do ambiente social, sem se ater apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, buscando avaliar a sua contribuição à sociedade e se posicionando de forma pró-ativa nas suas contribuições para os problemas sociais. A empresa classificável como empresa-cidadã possuiria objetivos sociais e instrumentos sociais, os quais não

deveriam ser confundidos com práticas comerciais e com objetivos econômicos. Desta forma, sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum.

Para Drucker (1995) a empresa cidadã opcionalmente pode agir através da criação de uma fundação ou instituto, contribuindo de maneira transformadora para a elevação do meio social em que se insere. Assume compromisso e define políticas em relação a cada um de seus parceiros. Cultiva e pratica livremente um conjunto de valores muitas vezes explicitados num código de ética que formata consensualmente a cultura interna, funcionando como referência de ação para todos os seus dirigentes, nas relações com os seus parceiros. A empresa-cidadã opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético, resultando na satisfação das expectativas e respeito aos direitos dos parceiros. Com esse procedimento, acaba por criar uma cadeia de eficácia, e o lucro nada mais é do que o prêmio da eficácia. Desenvolve-se imersa na sociedade onde busca seus clientes, funcionários, fornecedores e outros insumos necessários para sua operação. Ela não se atém apenas aos resultados financeiros expressos pelo balanço, mas inova com a formulação de um balanço social, onde avalia sua contribuição à sociedade.

Fonte: *ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa*. XXIV Encontro ANPAD – Santa Catarina: Florianópolis – CD/EnANPAD 2000. /**DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira, 1995.

Fenonomia: Guerreiro Ramos conceitua fenonomia como “um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais” (1989, p. 152). Para o autor, a fenonomia têm as seguintes características: constitui-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade com plena autonomia; seus membros mantêm-se ocupados ao extremo e seriamente comprometidos com o que consideram relevante, além de desenvolverem programas e regras operacionais próprias para que suas atividades sejam desempenhadas com sucesso; são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado, os critérios econômicos são incidentais em relação à motivação de seus membros; e, por fim, os membros da fenonomia têm consciência social.

Fonte: GUERREIRO RAMOS, A. *A nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Gestão Social: * Segundo Tenório (2002, p. 07) o conceito de gestão social relaciona-se com o conceito de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. Trata das atuais necessidades e desafios da administração quanto à democracia e a cidadania participativa, aplicando-se técnicas de gestão que considerem o intercâmbio dos vários atores envolvidos nos processos administrativos, estimulando o convívio e o respeito às diferenças. Para tanto, de acordo com o autor (2002, p. 74), o gerente deve estar preparado e orientado para o exercício de uma liderança democrática, coerente com a proposta democrática global contando com elementos conceituais e técnicos que permitam instituir e orientar mecanismos efetivos de participação, enriquecimento do trabalho e integração.

** Desta forma, o autor propõe que o conceito de gestão social é mais adequado a contextos organizacionais onde se pretende atender ao interesse coletivo. Para este tipo, então, destacam-se especialmente as formas de organização que atendem interesses públicos, de grandes coletividades, ou de sistemas democráticos. Ou seja: “A gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo” (TENÓRIO, 1998, p. 16).

Fonte: * TENÓRIO, F. G. (coord.). *Gestão Social: Metodologia e Casos*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002./ ** TENÓRIO, F. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

Isonomia: Segundo Guerreiro Ramos (1989, p. 150), a isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais e o uso desta palavra serve para chamar a atenção para formas possíveis de ambientes sociais atuais igualitários. O autor aponta as suas principais características: permite a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas; é autograticante, sendo que os livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas; a recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que se faz, não na renda eventualmente auferida pela atividade, “as pessoas se ocupam, não labutam”; seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é abrangente, a autoridade é atribuída por

deliberação de todos e sua eficácia exige que prevaleçam entre os seus membros relações interpessoais primárias. O autor (1989, p.151) afirma que “a isonomia está, cada vez mais, passando a constituir uma parte do mundo social de hoje” e cita as associações de pais e professores, associações de estudantes, entre outras, como exemplos de tentativas de ambientes isonômicos.

