

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**RODRIGO GOMES FERREIRA**

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA PRÁTICA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**RODRIGO GOMES FERREIRA**

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA PRÁTICA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração na Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em administração geral.

Professora Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**RODRIGO GOMES FERREIRA**

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO**


Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 5 de fevereiro de 2004.

Professor Sinesio Dubiela Ostroski  
Coordenador de estágios

**Apresentado à banca examinadora integrada pelas professoras:**

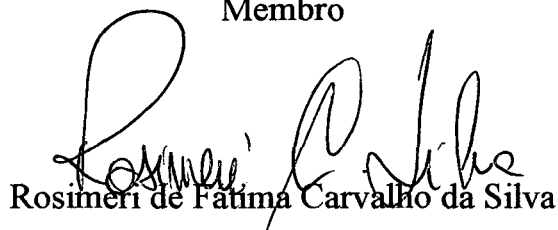


Eloise Helena Livramento Dellagnelo  
Orientadora



Edinice Mei Silva

Membro



Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

Membro

À Deus, à Shiva, à Tupã... Àquele um chamado por tantos nomes quanto os que O chamam.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Eloise com sua bela orientação e inspiração para a pesquisa científica

À todos membros da organização pesquisada, principalmente os entrevistados, pela paciência, abertura e sinceridade na contribuição com os dados para esta pesquisa; bem como pela amizade que vai além da relação com este trabalho.

À Fernanda, minha namorada, amiga e companheira, por sua eterna disposição em me ajudar a crescer e a expressar este aprendizado de maneira mais clara.

À meus pais por tomarem possível eu escrever estes agradecimentos.

(...)

***O homem não se liberta da ação simplesmente por abster-se de agir, nem tampouco pode conseguir a perfeição pela simples renúncia de suas obras.***

(...)

***Só tem mérito aquele, Arjuna, que tendo subjogado seus sentidos através do sentido interno, se consagra desinteressadamente à yoga da ação.***

(...)

***Desde que se age sem ser por sacrifício, este mundo está acorrentado pela ação. Executa tuas obras como sacrifício, filho de Kuntî, sem nenhum apego a elas.***

(...)

***Portanto, aplica-te a todas as obras que tens de executar, mas sempre com total desprendimento, pois o homem que mostra uma perfeita abnegação em seus atos alcança o Supremo.***

(...)

***Assim como o ignorante executa suas obras apenas por interesse, oh filho de Bharata, o sábio deve agir com toda abnegação e sem outro motivo que não seja a ordem do mundo.***

(...)

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## RESUMO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos.....	11
1.2	Justificativa.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Racionalidade.....	14
2.2	Racionalidade nas organizações.....	21
2.3	Processos organizacionais.....	25
2.3.1	Hierarquia e normas.....	26
2.3.2	Valores e objetivos organizacionais.....	27
2.3.3	Tomada de decisão.....	28
2.3.4	Controle.....	28
2.3.5	Divisão do trabalho.....	29
2.3.6	Reflexão sobre a organização.....	30
2.3.7	Conflitos.....	30
2.3.8	Comunicação e relações sociais.....	31
2.3.9	Satisfação individual.....	32
2.3.10	Dimensão simbólica.....	32
2.3.11	Ação social e relações ambientais.....	33
3	METODOLOGIA.....	35
3.1	Tipo de pesquisa.....	35

3.1.1	Quanto aos fins .....	36
3.1.2	Quanto aos meios.....	36
3.2	Sujeitos da pesquisa.....	38
3.3	Técnicas para a coleta de dados .....	39
3.4	Tratamento dos dados.....	41
3.5	Limitações do método.....	45
4	Análise dos Dados.....	47
4.1	Contextualização da organização.....	47
4.2	Yoga.....	50
4.3	Hierarquia e normas.....	53
4.4	Valores e objetivos.....	57
4.5	Tomada de decisão.....	60
4.6	Divisão do Trabalho.....	62
4.7	Controle .....	64
4.8	Reflexão sobre a Organização.....	67
4.9	Conflitos .....	69
4.10	Comunicação e relações interpessoais.....	70
4.11	Satisfação Individual.....	71
4.12	Dimensão Simbólica.....	73
4.13	Ação Social e Relações Ambientais .....	77
	CONCLUSÃO.....	80

## REFERÊNCIAS

APÊNDICE: Roteiro da entrevista

ANEXO: Estatuto da Associação



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: quadro de análise dos processos organizacionais e elementos de racionalidade.

Fonte: Serva (1997, p.24) .....43

Figura 2: Intensidade e elementos constitutivos da racionalidade em cada processo da

Associação de yoga. Elaborado pelo pesquisador.....79

## RESUMO

FERREIRA, Rodrigo Gomes. **Racionalidade substantiva na prática organizacional: um estudo de caso.** 2004. 108f. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Esta pesquisa teve como tema a racionalidade em organizações, sendo uma investigação empírica da racionalidade predominante em uma Associação de yoga. Procurou-se verificar a predominância e intensidade da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental por meio da análise dos seguintes processos organizacionais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, caracterizando-se por uma pesquisa exploratória, aplicada, de campo, documental, bibliográfica, participante, e estudo de caso. A teoria substantiva da vida humana associada de Ramos (1989), que se apresenta como uma reformulação teórica do paradigma de uma sociedade centrada no mercado, foi adotada como o referencial teórico base. De Serva (1996), que desenvolveu seu estudo complementando a teoria de Ramos (1989) com a teoria da ação comunicativa de Habermas, utilizou-se a base para a metodologia, principalmente para o tratamento dos dados. O resultado desta pesquisa foi a verificação da predominância da racionalidade substantiva nos processos organizacionais da organização em estudo, principalmente no tocante a: valores e objetivos; comunicação e relações interpessoais; e satisfação individual - que demonstraram uma intensidade muito elevada.

Palavras-chave: racionalidade em organizações, processos organizacionais, racionalidade substantiva.

*Nota: 99 folios*

# 1 INTRODUÇÃO

Falar sobre racionalidade é, de certo modo, falar sobre a realidade. Procurar entender a maneira de pensar do ser humano pode ser a busca de seu próprio significado e sua maneira *sui generis* de dialogar com o mundo. Nesta busca, esta pesquisa não pretendeu acrescentar novas idéias em essência - no máximo uma contextualização diferente. Pois se somos seres históricos, como diz Paulo Freire, para termos ajuda do que foi construído por nossa sociedade em nossa busca pela autorealização, temos que ter a capacidade de entender o significado deixado por seres humanos, iguais a nós, pelo menos em intenção, há milhares de anos, quando já pensavam sobre o mesmo tema. Isto tudo para talvez perceber que, entender o que é certo ou errado, é um discernimento que não reside na construção social, mas em nossa psique, como afirma Guerreiro Ramos (1989).

Esta pesquisa teve a pretensão de discutir a prática nas organizações formais em termos de racionalidade. A teoria substantiva da vida humana associada, proposta por Ramos (1989), foi a base teórica desta pesquisa; fornecendo tanto o conceito de racionalidade, quanto sua contextualização no meio organizacional.

Para operacionalizar a pesquisa, usou-se o trabalho de Serva (1996), que complementou a teoria de Ramos (1989) com a de Habermas (Teoria da ação comunicativa), fornecendo o quadro epistemológico e metodológico em que este trabalho se guiou. Assim, buscou-se com este trabalho investigar processos de interação organizacionais.

Não foi uma tarefa fácil, principalmente sabendo-se que a investigação da racionalidade é também pelo uso dela mesma. Sendo assim, esta caminhada tem suas limitações. Ainda mais por tentar ir a locais onde a lógica convencional de hoje, que talvez

já esteja impregnada, não colabora muito. Colocar um grão neste tema foi, mesmo assim, uma intenção declarada, pois, se é algo que se acredita, é que vale a pena.

Para os que vivem em sociedade pode ser difícil deixar de trabalhar, e muito mais não se relacionar com as organizações e seus processos. Se a essência das organizações são as pessoas, sua maneira de pensar, de raciocinar parece ser um tema pertinente; talvez ainda mais importante numa sociedade em que o trabalho praticamente molda os sujeitos.

Esta pesquisa foi além de uma reflexão teórica do tema, e procurou acrescentar evidências empíricas sobre o fenômeno da racionalidade em organizações por meio de um estudo de caso. Com base em alguns processos que caracterizam uma organização, a pergunta que guiou este estudo foi, então: **Qual a racionalidade predominante nos processos de interação organizacional na organização<sup>1</sup> em estudo?**

## ***1.1 Objetivos***

Para responder ao problema da pesquisa, colocam-se os objetivos geral e específico.

### **Objetivo geral**

Colher informações que possibilitem verificar a racionalidade predominante nos processos da organização em estudo.

---

<sup>1</sup> Por questões de sigilo, o nome da organização estudada foi substituído por “Associação”.

### **Objetivos específicos**

- a) Contextualizar o tema da racionalidade aplicado às organizações;
- b) Caracterizar os processos organizacionais na organização estudada;
- c) Identificar a racionalidade subjacente nos processos de interação organizacional da Associação;
- d) Identificar a racionalidade predominante na Associação.

### **1.2 Justificativa**

A escolha do tema geral – racionalidade – foi algo rápido, porém, somente no final do curso em Ciências da Administração, no qual o tema foi apresentado em uma disciplina da última fase. É um assunto que expressa e estimula o pesquisador por muitas das buscas que teve durante o curso; agora de maneira mais sistematizada.

O estudo da racionalidade substantiva é, de certa forma, uma crítica a maioria dos modelos de organização atuais em nossa sociedade. Apresenta uma teoria que possibilita o desenvolvimento mais profundo do ser humano em seu trabalho. Porém, há falta de estudos empíricos que comprovem a racionalidade substantiva empiricamente, principalmente em organizações que têm relação constante com uma economia de mercado (SERVA, 1997).

A presente pesquisa se mostrou oportuna, primeiramente, pelos indícios de que sendo a organização estudada uma Associação de *yoga*, e conter a própria filosofia uma série de valores emancipatórios, pode-se pensar na predominância de uma racionalidade substantiva na organização. Segundo, pela familiaridade do pesquisador com a organização, a boa relação com as pessoas que ali trabalham, e por estas mostrarem-se abertas para contribuir com a pesquisa. Também, pela possibilidade de dedicação que viabilizou a observação

participante como o principal método de coleta de dados adotado; o qual certamente enriqueceu o estudo empírico do tema.

Em suma, a intenção deste trabalho é fornecer reflexões para a interpretação da realidade em organizações humanas, e, parafraseando Serva (1997, p.30), é “trabalhar em prol dos ideais emancipatórios na esfera do trabalho”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a compreensão desta pesquisa, é necessário que se fundamente duas idéias principais: racionalidade e processos de interação em organizações.

Com o intuito de indicar o estado da arte sobre os estudos da racionalidade, será apresentado primeiramente o conceito de racionalidade de forma genérica e histórica; para depois se colocar a racionalidade no contexto das organizações. A base será o trabalho de Ramos (1989) com sua “teoria substantiva da vida humana associada”.

Para os processos de interação, a base teórica utilizada será a pesquisa de Serva, que foi a principal referência para a metodologia do presente trabalho.

### 2.1 Racionalidade

O estudo da racionalidade empregada pelo homem em suas ações é antigo. Enquanto hoje, em geral, temos um conceito de racionalidade, percebe-se que este é apenas “um” dos conceitos e não o único, adquirido pela influência de alguns pensadores durante a história. (SERVA, 1997).

Segundo Ramos (1989, p.2,3), no sentido antigo, a “razão era entendida como 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 vida pessoal e social”. Para os pensadores clássicos, “a percepção que o homem tem da atividade da razão em sua psique” é a característica que o distingue dos animais, fazendo-o uma criatura *sui generis* (*Ibid.*, p.28). A razão é, também, tida como “o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações” (*Ibid.*, p.23).

Outra maneira de se lançar na compreensão sobre a racionalidade, pode ser pelo seu oposto: a irracionalidade. Segundo Kalberg (1980, p.1156), “o ‘irracional’ não é fixo e intrinsecamente ‘irracional’, mas resulta de uma incompatibilidade de ideal típica, de uma constelação definitiva de valores com outra”.

Em nossos dias, a questão da racionalidade tem ocupado o centro do debate filosófico (ROHDE, 1996) que questiona a validade atual desta racionalidade adquirida. Segundo Moura (*apud Ibid.*, p.22), “existe, sim, uma crise da razão, apesar do sucesso incontestável das ciências positivas”.

Para Weber (*apud RAMOS*, 1989, p.5), uma racionalidade é substantiva, ou de valor, que ele chamava de *Wertrationalität*, quando “determinada ‘independentemente de suas expectativas de sucesso’ e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na ‘consecução de um resultado ulterior a ela’”. A outra racionalidade é formal ou instrumental, por ele chamada de *Zweckrationalität*, e está “sendo determinada por uma expectativa de resultados, ou ‘fins calculados’”.

Kalberg (1980, p. 1151, 1152, trad. pesquisador), em um artigo que procura explicar os tipos de racionalidade apresentados por Weber, também apresenta a racionalidade instrumental (prática):

... um modo de vida racional prático aceita as realidades apresentadas e calcula o melhor meio de trabalho em lidar com as dificuldades que eles apresentam. A ação pragmática em termos de interesse do dia a dia é ascendente, e fins práticos dados são atingidos por uma cautelosa ponderação e cada vez mais cálculos precisos dos meios mais adequados. Assim, este tipo de racionalidade existe como uma manifestação da capacidade do homem para ação racional em que o fim justifica os meios.

O mesmo autor (*Ibid.*, p.1155, trad. pesquisador) também coloca que já a racionalidade substantiva, segundo Weber, “ordena diretamente ações em padrões”. Porém, “não em uma base puramente de cálculo para uma solução em que fins justificam os meios



para os problemas rotineiros, mas em relação ao passado, presente, ou ‘postulados de valores’ potenciais”. Para exemplificar o que seria a racionalidade substantiva na prática, Kalberg (*Id.*) diz que esta pode ficar limitada a apenas uma área da vida, sem interferência em outras.

Amizade, por exemplo, sempre que envolve a aderência por valores como lealdade, compaixão, e assistência mútua, consiste numa racionalidade substantiva. Comunismo, Feudalismo, Hedonismo, Igualitarismo, Calvinismo, Socialismo, Budismo, Hinduísmo, e o ponto de vista da Renascença, não menos que as noções estéticas de ‘o bonito’, também são exemplos de racionalidades substantivas, sem importar o quão longe possam divergir em sua capacidade de organizar ações, bem como em seu conteúdo de valor.

Esta colocação abre um outro fator importante: a de que não há exclusividade de um tipo de racionalidade em todos os aspectos na vida diária dos indivíduos, e que podem se expressar em diferentes intensidades. (KALBERG,1980; SERVA, 1996; RAMOS, 1989)

Serva (1997, p.19), baseando-se nos estudos de Ramos, define a racionalidade substantiva como o tipo de julgamento que uma pessoa utiliza em sua vida para a 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”. As bases para este “balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações”. Já a racionalidade instrumental, “apresenta a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico”.

Ramos (1984, p.7), tratando da racionalidade substantiva sob o nome de *racionalidade noética*, diz que esta “deriva dos imperativos imanentes da própria razão, entendida como uma faculdade específica do homem e que exclui a obediência de eficiência”. É um raciocínio que “não está necessariamente relacionado com coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência”.

Além da diferenciação sobre os tipos de racionalidade, os estudos sobre o tema mostram um conflito entre o modelo substantivo e o instrumental. É uma batalha travada internamente, pelas pessoas, e pela própria sociedade. E o fato de não se reconhecer a duplicidade da razão, pode gerar conseqüências negativas para a vida humana.

As conseqüências sobre a ignorância, ou mau uso da razão, é apresentada por Mannheim (*apud* RAMOS, 1989, p.6,7), que se baseia na distinção de Weber entre racionalidade substancial e funcional. Mannheim fala sobre aspectos negativos da generalização da racionalidade instrumental como o meio de julgamento da sociedade, mas não sugere que a racionalidade funcional (instrumental) seja excluída do domínio social. Contudo, adverte que “uma ordem social verdadeira e sadia” não é possível “quando o homem médio perde a força psicológica que lhe permite suportar a tensão entre a racionalidade funcional e a substancial e por completo se rende às exigências da primeira”. O problema surge quando as decisões são tomadas sem levar em conta esta “tensão existente entre as duas racionalidades” e por “um ponto de vista puramente técnico e pragmático, aceitam a racionalidade funcional como o padrão fundamental da vida humana”.

O predomínio da racionalidade instrumental na sociedade atual também é observado pelo Weber (*apud* ROHDE, 1996, p.27), dizendo “que a consciência moderna julga que ser racional significa calcular os meios adequados para que os fins escolhidos sejam atingidos”, ou seja, uma racionalidade instrumental. Este conceito começou com os trabalhos de Hobbes, que definia a racionalidade, em geral, “como uma capacidade que habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitarista de conseqüências” (*Ibid.*, p.22).

Ficando relegado, o conceito antigo de racionalidade substantiva passa a ser relegado e isto pode ter começado a prejudicar a sociedade. Fato este já anunciado pela

escola de Frankfurt, onde “seus principais representantes, essencialmente, afirmam que, na sociedade moderna, a racionalidade se transformou num instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, em vez de ser sinônimo de razão verdadeira” (RAMOS, 1989, p.8).

Ramos (1989, p.12,13), escrevendo sobre as idéias de Habermas, também fala destas conseqüências negativas, dizendo:

Nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que amplia o controle da natureza, ou seja, o desenvolvimento das forças produtoras, se tornou a lógica da vida humana em geral. Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental. O desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos.

A racionalidade instrumental oferece um modelo limitado, ilusório e desastroso; não permite que se contextualize nossa realidade para enfrentar os problemas sociais atuais (*Id.*). Chamando esta mesma racionalidade de burocrática, Arendt (*apud* ROHDE 1996, p.24) afirma que “é, muitas vezes, sinônimo de irracionalidade social”.

