

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RÚBIA SEDEMAKA SILVA

VIVER DA ARTE OU VIVER COM ARTE?  
UM ESTUDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO DOS  
INDIVÍDUOS EM GRUPOS FOLCLÓRICOS, BANDAS E GRUPOS TEATRAIS DE  
FLORIANÓPOLIS.

FLORIANÓPOLIS  
2008

RÚBIA SEDEMAKA SILVA

VIVER DA ARTE OU VIVER COM ARTE?  
UM ESTUDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS  
EM GRUPOS FOLCLÓRICOS, BANDAS E GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

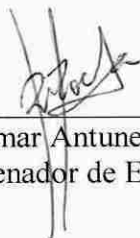
Professora Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

FLORIANÓPOLIS  
2008

RÚBIA SEDEMAKA SILVA

VIVER DA ARTE OU VIVER COM ARTE?  
UM ESTUDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS  
EM GRUPOS FOLCLÓRICOS, BANDAS E GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS

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 27 de junho de 2008.



---

Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.  
Orientadora



---

Professor Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.  
Membro

---

Samara Regina Bernardino Hoffmann, Msc.  
Membro

*Aos meus pais e a todos aqueles que, com sua inquietude de pensamento,  
tornaram minha vida acadêmica intensa e interessante.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, aos meus pais, pela compreensão, pelo apoio, e por todo amor dedicado a mim, incessantemente, durante toda minha vida.

À professora Eloise, pelos valiosíssimos conhecimentos e reflexões.

À professora Rosimeri e professor Hans, por todo aprendizado que me foi proporcionado.

Ao Observatório da Realidade Organizacional, que me proporcionou experiências importantíssimas e inesquecíveis, que contribuiu diretamente para a minha formação, e que me proporcionou conhecer pessoas especiais.

Ao Grupo Trabalho, pelas discussões e grandes aprendizados.

À Bruna, Thaís e Jeferson, pelas discussões efervescentes. Jamais esquecerei da época em que estivemos juntos no Observatório. Para mim, foi o melhor momento da graduação. Saudades eternas daquela época e de vocês!

À Samara, pela sua atenção, amizade e contribuição importante neste trabalho.

À Pati, Ju, Joyce, Tchura, Karin, Kete, Reje, Aninha, Anderson, Rafael, Bea, pela amizade e por terem tornado minha graduação tão estimulante e intensa.

À Clarissa, companheira de aula, trabalhos e conversas. Sentirei muita saudade!

A todos os colegas de aula, pelos conhecimentos, experiências e noites de estudo compartilhadas, em especial aos amigos Willí, Henrique, Ana Carla e Richardson.

Aos professores, por todo o conhecimento que me foi transmitido.

À professora Liane, em especial, pelo seu carinho, atenção, dedicação, e por me fazer sentir compreendida!

A todos amigos que, mesmo não participando diretamente do processo, me deram forças para continuar meu caminho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal.

Palavra  
Tenho que escolher a mais bonita  
Para poder dizer coisas do coração  
Da letra e de quem lê  
Toda palavra escrita, rabiscada  
No joelho, guardanapo, chão  
Ponto, pula linha, travessão

E a palavra vem pequena  
Querendo se esconder no silêncio  
Querendo se fazer de oração  
Baixinha como a altura da intenção na insegurança  
Virgula, parênteses, exclamação  
Ponto, pula linha, travessão

E a palavra vem  
Vem sozinha  
Que a minha frase invento pra te convencer  
Vem sozinha  
Se o texto é curto, aumento pra te convencer  
Palavra

Simples como qualquer palavra  
Que eu já não precise falar  
Simples como qualquer palavra  
Que de algum modo eu pude mostrar  
Simples como qualquer palavra  
Como qualquer palavra.

( O Teatro Mágico )

## RESUMO

SILVA, Rúbia Sedemaka. **Viver da arte ou viver com arte? Um estudo sobre a possibilidade de auto-realização dos indivíduos em grupos folclóricos, bandas e grupos teatrais de Florianópolis.** 2008. (106 f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O modo burocrático de organizar não promove a auto-realização dos indivíduos. Isso acontece porque, para que a organização burocrática funcione como o planejado, a liberdade de atuação dos indivíduos é reduzida. Assim, os indivíduos acabam buscando sua auto-realização em outras organizações. As bandas de música, grupos teatrais e grupos folclóricos, nesse contexto, podem representar um grande distanciamento do modo de organização burocrático por serem, organizações ligadas à arte, à cultura, o que poderia significar uma necessidade de auto-realização dos indivíduos que as constituem. Em contrapartida, essas organizações podem, ao organizarem-se de uma maneira profissional, aproximar-se daquele modo de organização. Sendo assim, na presente pesquisa, procurou-se discutir até que ponto as práticas organizacionais dos grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis distanciam-se do modelo burocrático de organização e significam oportunidade de auto-realização de seus membros. As práticas organizacionais identificadas mostraram que na maioria delas há preocupação com resultados financeiros, o que implica em um distanciamento das organizações de um modelo mais substantivo e uma aproximação a um modelo mais burocrático, empresarial. Porém, foi possível encontrar organizações que resistem a este modelo, apresentando formas alternativas de organizar. Esta realidade permite refletir que, mesmo organizações que não possuam fins de lucro, e se diferenciem em muitos pontos de organizações empresariais, não necessariamente representarão um ambiente plenamente propício ao desenvolvimento humano, garantindo liberdade e autonomia e, conseqüentemente, auto-realização. Não se pode deixar de lado, no entanto, que existe sim a possibilidade de auto-realização nas organizações artísticas. Acredita-se, portanto, que esta possibilidade seja maior naquelas organizações em que se optou por viver com arte, e não de arte.