Fonte: GUERREIRO RAMOS. A. *A nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Moral: *Moral, segundo Aranha e Martins (2001, p. 274-276), em geral é o conjunto das regras de conduta admitidas em determinada época ou por um grupo de homens. Tem a finalidade de organizar as relações entre os indivíduos para que a ação coletiva se torne possível. É tão importante que fica difícil imaginar um povo sem qualquer conjunto de regras. A moral é, também, a livre e consciente aceitação das normas, isso significa, que o ato é moral quando passa pela aceitação da norma. Diante disto, os autores afirmam a existência de dois pólos contraditórios da moral:

de um lado o caráter social da moral e de outro a intimidade do sujeito, gerando uma relação dialética, ou seja, uma relação que implica ao mesmo tempo a adaptação e a desadaptação à norma, a aceitação e a recusa da interdição, a implicação conflituosa entre o determinismo e a liberdade (ARANHA, 2001, Op. 276).

**Para Sánchez Vázquez (2000, p. 39) a moral só pode surgir quando o homem supera a sua natureza puramente natural, instintiva, e possui uma natureza social, ou seja, quando já é membro de uma coletividade. Segundo o autor (2000, p. 83-84), a moral é uma forma de comportamento humano que compreende tanto um aspecto normativo (regras) quanto um aspecto fatural (atos); é um fato social, pois se verifica somente na sociedade; e possui um caráter social. Assim o ato moral é uma manifestação concreta do comportamento moral dos indivíduos, e este ato moral, constitui-se de elementos: motivo, intenção, decisão, meios e resultados que, juntos, resultam em seu significado. Desta forma, a moral é um sistema de princípios, normas e valores que regulamentam as relações mútuas entre os homens ou entre estes e a comunidade, de modo que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas conscientemente e livres, por uma convicção íntima e não de uma maneira impessoal, mecânica ou externa.

Fontes: *ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. *Filosofando: Introdução a Filosofia*. São Paulo: Moderna, 2001. / **SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. *Ética*. 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

Moral da Parceria: Segundo Srouf (2000, p. 179) a Moral da Parceria “corresponde a um discurso refletido, com adoção de padrões de conduta centrados em interesses de médio e longo prazo”. O objetivo é gerar fidelidade entre os agentes envolvidos ou articular alianças duradouras, estabelecendo relações de convergência e de confiança recíproca, visando a uma distribuição equitativa dos ganhos. Para a Moral da Parceria vale o profissionalismo e a idoneidade nas transações, para que os praticantes visem ao benefício mútuo, num processo de cooperação que se institucionalize através de relações contratuais que tendem a ser duradoura. Para o autor, a Moral da Parceria encontra-se em construção e “corresponde a um esforço penoso para desenvolver a cidadania empresarial, calcada na percepção de que a responsabilidade social constitui uma estratégia consistente num mundo competitivo” (SROUR, 2000, p. 180). Assim, enquanto todos os *stakeholders* não forem convertidos em parceiros, as relações entre eles serão baseadas em interesses pessoais e corporativos, tratando-se melhor quem tem “mais cacife”. (2000, p. 179).

Fonte: SROUR, R. H. As Morais Empresariais. In: *Ética Empresarial*. Campus: Rio de Janeiro, 2000.

Mudança Organizacional: Para Bastos, (2004, p. 3) os processos de mudança, na realidade, envolvem muito mais do que uma transformação nas normas, estruturas, procedimentos e objetivos da organização. A mudança organizacional pressupõe uma alteração no conjunto de relações entre seus membros, ou seja, ela acontece por meio das ações das pessoas que se traduzem em novas formas de comportamento coletivo. Pode-se dizer, então, que a mudança organizacional é um complexo e interdependente realinhamento da concepção do homem, do trabalho e do ambiente, tornando-se estes fatores decisivos para o sucesso na implementação de qualquer processo de mudança. Segundo o autor, (2004, p. 3-4) “face à amplitude dos fenômenos passíveis de serem abarcados sob o rótulo de ‘mudança organizacional’, podemos encontrar múltiplas tentativas de conceituar tal fenômeno” como entender que mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico; e, ainda com uma formulação bastante ampliada,

definir a mudança organizacional como uma seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.