A ênfase dada à confusão gerada pela simplificação do conceito de racionalidade é, segundo Ramos (1989, p.3), devida ao fato de que se trata da “distorção de um conceito-chave da vida individual e associada”. Esta distorção nos coloca em tempos de reflexão e de busca por uma postura mais holística da vida humana que, na verdade, não é novidade. Vergara (*apud* ROHDE, 1996, p.26) lembra que “estas concepções sempre estiveram presentes na história da humanidade”, presentes nas sabedorias milenares, nos pensadores gregos e nos místicos do oriente e do ocidente. “O esforço atual é no sentido de resgatá-las dentro de um novo contexto, onde a vida humana é marcada por enorme complexidade”.

O sentimento de resgate às antigas idéias também é compartilhado por Moscovici (2002), afirmando que os avanços da ciência moderna caminham em direção à visão dos filósofos orientais e de antigas culturas ocidentais, integrando uma visão holística do

homem e do universo. São aceitas experiências místicas e intuição com a racionalidade (instrumental) e o método científico convencional, lado a lado. Moscovici (2002, p.104) ainda diz que “a visão analítica, lógico causal e impessoal da natureza está ultrapassada. O mundo isolado que se deixa observar e estudar à distância simplesmente não existe”. O cientista deve aceitar “as limitações do método mecanicista e a inclusão de sua própria consciência como uma das variáveis fundamentais no campo da pesquisa”.

Ramos (1989) mostra que muitas destas confusões são geradas com o transporte de idéias entre diferentes campos de conhecimento, gerando inúmeras limitações; e é essa uma das grandes dificuldades em que muitos cientistas se perdem. Deve-se perceber as limitações e também a tolerância que existe neste transporte. Principalmente no campo das ciências sociais, onde há, em geral, muitos conceitos das ciências naturais erroneamente adaptados. O fato é que problemas no campo das ciências sociais carregam outras conseqüências, como afirma o próprio Ramos (*Ibid.*, p.2),

essa tolerância não pode ter vez no domínio social, onde premissas epistemológicas errôneas passam a ser um fenômeno cripto-político – quer dizer, uma dimensão normativa disfarçada imposta pela configuração de poder estabelecida.

Dentro desta mistura de pensamentos erroneamente transportados, o conceito de racionalidade também pode ter sido transfigurado. Porém, segundo Ramos (*Ibid.*, p.3) “as enganosas implicações de que ora se reveste o termo precisam ser identificadas pelo que realmente são”. Pois hoje, a “racionalidade assume com freqüência conotações antiéticas relativamente aos propósitos fundamentais da existência humana”.

Pensadores mais recentes, que tiveram grande influência sobre o modo de vida da sociedade contemporânea, já utilizaram o termo *racionalidade* dentro de um sentido somente instrumental. Alguns exemplos são os economistas defensores da lógica de mercado, como Adam Smith que “exaltou a lógica do mercado como o *ethos* da existência

humana em geral” (*Ibid.*, p.4). A incompatibilidade da generalização da racionalidade instrumental da lógica de mercado com o desenvolvimento pleno da sociedade é vista hoje, quando “a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano” (*Ibid.*, p.22).

Weber (*apud Ibid.*, p.5) explica que esta generalização da racionalidade instrumental, voltada ao mercado, dá-se porque:

os defensores extremados do livre-comércio (...) concebiam (a economia pura) como um retrato adequado da realidade ‘natural’, isto é, da realidade não perturbada pela estupidez humana – e prosseguiram visando a estabelecê-la como um imperativo moral, como um tipo conveniente, a ser usado na análise empírica.

O uso de uma lógica social para a validação de um conceito é instrumental, e nunca substantivo, pois, esta última, é um atributo do indivíduo. Isto reforça o conflito que existe para se ter um modelo social (*pe.*: capitalismo) como o balizador das decisões certas e erradas, já que não leva em conta um julgamento ético por si só. Como disse Eric Voegelin: “a racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela medição social”. (*Ibid.*, p.16).

Eric Voegelin “sustenta que a razão moderna exprime uma experiência deformada da realidade” (*Ibid.*, p.20). O próprio trabalho e estudo para “desmascarar” a racionalidade estão comprometidos, como argumenta Voegelin, dizendo que até o “debate verdadeiro e racional está se tornando uma possibilidade muito pouco provável de efetivar-se nas sociedades modernas”. A impossibilidade vem do fato das pessoas já terem sua psique “assimilada no modelo de uma personalidade fechada, inteiramente incluída em limites mundanos”. Estes limites são dados pelos padrões danificados da “linguagem predominante

e juntamente pela assimilação do homem no contexto da estrutura social existente, em que a racionalidade instrumental se transformou em racionalidade em geral” (*Ibid.*, p.18).

Com o início da discussão sobre a influência da racionalidade para a configuração da sociedade, em sua organização, abre-se o capítulo para uma fundamentação teórica mais específica: sobre a racionalidade nas organizações. Para tanto, finaliza-se esta etapa com as palavras de Ramos (*Ibid.*, p.22,23), que se mostram pertinentes à uma reflexão sobre este momento.

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. A autodefinição das sociedades industriais avançadas do Ocidente como portadoras da razão está sendo diariamente solapada e é, na realidade, tão largamente desacreditada que se fica a imaginar se a legitimação de tais sociedades, exclusivamente à base da racionalidade funcional, continuará, dentro em pouco, encontrando neste mundo quem acredite nela. Esse clima de perplexidade pode viabilizar uma reformulação teórica de enorme magnitude.

## **2.2 Racionalidade nas organizações**

São diversos os pesquisadores que se interessaram pelo tema da racionalidade no contexto do trabalho nas organizações humanas (SERVA, 1997). A contextualização do tema para o ambiente das organizações foi trabalhada amplamente por Ramos, como já tratado anteriormente, em seu estudo (Teoria substantiva da vida humana associada). Em sua teoria, Ramos demonstra os dois tipos de racionalidade (substantiva e instrumental) que podem guiar o trabalho em organizações; sendo que a racionalidade substantiva para um julgamento ético-valorativo das ações e a instrumental para um cálculo utilitarista, orientada pelas “leis” do mercado, sendo esta também a mais utilizada hoje nas organizações (*Ibid.*, 1997).

A presente predominância da racionalidade instrumental gera um pensamento fragmentado, oposto aos atuais esforços de alguns estudiosos e gestores em direção a uma

visão holística. Moscovici (2002, p.109) diz que a adoção de novos princípios, de uma nova racionalidade, mais holística, exige “profundas mudanças nas práticas administrativas correntes na cultura organizacional e sobretudo de mentalidade, atitudes e comportamento dos executivos e líderes organizacionais”.

Um grande questionamento de administradores pode ser sobre a possibilidade de adotar uma racionalidade substantiva em meio a atual “sociedade instrumental”, ou no contexto empresarial, no mercado competitivo.

A pesquisa de Serva (1997, p.30) buscou esta verificação empírica da racionalidade substantiva em organizações. Apresentando o resultado do estudo, ele afirma ser possível “estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de autorealização e embasar as ações numa lógica não utilitária; ao passo que”, as organizações estudadas por ele, “alcançam graus de desempenho satisfatório no interior de um mercado competitivo”.

Polanyi (*apud id.*) levantou uma crítica sobre esta questão da necessidade de ter a racionalidade instrumental como único modo de pensar nas atividades econômicas. À frente de uma equipe interdisciplinar sediada na *Columbia University*, ele fundou a concepção substantiva da economia nos anos 40 e foi uma fonte de inspiração para os estudos de Ramos. Polanyi (*Ibid.*, p.19), “rejeitava a idéia de que a razão instrumental tem que ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica”. Para ele, este ponto de vista – instrumental, ou centrado no mercado – na melhor das hipóteses é válido como instrumento geral de análise. Os adeptos da teoria econômica formal alegam que estes conceitos formais “são universalmente válidos” (RAMOS, 1989, p.27), mas como a economia sempre esteve presente na sociedade, o capitalismo deve ser entendido “como um caso excepcional e não como um padrão para avaliar a história social e econômica” (*Ibid.*, p.28).

Rohde (1996, p.32) diz que contrariando o senso comum sobre um “mundo organizacional racional, controlável e passível de ser uniformizado, a realidade” mostra-se diferente, “como não-programável, sendo extremamente ambígua e repleta de dualidades”. Assim sendo, a “função gerencial [guiada pela racionalidade instrumental] torna-se basicamente desordenada e fragmentada”.

Sob esta idéia, Ramos formulou sua teoria, que assume três qualificações: A primeira reflete que “os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados *do* e *no* processo de realidade”, e “os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais” (RAMOS, 1989, p.27).

Em segundo, a idéia da teoria substantiva da vida humana associada existe há muito tempo, e “seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão”, porém nenhum deles empregou a expressão *razão substantiva* (*Ibid.*, p.27).

A terceira qualificação é que o conceito “envolve uma superordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada” (*Ibid.*, p.28).

Para explicar o por quê de ser errôneo adotar somente uma lógica instrumental nas organizações, Ramos (1984, p.3), mostrando a contradição existente entre a configuração das atuais organizações e as necessidades dos homem moderno, afirma que

o problema básico do passado era superar a escassez dos bens materiais e serviços elementares. Nesse período, grande parte do esforço no ambiente de trabalho foi técnica e socialmente necessária e mesmo inevitável, o que não ocorre hoje. O que leva as organizações atuais às crises é o fato de que, por sua estrutura organizacional e forma de operação, admitem que antigas carências continuam a ser básicas, enquanto, na realidade, o homem contemporâneo está consciente de que as carências críticas pertencem a outro grupo, isto é, relacionam-se a necessidades além do nível de simples sobrevivência. Assim, o



darwinismo social, que tem validade tradicionalmente a teoria e a prática da administração, tornou-se obsoleto por força das circunstâncias.

É importante perceber que Ramos procura clarificar a questão da racionalidade e trazer luz ao uso deste conceito no meio organizacional. Pois, do contrário, acontece o que se observa hoje, que em nossa sociedade moderna, centrada no mercado, “a linguagem distorcida tornou-se normal, e uma das formas de criticar essa sociedade consiste na descrição de sua astúcia na utilização inapropriada do vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento” (RAMOS, 1989, p.3).

De acordo com Ramos (1984), na prática administrativa a racionalidade pode ser vista por meio do conceito existente de homem:

**Homem operacional**, sendo “considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável” (*Ibid.*, p.5).

**Homem reativo**, onde o principal objetivo da organização para com os trabalhadores é “o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento pessoal” (*Ibid.*, p.6).

Nestes dois casos, considera-se “que os insumos consistem em pessoas, materiais e energia, e perde de vista os fatores éticos e valorativos do ambiente, cuja racionalidade e legitimidade são sistematicamente ignoradas” (*Ibid.*, p.6).

Dentro do contexto da racionalidade substantiva, Ramos sugere um novo modelo de homem.

**Homem parentético**. Este “está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um expectador” (*Ibid.*, p.8). “Daria grande importância ao eu, e teria urgência em encontrar um significado para a vida” (*Ibid.*, p.9), também não teria um esforço para o sucesso em demasia, como nos modos convencionais.

Uma necessidade de adoção “mais substantiva” da racionalidade em organizações pode, também, ser vista como uma visão mais social do empreendimento. Isto fica claro quando Ramos (*Ibid.*, p.10) coloca que “atualmente não é suficiente gerir organizações: é necessário dirigir a sociedade total”.

Para organizar e detectar o tipo de racionalidade nas organizações, Serva (1997, p.23) elaborou categorias de análise, baseadas nos processos que “em conjunto compõem a dinâmica cotidiana das empresas estudadas”. Processos estes, que agora serão mais detalhados, por também serem utilizados como base para esta pesquisa.

### **2.3 Processos organizacionais**

Os processos organizacionais que Serva (1997, p.23) utilizou como categorias analíticas representam “aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam”. Foram definidos onze processos,

sendo sete deles considerados como essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os outros quatro são denominados complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, e dimensão simbólica.

Na tentativa de melhor definir cada uma destas categorias, serão apresentados como base os conceitos utilizados por Serva (1996); complementados com outros autores que também trabalham tais conceitos, seja no contexto de pesquisa sobre racionalidade ou de organizações em geral. Além do conceito em si, também serão apresentados exemplos de aspectos que podem ser observados para se verificar a presença de tais conceitos.

### 2.3.1 Hierarquia e normas

Segundo Serva (1996, p.311), a hierarquia trata das “formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido, os métodos de influência empregados”. Hall (1984, p.71) afirma a importância da hierarquia dizendo que “a distribuição do poder tem conseqüências fundamentais para o desempenho de uma organização e para o comportamento de seus membros”.

A observação deste processo direciona-se para a configuração da estrutura hierárquica, os critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos, os tipos de autoridade, e os processos de emissão de ordens. (SERVA, 1996)

As normas são definidas por Allen (*apud* FREITAS, 1991, p.33) como “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não”. Funcionam como o “comportamento sancionado”, por meio do qual “as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo”.

Ainda sobre normas, Wagner III e Hollenbeck (2002), dizem que são padrões de comportamento compartilhados e aceitos pelos membros de um grupo, e também podem ser vistos como “as expectativas que constituem os papéis e dão forma às relações interpessoais”. Os autores (*Ibid.*, p.189) colocam que as normas também podem ser “precedentes estabelecidos em intercâmbios iniciais” que “simplesmente persistem no decorrer do tempo”.

Observações pertinentes às normas são relacionadas a sua natureza, ou seja: se são escritas ou não; seus processos de elaboração; estabelecimento; e difusão. Também sobre o

cumprimento das mesmas, sua rigidez ou flexibilidade, e conseqüências da infração. (SERVA, 1996)

Dornelles (2003, p.71), que usou uma categoria somente de normas em sua pesquisa sobre autogestão e racionalidade, explica que este processo é a maneira como o grupo regulamenta os tipos de conduta, e a observação se dá pela “forma como são criadas, alteradas e como são acatadas as normas do grupo”.

### **2.3.2 Valores e objetivos organizacionais**

Freitas (1991) conceitua valores organizacionais como as crenças e os conceitos básicos de uma organização, que indicam as questões prioritariamente observadas. Definem em termos concretos o sucesso para as pessoas, e que padrões devem ser alcançados. “Representam a essência da filosofia da organização, (...) pois eles fornecem um senso de direção comum para todos, (...) e um guia para o comportamento diário” (*Ibid.*, p.14).

Wagner III e Hollenbeck (2002, p.87) afirmam que os “valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento de atitudes motivações e porque influenciam nossas percepções”. Os mesmos autores seguem colocando que os valores “contém um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável”. Shrivastava (*apud* FREITAS, 1991, p.50) complementa dizendo que os sistemas de valores “influenciam as escolhas de objetivos e estratégias”

A observação desta categoria trata dos “valores e objetivos que predominam na organização, bem como sua origem, estabelecimento, e maneira de comunicação (SERVA, 1996, p.311).

### **2.3.3 Tomada de decisão**

Stoner e Freeman (1999, p.195) conceituam a tomada de decisão como “o processo de identificar um problema e selecionar uma linha de ação para se enfrentá-la ou de aproveitar uma oportunidade”.

O processo organizacional de tomada de decisão trata dos estilos mais frequentes de processos decisórios. Uma das intenções é a observação da “diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos / pessoas que decidem”, bem como as “dimensões determinantes no processo decisório” (SERVA, 1996, p.312).

Mintzberg (1994 p.102) caracteriza o processo de tomada de decisão em centralizado, “quando todo o poder para a tomada de decisões resta em um só local da organização – no final das contas nas mãos de uma pessoa”; ou descentralizado “na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas”.

### **2.3.4 Controle**

Mintzberg (1995) afirma que o controle tem por finalidade avaliar se um padrão foi alcançado ou não. Dornelles (2003, p.55), usando uma categoria com o nome de “controle social”, apresentou um conceito adaptado de Vieira (1989) e Rothschild-Witt (1979), explicando que se trata do “condicionamento ou limitação das ações de uma pessoa pelo grupo ou organização a que pertence. Poderá ser exercido por supervisão direta, padronização de regras ou por meio de seleção homogênea”.

Ainda na mesma pesquisa de Dornelles (*Ibid.*,p.74), o controle é apresentado como os “aspectos referentes à forma como as atividades essenciais da organização são acompanhadas”, e também como uma forma de controle social, onde se dá a preservação dos valores coletivos do grupo”.

Mockler (*apud* Stoner e Freeman, 1999, p.440) coloca que o

controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informações, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

Esta categoria de análise visa observar as formas, os indivíduos responsáveis, e os instrumentos utilizados para o controle (SERVA, 1996).

### **2.3.5 Divisão do trabalho**

Wagner III e Hollenbeck (2002, p.301) colocam a divisão do trabalho como “o grau em que as tarefas na organização estão subdivididas em trabalhos separados”. Os mesmos autores (*Ibid.*, p.311) também define a especialização como o “modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas”.

Stoner e Freeman (1999, p.230) dizem que a divisão do trabalho é “a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Dornelles (2003, p.92) apresenta também a diferenciação, dizendo ser a maneira “como são estruturadas as tarefas desempenhadas”. Bem como a “existência de rotatividade de funções e os critérios utilizados para tal”.

Trata-se, segundo Serva (1996), dos critérios, formas, intensidade, flexibilidade da divisão do trabalho, o nível de especialização das tarefas, de multifuncionalidade, e de departamentalização.

### **2.3.6 Reflexão sobre a organização**

Dornelles (2003, p.100) apresenta este processo organizacional como a maneira pela qual “os membros refletem sobre a organização e sobre a sua atuação no meio social”.

Já Serva (1996, p.312) coloca como os “processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo”. E que se trata da própria capacidade de autocrítica da organização enquanto grupo organizado”. Sua observação pode-se valer também da regularidade, procedimentos empregados, e nível que se realiza.

### **2.3.7 Conflitos**

Miles (*apud*, WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.283) coloca o conflito como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações – quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Wagner III e Hollenbeck (2002, p.274), discorrendo sobre a importância da consciência sobre os conflitos em um grupo, justificam que os conflitos podem “ser um problema sério em qualquer organização”.

Dornelles (2003, p.77), que utilizou este processo juntamente com o de “relações sociais” numa mesma categoria de análise, coloca o conflito como “a forma como são encaminhadas as soluções, sobre os aspectos em que os associados divergem”.

Serva (1996) sugere a observação deste fenômeno por sua natureza, estilos de manejo, como são solucionados, a percepção – se são fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação -, atitudes conseqüentes, grau de tensão provocado, e autonomia ou subserviência.