**Palavras-chave:** práticas organizacionais, auto-realização, organizações artísticas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Posição das bandas com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.....	66
Figura 2: Posição dos grupos folclóricos com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.....	80
Figura 3 : Posição dos grupos teatrais com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre organizações burocráticas e organizações substantivas..	29
Quadro 2: Correlação entre os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional.....	31
Quadro 3: Dimensões de análise e seus indicadores.....	44
Quadro 4: Os indicadores e sua relação com a possibilidade de auto-realização dos membros das organizações pesquisadas.....	46
Quadro 5: Diretrizes organizacionais Dazaranha. ....	52
Quadro 6: Relações internas Dazaranha.....	55
Quadro 7: Relações externas Dazaranha.....	57
Quadro 8: Diretrizes organizacionais Immigrant.....	59
Quadro 9: Relações internas Immigrant.....	62
Quadro 10: Relações externas Immigrant.....	64
Quadro 11: Diretrizes organizacionais Danças e Cantares Açorianos.....	70
Quadro 12: Relações internas Danças e Cantares Açorianos.....	72
Quadro 13: Relações externas Danças e Cantares Açorianos.....	74
Quadro 14: Diretrizes organizacionais Boi-de-mamão Esperança.....	75
Quadro 15: Relações internas Boi-de-mamão Esperança.....	77
Quadro 16: Relações externas Boi-de-mamão Esperança.....	79
Quadro 17: Diretrizes organizacionais O Dromedário Loquaz.....	83
Quadro 18: Relações internas O Dromedário Loquaz.....	86
Quadro 19: Relações externas Dromedário Loquaz.....	88
Quadro 20: Diretrizes organizacionais Grupo Erro.....	90
Quadro 21: Relações internas Grupo Erro.....	92
Quadro 22: Relações externas Grupo Erro.....	93

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.2 Justificativas.....	13
1.3 Estrutura do estudo.....	15
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	16
2.1 A auto-realização humana no trabalho.....	16
2.2 O modelo burocrático de organizar.....	19
2.3 Sobre as racionalidades e as ações racionais.....	23
2.4 Novas formas organizacionais.....	26
2.5 O Brasil e a cultura.....	34
2.6 Cultura em Santa Catarina – bandas, grupos folclóricos e grupos teatrais.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 Caracterização da pesquisa.....	41
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	43
3.3 Definição das categorias de análise.....	43
3.3.1 <i>Definição constitutiva das categorias de análise</i> .....	44
3.3.2 <i>Definição operacional das categorias de análise</i> .....	44
3.4 Coleta e análise dos dados.....	47
3.5 Limitações.....	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1 Bandas.....	49
4.1.1 <i>Dazaranha</i> .....	49
4.1.2 <i>Immigrant</i> .....	57

4.2 Grupos folclóricos.....	67
4.2.1 <i>Grupo Folclórico Danças e Cantares Açorianos</i> .....	67
4.2.2 <i>Boi-de-mamão Esperança Lagoa da Conceição</i> .....	74
4.3 Grupos teatrais.....	81
4.3.1 <i>O Dromedário Loquaz</i> .....	82
4.3.2 <i>Erro Grupo de Teatro</i> .....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
5.1 Recomendações.....	102
REFERÊNCIAS.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

Durante todo o curso de Administração que realizei foram discutidas idéias relativas ao aumento da eficiência e eficácia das organizações, sendo muitas vezes deixadas de lado questões referentes à auto-realização humana. Neste espaço, isso é compreensível. Partindo do pensamento de Guerreiro Ramos (1981), o homem não se auto-realiza no trabalho, objeto de estudo da Administração, mas sim em outras atividades que realiza, onde possa exercer sua autonomia.

O mundo do trabalho, por ser fortemente influenciado pelo modelo burocrático de organizar, não promove a auto-realização dos indivíduos. Isso acontece porque, para que a organização burocrática funcione como o planejado, a liberdade de atuação dos indivíduos é reduzida. Este modo de organizar aprisiona o homem, de modo que a organização torna-se mais importante que ele (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Existem, porém, organizações que propiciam autonomia e liberdade aos indivíduos. Essas organizações são chamadas de organizações substantivas por Maurício Serva (1993, 1997a, 1997b) e também de isonomias ou fenomenias por Guerreiro Ramos (1981). Elas constituem-se, por exemplo, em associações de pais e professores, algumas associações artísticas e religiosas, algumas empresas de propriedade dos trabalhadores, oficinas de artistas, escritores, jornalistas, artesãos, inventores.