Fonte: BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. A. J. ; COSTA, V. M. F.; MENEZES I. G. *Explicações e justificativas para a mudança organizacional: mapeando as concepções que guiam executivos centrais*. CD/ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Atibaia: ANPAD, 2004.

Processos organizacionais: De acordo com Serva (1997, p.23) os processos organizacionais são entendidos como “aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam”. Deste modo, segundo o autor, os participantes do grupo “delineiam seus padrões de inter-relação e também as fronteiras e limites da ação grupal perante a sociedade”.

Fonte: SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa .v. 37. n.2. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, Abr./Jun., 1997.

Racionalidade: *Para Guerreiro Ramos (1989, p. 121) o conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por implicações ideológicas, “conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana”, refere-se a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é movido pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos. O autor contesta a insuficiente qualificação teórica deste conceito, baseado nos pontos de vista de Herbert Simon que, primeiramente, conceitua a racionalidade como sendo um conhecimento absoluto de conseqüência, pois assim, “mal pode o homem ser considerado um ser racional, porque o conhecimento abrangente está além de sua capacidade” (GUERREIRO RAMOS; 1989, p. 121-122), e depois, por ver a racionalidade na conduta ou nas decisões humanas como uma questão de conteúdo qualitativo não intrínseco, mas antes na questão de ser ou não instrumental para a consecução de objetivos e fins. A identificação da racionalidade como capacidade de calcular é tida como coisa certa. Guerreiro Ramos (1989, p. 122) afirma “até que emergisse a sociedade de mercado, o tipo de raciocínio deliberado, somente interessado nos meios de atingir metas determinadas, fora apenas um aspecto limitado de um conceito mais amplo de racionalidade”; pois, para o autor, o conceito de racionalidade “revestira-se sempre de nuances éticas”, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significa “conhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos”.

** Edgar Morin (2001, p.102) a compara com um jogo. Para ele a Racionalidade é o jogo, “é o diálogo incessante entre o nosso espírito que cria estruturas lógicas, que as aplica sobre o mundo e que dialoga com o mundo real”. Em outras palavras, a Racionalidade é uma espécie de adequação entre a coerência lógica que descreve e explica, e a realidade empírica. Quando a realidade empírica não se coaduna ou não está de acordo com nosso sistema lógico, então é chegado o momento de admitir que ele é insuficiente. Ou seja, precisamos desde sempre, reconhecer a total incapacidade das estruturas de nosso cérebro em compreender a riqueza, a grandeza e a complexidade do universo que nos cerca. A busca pela Racionalidade deve sempre nos fazer pasmar diante do inexplicável e do inatingível.

Fonte: *GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989./ ** MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*, 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

Racionalidade Instrumental: *A racionalidade instrumental caracteriza-se pela projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos; por metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder); pela busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo; pelo alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista; pela performance individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade; pela dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado; pela medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados; e pela influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos. Características estas, que definem os respectivos elementos da Racionalidade Instrumental: cálculo, fins, maximização dos recursos, êxito-resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e estratégia interpessoal. (SERVA, 1997, p. 22-23).

**É a razão técnico-científica, que faz das ciências e das técnicas não um meio de liberação dos seres humanos, mas um meio de intimidação, medo, terror e desespero. (CHAUÍ, 2002, p. 50) Está a serviço da exploração e da dominação, da opressão e da violência. (2002, p. 83).

Fontes: *SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa .v. 37. n.2. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, Abr./Jun., 1997. / ** CHAUI, M. *Convite à filosofia*. 12 ed. São Paulo: Ática, 2002.