### **2.3.8 Comunicação e relações sociais**

Stoner e Freeman (1999) apresentam as relações sociais como o processo pelo qual as pessoas compartilham significados por meio da transmissão de mensagens. Wagner III e Hollenbeck (2002) corroboram com esta idéia argumentando que nenhum grupo pode existir sem esta transferência de significados. Ainda, Dornelles (2003, p.77) diz ser “a forma como ocorre a interação entre os membros da organização, seja o relacionamento formal ou o informal”.

A comunicação é conceituada pela mesma autora (*ibid.*, p.106) como “a forma, como os assuntos importantes para a organização são debatidos, os canais utilizados para transmitir as informações e o conteúdo das comunicações”. Stoner e Freeman (1999, p. 388) colocam que “a comunicação tem sido caracterizada como o ‘sangue vital’ de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização”.



Katz e Kahn (*apud* HALL, 1984, p.132) afirmam que troca de informações e transmissão de significado “são a própria essência de um sistema social ou de uma organização”.

A observação da comunicação, como sugerida por Serva (1996), pode ser pelo estilo e formas dominantes; se é formal ou não; as linguagens específicas e seus significados; liberdade ou limitação de expressão; se é e autêntica ou “estratégica”. Nas relações sociais, o mesmo autor coloca como pontos de percepção o estilo das relações entre membros do grupo; a formalidade e informalidade; e o clima dominante nas relações interpessoais.

### **2.3.9 Satisfação individual**

Locke (*apud* WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.121) diz que a “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Wagner III e Hollenbeck (*Id.*) coloca três componentes como chaves para a definição de satisfação no trabalho: valores, a importância dos valores, e a percepção dos mesmos.

A observação desta dimensão diz respeito ao “grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização”, bem como suas “principais fontes de satisfação ou de insatisfação” (SERVA, 1996, p.313).

### **2.3.10 Dimensão simbólica**

Dimensão simbólica diz respeito as idéias, filosofias e valores que respaldam os elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade (SERVA, 1996). Para

Dornelles (2003, p.106), indentificar este aspecto significa verificar o “entendimento que os associados possuem sobre os ideais e os valores da organização”.

E, para Serva (1996, p.313), a observação pode ser feita pela “iconografia utilizada na organização, (...) idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica”, bem como a “relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização”.

### **2.3.11 Ação social e relações ambientais**

O conceito de Dornelles (2003, p.55) das relações ambientais refere-se a característica da “interação da organização com o contexto que a envolve no sentido de transformação deste meio tendo como base princípios de solidariedade e redução das desigualdades”.

Para Serva (1996), são as ações da organização que marcam a sua inserção na sociedade; as relações com outras organizações, redes, conexões e integração interorganizacional. Pode ser verificado também pela importância, significado e singularidade da ação social, a congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta.

Aqui se termina a fundamentação teórica-empírica sobre a racionalidade, a racionalidade nas organizações, os processos que caracterizam uma organização, e por fim a racionalidade nos processos organizacionais. Ressalta-se que este levantamento não teve a intenção de ser exaustivo, mas fornecer uma base conceitual mínima para se desenvolver esta pesquisa levando-se em conta sua magnitude – para a conclusão de uma graduação universitária.

Assim sendo, passa-se para a próxima parte, que trata das qualificações metodológicas, explicando as formas para a coleta de dados empregada, bem como a população pesquisada.

### 3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho procura-se descrever as características metodológicas científicas adotadas para esta pesquisa. Tem a função de deixar registrado o caminho percorrido pela investigação do problema proposto, possibilitando a avaliação crítica dos resultados da pesquisa quanto aos métodos utilizados. Estão apresentados o tipo de pesquisa, os sujeitos pesquisados, as técnicas de coleta de dados, o tratamento dos dados, e por fim as limitações do método.

#### 3.1 *Tipo de pesquisa*

Antes da explicação detalhada sobre as tipologias específicas, ressalta-se que se optou por uma abordagem de natureza qualitativa; por se tratar de um tema que envolve um nível da realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 1994, p.21). Como o estudo foi sobre um grupo social, segue-se as recomendações de Richardson (1989, p.39), que afirma ser esta metodologia que melhor permite

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Por ater-se a um problema específico, também se classificou como monográfica, pois, segundo Severino (1986, p.178), “considera-se monografia aquele trabalho que reduza sua abordagem a um único assunto, a um único problema, com um tratamento específico”.

Para a apresentação da classificação detalhada sobre os tipos da pesquisa, será adotada a taxionomia de Vergara (1998), que propõe dois critérios: quanto aos fins, e quanto aos meios.

### **3.1.1 Quanto aos fins**

Por ser uma área com poucas comprovações empíricas, também se caracteriza como um estudo exploratório, que, segundo Vergara (1998, p.45), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Como será exposto as características de uma determinado fenômeno em uma organização, isto também caracteriza uma pesquisa descritiva (VERGARA, 1998). Segundo Hühne (1992, p.248), este tipo de pesquisa “tem por fim explicar, interpretar os fenômenos sem manipulá-los, como é o caso da pesquisa experimental. É o tipo de pesquisa das ciências humanas e sociais”.

Tendo um objetivo de levantar um referencial teórico sobre o tema da racionalidade, bem como vê-lo aplicado às organizações e seus processos, o trabalho é também considerado uma pesquisa aplicada. Conforme diz Ruiz (1985, p.50), o que caracteriza uma pesquisa ser aplicada é o fato de que “toma certas leis ou teorias mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos.”

### **3.1.2 Quanto aos meios**

A pesquisa foi realizada no local onde se verificou o fenômeno estudado, por isso, segundo Vergara (1998), foi uma pesquisa de campo. Também é conceituada por Ruiz (1985, p.50), como a “observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

Ruiz continua afirmando que esta modalidade de pesquisa permite estabelecer relações entre determinadas condições e eventos, observados e comprovados.

Como base teórica, também foi feita uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (1993, p.46) é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

A investigação ou análise documental teve um caráter secundário, utilizando-se mais como um modo de pesquisa complementar. Segundo Richardson (1989, p.182), é a “observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Com um envolvimento na organização estudada como um membro, pôde-se realizar uma pesquisa do tipo participante. Segundo Becker (1999, p.215), nesta metodologia o “observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõe o fenômeno a ser observado”. Becker (1999, p.47) também diz que é uma metodologia para se observar melhor a reação das pessoas diante das tarefas com que deparam, o pesquisador “entabula conversação com alguns ou todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou”. Vergara (1998, p.47), afirma que esta pesquisa “não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue”. Ressalta-se também que, este foi um importante tipo de pesquisa usado por Serva (1996), cuja metodologia inspirou praticamente todo este trabalho.

O estudo ficou restrito a uma organização, uma Associação de *yoga*, denotando um estudo de caso. Como colocado por Vergara (1998, p.47): este tipo de estudo ‘É o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento’.

### **3.2 *Sujeitos da pesquisa***

A organização estudada era formada, no momento da pesquisa, por doze membros, sendo duas secretárias, e dez professores. Três professores também possuem cargos formais de diretor executivo, administrativo-financeiro, e técnico. Dentre todos estes, dois estão desde o início das atividades (quatro anos e meio), três há cerca de quatro anos trabalhando na organização; e os outros membros estão lá em média há um ano.

Para a realização das entrevistas, optou-se por uma amostra intencional, abrangendo membros que tivessem diferentes características, como: tempo de trabalho na organização, exclusividade de trabalho para a organização, e função/cargo. Também influenciou a amostra a disponibilidade de tempo e de encontro dos membros para a entrevista. No total, foram oito entrevistados. Apenas um não possuía formação universitária, e um era graduando em administração. Dentre os demais, três possuíam graduação em educação física, dois em psicologia (um com mestrado), e outro em música. Além da variabilidade da educação superior formal, as experiências de trabalho anteriores dos membros eram bem variadas: organizações do comércio, professor de inglês, massagista, secretária, entre outras. Apenas três membros trabalham somente na Associação, outros são professores de *yoga* em outros lugares com turmas regulares ou em cursos eventuais. Um deles também é

massagista, e quatro dos entrevistados trabalham com comércio (loja de confecções e comércio que funciona no mesmo lugar da Associação). A idade dos entrevistados variava entre vinte e um e trinta e seis anos, sendo que a maioria está por volta dos trinta anos. O tempo de experiência na prática de *yoga* é bem diverso, sendo que dois entrevistados praticam *yoga* há alguns meses (secretárias), e outros há mais de quinze anos (diretores).

### ***3.3 Técnicas para a coleta de dados***

Para a coleta de dados foram utilizadas quatro técnicas: observação participante, análise documental, e entrevistas semi-estruturadas.

Durante a observação participante, o pesquisador envolveu-se primeiramente com a elaboração de uma análise do sistema computadorizado para o controle de pagamento dos alunos e professores. Esta atividade durou cerca de um mês, e consistiu basicamente em colher sugestões de todos usuários do sistema, acrescentar outras sugestões do pesquisador, e preparar um relatório para o programador realizar as modificações. Infelizmente a resolução dos problemas e melhorias sugeridas não se concretizaram até o final da pesquisa, pelo fato do programador não ter ainda cumprido seu trabalho.

Outro envolvimento, com a mesma técnica, durou cerca de 5 meses, e tratou da coordenação do desenvolvimento de uma publicação periódica sobre *yoga*. Até então, a Associação só tinha publicações de livros, e a idéia de um periódico surgiu em conversas com o diretor executivo há quase um ano antes do início desta pesquisa - lembra-se que o pesquisador já tinha relacionamento com a organização em estudo desde o ano 2000. O trabalho compreendeu a coordenação da estruturação do conceito do periódico; pesquisa de opinião junto a potenciais leitores; desenvolvimento do sistema de distribuição; pesquisa



dos potenciais revendedores, anunciantes, gráficas, diagramadores; auxílio nos aspectos editoriais dos textos e projeto gráfico; confecção de materiais gráficos para divulgação; administração financeira do projeto; venda de anúncios e exemplares; pesquisa das questões jurídicas pertinentes ao projeto; e outras atividades que envolvem o desenvolvimento de uma publicação periódica. A dedicação ao trabalho foi cerca de vinte e cinco horas semanais, ocorrendo remuneração apenas nos últimos meses. O envolvimento, além da própria pesquisa sobre a organização, era também por questões profissionais do pesquisador. Neste projeto houve maior envolvimento com os três diretores, e também com as secretárias da Associação, porém de forma irregular, e com horários de trabalho flexíveis. Assim viabilizou-se variadas experiências de trabalho como um membro da organização, por meio de diferentes conversas, discussões, reuniões com todo o grupo, reuniões individuais, e diferentes oportunidades que o trabalho de um membro poderia oferecer.

Também como técnica de coleta de dados complementar, utilizou-se a análise documental. Segundo Richardson (1989, p.165), esta técnica é usada quando “o pesquisador conhece previamente aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista”. O principal documento analisado foi o estatuto social da Associação (anexo), complementado com outros registros em materiais para divulgação da organização, e também o sistema de controle dos pagamentos dos professores e alunos.

Entrevista, segundo Vergara (1998), é a técnica em que se faz perguntas à alguém, que as responde oralmente. Esta técnica, foi aplicada de maneira guiada por alguns temas (processos organizacionais), os quais orientavam algumas perguntas previamente elaboradas (veja apêndice). As oito entrevistas foram gravadas (com permissão). A época

das entrevistas começou depois de aproximadamente dois meses após o início da observação participante, e durou cerca de um mês e meio.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Os dados coletados por meio da observação foram organizados em um “diário”, de acordo com os processos organizacionais apresentados na fundamentação teórica. Ressalta-se que para se considerar a organização estudada como predominantemente substantiva, foi utilizado o mesmo tratamento dos dados de Serva (1996).

Serva (1996) realizou sua pesquisa em busca de comprovação empírica de organizações que apresentasse uma racionalidade substantiva predominante em suas atividades. O estudo foi realizado em três organizações situadas na cidade de Salvador (Bahia). Para tanto, complementou a teoria de Ramos (1989) com a teoria de ação de Habermas (Teoria da Ação Comunicativa), como forma de viabilizar a análise dos dados empíricos. A explicação do autor (1996, p.317) sobre a necessidade de tal complementação se deve ao “mesmo impasse observado nos estudos dos colegas brasileiros sobre a racionalidade substantiva nas organizações: a dificuldade em demonstrar explicitamente **como e quando** a razão substantiva se concretiza nos processos e na dinâmica organizacionais”. Por isso Serva utilizou uma teoria de ação “como recurso epistemológico na análise do fenômeno estudado, tendo em vista a natureza decididamente conceitual do estudo de Guerreiro Ramos” – que foi o ponto de partida da sua pesquisa, e também da maioria dos pesquisadores brasileiros sobre a razão substantiva em organizações.

Desta forma, o autor definiu dois conceitos de “ação racional” para serem utilizados na pesquisa junto às organizações; que também serão utilizados para este trabalho. Assim,

foram definidos os conceitos de cada ação e seus elementos constitutivos (SERVA, 1996, p.339-342).

**Ação racional substantiva.** Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais.

a) **Autorealização** - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) **Entendimento** - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidade e satisfação sociais;

c) **Julgamento ético** - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;

d) **Autenticidade** - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;

e) **Valores emancipatórios** - aqui 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;

f) **Autonomia** - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.

**Ação racional instrumental.** Ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas à interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.

a) **Cálculo** - projeção utilitária das consequências 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 como 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.

É importante salientar que “não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos...” (SERVA, 1997, p.23). As duas racionalidades estão presentes no mesmo período, no mesmo grupo. A intenção é identificar uma predominância pelos elementos observados nos processos administrativos, usando o seguinte quadro de análise:

Tipo de racionalidade X Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
<b>Hierarquia e normas</b>	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Valores e objetivos</b>	Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
<b>Tomada de decisão</b>	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização dos recursos
<b>Controle</b>	Entendimento	Maximização dos recursos Desempenho Estratégia interpessoal
<b>Divisão do trabalho</b>	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização dos recursos Desempenho Cálculo
<b>Comunicação e Relações interpessoais</b>	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
<b>Ação social e Relações ambientais</b>	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
<b>Reflexão sobre a organização</b>	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
<b>Conflitos</b>	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
<b>Satisfação individual</b>	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
<b>Dimensão simbólica</b>	Autorealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Figura 1: quadro de análise dos processos organizacionais e elementos de racionalidade. Fonte: Serva (1997, p.24)

Para afirmar qual seria a racionalidade predominante na organização como um todo, os indícios de tal racionalidade deveriam se apresentar predominantes na maioria nos processos ditos como essenciais:

- a) Hierarquia e normas;
- b) Objetivos e valores;
- c) Tomada de decisão;
- d) Divisão do trabalho;
- e) Controle;
- f) Comunicação e relações interpessoais;
- g) Ação social e relações ambientais.

Os outros processos, chamados de complementares, serão utilizados para se enriquecer a coleta, ou mesmo como “reforço” na comprovação empírica da racionalidade predominante nos processo essenciais. Estes foram:

- a) Satisfação individual;
- b) Dimensão simbólica;
- c) Reflexão sobre a organização;
- d) Conflitos.

Identificados os indícios que caracterizam o possível tipo de racionalidade empregada na ação, foi também classificada a intensidade com que esta se demonstra. Portanto, em cada processo organizacional, utilizando os dados coletados com todas as técnicas empregadas, também tentou-se expressar a intensidade da racionalidade instrumental e racionalidade substantiva.

Os adjetivos utilizados estão baseados num *continuum*: mínima, baixa, média, elevada, e muito elevada. Esta escala tem um caráter visual para a análise qualitativa, e não

pretendeu ser uma quantificação de intensidade da racionalidade observada. Também se considerou que a duas racionalidades podem estar presentes num mesmo processo, e que modelos “puros” (totalmente substantivos, bem como instrumentais) são apenas conceitos heurísticos (SERVA, 1996).

No entanto, ressalta-se que se procurou observar a intensidade de cada racionalidade “separadamente”, procurando traços que poderiam demonstrar a racionalidade instrumental ou a racionalidade substantiva nas ações dos membros. Este tratamento dos dados se aproxima do procedimento de Dornelles (2003), gerando conclusões sobre a intensidade de cada racionalidade.

### ***3.5 Limitações do método***

Além da própria “distância” da racionalidade, há também as limitações impostas pela interpretação sobre os indícios apresentados nos processos organizacionais estudados. Aqui se corrobora com Vergara (1998, p.11), dizendo “que as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir. Refuta-se, portanto, a tão decantada ‘neutralidade científica’”. Tal colocação pode parecer redundante, visto a aceitação de tal fato que se tem hoje na comunidade científica. Entretanto, ressalta-se devido a situação deste trabalho ser para a conclusão de um curso de graduação; revelando não só sua inevitável modéstia quanto à contribuição, mas também pela experiência limitada com o tema, e com o método científico que se pode adquirir com esta formação.

O fato da coleta de dados também estar restrita a um espaço de tempo, gera interpretações relativas à este momento. O mesmo se aplica a questão de próprias

generalizações quanto a qualquer relação que se apresente para a ação racional substantiva. Serva (1993) afirma em um estudo sobre organizações substantivas, que o “padrão” característico deste tipo de organização é a singularidade. Isto faz com que conclusões deste trabalho sejam também limitadas a um possível caso de “substantividade”, porém, não se pode afirmar que os indícios que parecem levar a esta qualidade, sejam abrangidos como “padrões estruturais gerais” aplicáveis à outras organizações.

Com o referencial teórico apresentado, e agora com a metodologia adotada esclarecida, passa-se para a exposição dos dados coletados e com sua análise.

## 4 Análise dos Dados

Nesta seção estão apresentados os dados coletados na pesquisa e sua análise. Está dividida em três partes, sendo que a primeira contextualiza a organização estudada, apresentando brevemente seu desenvolvimento histórico da organização. Na segunda parte são colocados alguns conceitos sobre o *yoga*, como forma de contribuir com a interpretação do contexto da organização. E na última parte está a análise dos onze processos organizacionais apresentados na fundamentação teórica e suas possíveis racionalidades predominantes.