Neste sentido, as organizações que proporcionam o desenvolvimento artístico dos indivíduos que as integram, como é o caso dos grupos folclóricos, das bandas musicais e dos grupos teatrais, organizações estudadas nesta pesquisa, tendem a promover, em princípio, a auto-realização desejada pelos seus membros e não possibilitada pelas organizações burocráticas, já que significam um espaço de criação e liberdade. É possível observar, porém, que organizações como as citadas, localizadas em diversos locais do mundo, inclusive em Florianópolis, ao buscarem reconhecimento profissional e inserção no mercado, acabam por transformar seus objetivos e assim, praticarem o isomorfismo, adotando atitudes de outros tipos de organizações, principalmente do setor empresarial (DURIEUX, 2005; RODRIGUES, SILVA, 2006; HOFFMANN, DELLAGNELO, 2006; GAMEIRO, MENEZES, CARVALHO, 2003).

Quando ocorre a adoção de práticas semelhantes às adotadas pelas organizações empresariais, geralmente inspiradas nas práticas burocráticas de organizar, em que a eficiência é

um objetivo central, a liberdade e a auto-realização não são mais plenamente possíveis de serem alcançadas, pois a organização tornar-se-á mais importante que o próprio indivíduo (SERVA, 1993, 1997a, 1997b). No entanto, ao mesmo tempo em que se observa a expansão do modelo burocrático para outras organizações, além daquelas pertencentes ao contexto do mercado, vêm sendo observadas também resistências a este modelo, que significam a possibilidade da auto-realização e da liberdade (VIEIRA, CUNHA, 1991). Sendo assim, esta pesquisa teve como intenção discutir a possibilidade de auto-realização dos indivíduos no desenvolvimento de suas atividades, tendo como objeto de estudo o que se pode chamar de “organizações artísticas” de Florianópolis.

As organizações artísticas estudadas podem representar um grande distanciamento do modo de organização burocrático por serem ligadas à arte, à cultura, o que tende a significar possibilidade de auto-realização dos indivíduos que as constituem. Em contrapartida podem, ao se organizarem de maneira profissional, aproximar-se do modelo burocrático de organização. Deste modo, a pergunta que norteia esta pesquisa é a seguinte: até que ponto grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis distanciam-se do modelo burocrático de organização e significam oportunidade de auto-realização de seus membros?

A fim de responder a este questão, foram delineados os objetivos desta pesquisa. Estão apresentados a seguir, portanto, os objetivos traçados e as justificativas para a realização deste estudo.

## 1.1 Objetivos

Em decorrência do problema de pesquisa proposto, o objetivo geral deste estudo configurou-se no seguinte: Discutir até que ponto as práticas organizacionais dos grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis distanciam-se do modelo burocrático de organização e significam oportunidade de auto-realização de seus membros.

Os objetivos específicos definidos para a consecução do objetivo geral foram os seguintes:

- a. Levantar a história dos grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos selecionados;
- b. Identificar as práticas organizacionais presentes nestas organizações;

- c. Identificar as lógicas de ação relacionadas às práticas organizacionais identificadas;
- d. Caracterizar os grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos selecionados como organizações mais substantivas ou burocráticas a partir da identificação das lógicas de ação presentes;
- e. Discutir as possibilidades de auto-realização dos indivíduos nas organizações pesquisadas.

## 1.2 Justificativas

Como já mencionado, o presente estudo procurou descrever e analisar as práticas organizacionais de grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis, discutindo a possibilidade de um organizar mais substantivo e, conseqüentemente, de auto-realização de seus membros.

Descrever e analisar as práticas destas diferentes organizações tornou-se possível devido ao desenvolvimento de estudos similares desenvolvidos pela autora, e de outros estudos realizados pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional do qual a autora fez parte durante dois anos. Sendo assim, este trabalho de conclusão de curso é o somatório dos conhecimentos adquiridos ao longo das atividades de pesquisa exercidas durante a graduação, sendo também uma análise comparativa entre os trabalhos desenvolvidos pelo grupo.

Os conhecimentos relativos aos grupos folclóricos foram adquiridos através de pesquisa de iniciação científica desenvolvida entre os anos 2005 e 2006, sob orientação da professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, cujos resultados foram apresentados no X Colóquio sobre Poder Local, em Salvador, em dezembro de 2006. Os conhecimentos relativos às bandas foram adquiridos também através de uma pesquisa de iniciação científica, sob orientação da mesma professora, entre os anos 2006 e 2007. Já os conhecimentos relativos aos grupos teatrais foram desenvolvidos em uma dissertação de mestrado por Samara Bernardino Hoffmann, sob orientação da mesma professora. Este trabalho objetivou, portanto, unir os conhecimentos adquiridos pela autora durante as atividades de pesquisa realizadas, além de contribuir para o

grupo de pesquisa do qual fez parte por meio de uma análise comparativa dos casos que até então têm sido estudados isoladamente.

Castro (1977, p.56) cita três critérios para a escolha de um trabalho de investigação científica: a importância, a originalidade e a viabilidade. Para o autor, *um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade*. Um tema pode também ser considerado importante caso esteja ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

Sendo assim, esta pesquisa pode ser considerada importante, pois contribui para aprofundar o entendimento sobre as organizações substantivas e sobre a auto-realização humana no desempenho de atividades, trazendo o homem para o foco das discussões. A pesquisa torna-se importante também por utilizar referenciais teóricos pouco comuns aos estudos de graduação em Administração, como Guerreiro Ramos e Maurício Serva, possibilitando, assim, àqueles que tiverem contato com o trabalho, ampliarem suas possibilidades de compreender o universo das organizações.