Racionalidade Substantiva: *Serva (1997, p. 19) conceitua Racionalidade Substantiva como o atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela os indivíduos poderiam conduzir a sua vida individual na direção da autorealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. E caracteriza a Ação Racional Substantiva com os elementos autorealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia, cujas respectivas definições são: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação; ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais; deliberação baseadas em juízo de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc) que se processa através do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações; integridade, honestidade, e franqueza dos indivíduos nas interações; valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo; e por fim, condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

** Para Guerreiro Ramos, (1989, p. 23) a Racionalidade Substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular. Aponta com firmeza a relação existente entre o desenvolvimento da sociedade centrada no mercado e o declínio do emprego da razão substantiva:

nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...] Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.114).

Fontes: *SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa .v. 37. n.2. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, Abr./Jun., 1997.
**GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações : uma reconceitualização das riquezas das nações*. Rio de Janeiro, FGV, 1989.

Racionalização: * Esse foi o nome dado às vezes, segundo Abbagnano (2003, p. 822), ao processo de constituição das ciências da natureza em disciplinas teóricas, com adoção de procedimentos da matemática. O ideal da Racionalização foi atualmente substituído por axiomatização. Termo frequentemente empregado por psicólogos e sociólogos para indicar a tendência a procurar argumentos e justificações para crenças cuja força não está nesses processos racionais, mas em emoções, interesses, instintos, preconceitos, hábitos, etc.

** “Tudo o que na realidade contradiz este sistema coerente, é desviado, esquecido, posto de lado, visto como ilusão ou aparência” (MORIN, 2001, p.102), ou seja, a racionalização declara espúrio e indigno qualquer outro pensamento que não se submeta às suas premissas ou não chegue às suas conclusões. Quem deseja pensar fora do sistema criado pela Racionalização, precisa saber que este exercício traz o perigo de nos fazer assumir uma postura de proscrito e de louco. Correr este risco é correr o risco da liberdade de pensamento.

É preciso lembrar ainda dois fatos importantes. Em primeiro lugar, que tanto a Racionalidade quanto a Racionalização têm a mesma origem. Ou seja, embora proceda de um mesmo lugar, a razão, elas, não obstante, tornaram-se inimigas. Não é possível promover a convivência pacífica entre as duas. Em segundo lugar, precisamos nos aperceber que, embora tendo a mesma origem, nem sempre sabemos distinguir uma da outra. Não existe uma fronteira bem delimitada entre elas, não há um sinal ou um alarme que soa quando se cruza a fronteira. Esta dificuldade de se construir ou demarcar fronteiras entre as duas pode ser vista como a resposta que explica a facilidade com que a Racionalidade se transforma em Racionalização. Morin (2001) nos lembra, por exemplo, que os filósofos do século XVIII, em nome da razão, tinham uma visão pouco racional do que eram os mitos e do que era a religião. Acreditavam que as religiões e os deuses tinham sido inventados pelos padres para enganar as pessoas, não se davam conta da profundidade e da realidade do poder religioso e mitológico no ser humano. Pela mesma razão, tinham deslizado na racionalização, quer dizer, na explicação simplista do que a sua razão não chegava a compreender. Foram precisos novos desenvolvimentos da razão para se começar a compreender o mito. Foi preciso que a razão crítica se tornasse autocrítica. Devemos constantemente lutar contra a deificação da Razão que é, no entanto, o nosso único instrumento de conhecimento seguro, na condição de ser não apenas crítico, mas autocrítico (MORIN, 2001, p.103,104).