### 4.1 Contextualização da organização

A história da criação da organização pesquisada está fortemente ligada à dois dos atuais diretores. Trata-se de um casal que começou a praticar *yoga* há mais de quinze anos, e foi se envolvendo cada vez mais nesta tradição. Começaram a dar aulas de *yoga* em outras escolas e, em meados do ano de 1999, iniciaram o trabalho que resultaria na organização estudada nesta pesquisa.

No início das atividades da organização, as formalidades eram poucas. O próprio casal era quem lecionava todas as aulas, e também morava na mesma casa onde aconteciam as aulas. No início do ano 2000 sentiram boa resposta de seus trabalhos, e decidiram legalizar a organização. A forma jurídica escolhida foi de uma associação civil sem fins lucrativos, pois, segundo eles próprios, possibilitaria o desenvolvimento de uma proposta condizente aos seus ideais, e também acreditavam que seria a única forma de viabilizar



financeiramente o empreendimento (de maneira legalizada). Nesta mesma época, outros professores começaram a dar aulas junto à Associação.

Segundo referências de um antigo sítio na internet (já desativado) da organização, esta foi criada para “difundir a filosofia do *Yoga* e cumprir certos objetivos sociais que o completam”. A idéia é de que “nenhum *Yoga* se completa enquanto não trabalhar no aspecto social, enquanto o praticante não fizer nada para melhorar o mundo ao seu redor”.

Da mesma forma, tem-se como valores:

- que a liberdade é intrínseca ao ser humano
- que a verdade não machuca
- que o mundo é um lugar amigável
- que a mudança no mundo e na sociedade acontece a partir do interior do indivíduo
- que cada um é responsável pela sua própria evolução pessoal
- que é missão de cada ser humano combater a ignorância que produz a injustiça e a mentira institucionalizada em todos os níveis da sociedade, começando por si próprio
- que a função do professor de *Yoga* é motivar o praticante a destruir os condicionamentos limitantes e conhecer sua potencialidade inata
- que os praticantes devem aprender a valorizar a saúde e o desafio do auto-conhecimento, sem esquecer que 'nenhum homem é uma ilha', que todos temos o dever moral de trabalhar para melhorar o mundo.

No estatuto da organização consta a que serve a organização e como ela deve operacionalizar o objetivo:

Art. 2o - A Associação tem por objetivo promover o desenvolvimento de atividades sociais visando a divulgação da filosofia e os exercícios do *Yoga* e do *Karma Yoga* (*Yoga* da ação social) como instrumento de transformação do indivíduo e da sociedade. Entende-se por *Karma Yoga* a prática da ação para elevação da consciência que se desenvolve através da realização de projetos sociais sustentáveis, trabalho, produção, estudos, pesquisas, aulas extensivas, seminários e cursos intensivos, preparação e divulgação de estudos e relatórios, edições e publicações. Estas atividades poderão se efetivar por conta própria ou de terceiros, e a Associação, para tanto, poderá celebrar contratos, convênios e intercâmbio com entidades, organismos, órgãos públicos ou privados, Institutos, fundações e sociedades nacionais e/ou estrangeiras.

Na fundação da Associação, o casal foi eleito diretor executivo e diretor administrativo-financeiro. A diretoria técnica ficou sob a responsabilidade de um dos alunos – que no momento da pesquisa é também professor na organização. O conselho

fiscal, e outros cargos formais (como secretários), ficaram sob a responsabilidade também de outros alunos da Associação naquele momento – porém, estes cargos nunca existiram na prática.

Na primeira lua cheia de novembro (que corresponde ao ano novo hindu) do ano de 2002, houve uma “re-inauguração” da escola, com a conclusão de reformas no espaço físico. Desde então, a organização ocupa todo o imóvel onde está instalada – que antes era dividido com uma outra empresa –, ganhando um espaço para a secretaria, mais duas salas para práticas de *yoga*, e outras facilidades. Outros professores também juntaram-se à organização, que começou a oferecer aulas de diferentes estilos de *yoga*.

Neste mesmo momento também é inaugurada uma loja, que vende produtos relacionados direta e indiretamente com a prática de *yoga* – como roupas e livros –, e fica junto à secretaria da Associação. Esta empresa é uma sociedade mercantil limitada, cujos sócios são os diretores executivo e administrativo-financeiro.

No momento da pesquisa a Associação contava com dez professores, e cerca de duzentos alunos. Além das aulas de *yoga*, a Associação desenvolvia projetos - chamados *karma yoga* - de aulas de *yoga* gratuitas em dois locais; em uma organização governamental e em outra civil. Há também um “evento beneficente”, onde vários professores e outros artesãos convidados apresentam e vendem seus trabalhos. Neste evento, parte da arrecadação das vendas são doadas para uma organização civil sem fins lucrativos carente de recursos financeiros.

Apesar de alguns membros estarem registrados legalmente na Associação, a maior parte dos que trabalham - entre diretores e professores - não estão nesta condição. Isto é um reflexo de uma condição “informal” que acontece na prática, quase independentemente do que está no estatuto.

## 4.2 *Yoga*

Segundo Feuerstein (1998, p.xxv, trad. pesquisador), “o desejo de transcender a condição humana, de ir além de nossa condição ordinária de consciência e personalidade, é um profundo impulso enraizado tão antigo quanto a própria noção de humanidade”. Isto pode ser encontrado em várias tradições pela história da humanidade. Porém, em nenhum lugar este impulso foi tão consistente e criativo como o ocorrido na península da Índia. A civilização indiana criou uma grande variedade de crenças espirituais, práticas e abordagens; todas apontando para uma dimensão da realidade que eclipsa profundamente nossas vidas humanas individuais e a ordem cósmica.

O *yoga* é o nome da espiritualidade indiana, afirma Feuerstein (*Ibid.*, p.xxvi, trad. pesquisador). E, segundo Kupfer (2000, p.29), tem sua história indissolivelmente ligada à história da Índia”. Feuerstein (*id.*) acrescenta falando que *yoga* possui uma enorme pluralidade de métodos e estilos de vida desenvolvidos por gênios espirituais, e filosóficos indianos nos últimos cinco mil anos, porém, todos com “um mesmo propósito: ajudar-nos a atravessar os padrões de comportamento da nossa consciência ordinária, e vislumbrar nossa identidade com a realidade perene”.

No trabalho de definir o *yoga*, Feuerstein (1998) afirma que este é um fenômeno multifacetado, e como tal, é muito difícil de ser definido. A maneira de ver e praticar, varia de escola para escola, ou de professor para professor, e muitas vezes até divergem entre si quanto aos meios empregados. Quando se fala de *yoga*, fala-se de diferentes modelos teóricos e práticos, mas que sempre tratam de caminhos para a libertação.

A dificuldade de se explicar o que é o *yoga*, é também apontada por Kupfer (2000, p.10), quando este afirma que “a linguagem tem limitações para explicar algumas coisas do *Yoga*”. A idéia de o *yoga* ser somente compreendido pela própria prática, está expresso em uma conhecida citação de Vyása (*apud ibid.*, p.11): “o *Yoga* deve ser conhecido por meio do *Yoga*; o *Yoga* manifesta-se mediante o *Yoga*. Aquele que se aplica sem descanso ao *Yoga*, no final encontra no *Yoga* uma alegria permanente”.

O que todos os ramos e escolas de *yoga* têm em comum, é que estão preocupados com um estado de ser, ou de consciência, muitas vezes chamado de *samádhi*. O significado literal do termo é “pôr, colocar junto” (FEUERSTEIN, 1998, p.3 – trad. pesquisador). É ao mesmo tempo o nome da técnica para a união da consciência individual com a consciência divina, e o estado resultante desta união. Kupfer (2001, p.173), falando além do sentido literal, define *samádhi* como “iluminação, objetivo final do *yoga*”.

Para o mesmo autor (2000, p.35), “a raiz da palavra *Yoga* é *jug*, que significa precisamente ungir, manter amarrado”. Kupfer (*Ibid.*, p.13) continua afirmando que *yoga*, “em sânscrito significa união, mas também trabalho, aplicação. Ou seja, *Yoga* seria o meio e o fim ao mesmo tempo”. Não diz respeito a uma prática visível específica, e “é por isso que o *Yoga* é um jogo, cuja única regra é permanecer totalmente consciente o tempo todo, de cada ato que se faz, a cada momento vivido” (*ibid.*, p.14). Tecnicamente falando, *yoga* se refere à um conjunto de valores espirituais, atitudes, preceitos e técnicas” (FEUERSTEIN, 1998).

Dentre as variadas formas de *yoga* que surgiram na Índia, seis tiveram maior destaque no contexto do hinduísmo: *Rája-Yoga* – *yoga* de *Pátañjali*, ou clássico, ou *ashtánga*; *Hatha-Yoga* – *yoga* pelo potencial do corpo; *Jñána-Yoga* – *yoga* do conhecimento ou do discernimento; *Bhakti-Yoga* – *yoga* da devoção; *Karma-Yoga* – *yoga*

da ação; e *Mantra-Yoga* – *yoga* da repetição de *mantras*, sílabas sagradas. Embora as diferentes escolas optem por diferentes veículos, todas procuram a libertação (FEUERSTEIN, 1998), e “aniquilar os condicionamentos do indivíduo” (KUPFER, 2000, p.17).

É interessante lembrar a pluralidade de práticas que envolvem o *yoga*, fato que não é diferente nas práticas de *yoga* ensinadas na organização em estudo. No entanto, o estilo de *yoga* que mais influencia a organização em estudo, diz respeito ao sistema do *yoga* clássico, proposto por *Pátañjali* no início da era pós-cristã., e que compreende oito aspectos (FEUERSTEIN, 1998):

- a) *Yama* significa controle ou domínio, são as cinco proscricções: não violência, não mentira, não roubo, não desvirtuamento da sexualidade, e não possessividade.
- b) *Niyama* são as cinco prescrições psicofísicas: purificação, contentamento, austeridade, esforço sobre si próprio, estudo da metafísica do *Yoga* e de si próprio, e a consagração a Íshvara (o arqueótipo do yogi perfeito).
- c) *Ásana* são as posições psicofísicas.
- d) *Pránáyáma* são as técnicas respiratórias para a expansão da força vital.
- e) *Pratyáhára* é a abstração da consciência da influência dos sentidos.
- f) *Dháráná* é a concentração, em um só ponto.
- g) *Dhyána* é a meditação contemplativa.
- h) *Samádhi* é a iluminação, êxntase, em que o contemplador é absorvido na Consciência Universal (*Ibid.*, KUPFER, 2000; 2001).

Outras abordagens de *yoga* (*Mantra*, *Bhakti*, *Jñána* e *Karma*) estão presentes na Associação com um caráter mais complementar no ensino, mas com importância na prática

pessoal dos membros. Dentre estas, é pertinente ressaltar o *karma-yoga*, devido a sua possível relação com o conceito de racionalidade substantiva.

Segundo Kupfer (2001, p.100), na prática do *karma-yoga* “o que é necessário fazer é viver a própria vida executando as ações cabíveis a si mesmo, eliminando o apego aos seus resultados”. É também colocado pelo mesmo autor (2000, p. 48) como um “método que busca a realização pela ação desinteressada”. Assim sendo, o conceito de *karma-yoga* parece estar em oposto a um cálculo utilitário das ações de um indivíduo, ou o foco no êxito, nos fins, ou resultados – característica marcante na racionalidade instrumental. Esta é uma prática que pode ser praticada a todo o momento nas ações diárias de qualquer pessoa.

Contextualizada a organização, bem como seu objetivo, o *yoga*, pode-se dar início a análise dos dados coletados sobre os processos organizacionais.

### **4.3 Hierarquia e normas**

Com base nos dados obtidos, pode-se afirmar que há uma hierarquia informal na organização de fácil percepção, tanto por observação do pesquisador, quanto pelo que afirmam seus membros. Estes apontam uma hierarquia em que duas pessoas detém o maior poder; sendo elas o diretor executivo e o diretor administrativo-financeiro. Sobre eles, um membro diz: “*Na verdade eles controlam tudo, eles dão a palavra final*”<sup>1</sup>. Este ponto de vista é confirmado pelos próprios membros tidos como hierarquicamente superiores. Nas palavras de um deles, quando questionado sobre a existência de uma hierarquia, é colocado:

---

<sup>1</sup> Nas transcrições das entrevistas, as referências à outros membros foram padronizadas para o masculino, como se referissem ao membro “tal”.

*“Tem [hierarquia], eu é que mando. (...), eu e o [diretor executivo], a gente é que coordena ali dentro. O final das coisas acaba decidido entre eu e [ele]”.*

Esta configuração informal de hierarquia, parece ser justificada como forma de se alcançar melhor o desempenho, e um pouco para o entendimento, como explica o diretor administrativo-financeiro:

*Por que a gente que começou o negócio, a gente que é a cabeça do negócio, a gente que aglutina as coisas, a gente que organiza tudo, a gente é que começou tudo. A gente que dá as diretrizes ali dentro. Toda decisão que a gente toma, a gente passa quando tem reunião, a gente passa para os professores e tal, e vê como é que é, como que eles se sentem, mas na verdade, na verdade, é de cima para baixo. Se tem uma reclamação de baixo para cima, para se dar um exemplo, a gente tenta rever as coisas, né? Tenta acomodar de uma forma melhor para os professores estarem felizes ali dentro.*

Outro enfoque que pode ser a razão da existência de posições hierárquicas por parte de dois diretores da Associação é a crença de que é necessário existir alguém que comande para o trabalho aconteça. Como diz um deles: *“tem, sim, certamente tem [uma hierarquia]. Não porque a gente queira, mas porque a gente percebeu que sem hierarquia, ou seja, colocando ela formalmente no papel, mas sem fazer ela funcionar na prática, as coisas não andam”*. O outro diretor também coloca: *“acho que tem pessoas que tem idéias e comandam as coisas, e tem pessoas que seguem e são comandadas”*. Este valor não parece ser incorporado desta forma por outros membros. Porém, há uma aceitação, pela maioria, desta hierarquia como justa e também conveniente. Isto se deve ao fato de muitos acreditarem no trabalho dos dois diretores com maior poder, e assim serem passíveis de ficarem hierarquicamente acima, como ilustra um membro: *“Eles vão atrás, buscam, a gente, eu, só vou, que nem eu te falei, só vou no rabo do cometa deles, vou meio que no vácuo, onde eles vão trilhando o caminho eu vou seguindo atrás. Então é isso. Não é uma hierarquia de eu achar assim que eles são mais importantes do que eu...”*. Também há a posição de que muitos membros se colocam como “empregados”, e querem ficar nesta

posição, sem envolvimento maiores do que o “necessário”, como no seguinte exemplo colocado por um membro:

*Ele que diz sim ou não para as coisas, eu sinto isto bem marcante, bem forte até. Que tem esta história assim, é sim ou não, ele que dá a diretriz, e a gente segue a onda dele. Eu acho que isto até certo ponto para mim até conveniente, (...) não tenho mais como participar além disto, eu preciso, eu sou (...) uma pessoa que precisa um pouco disto também, de ter alguém para, (...) eu me sinto mais a vontade se tiver alguém para tá pensando a história, eu prefiro só fazer, chegar e fazer, se tiver que pensar alguma coisa organizacionalmente assim, eu até posso fazer, mas isto daí vai me exigir mais de contato né, de convívio né, de ta lá junto né, como eu não tô, eu to aqui no esquema só saio pra lá para dar uma aulinha, então eu aceito isto, de bom grado, e levo fé e confio plenamente, o que eles fizerem eu aprovo plenamente.*

Porém nem todos os membros se colocam desta forma, e não se sentem bem com esta concentração de poder: “*eu acho que as pessoas não se importam muito com isto assim, (...) o que eu não gosto é do poder centralizado, não curto muito isto, (...) usar autoritarismo assim...*”.

Conveniente ressaltar que o estatuto prevê o órgão máximo de poder na organização como a assembléia geral, onde todos os membros possuem o mesmo poder. Contudo, nunca houve uma assembléia geral dentro dos requisitos formais. O que houveram foram reuniões informais, quando percebe-se claramente a influência de dois diretores. E isto não parece ser devido ao fato de que nem todos os membros participantes destas reuniões são membros formalizados; mas por haver uma hierarquia que se sobrepõe às normas do estatuto.

O fato das normas registradas não expressarem a realidade também pode demonstrar um interesse de ter tais normas formalizadas somente com a finalidade do registro legal. Fatos que podem corroborar com tal visão, seriam o não cumprimento das normas do estatuto em vários aspectos: como no caso da existência de uma hierarquia; no fato de haver diretores remunerados por desempenharem estas funções; na inexistência prática do conselho fiscal; e a não ocorrência de assembléias gerais.



Há também outras normas, fracamente formalizadas, que são em geral seguidas. Estas têm principalmente a finalidade de melhorar o desempenho das aulas, manter a estrutura física, e regras de convivência; como dito por um membro: “*Coisas éticas, sociais, para o bem comum*”. Estas normas são comumente construídas por dois diretores e apresentadas aos membros, que parecem ter uma pequena abertura para opinar neste sentido. Estas normas são, muitas vezes, acordos verbais, implícitas, e algumas informalmente passadas para alguns membros quando ingressam na organização.

A criação das normas parece ser em grande parte *ad hoc*, sem muitas especificações, e nem formas de punição previamente estabelecidas, como ilustra um membro:

*deve até existir de acordo com o tempo assim, não tem uma coisa específica. (...) [por exemplo:] Você chegou duas vezes atrasado, você vai perder, vai ganhar menos, ou não vai receber daquela aula. (...) Não tem papel. Digo assim, faltou aula perdeu dinheiro, faltou aula (...) está com um ponto na lista negra...*

Como dito por vários membros, as regras da organização estão ligadas à idéia de que aquele local de trabalho é “uma extensão da casa” de cada um. Dentro deste contexto é que se percebe também a influência de “normas éticas” relacionadas a tradição do *yoga* seguido pelos membros (veja sobre os *yamas* e *niyamas* na contextualização do *yoga* na seção anterior)

Com os dados registrados supõe-se que há uma racionalidade instrumental elevada no processo de hierarquia e normas, ou seja, existe uma diferenciação interna com um forte comando; principalmente exemplificada com possíveis características de ações voltadas para fins e desempenho. A racionalidade substantiva está presente com uma intensidade média, mais vista na busca por entendimento e também por julgamento ético; vista, por exemplo, nas normas de “boa convivência”.