A pesquisa também é importante por se constituir numa continuação dos trabalhos desenvolvidos pela autora durante dois anos de iniciação científica no grupo de pesquisa Observatório da Realidade organizacional. Sendo assim, o estudo amplia e aprofunda os trabalhos desenvolvidos pela autora, além de resgatar outras pesquisas desenvolvidas pelo grupo, contribuindo desta forma para uma compreensão mais profunda sobre as organizações não-empresariais.

Já a originalidade, para Castro (1977, p.57), está em um tema que *tem o potencial de nos surpreender*. Ao abordar temas já amplamente estudados reduz-se a probabilidade de que se encontre algo de novo ou original. Sendo assim, esta pesquisa pode ser considerada original, pois discute um tema novo, utilizando-se de uma abordagem teórica incomum. Outro fator que confere originalidade ao estudo são os objetos de pesquisa, que compreendem grupos folclóricos, bandas de música e grupos teatrais de Florianópolis, organizações não comumente estudadas em Administração. Além disso, as pesquisas que serviram de base para a realização deste trabalho discutiram práticas organizacionais, não levando em conta, em alguns casos, as lógicas de ação inerentes a essas práticas e, em nenhum caso, a possibilidade de auto-realização dos indivíduos nas organizações.

A viabilidade, por sua vez, é o critério mais tangível. Esta pode ser definida ao se especificar questões como *os prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito* (CASTRO, 1977, p.57). Desse modo, a pesquisa pode ser considerada viável já que conta com tempo e apoio adequado para sua realização, além de recursos financeiros e subsídios suficientes para a sua elaboração.

### 1.3 Estrutura do estudo

O presente estudo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, a qual abrange questões relativas à auto-realização humana no desenvolvimento de atividades, ao modelo burocrático de organização, outras formas de organização, e os tipos de racionalidade que as envolvem, além de uma discussão sobre cultura no Brasil, em Santa Catarina, e especialmente em Florianópolis, evidenciando os grupos teatrais, as bandas e os grupos folclóricos. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. A seguir, apresenta-se a análise dos dados referentes às práticas organizacionais presentes nas organizações pesquisadas, discutindo-se, a partir de então, a possibilidade (ou não) de um organizar mais substantivo e, conseqüentemente, de auto-realização dos indivíduos nessas organizações. Por fim, apresentam-se as conclusões obtidas no estudo.



## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A fim de obter base para análises posteriores, faz-se necessário aprofundar as questões teóricas que circundam este estudo. Apresentam-se, a seguir, questões relativas à auto-realização humana no desenvolvimento de atividades em organizações, ao modelo burocrático de organização, outras formas de organização, e os tipos de racionalidade que as envolvem, além de uma discussão sobre cultura no Brasil, em Santa Catarina, e especialmente em Florianópolis.

### 2.1 A auto-realização humana no trabalho

O homem, em toda sociedade, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), se defronta com dois problemas: o do significado de sua existência, e o de sua sobrevivência biológica. Assim, em toda sociedade existem ações simbólicas, relativas à busca por significado, e também ações de natureza econômica, condicionadas pelo imperativo da sobrevivência. Os critérios de cada tipo de conduta, ou seja, cada tipo de ação, diferem entre si. O primeiro tipo, relacionado à busca por significado, constitui um fim em si mesmo, ou seja, é intrinsecamente compensador; já o segundo, relacionado à sobrevivência, é um meio para conseguir um fim.

A partir da diferenciação entre estes dois tipos de busca humana, Guerreiro Ramos diferencia trabalho e ocupação. O trabalho refere-se a atividades *determinadas por necessidades objetivas e não pela livre deliberação pessoal*, ou seja, são atividades necessárias à sobrevivência. Para o autor, é esse tipo de atividade que força o homem a empenhar-se em esforços penosos, inerentes ao processo de produção. Já a ocupação refere-se a atividades exercidas autonomamente pelo indivíduo, de acordo com o seu desejo de auto-realização pessoal. Sendo assim, a realização de atividades ditadas pelas necessidades de sobrevivência, ou seja, o trabalho, é necessário, mas não é capaz de tornar o homem auto-realizado. Nesse sentido, a instituição da escravatura foi um recurso utilizado com a finalidade de excluir o trabalho da vida do homem, obrigando-se, obviamente, outros homens a fazê-lo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.130).

De acordo com Arent (2000) apud Araújo e Ouriques (2007), é natural e humano a

busca por emancipar-se da necessidade de se desgastar para sobreviver, afinal o homem só poderá desenvolver suas potencialidades tendo a liberdade como condição. Uma vida dedicada ao trabalho, não como meio de independência, mas como mera sobrevivência, segundo a autora, é a própria extinção da vida, pois enquanto estiver preso ao trabalho, o homem não poderá dedicar-se à livre atuação política, num sentido geral da palavra. Assim, fica evidente a importância da emancipação do homem em relação às suas necessidades de subsistência para que este possa desenvolver suas capacidades realmente humanas e, assim, ascender à esfera política.