Fonte: *ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. / **MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*, 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

Rede: * É definida por Assmann (1998, p.173-174) como *network*, teia, com uma série de usos no sentido comum (teia de aranha, rede de tecido, rede elétrica, etc.), o termo transmigrou por diversas áreas, especialmente das tecnologias da informação e da comunicação (redes digitais), e se erigiu em metáfora da interconectividade praticamente inabarcável. Rede de computadores interligados. A Internet é a “rede de alcance mundial” (worldwide web, abrev. www). Redes neuronais. O ápice da metáfora é, sem dúvida, a própria teia da vida. A metáfora da rede sinaliza, além disso, descentralização do dinamismo fundamental de um sistema. O conceito é inovador enquanto aponta para uma complexidade de interconexões tal que nela já não existe propriamente um centro, nem uma simples multiplicidade de centros, mas uma espécie de contínua interpenetração e convocabilidade do todo. O conceito transmite, até certo ponto, a idéia de uma ruptura epistemológica na própria concepção do conhecimento.

** CAPRA (1996, p.229) fundamenta que a partir da ignorância, divide-se o mundo em objetos separados, percebendo-os como sólidos e permanentes, mas que, na verdade, são transitórios e estão em contínua mudança. O apego às rígidas categorias no lugar de compreender a fluidez da vida, nos deixa fadados a experimentar frustração após frustração. Ainda para o mesmo autor (1996, p.230),

a origem de nosso dilema reside na nossa tendência para criar as abstrações de objetos separados, inclusive de um eu separado, e em seguida acreditar que elas pertencem a uma realidade objetiva, que existe independentemente de nós. Para superar nossa ansiedade cartesiana, precisamos pensar sistemicamente, mudando nosso foco conceitual de objetos para relações. Somente então poderemos compreender que a identidade, a individualidade e a autonomia não implicam separatividade e independência.(...) O poder do pensamento abstrato nos tem levado a tratar o meio ambiente natural - teia da vida – como se ele consistisse em partes separadas, a serem exploradas comercialmente, em benefício próprio, por diferentes grupos. Além disso, estendemos essa visão fragmentada à nossa sociedade humana, dividindo-a em outras tantas nações, raças, grupos religiosos e políticos. A crença segundo a qual todos esses fragmentos – em nós mesmos, no nosso meio ambiente e na nossa sociedade – são realmente separados alienou-nos da natureza e de nossos companheiros humanos, e, dessa maneira, nos diminuiu. Para recuperar nossa plena humanidade, temos de recuperar nossa experiência de conexidade com toda a teia da vida.

Capra (1996) sintetiza o novo paradigma em poucas frases: 1. Mudança da parte para o todo. 2. Mudança da estrutura para o processo. 3. Mudança de ciência objetiva para “ciência epistêmica”. 4. Mudança de construção para rede como metáfora do conhecimento. 5. Mudança de descrições verdadeiras para descrições aproximadas.

***Conforme Lazlo (1999, p.11), “nada que tenha sido criado existe separadamente do resto: todas as coisas estão conectadas, todas evoluem como parte de uma totalidade orgânica abrangente”. Ou seja, num momento em que as sociedades transitam para um nível de interação e interdependência tecnológica, financeira, de produção e consumo e até mesmo de cultura e lazer, é fundamental que a consciência esteja infundida por esta nova imagem, pois assim a realidade será uma totalidade integral composta por suas partes. Porém, ainda é correto afirmar que nesta totalidade cósmica todas as partes estão constantemente em contato umas com as outras.

****Moraes (1997, p.23) ressalta que “a interdependência e a interatividade existente entre as coisas resgatam a visão de contexto e demonstram a teia de interações e relações existentes entre todos os fenômenos educacionais”, representados segundo a autora pela metáfora do conhecimento em rede, em que todos os conceitos e teorias estão conectados entre si com importantes implicações para a educação, pois trazem as noções de inter e transdisciplinaridade existentes no conhecimento humano, deixando de lado a visão do conhecimento disciplinar, hierárquico, fragmentado, fruto do racionalismo moderno que modelou o conhecimento humano durante séculos. A já referida autora (1997, p.23) mostra que:

a noção de interconectividade existente entre as entidades e os fenômenos da natureza leva-nos a compreender que o indivíduo aprende não apenas usando a razão, o intelecto, mas também a intuição, as sensações, as emoções, os sentimentos; ela destaca a importância da complementaridade dos hemisférios cerebrais na construção do conhecimento e a necessidade de compreendermos o indivíduo em sua inteireza, em sua totalidade, com base na unidualidade cérebro e espírito.