#### 4.4 Valores e objetivos

A maioria dos membros referiu-se ao objetivo da Associação como sendo somente a divulgação do *yoga*, principalmente com relação às aulas. De fato, este é objetivo mais articulado, comparado com o outro denominado de *karma yoga*. Nas aulas de *yoga*, os objetivos e valores parecem ser focados na autorealização, autonomia e valores emancipatórios, como ilustra um membro:

*é proporcionar uma aula de yoga, um espaço ali dentro, onde seja limpo, bonito e a pessoa possa [se] desenvolver, possa chegar ali e se sentir em casa, e daí fazer uma viagem para dentro, se perceber, perceber como ela lida com as coisas. Acho que para isso precisa ter toda a estrutura, (...) limpeza, (...) agradável, de a pessoas sentir-se bem ali dentro, para poder ali dentro fazer uma transformação.*

Para alguns o ensino do *yoga* está ligado a valores éticos, como coloca outro membro: “*Acho que esta é uma boa palavra para definir o que a gente faz com o yoga: servir, servir as pessoas*”.

A atividade de *karma yoga*, um pouco relegada, tem sua justificativa em uma julgamento ético. É vista como parte do próprio papel de praticante de *yoga* em cumprir uma responsabilidade de contribuir com a sociedade. Porém esta não é uma visão compartilhada por muitos, ou pelo menos praticada; apenas três membros participavam regularmente de atividades deste tipo promovidas pela Associação. Apesar disto, as pessoas envolvidas demonstram uma aparente atitude de total realização com a atividade em si, sem intenções ulteriores a esta ação. Convém também lembrar que alguns membros que não se envolvem com estas atividades de *karma yoga* alegam que já desenvolvem atividades com o mesmo objetivo (ajudar a sociedade) de outras formas.

Um dos membros disse que outro objetivo da Associação é unir pessoas ligadas por objetivos comuns. Isto não é formalizado, mas também é expresso por vários membros. Em

uma entrevista, um membro fala mais sobre isto ressaltando a relação dos objetivos de projetos assistenciais, bem como o porque esta parte está menos expressiva na organização:

*Não é uma família de laços sanguíneos, mas uma família de pessoas que tem um objetivo comum entendeu, então aqui eu tinha um vislumbre, uma visão de como poderiam ser as coisas entendeu, em que a gente, sei lá, pegasse nos natais e fizesse doações de brinquedos, coisas que estão acontecendo de fato, entendeu?. Que a gente tivesse alguma função na sociedade, que não fosse só um monte de gente fazendo om, desconectada da realidade, da terra em que estão pisando, da sociedade em que estão vivendo entendeu. Só que eu queria que este lado fosse mais engajado entendeu, mais responsável, e eu me sinto sozinho em relação a isto, mas acho que (...) o outro lado do objetivo, que é o lado que se relaciona melhor com a sociedade de consumo, que é o próprio consumo, é o que está segurando, é o que está equilibrando, porque tipo, a sociedade de consumo só consegue relacionar-se com as coisas e as pessoas só se relacionam assim, através de transações comerciais, seja produtos ou serviços, mas é o único jeito em que a sociedade de consumo se vincula, não é assim? Pelo menos eu vejo isto.*

Sobre a comunicação dos objetivos da organização aos seus membros, observa-se que não é clara. A maioria dos membros não sabia afirmar se os objetivos que acreditavam ser os da Associação, eram de fato os que constam no estatuto; ou eram os formais. Já com os valores, a compreensão parece ser ainda mais “subentendida”, como ilustra bem um membro: *“Sensibilidade, né cara? (...) Não tem nada escrito sobre isto. Tem nas entrelinhas, a gente vai aprendendo...”*.

Os valores parecem estar subentendidos por causa do contexto do objetivo (*yoga*) que carrega consigo certos valores, como coloca um membro: *“... acho que os valores [da organização] são valores parecidos com os yamas e niyamas, (...) tipo: ser verdadeiro, essas coisas”*. Outro membro coloca o mesmo: *“Eu sei que a gente tem um código de ética (...) a história do yoga é assim”*. Este caso lembra o encontrado em uma pesquisa muito similar, realizado por Lorscheiter (2002, p.92), onde “Os valores de respeito à natureza, à cultura local, senso de comunidade do grupo humano que compõe o CCZP [organização estudada] já se encontravam internalizados nos membros, de maneira que não se percebe uma política cognitiva no sentido de transmitir estes valores”.

Além dos valores relacionados à filosofia do *yoga*, também foram citados outros voltados mais à técnica. Tais valores estão relacionados a decisão sobre a entrada de novos membros (secretárias e professores), como expressa um membro: “*Existe um critério que é pautado na excelência técnica, ou pelo menos que nós, que somos a diretoria entendemos que seja a excelência técnica*”.

Entretanto, pela observação de casos práticos, percebeu-se que me mesmo nestas situações, a decisão final parece ser baseada por valores mais subjetivos, ilustrado aqui por um membro:

*A questão de valores como tu coloca é isso, o valor em relação à pessoa, é uma pessoa legal, uma pessoa amorosa, uma pessoa é inteligente, uma pessoa que sabe conduzir uma aula, uma pessoa que tem os seus valores, né?. E aí, por aí, que a pessoa é contratada para dar aula aqui.*

Tanto em relação aos objetivos, quanto aos valores, percebe-se um grande foco na busca da autorealização dos indivíduos pela própria definição de *yoga*, bem como o julgamento ético; mais forte na argumentação do propósito das atividades de *karma yoga*. Este “duplo” objetivo, parece se aproximar com o afirmado por Serva (1993, p.38) sobre exemplos de organizações substantivas, onde “há o reconhecimento da grande importância da individualidade dos seus membros, ao passo que, também valoriza-se muito a dimensão coletiva”; ilustrado pelo foco individual, de auto-conhecimento proposto pelo *yoga*, e o lado mais coletivo, e social dos *karma yoga*. Este contexto caracteriza uma racionalidade substantiva muito elevada, com a aparição da racionalidade instrumental baixa; concentrada nos valores técnicos das questões sobre a escolha de novos membros, e pelo fato de o objetivo não ter um compartilhamento muito claro entre todos.

#### **4.5 Tomada de decisão**

Por ser uma associação onde a assembléia de votos igualitários é o órgão máximo de decisão, poderia-se dizer que a tomada de decisão é descentralizada – pelo menos em última instância. Porém, neste processo há grande influência da hierarquia, que gera a concentração do poder de decisão em dois membros diretores. Há uma certa sensação entre os outros membros de que estes dois diretores são os “donos” da Associação, e também os que têm o direito de ter mais peso nas escolhas.

Outro fator que pode facilitar esta concentração de poder na tomada de decisão é o fato de que as reuniões em que todos se encontram são muito poucas – foram somente três no ano desta pesquisa, e somente durante os cinco meses de observação participante. Isto faz com que a tomada de decisão ocorra em grande parte fora das reuniões, conduzidas pelos diretores executivo e administrativo-financeiro.

Há controvérsias entre os entrevistados sobre o processo de centralização e descentralização do poder para a tomada de decisão desde o início da organização até o momento desta pesquisa. Alguns apontam que no princípio foi tentado um estilo mais participativo, enquanto outros afirmam que no início o processo era totalmente autoritário, mas que hoje está se descentralizando. Por meio das observações e análise de alguns fatos históricos ocorridos na organização, percebe-se que o que ocorre é um movimento de abertura para a participação dos outros membros em decisões mais recentes; quando os diretores parecem estar mais abertos para opiniões durante as reuniões.

Apesar da centralização na tomada de decisão, durante as entrevistas ficou claro uma tentativa de esclarecimento por parte dos diretores sobre suas práticas. Caso haja discordância do que é posto pelos diretores, estes irão colocar seus argumentos para explicar

suas razões, contudo a decisão final depende totalmente da opinião dos mesmos; como coloca um membro: “...quando a gente discorda, não muda. Mas eles ouvem”. Isto pode demonstrar uma tomada de decisão baseada na utilidade de propagar as idéias de alguns membros, e não em valores emancipatórios para todos. Um outro exemplo é dado por um membro sobre algumas mudanças que ocorreram na organização: “*Não foi que a gente poderia ter voltado [e rejeitar o que foi colocado pelos diretores] (...) Meio que a gente engoliu. Foi colocado isso, mas meio que já estava decidido...*”.

Alguns membros colocam que a concentração do poder de decisão é um fato gerador de desmotivação para a participação nas reuniões – quando se daria oportunidade para uma participação mais coletiva. Este tipo de percepção, juntamente com outra de falta de interesse dos membros, parece ter influenciado a grande falta de motivação para criar mais reuniões.

Mesmo com decisões ocorridas na reuniões, parece haver muitas outras que não são levadas para o grupo. O assuntos levados para todos são os mais operacionais; como decidir que professores darão aulas em que horários. Decisões mais estratégicas são aparentemente feitas entre dois diretores. Segundo Serva (1993, p.39), as organizações com predominância na racionalidade substantiva possuem um “*processo decisório coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos interessados...*”.

Apesar da concentração do processo de decisão em dois membros - o que pode demonstrar uma intenção de utilidade, estes dizem procurar sempre o melhor para a organização como um todo; baseando-se em valores éticos, como coloca um deles: “...tentar ser justo, assim por mais que a gente manda nas coisas, de cima para baixo mesmo, mas tentar fazer de uma forma que seja legal para eles também”.

No *continuum* da racionalidade, este processo indica uma elevada instrumentalidade, caracterizada sobretudo pela centralização da tomada de decisão em dois diretores. A racionalidade substantiva parece ocorrer com uma intensidade média, demonstrada pelo julgamento ético, e a busca do entendimento.

#### **4.6 *Divisão do Trabalho***

Há poucas funções diferentes dentro da organização, e estas estão claramente divididas entre os membros. Há duas secretárias, dez professores, e três diretores - que também são professores. Das secretárias, uma é contratada e outra estagiária. Uma delas tem seu vínculo formal de trabalho com a loja (empresa de dois diretores), e a outra com a Associação. Entretanto, as duas secretárias dividem seu tempo de trabalho entre as atividades da Associação e as da loja. O diretor técnico tem pouca atuação prática nesta função, envolvendo-se mais no momento desta pesquisa junto ao projeto de uma publicação periódica; contudo, também participa bastante em outras atividades extras à seu papel de professor, como na organizações de eventos.

Estes cargos foram definidos de diferentes formas. Para a contratação das secretárias, os diretores se valeram de boas indicações, entrevistas, e a análise dos seus mapas-astrais, como forma de identificar afinidade com o trabalho e os propósitos do grupo. Estas secretárias não executam outras funções, e limitam-se a também participaram de poucas (ou nenhuma das) reuniões gerais.

Os professores também têm exclusividade em suas funções no ensino de yoga, com exceção daqueles que são também diretores. Os professores foram convidados, ou indicados por outras pessoas. Legalmente poucos são membros da organização, e todos

alugam as salas da Associação para darem aulas. Possuem, em geral, uma relação de “empregados”, ou “autônomos”<sup>1</sup>. Segundo um dos diretores, os membros que são só professores “*não têm iniciativa*”, “*estão ali esperando que as coisas aconteçam*”. Os diretores acham que os professores querem ter uma posição mais “*conveniente, se não todos eles teriam uma escola também*”. Há descontentamento por parte dos diretores quanto a esta posição sem envolvimento em atividades além daquelas de professor, pelas quais são remunerados.

Os diretores foram eleitos na fundação da organização. Dois, provavelmente, por terem sido os criadores do espaço, respeitados como professores de *yoga*, e, como já colocado, serem vistos como os “donos da organização”. Dos três, dois são os que mais expressivamente exercem seus cargos, e o terceiro é como um “*conselheiro*” – nas palavras de um dos outros diretores. Estes cargos são desenvolvidos com relativa autonomia. Um exemplo, que pode demonstrar isto, foi que na vontade do diretor administrativo-financeiro receber um salário legalmente, ele afirmava que para tanto iria fazer uma eleição, colocar uma pessoa conhecida em seu cargo apenas para cumprir requisitos formais, e “se” contratar como gerente financeiro da organização. Portanto, os cargos de diretores, como divisão do trabalho, aparentemente não podem ser vistos do ponto de vista formal (do estatuto), se a intenção for analisar a realidade. A diretoria, de um ponto de vista prático, trata-se de duas pessoas, que não estão passíveis das formalidades registradas.

Independente das circunstâncias que levaram a tal divisão do trabalho, nota-se que esta ocorre para uma autorealização de cada um em sua função, permitindo uma melhor

---

<sup>1</sup> Não no sentido literal, com relação ao título do vínculo de trabalho formal, mas pelo estilo de relacionamento inter-pessoal que há entre os diferentes níveis hierárquicos.



autonomia de cada um dentro do que gosta, e também do desempenho da organização como um todo.

Com estes indícios, pode-se dizer que há uma elevada racionalidade substantiva, destacando-se pela divisão “harmônica” entre os membros, onde cada um sente-se bem com seu papel. A racionalidade instrumental seria média, destacando-se pela relativa “impossibilidade” de se trocar funções, e departamentalização das informações.

#### **4.7 Controle**

Como dito anteriormente, dentre os objetivos da Associação, a divulgação do *yoga* por meio das aulas é o objetivo que mais se destaca na prática. O que se reflete em maior controle destas atividades em relação às outras. Mesmo assim, isto se mostra praticamente mais com relação aos pagamentos dos professores e alunos. Para tanto, há um sistema computadorizado que organiza a participação dos alunos nas aulas, seus pagamentos, e gera os devidos recebimentos aos professores.

Outra forma de controle das aulas é com as secretárias, que prestam atenção na pontualidade dos professores. Sobre esta preocupação, percebe-se um foco no desempenho, e êxito, como alega um diretor sobre o caso de professores faltarem a uma aula: “... *eles não acham que é assim tão ruim (...), eles [dizem] assim: ah, tudo bem, é só uma aula. Tudo bem o caramba! A gente tem um nome, uma reputação, tem uma horário ali, tem que ter aula*”. Mesmo que falhas deste tipo sejam muito negativas para alguns, a punição é muito pouca. A intenção parece ser quase sempre voltada para o entendimento pela conversa – apesar de alguns casos em que esta conversa tenha sido relatada como agressiva.

Nunca nenhum membro foi mandado embora da organização. A gratificação também é quase inexistente, expressada somente por alguns elogios informais.

As aulas em si parecem não ser alvo de avaliação, ficando como um espaço “quase” livre para os professores desenvolverem seu trabalho – pois há, mesmo que sutilmente, um processo de seleção, e assim também de possível controle sobre que tipo de aulas serão oferecidas. Como diz um membro: “*Poderia ter mais [controle], não tá tendo tanto, estou fazendo meu trabalho bem solto*”. Um dos diretores diz que o fato de não haver muito controle está ligado ao contexto do *yoga*, em que os professores são contra muitos “*condicionamentos*”.

Como dito na parte sobre “divisão do trabalho”, a entrada de novos membros têm um controle variável, às vezes ocorrendo apenas da confiança de indicação, às vezes com avaliações mais rígidas.

O sistema de controle das aulas foi feito com intenções de os professores receberem de maneira mais justa, pois no antigo modo havia a possibilidade de receberem por alunos de outros professores.

Não parece haver muito controle das questões financeiras da Associação, que se mostraram bastante confusas e desorganizadas, mesmo para o diretor administrativo-financeiro. Este, por sua vez, não possui praticamente nenhuma fiscalização em seu trabalho, nem mesmo do conselho fiscal, como deveria pelo estatuto (pois este órgão nunca funcionou de prática). Somente em uma reunião foi mostrado um relatório das finanças<sup>1</sup> da

---

<sup>1</sup> Dados coletados indicam que não se tratava de um relatório dentro dos rigores formais contábeis, mas de um documento simples, colocando gastos e receitas da Associação, elaborado pelos diretores executivo e administrativo-financeiro.

organização, mas ocorreu devido a boatos de que os diretores executivo e administrativo-financeiro estavam “explorando” o trabalho dos professores.

As atividades ditas de *karma yoga*, parecem não ter controle nenhum. Ocorrem totalmente pela “boa vontade” dos membros que participam. Esta liberdade está ligada com o próprio conceito deste tipo de projeto que há na organização, como explica um membro:

*porque karma yoga obrigado não dá, [outro membro] chegou a cogitar a possibilidade. (...) Ah deveria ser obrigatório. Karma yoga obrigatório não existe, karma yoga obrigatório não é karma yoga, entendeu? É conchava de qualquer outra coisa, mas karma yoga pela própria definição é diferente de serviço social obrigatório...*

Em uma das organizações onde há um destes projetos, dois membros dão aulas. Em uma ocasião, quando um deles teve que viajar, e o outro não poderia substituí-lo, houve uma postura de total liberdade para que os outros possíveis membros optassem por manter esta aula vaga. Deveria ser uma ação legitimamente voluntária, e caso não aparecesse nenhum outro voluntário, não haveria problema. Este tipo de controle (ou inexistência) é como o visto por Serva (1993, p.38) em organizações substantivas, onde “os mecanismos formais de controle são, em grande parte, substituídos por práticas informais, prevalecendo assim o autocontrole, pois acredita-se que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo ele fatalmente perderá o interesse e se desligará”, assim não há necessidade de controles rígidos ou sofisticados.

O acompanhamento do projeto desenvolvido como vínculo para a observação participante teve, em geral, pouco controle por parte dos outros membros. Contudo, quando ocorria o controle, na maioria das situações, o foco era o desempenho, em geral ligado à resultados financeiros. Na opinião de alguns diretores mais envolvidos, era de grande importância que houvesse ligação entre remuneração pelo trabalho com a produtividade

medida financeiramente como forma de “motivar”, e garantir que se trabalhasse com mais dedicação.

A médio e longo prazo não há nenhum planejamento, e as atividades futuras são definidas levando-se em conta o contexto. Há muita dedicação, e muito “amor” – como colocam alguns – mas alguns dos membros que assim declaram são totalmente desprendidos de idéias maiores de controle, pois acreditam que muitas coisas que podem vir a acontecer que prejudiquem o trabalho não estão sob seu controle, e que, em última instância, vem para um bem.