Se analisado por uma perspectiva histórica, pode-se notar que, no decorrer dos séculos, o trabalho sofreu alterações em seu significado, seu sentido e sua importância na vida social, alterando a sua relação com a auto-realização. De acordo com Tolfó et al (2005), nas sociedades antigas o trabalho era visto como algo ruim, pejorativo. Segundo Araújo e Ouriques (2007), qualquer atividade que pudesse desgastar o corpo humano era considerada pelos gregos, por exemplo, como mesquinha e inferior. Desta forma, o trabalho na antiguidade, longe de ter um possível significado dignificante, era considerado uma atividade inumana. Era visto, de acordo com Araújo e Ouriques (2007), como um fardo da existência dos homens que está presa às necessidades impostas pela natureza.

Posteriormente, de acordo com Tolfó et al (2005), durante a industrialização, o trabalho passa a ser visto como uma possibilidade de liberdade, já que o desenvolvimento de tecnologias proporcionava um maior domínio do homem sobre a natureza. Segundo Araújo e Ouriques (2007), a ascensão e consolidação capitalista como novo modo de produção da vida trouxe consigo uma súbita promoção do trabalho de uma posição desprezível para uma alta categoria, tornando-se uma atividade estimada. Na sociedade moderna, de acordo com Tolfó et al (2005), o trabalho passa a ser compreendido como um esforço coletivo no qual todos teriam que participar. Assim, torna-se uma atividade central e estruturante da vida dos indivíduos e da sociedade, pois deixa de ser somente um meio de subsistência, para tornar-se também um meio de auto-realização, status, poder e identidade.

Com a ascensão de uma racionalidade capitalista, no entanto, as atividades humanas são reduzidas ao trabalho assalariado. De acordo com Laner (2005), a sociedade industrial influenciou o processo de transformação do trabalho em um mero instrumento para atingir determinados fins, esvaziando-o de seu elemento *afetivo expressivo*, ou seja, de sentido, de significado. De acordo com Tolfó et al (2005), o desenvolvimento do sistema de produção

capitalista trouxe grandes transformações para o mundo do trabalho. A finalidade do trabalho nesse sistema constitui-se muito mais na valorização do capital que do produto em si. Além disso, o trabalhador é separado dos meios de produção e acaba por vender sua força de trabalho, perdendo controle sobre o processo produtivo.

A possibilidade de auto-realização no trabalho defendida por alguns autores estimula, de acordo com Tolfo el al (2005), o desenvolvimento de estudos com a finalidade de promover essa auto-realização nos indivíduos, objetivando melhores desempenhos e resultados nas organizações, e também estudos que objetivam questionar essa possibilidade de auto-realização. Como afirma Laner (2005), o trabalho é visto por dois ângulos opostos. Alguns o vêem como fonte de realização e felicidade e destacam a sua contribuição para o progresso social. Outros o vêem como uma fonte de alienação que reduz o homem a um detentor de emprego.

Os significados e os sentidos do trabalho tem sido, de acordo com Tolfo el al (2005), objeto de estudo mais recente, especialmente no bojo de questionamentos relativos a alienação, motivação, qualidade de vida no trabalho, mudanças nas formas de organização e das relações de trabalho, dentre outros. A preocupação dos estudos que tratam deste assunto, em parte, é identificar quais atividades têm sentido para os trabalhadores e quais não têm, evidenciando uma preocupação dos estudiosos com o trabalho sem sentido e, indiretamente, com a auto-realização humana.

Muito embora alguns estudos defendam a possibilidade de auto-realização no trabalho, Guerreiro Ramos (1981) afirma que, se um indivíduo permite que uma organização se torne a referência primordial da sua existência, ele perde o contato com a sua verdadeira individualidade e acaba adaptando-se a uma realidade fabricada. Segundo o autor, as organizações formais possuem metas que só acidentalmente e secundariamente consideram a realização humana. Assim, apenas *acidentalmente* um indivíduo poderia auto-realizar-se no trabalho.

Essa reflexão é central para este estudo, já que exclui a possibilidade de auto-realização nas empresas, instituições em que indivíduos têm relações de trabalho e, ao mesmo tempo, indica que a auto-realização possa ser encontrada em outros tipos de organizações, nas quais as relações entre os indivíduos não possam ser caracterizadas como trabalho, segundo a concepção de Guerreiro Ramos.

Sendo assim, partindo da idéia de que o homem pode se auto-realizar em algumas atividades e não em outras, torna-se necessário descrever o modelo burocrático de organizar, que

seria aquele no qual a auto-realização não seria possível, e também outros modelos organizacionais, em que haveria possibilidade de auto-realização.

## 2.2 O modelo burocrático de organizar

O trabalho humano, ao longo do tempo, foi organizado de diferentes formas, sendo o modelo burocrático de organização correspondente ao momento histórico de modernização da sociedade. A burocracia surge como modo de organização predominante na sociedade industrial europeia, embora esta não seja uma forma organizacional nova, tendo sido encontrada num período pré-capitalista na China, no Império Romano, e também no Egito (MOTTA, VASCONCELOS, 2004; VIEIRA, CUNHA, 1991).