Fontes: *ASSMANN, H. *Reencantar a educação: rumo a sociedade aprendente*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. / ** CAPRA, F. *A teia da vida. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996. / *** LAZLO, E. *Conexão cósmica: guia pessoal para a emergente visão da ciência*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999. / **** MORAES, M.C. *O paradigma educacional emergente*. São Paulo: Papyrus, 1997.

Redes Sociais: De acordo com Carvalho (2002, p. 2) a perspectiva de “redes sociais” tem entre seus problemas centrais compreender como são motivados os atores em espaços sociais limitados. O conceito de redes sociais não é algo original do campo dos estudos organizacionais. O conceito de redes utilizado prioritariamente nos estudos organizacionais tem como premissa básica sua definição pelas ciências sociais. A metáfora da rede em Sociologia consiste em atores em nós conectados por laços ou vínculos sociais. Nos estudos sobre redes estratégicas, o conceito reaparece muito próximo daquele definido pela Sociologia, podem-se definir redes sociais como: “um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligado por um leque de relações sociais (amizades, transferências de fundo etc.) de um tipo específico” (2002, p. 2). Tais redes são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogenização da rede que busca flexibilizar o seu funcionamento através de relações de cooperação sem, contudo, eliminar os conflitos e a competição. Entretanto, segunda a autora (2002, p. 3), a inserção do conceito de redes sociais no universo corporativo, assim como, sua aplicação técnica requer precisão. Em princípio, o uso do conceito de redes sociais aplicado a firma, constitui *stricto sensu* um mau uso do conceito.

Na origem do conceito de redes sociais encontram-se diversos termos sociológicos tais como, capital social, economia informal, normas cívicas de cooperação. Estes têm significado, sobretudo, na construção do espaço democrático e da ação cívica.

Fonte: CARVALHO, M. R. O. *Redes Sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica*. XXVI Encontro ANPAD – Bahia: Salvador – CD/EnANPAD 2002.

Valores: *Para Aranha (2001, p. 273) valores são juízos obtidos das relações que se estabelecem entre os seres e o sujeito que os aprecia. Os sujeitos são mobilizados pela afetividade, são afetados de alguma forma pelos seres apreciados, porque os atraem ou os repulsam. Portanto, para o autor (2001, p. 273), “algo possui valor quando não permite que permaneçamos indiferentes. [...] A não-indiferença é a essência do valer”.

**Para Sánchez Vázquez (2000, 146-147) os valores não se reduzem às vivências do sujeito que avalia, nem existem em si, como um mundo de objetos independentes cujo valor se determina exclusivamente por suas propriedades naturais objetivas; os valores existem para um sujeito, entendido não no mero indivíduo, mas no ser social: exigem também um suporte material, sensível, sem o qual não têm sentido. Os valores existem unicamente em um mundo social: ou seja, pelo homem e para o homem. Já os valores morais (2000, p. 149), existem unicamente em atos ou produtos humanos, pois somente o que tem significado humano pode

ser avaliado moralmente, e somente aos atos ou produtos que os homens podem reconhecer como seus, os realizados consciente e livremente, podem-lhes ser atribuído uma responsabilidade moral.

Fontes: *ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. *Filosofando: introdução a filosofia*. São Paulo: Moderna, 2001. / **SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. *Ética*. 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

Nota

¹ Os termos aqui descritos neste glossário fazem parte de um glossário elaborado em um projeto de pesquisa – PIPG (Prog. de Integração Pós-Graduação-Graduação), financiada pela UNIVALI, iniciada em 2004 e concluída em 2005 - que teve como integrantes a acadêmica Janemaira de C.G. Serafim e Daniele Mudrey sob a orientação de Sérgio Luís Boeira. O glossário original é composto de outros termos que não seriam relevantes para este estudo.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)