*Porque (...) eu percebo que tem coisas movimentando-se para além do que a gente suspeita (...) em relação a nós mesmos, à nossa aventura aqui no planeta, a raça humana e especificamente a nós como grupo de almas que estão fazendo a prática [de yoga]. Então eu tenho convicção absoluta, porque eu tenho essa intuição, tenho esta certeza, tenho essa convicção, de que na hora que eu sentir um sinal, que eu vislumbrar um sinal: é agora, (...) na hora, na mesma hora (...) eu estou pronto para ver se eu faço ou não [fechar a Associação], eu não tenha apego [à Associação], eu botei todo meu amor aqui.*

Pelos dados colhidos, há, provavelmente, uma elevada racionalidade substantiva, que se demonstra por formas de controle informais, em pouca quantidade, e voltada para as atividades do “presente” – como colocado por Serva (1993, p.41), trata-se de uma característica de organizações substantivas. A racionalidade instrumental seria média, devido ao foco no desempenho e êxito econômico em algumas atividades.

#### **4.8 Reflexão sobre a Organização**

Nenhum membro entrevistado disse perceber uma reflexão crítica, pelo menos como grupo, sobre as atividades da organização. Isto é exatamente o oposto do que Serva (1993, p.39) coloca como característica da reflexão sobre a organização em casos mais substantivos, onde “em geral é intensa e coletivizada”, notando-se a “participação generalizada dos membros nas discussões”. Este fato pode ter origem com a concentração

do processo decisório, com falta de debates sobre questões mais estratégicas ou profundas com todos os membros. Outro motivo parece ser por não acontecerem de forma sistemáticas, ou ganharem grande importância perante outros assuntos, como coloca um membro: *“Muito pouco, acho que a gente, nas reuniões que a gente tá fazendo, a gente está tá se abstendo, se limitando a questões práticas mesmo, tipo aula, horários...”*.

Puxando uma reflexão sobre as situações ilegais em que a organização se encontra – que é de maior consciência somente dos diretores – percebeu-se um desconforto por parte dos diretores. Este desconforto gerado por tal situação, se deve por questões ideológicas, em que os diretores não acreditam que é errado deixar de contribuir com impostos, pois não acreditam na gestão de recursos do governo. Outro fator é também o desempenho financeiro da organização, onde os diretores crêem que seria impossível mantê-la se tudo fosse feito “certinho”, nas palavras de um deles.

O questionamento que ocorre mais regularmente são relativos ao desempenho da Associação como escola de *yoga*, com um ponto de vista de “prestação de serviços”, gerando eventuais mudanças para a melhora dentro deste prisma. A própria percepção da Associação por parte da maioria dos membros como uma “empresa”, pode ser a geradora deste enfoque.

Neste processo, pelo que foi observado, há uma racionalidade substantiva baixa, com poucas reflexões coletivas sobre o papel da organização na sociedade, mas nestas poucas estar presente o julgamento ético. A racionalidade instrumental parece ser de uma intensidade média; principalmente pelas poucas reflexões críticas serem individualizadas, e as coletivas terem o foco no desempenho.

#### 4.9 Conflitos

De acordo com a análise dos dados obtidos parece haver poucos conflitos graves entre os membros da organização. Os poucos casos de atritos mais intensos ocorreram principalmente com relação à concentração de poder, quando certas decisões tomadas não ofereceram abertura para a participação da maioria dos membros. Outros casos bastante citados são devido ao não cumprimento de normas para a manutenção da estrutura física – por exemplo: limpar a sala após a aula; colocar os tapetes para arejar; ligar o alarme quando sair; etc. Estas atividades operacionais estão mais relacionadas ao desempenho das aulas. Parecem ter sido a maior fonte de desgaste entre os diretores e os outros professores, e ainda ter provocado uma divisão entre estes dois grupos, gerando um quadro no estilo “patrão-empregado”, impedindo melhores diálogos. Mesmo assim, não há punições além de “lembretes” verbais, que buscam o entendimento de todos sobre a importância destas regras.

Mesmo nos casos mais intensos, para se resolverem os conflitos, “*se conversa*”, como diz um membro, afirmando que sempre se busca o entendimento, preferencialmente entre as pessoas envolvidas, e caso extrapole suas dimensões, na reunião com todos os membros. Porém, na resolução de conflitos relacionadas às questões do trabalho, este entendimento parece ter grande influência da hierarquia, ocasionando uma dependência em relação aos membros com maior poder para que algo seja aceito – sem o consenso do grupo, por exemplo.

De modo geral, parece que os membros evitam conflitos, mesmo que estes sejam para debates de idéias como forma de desenvolvimento do grupo e da organização. Isto se afasta do que foi visto por Serva (1997, p.28) como característica da racionalidade

substantiva, onde “as ações de entendimento comportam o debate racional, o qual muitas vezes acarreta as tensões próprias de uma ambiência marcada pela autenticidade, autonomia e liberdade de expressão”.

Por meio destes fatos, pode-se inferir uma média instrumentalidade na nos conflitos, principalmente pelos tipos ocorridos, relacionados ao desempenho da escola, e o uso de estratégia pessoal (pela hierarquia) na sua resolução. A racionalidade substantiva seria elevada, exemplificada pela forte presença da busca pelo entendimento, e falta de punições para as freqüentes “infrações”.

#### ***4.10 Comunicação e relações interpessoais***

Há bastante descontração no relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, seja internamente ou com pessoas externas (como alunos). Neste aspecto, pelo próprio depoimento de alguns membros, observa-se que talvez seja o processo organizacional que sofra mais influências dos propósitos da organização, o *yoga*. Os relacionamentos são abertos, e com bastante autenticidade. Apesar de alguns membros não se encontrarem muito, devido a diferentes horários de trabalho, há sempre um clima de amizade. Muitos têm até reclamado das poucas reuniões, pois gostariam de se encontrar mais. Estes dados parecem se assemelhar com o exemplo dado por Serva (1993, p.39) para ilustrar uma demonstração da racionalidade substantiva nas relações interpessoais, “observando-se um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros”.

Porém, por outro lado, houve reclamações pelo excesso de foco no desempenho da organização, bem como em aspectos operacionais; em detrimento de diálogos mais profundos sobre o grupo ou a organização. Os assuntos mais comuns nas reuniões estão

relacionados à manutenção da estrutura física, e arranjo de horários das aulas. Outro fato observado em uma reunião participada, foi que houve até um estímulo pela competição entre professores – já que os alunos tem liberdade para trocar de turmas. Este pensamento com indícios instrumentais é até o oposto do percebido por outros membros por ser um trabalho relacionado ao *yoga*.

A linguagem verbal é bastante influenciada pelos fundamentos do *yoga*, que também são guias para o bom convívio do grupo. Cogita-se, além disso, que o contexto do *yoga* ajude na aceitação de comunicações mais subjetivas e pessoais.

Os canais de comunicação mais comuns são as conversas informais, ocorridos em encontros comuns na sede. As secretárias desempenham um papel importante neste processo, visto que nem todos os professores se encontram nos mesmos horários. Outros meios utilizados são um mural de recados gerais – que também serve para alunos –, o telefone, e também bem pouco a internet.

Uma racionalidade substantiva muito elevada é observada nestes dados, especialmente pela autenticidade nos relacionamentos. A racionalidade instrumental é média, demonstrando-se mais na falta de conteúdos nas reuniões relacionados a vivência do grupo, e também por um pouco da prática da comunicação “estratégica” com relação a certas informações sobre a organização.

#### ***4.11 Satisfação Individual***

Todos os entrevistados disseram estar satisfeitos em trabalhar na organização, mesmo com os eventuais problemas, como ilustra este depoimento de um deles:

*Porque a gente bota muito amor aqui, e então o que pauta o funcionamento das coisas é o amor que a gente põe, o esforço, quer dizer, continua acreditando no trabalho, mesmo que*



*às vezes possa me sentir frustrado por algum motivo, por falta de ego, por me sentir sozinho, ou por não sentir que as coisas funcionam do jeito que eu esperaria que funcionasse, porque não tem feedback, não tem. Não consigo entusiasmar as pessoas do jeito que sou entusiasmado, entendeu? Mas mesmo assim, vale a pena, eu continuo acreditando. Então, as coisas existem porque a gente acredita nelas, se a gente deixasse de acreditar as coisas não existiriam.*

Muitos membros se referem à organização como a melhor em que já trabalharam, seja pela estrutura física apropriada, quanto pelo clima agradável que existe durante o trabalho. A amizade entre os membros e as boas “vivências” que se tem junto aos alunos são também fatores importantes para a satisfação. Outro ponto colocado é que o local é parte importante de sua jornada pelo *yoga*, como um centro de referência, principalmente por causa dos diretores. A amizade com os outros membros, e até as boas “vivências” que se tem junto ao alunos foi também algo citado como um importante fator para a satisfação.

A remuneração também é lembrada como ponto que colabora com a satisfação em trabalhar na organização, mesmo não sendo o principal fator de satisfação, e reconhecendo que teriam outras opções mais rentáveis. Entretanto, o que prevalece é o fato de que ali podem exercer bem um trabalho que gostam, e de ajudar outras pessoas com o que o *yoga* pode oferecer. Mesmo os diretores que retiram dinheiro da organização, contrariando as normas do estatuto – o que poderia demonstrar um interesse lucrativo com a atividade - , alegam que “*não tá dando grana assim, entendeu? É um negócio que eu me preocupo mais do que recebo ...*”.

A satisfação dos membros se dá muito mais no nível individual, do que por meio de um cuidado da organização com este aspecto. A minoria dos entrevistados demonstrou que há um movimento da organização que demonstra uma atenção especial em saber da satisfação de cada um. Este fato talvez esteja relacionado com a falta de diálogo sobre questões mais profundas do grupo em encontros com todos, e um foco crescente em aspectos mais relacionados ao desempenho dos membros como profissionais. Nesta

possível linha mais instrumental, também se nota fatores de satisfação ligados ao êxito, e à certos fins, como colocado por um diretor: “*Orgulha-me ter um negócio do qual as pessoas falam bem (...), que é um lugar legal, que está crescendo...*”. Percebe-se uma visão da Associação também como um “*negócio*”, e “*que está dando certo*”, também porque “*as pessoas vão lá e ficam felizes*” – o que, por sua vez, pode ser também um indício da busca pela autorealização.

Serva (1997, p.29) coloca que a “satisfação é o corolário, no nível individual, do esforço organizacional de cunho substantivo”, e membros deste tipo de organização tem “como a fonte maior da sua satisfação a possibilidade de realização dos seus potenciais profissionais e pessoais”. Neste aspecto, na Associação, notou-se uma racionalidade substantiva muito elevada, principalmente relacionada ao caráter de autorealização no trabalho. A racionalidade instrumental foi verificada como baixa, expressando-se numa foco “lucrativo” com a organização, bem como no pouco movimento da organização como grupo para a satisfação de todos.

#### **4.12 Dimensão Simbólica**

A casa onde está sediada a organização é decorada com símbolos ligados à cultura indiana, mais especificamente do hinduísmo e do *yoga*. Também possui um arranjo físico e estético que evoca a idéia de um lugar para relaxar, com cores agradáveis, limpo, bem cuidado, com músicas tranquilas, cheiro de incenso etc.

Os membros se vestem com roupas leves, confortáveis, descontraídas, e não raro, com motivos ligados à Índia e ao *yoga*. As secretárias falam da importância delas em transmitir tranquilidade para os alunos, pois estes buscam exatamente isto. Elas mesmas

também fazem comparações com seus antigos trabalhos, e como neste sentem-se mais calmas; vêem a organização como algo que as faz sentir bem. As duas não conheciam bem o *yoga* antes de trabalharem na organização, e agora, tendo práticas regulares, sentem mais disposição para o trabalho e outras atividades pessoais. Como já dito anteriormente, antes das secretárias entrarem na organização, os diretores fizeram o “mapa astral” das duas. O uso desta “ferramenta” pode demonstrar a tentativa de levar em ações concretas crenças sobre a influência de aspectos “sutis” relacionadas a probabilidade de “sintonia” com o tipo de trabalho e principalmente com o grupo e seus valores.

Nas entrevistas, a maioria disse que seria uma grande perda se a organização fechasse. Foi visto como uma perda não só individual, mas para o bem comum, como sendo, na fala de um membro, “mais um ponto que se apaga assim, um pontinho de luz que se apaga” – caso parasse de funcionar. A única percepção diferente foi do diretor administrativo-financeiro, que veria “uma derrota” pessoal.

Os diretores executivo, e administrativo-financeiro são as pessoas com as quais a Associação é freqüentemente associada, como já colocado, como os “donos da organização”. Este aspecto representa tanto a visão dos membros, como os interesses destes diretores: *“Acho que é bom que seja uma escola nossa. Até pelos outros trabalhos que a gente faz, por um lado é bom assim”*. Percebeu-se que isto pode até dificultar o crescimento de outros professores, que também poderiam utilizar mais o espaço para desenvolverem trabalhos maiores. Neste ponto de vista, a escola também tem uma utilidade para outros negócios particulares em que é melhor ter o respaldo?fundo de uma instituição; talvez como forma de dar mais credibilidade a estes trabalho. Isto é percebido por livros e cursos realizados com o nome da Associação, mas que são “negócios” particulares.

Todos os membros têm direito de fazer qualquer aula, quando quiserem. Os professores, em geral, participam das aulas de outros professores com frequência. Há um tempo atrás isto era uma norma obrigatória para o professor, porém, após algumas discussões, isto foi mudado; o que pode simbolizar uma possível tentativa de abrir mais as decisões para os professores.

O nome das duas salas maiores para práticas de *yoga* estão arranjadas de forma a representarem uma idéia de localização de princípios fundamentais do universo no momento de sua criação, como retratados pela mitologia Hindu. Para entrar em qualquer sala de prática é necessário retirar os sapatos, também por questões simbólicas relativas à limpeza e ao respeito.

Na Associação, tem-se a preocupação em trabalhar dentro da tradição do *yoga* de forma contextualizada em nossa cultura e época. Isto pode ser a intenção por trás do arranjo físico e do clima das atividades conduzidas, que trazem forte a simbologia e conhecimentos tradicionais da Índia, e ao mesmo tempo adaptando, sem perder a essência, às sutilezas da estética, e pensamentos mais convencionais da comunidade em que a organização está inserida. A intenção não é dogmática, e sempre se traduz em uma flexibilidade e abertura aos valores individuais dos membros e alunos. Por exemplo, mesmo que em alguns ensinamentos tradicionais do *yoga* se recomende uma dieta vegetariana como necessária, para o avanço na prática, e todos os professores da Associação sendo vegetarianos, não há, em momento algum, discursos coercitivos para se adotar tal comportamento alimentar. Até mesmo o estímulo à leitura, sem restrições, pode ser um indício de uma atitude que estimula valores emancipatórios, deixando claro a liberdade individual de todo praticante em sua busca no *yoga*. Isto também foi um fator importante na construção do periódico em que o pesquisador participou, cujo direcionamento deveria ser o de levar textos

fundamentados na tradição, e não seguir um formato “mais vendável”, perdendo a seriedade que faz parte da função da Associação dentro do ensino do *yoga*.

Os professores praticamente seguem as mesmas tradições filosóficas no *yoga*, e vêm na Associação um lugar de “confluência” de diferentes praticantes. Alguns professores admiram o trabalho dentro do *yoga* realizado pelos diretores, e até procuram tê-los como “modelo”, entretanto isto acontece de forma totalmente livre de regras, e sem nenhuma exigência disciplinar entre professor-aluno.

O aniversário da escola é no mesmo dia do ano novo Hindu, e festas com estilo indiano são feitas para a comemoração de eventos. Há músicas indianas todas as semanas, que é um evento aberto à todos alunos e o público em geral de forma gratuita, sem pagamentos, procurando estimular a “prática espiritual” pela música.

Nas reuniões de trabalho gerais, todos sentam em círculo, no chão, e se faz mantras<sup>1</sup> no início e no final – evocando, por exemplo, a união, a paz e o bom relacionamento. Isto pode ser uma demonstração da tentativa de ser coerente com a prática de *yoga* também em relações de trabalho.

Mesmo havendo certos aspectos simbólicos que denotam uma certa utilidade da organização, com uma racionalidade instrumental média, os valores emancipatórios e o foco na autorealização é o que prevalece mais fortemente, caracterizando uma racionalidade substantiva elevada.

---

<sup>1</sup> “Um mantra é uma combinação de sílabas sagradas [neste caso no idioma sânscrito] que forma um núcleo de energia espiritual” (RADHA, 199?, p.27).

### 4.13 Ação Social e Relações Ambientais

Como exposto nos outros processos, os trabalhos mais “sociais” da organização são menos expressivos que o lado “comercial” das aulas. E são vistos como parte prática da Associação somente por poucos membros. Porém, há grande abertura e intenção de melhoria social por meio das atividades da organização.

Nas duas organizações em que membros da Associação ministram aulas de *yoga* de forma gratuita - e uma delas também recebe parte da renda do evento beneficente realizado periodicamente - a relação é de ajuda desprendida de expectativas por retorno. Segundo os diretores, que são os que dão maior ênfase nisto, há falta de envolvimento dos outros membros, como colocado por um deles:

*Isto é uma ONG, não é uma academia, e por que espera-se de nós, que nós façamos uma transformação interior importante, expressiva, através da prática de yoga, e que a gente devolva para a sociedade alguma coisa em função desta transformação, entendeu? Isso é uma coisa genuína que eu sinto dentro, mas que não acontece com todo mundo. Eu já falei várias vezes nas nossas reuniões pra a galera: olha, vamos sensibilizar, pensar em fazer algum trabalho, eu posso ajudar, orientar, escola de cegos, APAE, não sei o que, nunca ninguém mexeu um dedo nesta direção.”*

Muitos também já vêem o ensino do *yoga* como uma atividade social, que visa o bem da sociedade, e assim não sentem a necessidade de fazer “algo a mais”. Outros membros já possuem trabalhos neste estilo com as comunidades onde moram, e não sentem vontade de se envolver com outros projetos relacionados com a Associação.

O projeto do evento beneficente, que se relaciona diretamente com outras organizações, também possui uma intenção ligada ao fim de propaganda da Associação. Um exemplo foi a abordagem em reunião, enfatizando como argumento principal a importância de se realizar tal projeto pelo fato de que o evento passado foi bom por ter exposto o nome da Associação na imprensa.