A emergência do modelo burocrático de organizar na Europa é percebida e estudada por Weber ao tratar das formas de autoridade existentes na sociedade e sua legitimidade. Weber definiu três tipos de autoridade, sendo elas a tradicional, baseada nas tradições e costumes de uma cultura; a carismática, baseada nas características pessoais de um indivíduo; e a autoridade racional-legal, que é baseada em regras e normas estabelecidas por um regulamento aceito por todos os membros de determinada cultura. Nesse contexto, Weber relaciona a sociedade de massa formada a partir da industrialização à autoridade racional-legal, considerando-a fundamento do estado moderno (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

O processo de modernização, de acordo com Motta e Vasconcelos (2004), como acima mencionado, pode ser entendido como a gradual substituição das estruturas sociais baseadas em uma autoridade tradicional, por estruturas sociais baseadas em uma autoridade racional-legal. Weber mostra que o tipo de autoridade racional-legal seria mais adaptado ao surgimento da sociedade industrial e às mudanças sociais decorrentes deste processo que os demais tipos de autoridade. Para o autor, a autoridade tradicional tem dificuldades em aceitar inovações sociais (necessárias para a consolidação da sociedade industrial), já que, por basear-se em costumes e tradições, tende a preservar elementos culturais herdados do passado e a não questionar as convenções sociais, as quais fundamentam seu poder.

Além disso, o caráter pessoal presente nas autoridades tradicionais e carismáticas oferece incerteza a uma sociedade industrial nascente na medida em que se fica a mercê dos

interesses de um indivíduo ou um grupo. Dessa forma, tal tipo de insegurança não favorece investimentos econômicos a longo prazo. Sendo assim, a autoridade racional-legal era compatível com os valores econômicos típicos da industrialização, da qual se esperava estabilidade nas regras e a sua continuidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Em sintonia com este tipo de autoridade racional-legal, e tendo se estabelecido como uma forma hegemônica de organizar o trabalho humano a partir principalmente da revolução industrial, a burocracia, de acordo com Motta e Vasconcelos (2004, p. 16), *busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada*. A burocracia baseia-se em princípios como a existência de leis e regulamentos que determinam as funções e competências dos indivíduos na organização; a divisão de tarefas feita de modo racional, a fim de alcançar os objetivos da organização; as regras se aplicam de maneira igualitária a todos, tendo os membros da organização direitos e deveres limitados e previstos por regras; estruturas administrativas são caracterizadas pela hierarquia; as decisões são baseadas em critérios predominantemente racionais que exigem alto grau de profissionalização e especialização técnica de seus funcionários; existência de impessoalidade que busca reduzir favoritismos e clientelismos em favor do mérito e da competência técnica.

As características das organizações burocráticas apontadas pelo próprio Weber (2003, p.129-130) são as seguintes:

- a. Obedece-se não à pessoa, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer;
- b. Aquele que manda, o 'superior', tem direito de mando legitimado por uma regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário;
- c. O tipo do funcionário é aquele de formação profissional, cujas condições de serviço se baseiam num contrato, com um pagamento fixo, graduado segundo a hierarquia do cargo e não segundo o volume de trabalho, e direito de ascensão conforme regras fixas;
- d. O funcionário é um burocrata, especialista com alto padrão de qualificação técnica, sem influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais;

- e. O dever de obediência está graduado numa hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, e dispõe de um direito de queixa regulamentado. A base do fundamento técnico é a disciplina do serviço.

A burocracia, dessa forma, é uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Com a utilização de regras e com a rotinização do trabalho, são minimizados os riscos e as incertezas. Deste modo, ao formalizarem as relações entre as pessoas, as regras também têm por intuito reprimir a espontaneidade e a pessoalidade nos relacionamentos profissionais, evitando o surgimento de conflitos (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Algumas conseqüências do desenvolvimento desta forma de organizar foram o predomínio de uma lógica científica em detrimento de outras lógicas não científicas; a consolidação de metodologias racionais para a análise dos processos de produção; a profissionalização das relações de trabalho; a redução de favoritismos e clientelismos, que eram típicos em corporações de ofício na Idade Média; e o isomorfismo, que corresponde à adoção deste modelo de organização por outras organizações que não o adotavam (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

De acordo com Guerreiro Ramos (1981, p.125), a organização burocrática tornou-se um *modelo social fundamental*, e sua racionalidade calculista imanente passou a ser o padrão dominante de racionalidade para a existência humana, ou seja, o modelo burocrático de organizar tornou-se um modelo base para toda a sociedade, sendo que a lógica de ação presente neste modelo tornou-se o seu padrão fundamental. Como salientam Motta e Bresser Pereira (1986, p.21), *o desejo de racionalização do homem moderno atingiu todos os setores de sua vida, inclusive o da estrutura dos sistemas sociais que participa. Estes são racionalizados através de métodos administrativos.*

Neste sentido, Chanlat (2000) salienta que as sociedades contemporâneas conheceram importantes transformações nas últimas décadas. O autor salienta três delas: a hegemonia do econômico, o culto à empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. Neste sentido, segundo o autor, a lógica econômica, burocrática, vem afirmando-se gradativamente desde a Revolução Industrial, e das revoluções políticas americana e francesa, com a afirmação da razão e do progresso, sendo que as últimas décadas, em especial a década de

80, significaram o apogeu da dessa lógica, transparecendo-se no culto à empresa.