O relacionamento mais forte com outra organização é com a empresa de comércio e confecções de roupas de dois diretores. Mesmo as secretárias da Associação são também “empregadas” da empresa, e tem o trabalho desenvolvido nas organizações. Uma das secretárias, que é paga somente pela Associação alega que praticamente só trabalha para a empresa, e muito pouco para a Associação. A outra secretária é paga somente pela empresa, mas também desempenha várias atividades para a Associação. Há mistura também de questões financeiras, como um “caixa único” que existe para as duas organizações.

A Associação apóia outras organizações relacionadas ao *yoga*, como escolas, e um órgão político relacionado ao *yoga* - que na época desta pesquisa, buscava ajudar os professores de *yoga* no Brasil com questões legais na regulamentação da profissão.

A divulgação da escola, com a intenção de atrair alunos procura transparecer os valores da organização com a tradição do *yoga*. Deixar claro o foco do *yoga* no “auto-conhecimento” e na “espiritualidade”, independentemente de este não ser o apelo mais comum para novos praticantes – que, em geral, buscam questões menos “sutis”, como alongamento e relaxamento com os exercícios físicos.

Como base nestes dados, percebe-se uma elevada racionalidade instrumental na expectativas por resultados, e ligação com fins individuais. A racionalidade substantiva também parece ser elevada, vista pelo foco no desenvolvimento social ligado as buscas da Associação como divulgadora do *yoga*, bem como atividades com a intenção de valores emancipatórios – como é o caso das aulas gratuitas oferecidas em duas organizações.

Resumindo a análise dos onze processos organizacionais que guiaram a pesquisa, juntou-se os dados relativos à intensidade e os aspectos constitutivos de cada processo com cada racionalidade, e se criou uma tabela geral para a melhor visualização do resultado da organização como um todo.

Processos organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
<b>Hierarquia e normas</b>	<b>Média</b> <i>Entendimento, julgamento ético</i> Normas <i>ad hoc</i> e baseadas na ética do <i>yoga</i>	<b>Elevada</b> <i>Fins, desempenho</i> Forte diferenciação entre membros
<b>Valores e Objetivos</b>	<b>Muito elevada</b> <i>Valores emancipatórios, julgamento ético</i> Foco na emancipação humana, e ajuda social	<b>Baixa</b> <i>Fins</i> Não compartilhados completamente por todos
<b>Tomada de decisão</b>	<b>Média</b> <i>Julgamento ético, entendimento</i> Baseada na ética do <i>yoga</i> , e agrado de todos	<b>Elevada</b> <i>Utilidade</i> Decisões importantes centralizadas
<b>Controle</b>	<b>Elevada</b> <i>Entendimento</i> Pouco, informal e voltado para o presente	<b>Média</b> <i>Desempenho, maximização de recursos</i> Visão econômica do professor e aulas
<b>Divisão do trabalho</b>	<b>Elevada</b> <i>Autorealização, autonomia</i> Divisão harmônica, cada faz o que quer	<b>Média</b> <i>Desempenho</i> Departamentalização, sem rotação
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	<b>Muito elevada</b> <i>Autenticidade</i> Afetividade e descontração entre membros,	<b>Média</b> <i>Estratégia interpessoal, desempenho</i> Sigilo de informações, reuniões “executivas”
<b>Ação Social e relações ambientais</b>	<b>Elevada</b> <i>Valores emancipatórios</i> Aulas gratuitas sem expectativa de resultados	<b>Elevada</b> <i>Fins, resultados</i> Relação com a empresa de dois diretores
<b>Reflexão sobre a organização</b>	<b>Baixa</b> <i>Julgamento ético</i> Baseadas na ética do <i>yoga</i>	<b>Média</b> <i>Desempenho, fins</i> Pouco coletivas e focada no operacional
<b>Conflitos</b>	<b>Elevada</b> <i>Autonomia, julgamento ético</i> Uso de conversas e falta de punições	<b>Média</b> <i>Fins, estratégia interpessoal</i> Uso da hierarquia, motivos de desempenho
<b>Satisfação individual</b>	<b>Muito elevada</b> <i>Autorealização</i> Membros fazem o que gostam	<b>Baixa</b> <i>Êxito</i> Pouca preocupação da organização
<b>Dimensão simbólica</b>	<b>Elevada</b> <i>Autorealização, valores emancipatórios</i> Atividades baseadas na filosofia do <i>yoga</i>	<b>Média</b> <i>Utilidade</i> Uso da Associação para negócios particulares.

Figura 2: Intensidade e elementos constitutivos da racionalidade em cada processo da Associação de *yoga*. Elaborado pelo pesquisador.



## CONCLUSÃO

É gratificante poder participar de uma pesquisa que busca ir além de uma apologia teórica. Isto não se trata de outra apologia, contra estudos teóricos, mas de ir além, e contribuir com os trabalhos sobre a racionalidade; onde há a falta de comprovações empíricas da racionalidade substantiva em organizações que mantêm relações constantes com o mercado (SERVA, 1996). Talvez, somente por este aspecto esta pesquisa já tenha cumprido seu objetivo geral, porém, também se pôde cumprir com os outros objetivos específicos que embasaram este trabalho, trazendo o conceito da racionalidade, sua contextualização para as organizações, e uma explicação sobre os processos organizacionais.

Na Associação de *yoga* pesquisada pode-se constatar indícios da predominância da racionalidade substantiva na condução dos seus processos organizacionais. Dentre os onze processos essenciais analisados, esta racionalidade foi detectada com maior expressão em quatro destes processos (valores e objetivos; divisão do trabalho; controle; e comunicação e relações interpessoais). A racionalidade instrumental foi predominante em outros dois (hierarquia e normas; e tomada de decisão). No processo essencial de “ação social e relações ambientais”, houve uma expressão elevada das duas racionalidades. Esta predominância da racionalidade substantiva nos processos essenciais permite dizer, segundo a metodologia proposta, que também se trata da racionalidade predominante na organização estudada. Mesmo nos processos complementares, a racionalidade substantiva aparece mais forte em três, dos quatro processos analisados: conflitos, satisfação individual, e dimensão simbólica.,. O processo complementar que apresentou a racionalidade instrumental foi a “reflexão sobre a organização”.

Outra questão importante também pode ser observada: a presença não exclusiva dos diferentes tipos de racionalidade nas mesmas ações. Em alguns processos pode-se observar fortes influências instrumentais e também substantivas – como nas “ações sociais e relações ambientais”, e em “controle”. Em algumas destas situações parece que havia inicialmente uma racionalidade substantiva predominante, que foi sendo “invadida” por uma lógica instrumental à medida que a Associação foi “exigida” à entrar nos moldes comerciais convencionais. Isto leva a reflexão ainda mais profunda, pois se trata de uma organização civil e não uma empresa.

Um caso que ilustra este movimento é a escola de *yoga* da ter começado a dar aulas em troca de doações espontâneas, ficando à critério do aluno a quantia que julgasse apropriada; expressando um possível desapego ao êxito econômico, e um foco na autonomia. Entretanto, este formato não durou dois meses, pois, nas palavras do diretor executivo, “*não deixava o trabalho acontecer*”. Eles recebiam dinheiro insuficiente, quantidades irrisórias, para pagar as contas da escola, e foi assim, seguindo com as palavras do mesmo membro, que se “*institucionalizou a tal da mensalidade, ou contribuição mensal para que o professor possa pagar as contas dele, para que a [Associação] possa pagar para as pessoas que trabalham aqui dentro, para que possa ter uma graminha cortada, um chão limpo, um tapetinho higienizado...*”

Neste caso parece haver o conflito comum de organizações substantivas, apresentado por Serva (1997, p.29): “vive-se permanentemente uma dualidade tensa, pois tenta-se construir uma empresa fundada numa ética ‘substantiva’, mas no seio de uma sociedade que já lhe oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, todos esses elementos fundantes intuídos de uma racionalidade utilitária”. Na Associação, há também fortes divergências (de racionalidade) internas, o que pode aumentar ainda mais

a dificuldade de uma presença substantiva. Este atrito é expressado principalmente pelas diferenças de racionalidade predominante entre os dois diretores que possuem maior influência no trabalho da organização. Isto levanta uma possível relação entre a racionalidade predominante de indivíduos com maior poder (acima hierarquicamente e com maior poder de decisão) com a da organização como um todo.

A presença da racionalidade instrumental, mesmo não predominantemente, contudo em uma intensidade considerável, pode ser devido à dificuldade em se “acreditar” numa racionalidade substantiva, principalmente quando não se têm consciência das conseqüências do uso “desenfreado” de uma racionalidade instrumental. Na Associação, bem como provavelmente em outras organizações, as idéias adotadas na administração são fundadas no que é visto como o “certo” pelo mercado. Talvez por um contexto em que haja pouca preocupação com a gestão, este aspecto é visto com menos crítica, criando um possível vácuo a ser preenchido pelo modelo mais próximo encontrado na sociedade – que vem a ser um baseado na racionalidade instrumental.

Uma reflexão importante para a organização em estudo, como também qualquer outra que almeja uma consciência mais profunda sobre o homem na esfera do trabalho, pode ser aquela referente ao papel das organizações para o desenvolvimento social e humano. Segundo Hall (1984, p.19), “a teoria organizacional não pode fornecer as prescrições de paz, prosperidade e justiça social”, porém, ela pode salientar “as condições e práticas organizacionais que conduzem a esses fins ou que deles se desviam. Também pode assinalar as contradições existentes nas organizações, visto que uma mudança em direção à prosperidade poderia ser uma mudança contra a paz”.

É uma questão de tomada de consciência, como sugere Ramos (1989), que neste caso envolve uma dimensão individual e social ao mesmo tempo. Segundo Serva (1997,

p.29), é importante que a organização tenha noção deste atrito incrustado no trabalho, “um dilema que se negado ou ocultado, pode aflorar em contradições não assumidas e conflitos não resolvidos...”.

Será que certos contextos culturais ou filosóficos de uma organização podem influenciar a racionalidade predominante em seus processos? Esta pode ser uma outra pesquisa. Já neste presente estudo, vários membros justificaram suas ações, e de outros, como devidas ao *yoga* - que se mostrou uma forte influência filosófica na organização. Isto ficou claro em alguns processos - como comunicação e relação interpessoal - e que tiveram uma intensidade elevada da racionalidade substantiva. Porém, essa possível influência para uma ação racional substantiva vinda do contexto filosófico do *yoga* - que poderia “afetar” igualmente os outros processos, visto que é o próprio objetivo da organização - não impediu uma intensidade elevada da racionalidade instrumental em outros processos (tomada de decisão, hierarquia e normas, ação social e relações ambientais). Cogita-se que ou o contexto filosófico dos objetivos da organização não possuem tanta influência sobre a racionalidade nos processos de interação organizacionais, ou influenciam porém, dependendo de outras configurações de maior poder, possibilitando a impermeabilidade de certos processos.

Para futuros trabalhos sobre a racionalidade, sugere-se, baseado nas experiências desta pesquisa, ressaltar a importância da observação participante. Habermas (*apud* DORNELLES, 2003, p.132) “argumenta que compreender o que é dito exige participação e não mera observação. Para que as pessoas realmente cheguem ao entendimento em uma comunicação, é importante que haja o domínio dos temas tratados e a vivência comum entre os agentes da comunicação”.

Temas específicos podem explorar o fenômeno de maneira mais interdisciplinar, unindo forças com mais estudiosos das ditas ciências humanas, como a psicologia, ou mesmo a filosofia - visto que estudos de pensadores como Ramos já estão presentes no debate. Uma sugestão é a de explorar mais a “linha” que separa diferentes racionalidades empregadas em diferentes processos organizacionais, buscando entender como se dá a percepção individual destas “contradições”.

Por fim, assinala-se o que se espera ter deixado: que não se trata do fim – se é que há um. Futuras pesquisas podem contribuir na busca por uma leitura que facilite a interpretação da *praxis* racional, e assim compreender melhor o homem por meio de seu agir. É um campo de pesquisa delicado, pois a rigor, é, pelo menos com o que se tem notícia, impossível entrar na mente das pessoas e saber qual é a real lógica empregada para suas ações. Aqui se encontra a grande limitação desta pesquisa. Porém, espera-se estimular o desenvolvimento deste campo, pelo menos baseando-se em indícios – se é que pode-se ter mais do que isto.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.18-30. abr./jun.1997.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. Tese de Doutorado do Programa de Pós graduação da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

\_\_\_\_\_. O Fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, p.36-43.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1985.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 13.ed. São Paulo: Cortez autores associados, 1986.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knifel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Howards. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

FEURSTEIN, Georg. **The Yoga Tradition**. Prescott: Hohm Press, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias, e Impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Traduzido por Wilma Ribeiro sob a supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HÜHNE, Leda Miranda (organizadora). **Metodologia Científica: Cadernos de textos e técnicas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1992.

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**. v.85, n.5, p.1145-1179. Chicago: University of Chicago Press, 1980.

KUPFER, Pedro. **Yoga Prático: yoga sádhana**. 2.ed. Florianópolis: Fundação Dharma, 2000.

\_\_\_\_\_, Pedro. **Dicionário de Yoga**. 3.ed. Florianópolis: Fundação Dharma, 2001.

LORSCHETER, Antônio A. K. **Razão substantiva e razão instrumental na prática organizacional do Centro Cultural Zé Perello: um estudo de caso**. Trabalho de conclusão do curso de Ciências da Administração (graduação). Orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MINAYO, Marília Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. s/l: José Olympio, 2002.

RADHA, Swami Sivananda. **Mantras: palavras de poder**. Tradução: Marcos Malvezzi Leal. São Paulo: Madras Editora Ltda, 1997.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981. 209p

\_\_\_\_\_, Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.3-12. abr./jun. 1984.

ROHDE, Cristiane Machado Santos; SALM, Jose Francisco. **Planejamento e os limites da racionalidade**. 1996. 89f Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

## **APÊNDICE: Roteiro da entrevista**



# ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS

## **Hierarquia e Normas**

As formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência dos 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. A forma como são criadas, alteradas e como são acatadas as normas do grupo. Forma como os tipos de condutas são regulamentados pelo grupo.

### **1 Há hierarquia na Associação\*? Se sim, como funciona?**

Existência de hierarquia, e seu funcionamento. Motivo da adoção de uma estrutura hierárquica. Forma de criação ou desenvolvimento da hierarquia. Requisitos para se exercer cargos hierárquicos.

### **2 Como as pessoas aprendem sobre o funcionamento da hierarquia?**

Forma como os membros da organização aprendem o funcionamento da hierarquia.

### **3 Existem normas previamente estabelecidas, como procedimentos de execução de tarefas, comportamento, punições, entre outros?**

Tipo de normas existentes, como são estabelecidas, e que tipo de elementos contemplam.

### **4 Se existem como são definidas estas normas? São escritas?**

Como se dá o processo de definição de metas, que situações levam à fixação delas. Que tipos de normas são encontrados, se as normas são formalizadas ou não.

### **5 As normas são obedecidas por todos?**

Verificar se existem na organização desacordos com relação às normas ou se elas, uma vez definidas, eram acatadas por todos os membros.

### **6 Quando precisam ser alteradas como é encaminhado o processo?**

Perceber se as normas eram sempre discutidas pelo grupo ou não.

---

\* A entrevista original foi realizada com o nome real da organização, que aqui está substituído por "Associação", como no relatório da pesquisa, por questões de sigilo.

## **Valores e objetivos**

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

### **7 Quais são os valores e objetivos da Associação?**

Valores predominantes na organização, objetivos propostos. Formalização, clareza e coincidência do conhecimento dos membros sobre estes pontos.

### **8 Como é que apareceram?**

Origem dos valores e objetivos, quem participou na elaboração, motivos de escolha dos valores e objetivos.

### **9 Como é que as pessoas ficam sabendo disto?**

Processo de comunicação dos valores e objetivos da organização para os membros, principalmente no caso dos que não participaram de sua criação.

### **10 Existe algum mecanismo que garanta a preservação dos valores coletivos do grupo?**

Verificar de que forma se realiza o controle das ações, no tocante, à preservação dos valores defendidos pelos membros.

## **Tomada de decisão**

Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos / pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório. A forma como se processa a tomada de decisão.

### **11 De quem é a responsabilidade de determinar e coordenar os processos a serem adotados pela Associação?**

Como se processa a tomada de decisão, e de quem é a responsabilidade por ela. Verificar se as pessoas são envolvidas no processo de tomada de decisão, ou se esse é realizado apenas por alguns membros.

### **12 Existem decisões tomadas somente pelos diretores?**

Pretendia-se verificar se existiam decisões tomadas fora das reuniões em que todos participam e que tipo de decisões eram essas. Identificar se os coordenadores apresentavam maior poder de decisão do que os demais membros.

### **13 Que tipos de decisões são tomados em conjunto?**

Verificar que tipos de decisões passam pela aprovação dos membros e como são tomadas.

## **Controle**

Aspectos referentes à forma, como as atividades essenciais da organização são acompanhadas. Também, como se dá o processo de controle social, visando a preservação dos valores coletivos do grupo.

### **14 A execução das atividades, e o desempenho dos membros são acompanhados? Como e para quê é feito o acompanhamento?**

Como é feito o acompanhamento das atividades da organização.

### **15 Que tipos de condutas são estimulados pelo grupo e como são incentivadas?**

Verificar se a organização adota algum tipo de incentivo material ou financeiro para estimular seus membros a participar da organização.

### **16 Existe algum tipo de gratificação?**

Verificar que tipo de incentivos a organização adota e com que intenção os mesmos são utilizados. A maneira como se gratificam os membros que “passam” pelo controle.

## **Divisão do trabalho**

Crítérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade, multifuncionalidade, e departamentalização.

### **17 Como é feita a divisão do trabalho na Associação?**

Forma como determinam quem deve executar as tarefas, e o motivo que leva a esta determinação.

### **18 As pessoas podem assumir a função de outros? Com que frequência isto ocorre?**

Identificar se os membros realizam rodízio de funções na organização ou se cada associado só entendia de uma única atividade.

### **19 Todos os associados poderiam assumir posições na gestão da Associação?**

Verificar se existe rodízio de funções na coordenação das atividades ou se essas são sempre realizadas pelas mesmas pessoas.

### **20 Os processos de trabalho são de conhecimento de todos os membros da Associação?**

Verificar se existe preocupação em equalizar o conhecimento entre os membros, de forma que todos tenham o conhecimento de todos os processos realizados na organização.