Parker (2002), em seu livro *Against Management*, afirma que o *management*, que pode ser entendido como gestão, num sentido empresarial do termo, é visto como a melhor solução para tudo, como a mais avançada forma de organização humana. Para o autor, este modo de organizar ocupa uma posição central nas sociedades industriais avançadas, e isto acontece porque, a seu ver, oferece a possibilidade de controle sobre a natureza, sobre os seres humanos e sobre as habilidades organizacionais, algo intensamente procurado por estas sociedades. Neste sentido, o *management* é a consolidação da ordem e da eficiência.

Dessa forma, com a expansão da lógica econômica, a empresa passou a ocupar uma posição central na sociedade. Durante muito tempo considerada local de exploração, dominação e alienação pela maioria, a empresa passou a ser vista como fonte de riqueza e cultura, capaz de resolver a maioria de nossos problemas. É importante falar sobre esta posição da empresa na sociedade pois, segundo Chanlat (2000, p.16), este fato teve como importante consequência a *difusão massiva dos discursos e das práticas de gestão em setores mantidos até então fora da influência do "espírito gestor"*. Os princípios originários da empresa, como eficácia, produtividade, empreendedorismo, qualidade total, produto, cliente, marketing, dentre outros, invadiram, segundo o autor, as escolas, universidades, hospitais, empresas públicas, museus, teatros, dentre outras, de forma absoluta.

O *management*, de acordo com Parker (2002), passou a ser visto como a melhor forma organizacional, não importando as características da organização a ser gerenciada. No entanto, o autor alerta que existem outras maneiras de organizar. A dominação da lógica econômica e a da empresa como modelo organizacional único é tão pouco questionada que parece haver apenas uma forma de organizar. Dessa forma, segundo ele, palavras como coordenação, cooperação, participação, coletividade, democracia, comunidade, que são formas de organizar, estão sendo apagadas, marginalizadas. Porém, para o autor, o momento atual significa uma mudança na imagem da gestão, uma transformação de salvação para problema.

Enfatizando também esta questão, Vieira e Cunha (1991) afirmam que o desenvolvimento da sociedade industrial contemporânea e a complexidade e diversidade ambiental advindas deste desenvolvimento, proporcionaram diversas formas de entendimento sobre as organizações. Percebe-se, então, concomitantemente à influência da lógica da burocracia sobre organizações inicialmente não influenciadas por esta lógica, o surgimento de reações ao

modelo dominante (burocrático) de organizar, como expressão das diversidades. E estas reações concretizam-se através de formas alternativas de organização e gestão.

Antes de tratar sobre estas formas alternativas de organização e gestão, ou novas formas organizacionais, faz-se necessário abordar as racionalidades e ações racionais, as quais se desenvolvem de modo diferenciado em organizações burocráticas e em organizações que adotam um outro modelo.

### 2.3 Sobre as racionalidades e as ações racionais

O conceito de razão sofreu transformações ao decorrer da história. De acordo com Guerreiro Ramos (1981), no conceito antigo, a razão era entendida como uma habilidade do indivíduo que o possibilitava distinguir entre o bem e o mal, entre o falso e o verdadeiro, entre o certo e o errado. Já nos trabalhos de Hobbes, a *razão moderna* é entendida como uma capacidade adquirida pelo esforço e que habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitário de conseqüências. Essas transformações ocorridas com o próprio conceito de razão evidenciam, segundo o autor, mudanças sociais em direção a uma centralização no mercado.

Weber, a partir de sua percepção sobre tais mudanças, descreve diferentes tipos de racionalidade, os quais se referem aos processos mentais e suas referências, as quais orientam as ações dos indivíduos no contexto social. Assim, para o autor, as diferentes formas de organização encontradas na sociedade podem ser explicadas pelo uso de diferentes racionalidades (DELLAGNELO, 2004).

De acordo com Guerreiro Ramos (1981), os tipos de racionalidade, ou lógicas de ação, descritos por Weber foram dois: a racionalidade formal ou instrumental e a racionalidade substantiva. A racionalidade instrumental (*Zweckrationalität*) é determinada por uma expectativa de resultados, de fins calculados. Este tipo de racionalidade orienta ações baseadas em interesses práticos e individuais, utilizando-se do cálculo utilitário de conseqüências. A racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*), é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza uma ação humana interessada em resultados além da própria ação.

Para Guerreiro Ramos, citado por Serva (1997 b), a racionalidade substantiva seria um



atributo natural do ser humano, sendo que por meio dela os indivíduos poderiam conduzir suas vidas na direção da auto-realização, equilibrando a busca por emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social. As chaves para esse equilíbrio seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo.

No entanto, segundo Weber apud Dellagnelo (2004), a racionalização da sociedade moderna, e também o surgimento da burocracia como forma de organização, evidenciam a dominação da racionalidade instrumental sobre a racionalidade substantiva. Assim, como reconhece Guerreiro Ramos apud Serva (1997 b), a racionalidade instrumental prevalece na maioria das organizações produtivas como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, sendo este orientado pelas leis do mercado.