## **Reflexão sobre a organização**

Processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada.

### **21 Como é feita a reflexão sobre as atividades oferecidas pela Associação? Quem participa?**

Processo de reflexão sobre a atuação da organização no meio externo. Como se dá o processo.

**22 Como é feita a reflexão crítica sobre o funcionamento interno da Associação? Quem participa?**

Capacidade autocrítica do grupo sobre procedimentos de trabalho interno. Procedimentos usados, e quem participa.

**Conflitos**

Natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos

**23 Quais são os conflitos mais comuns?**

Identificar que tipos de conflitos que ocorrem com mais freqüência, podendo auxiliar na percepção da natureza predominante dos mesmos.

**24 Como são solucionados?**

Identificar como são, em geral, encarados e resolvidos os conflitos.

**25 Houve alguma situação de conflito que resultasse em problemas para o grupo?**

Como são encaradas as fortes divergências, o grau de tensão provocado pelos conflitos.

**26 Há conflitos mal resolvidos?**

Como lidam com atitudes conseqüentes aos conflitos.

**Comunicação e relações sociais**

Forma como os assuntos importantes para a organização são debatidos, os canais utilizados para transmitir as informações e o conteúdo das comunicações. Estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes face as relações interpessoais. A forma como ocorre a interação entre os membros da organização, seja o relacionamento formal ou o informal. A forma como são encaminhadas as soluções sobre os aspectos em que os associados divergem e como são considerados os sentimentos e as emoções dentro da organização.

**27 Como ocorre a interação entre os membros da organização? Existem procedimentos que dificultam a aproximação das pessoas?**

Existência de processos que dificultassem a interação dos membros, verificar se existe confinamento das pessoas em seus postos de trabalho ou se as pessoas são livres para transitar na organização.

**28 O ambiente físico de trabalho colabora para a interação?**

Verificar se o arranjo físico colabora ou dificulta para a interação entre os membros.

**29 Que tipos de relações predominam entre os membros da Associação? Existe interação fora do ambiente de trabalho?**

Como as pessoas tratam-se na organização, se predominam relações de trabalho, mais profissionais e distantes ou relações de amizade e afetividade. Verificar, também, a interação fora do ambiente de trabalho.

**30 Existe preocupação com as questões pessoais dos membros no trabalho? Oportunidades para expressar sentimentos e emoções?**

A liberdade de expressão das questões pessoais dos membros, se na organização existe espaço para a manifestação de suas alegrias, angústias ou tristezas e seus problemas particulares.

**31 Com que frequência acontecem as reuniões com todos que trabalham na Associação? Que tipos de assuntos são debatidos? Como é a participação das pessoas nestas reuniões?**

Verificar se os membros participam das decisões e se eles freqüentam as reuniões. Também se buscou verificar se as questões a serem decididas eram debatidas pelos membros.

**32 Que outras maneiras se usam para trocar informações na Associação? Entre membros, entre membros e alunos, membros e comunidade externa.**

Identificar os canais de comunicação mais utilizados para transmitir informações.

**33 Todos os membros têm acesso às informações sobre a Associação?**

Identificar qual o nível de informação dos membros da organização em termos gerais, tanto de aspectos estratégicos, como táticos e operacionais.

### **Satisfação individual**

Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação.

**34 Você sente-se satisfeito em trabalhar na Associação?**

Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização.

**35 O que você leva em conta para se sentir satisfeito com o seu trabalho na Associação?**

Principais fontes de satisfação ou de insatisfação dos membros em trabalhar na Associação.

**36 Existe preocupação da Associação em deixá-lo satisfeito?**

Identificar a existência de empenho da organização na satisfação individual do membro, bem como a percepção sobre este empenho.

## **Dimensão simbólica**

Iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização. Entendimento que os associados possuem sobre os ideais e os valores da organização.

### **37 O que a Associação significa para você?**

Analisar o valor que a organização possui para os seus membros e a importância que ela possui, na óptica deles, para a comunidade.

### **38 Se a Associação fechasse suas portas o que representaria?**

O que a organização representa em suas vidas, se uma fonte de renda ou a representação de seus valores.

## **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. A forma como os membros da organização atuam em movimentos sociais e o engajamento deles junto à comunidade onde está inserida.

### **39 Existe atuação por parte dos membros da Associação junto à sociedade que representem preocupação com a coletividade, como os problemas sociais?**

Como é o engajamento dos membros em movimentos e projetos sociais, bem como a preocupação deles em auxiliar na solução dos problemas que a comunidade enfrenta.

### **40 Como se dá a busca da Associação por atividades visando alguma questão de melhoria social?**

A forma como a organização desenvolve suas ações sociais. Coerência entre valores da organização e seus relacionamentos com o ambiente.

### **41 A Associação busca alguma parceira com outras organizações?**

Relacionamento interorganizacional, busca de parcerias.

**ANEXO: Estatuto da Associação**

# **Estatuto da Associação<sup>1</sup>**

## **Capítulo I - Da denominação, natureza, sede e duração.**

Art. 1o - A Associação, instituída através de escritura pública, é uma entidade civil de caráter educacional, assistencial e promocional, dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que aplica integralmente suas rendas, recursos e eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais, com foro na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, com jurisdição em todo o território nacional, e reger-se-á pelo presente Estatuto e pela legislação civil aplicável.

Art. 2o - A Associação tem por objetivo promover o desenvolvimento de atividades sociais visando a divulgação da filosofia e os exercícios do Yoga e do Karma Yoga (Yoga da ação social) como instrumento de transformação do indivíduo e da sociedade. Entende-se por Karma Yoga a prática da ação para elevação da consciência que se desenvolve através da realização de projetos sociais sustentáveis, trabalho, produção, estudos, pesquisas, aulas extensivas, seminários e cursos intensivos, preparação e divulgação de estudos e relatórios, edições e publicações. Estas atividades poderão se efetivar por conta própria ou de terceiros, e a Associação, para tanto, poderá celebrar contratos, convênios e intercâmbio com entidades, organismos, órgãos públicos ou privados, institutos, fundações e sociedades nacionais e/ou estrangeiras.

Art. 3o - O prazo de duração da entidade é indeterminado e sua sede será estabelecida à Rua Jacarandá, n.88, Jardim Paraíso, Arapicara - AL, CEP 00000-000<sup>2</sup>.

Art. 4o - No desenvolvimento de suas atividades, a Associação observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero, orientação sexual ou religião.

Art. 5o - A Associação terá um Estatuto que, aprovado pela Assembléia Geral, disciplinará o seu funcionamento.

## **Capítulo II - Das finalidades e meios de ação.**

Art. 6o - São finalidades da Associação: a) promover estudos e pesquisas relacionados à área da influência do Yoga e do Karma Yoga na saúde e qualidade de vida e igualmente como agentes de transformação social; b) promover projetos sustentáveis junto a comunidades carentes, que através do trabalho e produção as auxilie no seu sustento em harmonia com o meio ambiente, e promova a elevação da consciência, analisando e divulgando dados e informações científicas; c) planejar, coordenar, apoiar e administrar, direta ou indiretamente, a organização de ações voluntárias com as de natureza pública ou com as da iniciativa privada, voltadas ao tratamento e prevenção de problemas que afetam grupos ou segmentos da população; d) planejar e promover a realização de aulas intensivas e extensivas, cursos, palestras, cursos profissionalizantes de Yoga e emissão dos

---

<sup>1</sup> Este nome fantasia da organização é fictício, e foi substituído pelo pesquisador para "Associação" em todo estatuto, como no relatório da pesquisa, por questões de sigilo.

<sup>2</sup> Endereço fictício.



respectivos certificados, conferências e encontros na área do Yoga, sua filosofia e aplicações para fomento da qualidade de vida; e) prestar consultoria e assessoria especializadas e de instrumento a instituições especializadas; f) mobilizar a opinião pública, através dos meios de comunicação, para os programas de saúde e bem estar social, com prioridade para projetos relacionados ao Yoga; g) conceder auxílios, subvenções e bolsas de estudo ou estágio para instituições ou pessoas envolvidas direta ou indiretamente com os programas voltados aos objetivos institucionais específicos; h) captar e intermediar recursos financeiros junto a entidades públicas ou privadas, nacionais, internacionais e estrangeiras, com vistas à aplicação nos projetos e atividades compatíveis com seus projetos. Parágrafo único - Para cumprimento de suas finalidades, a Associação poderá celebrar acordos, convênios, contratos, ajustes e termos de compromisso ou protocolo, com pessoas, empresas, entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, respeitada a legislação em vigor.

### **Capítulo III - Da Administração da Associação.**

Art. 7o - Integram a Administração da Associação: a) A Assembléia Geral; b) A Diretoria; c) O Conselho Fiscal.

Art. 8o - Os membros eleitos ou designados para qualquer cargo administrativo da Associação serão empossados mediante assinatura do termo competente e compromisso em livro próprio.

Art. 9o - A Assembléia Geral é o órgão supremo da entidade, cabendo-lhe deliberar livremente sobre tudo o que diga respeito aos interesses da Associação, sem outros limites que os da Lei e do presente Estatuto.

Art. 10 - São membros da Assembléia Geral, apenas os sócios efetivos e honorários e aqueles que exerçam cargos na Diretoria e Conselho Fiscal.

Art. 11 - A Assembléia Geral se reunirá ordinariamente até o dia 20 de março de cada ano, e extraordinariamente, sempre que se fizer necessário, mediante convocação do Diretor Executivo da Associação, do Conselho Fiscal ou por representação de dois terços dos membros em condições de constituí-la.

Art. 12 - A Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, será convocada com dez dias de antecedência mínima, por Edital afixado na sede da Associação, e remetido a cada um dos membros em condições de nelas participar, mediante protocolo.

Art. 13 - O Edital de Convocação conterá a indicação do dia, hora, local da reunião, bem como o sumário da ordem do dia.

Art. 14 - A Assembléia Geral instalar-se-á, em primeira convocação, se contar com a presença de, no mínimo, dois terços de seus membros.

§ 1o - À falta de quorum exigido neste artigo, a Assembléia Geral reunir-se-á, com qualquer número, em segunda convocação, uma (01) hora após a primeira convocação.

§ 2o - A Assembléia Geral será presidida pelo Diretor Executivo da Associação e, na sua falta ou impedimento, pelo Diretor Técnico.

§ 3o - A cada membro da Assembléia Geral caberá um voto, não se admitindo o voto por representação ou procuração.

§ 4o - Nenhum membro da Assembléia Geral poderá votar em deliberação que, direta ou indiretamente, seja do seu interesse, podendo, no entanto, participar dos debates. De cada reunião da Assembléia Geral, lavrar-se-á, em livro próprio, uma ata circunstanciada.

Art. 15 - Compete à Assembléia Geral Ordinária: a) conhecer e aprovar o Balanço Geral e as demonstrações financeiras; b) eleger os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e seus suplentes;

Art. 16 - Compete à Assembléia Geral Extraordinária: a) decidir sobre os assuntos constantes da convocação; b) alterar ou modificar o presente Estatuto; c) eleger os membros da Diretoria ou Conselho Fiscal, por motivos fundamentados; d) convocar Assembléia para eleição da Diretoria ou Conselho Fiscal, em caso de morte ou impedimento fundamentado; e) decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais. Parágrafo único - Quando no exercício de função eletiva, a Assembléia Geral adotará o sistema de escrutínio secreto.

Art. 17 - Compete ao Conselho Fiscal: a) velar pelos bens da Associação; b) opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; c) manifestar-se sobre a alienação de bens móveis e à aceitação de doações com encargos; d) representar ao Ministério Público sobre crimes ou irregularidades por ventura verificados no exercício de sua competência; e) convocar a Assembléia Geral Ordinária, dentro de trinta (30) dias, se esta não tiver sido convocada na época fixada pelo art. 12o.

Art. 18 - O Conselho Fiscal, órgão de orientação e fiscalização da Associação, compor-se-á de três membros efetivos e um suplente, escolhidos e eleitos pela Assembléia Geral para mandato de três (03) anos, podendo ser reeleitos. Na mesma Assembléia que definir os nomes do Conselho Fiscal, será escolhido o Presidente do mesmo.

Art. 19 - A Diretoria, órgão executivo e administrativo da Associação, compõe-se de: um Diretor Executivo, um Diretor Financeiro e um Diretor Técnico, sendo o Diretor Financeiro responsável pelas Diretoria Administrativa e Financeira e o Diretor Técnico pela Diretoria Técnica, respectivamente, escolhidos e eleitos pela Assembléia Geral, para um mandato de três (03) anos, permitida a reeleição.

Art. 20 - Compete à Diretoria: a) apreciar os planos de trabalho e as propostas orçamentárias da entidade; b) aprovar o quadro administrativo e fixar remuneração de pessoal; c) decidir sobre a aceitação de doações e a aquisição de imóveis; d) examinar os planos de trabalho de estabelecimentos mantidos pela Associação; e) executar todos os atos necessários para o bom desempenho de suas funções.

Art. 21 - A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês, para conhecer o andamento dos trabalhos da Associação, e extraordinariamente sempre que for convocado pelo Diretor Executivo, que terá além do seu voto, o voto de qualidade.

Art. 22 - São atribuições do Diretor Executivo: a) representar a Associação ou promover-lhe a representação, em juízo ou fora dele; b) convocar e presidir as Assembléias Gerais; c) convocar o Conselho Fiscal; d) convocar e presidir a Diretoria; e) supervisionar os trabalhos da Associação, de acordo com as determinações da Diretoria; f) nomear, admitir e exonerar pessoal nos estabelecimentos mantidos pela Associação.

Art. 23 - Compete ao Diretor Técnico substituir o Diretor Executivo em suas faltas ou impedimentos.

Art. 24 - Ao Diretor Financeiro compete: a) dirigir e supervisionar os serviços de secretaria da Associação; b) organizar e manter o arquivo, as correspondências e os controles administrativos;

c) secretariar as reuniões das Assembléias Gerais, da Diretoria e do Conselho Fiscal; d) ter sob sua guarda todos os livros de atas, posse e pareceres da Associação. e) dirigir e supervisionar a escrituração do movimento econômico-financeiro da entidade; f) organizar e manter a documentação relativa a despesas e receitas da Associação; g) assinar, com o Diretor Executivo, os cheques e ordens de pagamento; h) ter sob sua guarda todos os livros de Tesouraria, controles bancários e de escrituração contábil da entidade.

Art. 25 - Ao Diretor Técnico compete: a) supervisionar a elaboração e execução de projetos e demais trabalhos da instituição; b) propor a criação de novos projetos com o objetivo da entidade atingir as finalidades que se propõe; c) substituir o Diretor Executivo em suas ausências e impedimentos.

Artigo 26 - No caso de morte ou impedimento prolongado de algum membro do Conselho Fiscal ou de renúncia, seus membros acumularão, por sessenta (60) dias as funções do Diretor faltoso, quando, após este prazo, o Diretor Executivo convocará a Assembléia Geral para o preenchimento da vaga. Nesta situação, os membros do Conselho Fiscal acumularão seus cargos, pela ordem em que se encontram relacionados no artigo 20.

Art. 27 - A Associação adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios.

Art. 28 - A Associação não remunera, nem concede vantagens ou benefícios por qualquer forma ou título, a seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes, em razão das competências, funções ou atividades que lhes são atribuídas pelo respectivo estatuto social.

#### **Capítulo IV - Do Patrimônio.**

Art. 29 - Constituem patrimônio da Associação: I - os bens e direitos que está adquirindo ou os que venha a adquirir; II - os legados, doações e auxílios que lhe forem destinados por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, internacionais ou estrangeiras.

Art. 30 - Os bens, direitos e rendas da Associação só poderão ser aplicados na realização de suas finalidades, permitindo, porém, sua locação, arrendamento ou aplicações financeiras, observadas as exigências legais e estatutárias, com vistas à obtenção de outros rendimentos.

§ 1o - A alienação dos bens da entidade, salvo cláusula expressa e determinada pelo doador, poderá ser realizada após a decisão da Assembléia Geral, que explanará e justificará os benefícios que resultarão da alienação em favor da entidade. Capítulo V - Da Prestação de Contas.

Art. 31 - A prestação de contas da Associação observará no mínimo: I - os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade; II - a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão; III - a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento; IV - a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita conforme determina o parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal.

## Capítulo VI - Dos Membros.

Art. 32 - A Associação será composta pelos seguintes membros efetivos, honorários e cooperadores: a) efetivos são os que subscreveram a ata da constituição da entidade, lavrada aos 13 de junho de 2001 e os que porventura assumam mandatos nos Conselhos Diretor e Fiscal; b) honorários são os sócios que prestarem relevantes serviços à entidade e como tal forem reconhecidos pela Diretoria, em ata própria; c) cooperadores, aqueles que contribuírem com trabalho pessoal ou contribuições periódicas ou esporádicas, reconhecidos mediante aprovação da Diretoria.

§ 1o - A Associação receberá contribuições isoladas ou regulares de pessoas que queiram auxiliá-lo de qualquer forma, sem adquirir a qualidade de membro. § 2o - Os membros regularmente inscritos só perderão essa qualidade em virtude de renúncia, morte, ou motivo relevante, a critério de pelo menos dois terços da Assembléia Geral. Capítulo VII - Da Liquidação.

Art. 33 - A Associação extinguir-se-á por deliberação de 4/5, pelo menos, dos componentes da Assembléia Geral Extraordinária especialmente convocada para este fim, quando se tornar impossível a continuação de suas atividades. Parágrafo único - No caso de dissolução da Associação, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da Lei 9.790/99, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social. Capítulo VIII - Disposições Gerais, Finais e Transitórias.

Art. 34 - A reforma do presente estatuto somente se viabilizará consoante as seguintes normas: a) que a reforma seja deliberada por dois terços dos presentes da Assembléia Geral que aprovar a alteração do Estatuto; b) que não contrarie o fim da Associação.

Art. 35 - Qualquer documento que envolva responsabilidade financeira, será sempre assinado pelo Diretor Executivo, em conjunto com o Diretor Financeiro, seus substitutos legais, ou outra pessoa previamente determinada pela Assembléia Geral.

Art. 36 - O presente Estatuto entrará em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial do Estado de Alagoas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Estado fictício