Em complementaridade aos estudos de Guerreiro Ramos e do próprio Weber aparecem os estudos de Habermas, que também enfatizam as reflexões a respeito as ações humanas. Essa complementaridade foi estudada por Serva (1997 b). Para Habermas, de acordo com Serva (1997 b), a ação pode ser orientada para o êxito ou para o entendimento. O êxito é entendido por Habermas como a implantação, no mundo, de um estado de coisas desejado, que em uma determinada situação pode ser gerada por meio de uma ação ou omissão calculada. O entendimento, por sua vez, é definido como um processo de obtenção de acordo entre os sujeitos, tendo como meta um acordo que satisfaça a todos. Com o intuito de pôr em prática os estudos teóricos elaborados por Guerreiro Ramos e seus seguidores sobre a racionalidade substantiva, Serva (1993; 1997b), apoiando-se nas idéias do próprio Ramos e nas de Habermas sobre a teoria da ação comunicativa, define ação racional substantiva e ação racional instrumental.

Serva (1997 a e b) entende, portanto, a ação racional substantiva como um tipo de ação orientada para a dimensão individual e grupal. Na dimensão individual, a ação racional substantiva está relacionada à auto-realização como a concretização de potencialidades e satisfação. Na dimensão grupal, ela está relacionada ao entendimento, à responsabilidade e à satisfação social. Os elementos que constituem este tipo de ação são:

- a. Auto-realização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b. Entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide

da responsabilidade e da satisfação;

- c. Julgamento ético: deliberação baseada em julgamentos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d. Autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e. Valores emancipatórios: se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do 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.

Já a ação racional instrumental, de acordo com Serva (1997 a e b), é entendida como aquela ação baseada em cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização de recursos disponíveis. Os elementos que constituem a ação racional instrumental são:

- a. Cálculo: projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b. Fins: metas de natureza técnica, econômica ou política;
- c. Maximização dos recursos: busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humano, material, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo;
- d. Êxito, resultados: alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e. Desempenho: desempenho individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f. Utilidade: dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g. Rentabilidade: medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados

esperados;

- h. Estratégia interpessoal: influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação de suas prováveis reações a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Nesse sentido, as organizações podem agir tendo como base tanto os elementos constituintes da ação racional substantiva como os elementos constituintes da ação racional instrumental, sendo que as ações racionais instrumentais estão mais próximas da lógica de mercado que guia as organizações influenciadas pelo modelo burocrático.

Portanto, as organizações baseadas em elementos da ação racional substantiva estariam mais afastadas do modelo burocrático de organizar, constituindo o que Serva chama de organizações substantivas, e outros autores chamam de organizações alternativas ou pós-modernas. Torna-se oportuno, agora, apresentar estas formas de organizar alternativas ao modelo burocrático.

#### 2.4 Novas formas organizacionais

As últimas décadas, de acordo com Dellagnelo (2004), têm representado para o estudo da administração e para a prática administrativa nas organizações um momento de discussões, controvérsias e questionamentos sobre os paradigmas e modelos estabelecidos. Pode-se, de acordo com a autora, observar a existência de duas abordagens distintas nas análises sobre o assunto.

A primeira delas procura discutir as novas alternativas organizacionais frente a um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, cujo objetivo máximo consiste no alcance do melhor arranjo organizacional para obtenção de maior efetividade. Essa abordagem, no entanto, conforme Aktouf (1996) apud Dellagnello (2004), não descarta uma série de pressupostos de sistemas tradicionais de gestão. Nesse sentido, como apontam Clegg e Hardy (1999), quando se fala em formas novas de organização, tomam-se como base os aperfeiçoamentos das características burocráticas da organização moderna e das suas práticas organizacionais. Assim, muitas vezes as novas formas organizacionais, na teoria administrativa,

são relacionadas a cadeias, conglomerados, redes e alianças estratégicas, além da descentralização e redução da hierarquia.

A segunda abordagem, de acordo com Dellagnelo (2004), vem tratando o tema como a manifestação de diferentes formas de se entender e gerir as organizações contemporâneas, própria da diversidade que caracteriza a sociedade. Conforme Clegg (1990), apud Dellagnelo (2004), nesta abordagem, as novas formas organizacionais representam a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático. Ou seja, tais organizações fazem uso da racionalidade substantiva, e não da burocrática. Esta abordagem apresenta-se, portanto, como sendo mais apropriada para o estudo de organizações que, além de apresentarem novas práticas de organizar, apresentam também uma outra racionalidade, distinta daquela que é própria do modelo burocrático.

Para a compreensão do funcionamento de organizações que supostamente se distanciam do modelo burocrático ou empresarial de organizar, optou-se por um referencial teórico diferente daquele que normalmente serve de base para o estudos de organizações burocráticas, em seus diversos níveis, e que não questiona as lógicas que as orientam. Nesse sentido, os trabalhos de Guerreiro Ramos e Maurício Serva parecem ser de fundamental importância, já que oferecem as bases de um referencial teórico adequado ao estudo de outros tipos de organização que não as burocráticas.

Maurício Serva, partindo das obras de Guerreiro Ramos e também de Habermas, desenvolve, como já mencionado, estudos que buscam examinar empiricamente as racionalidades substantiva e instrumental em organizações. Em um destes trabalhos, datado de 1993, o autor estudou doze organizações alternativas, ou coletivistas, também denominadas por ele de organizações substantivas, durante o ano de 1990, em Salvador. A partir desse estudo, o autor relatou alguns traços percebidos nas organizações pesquisadas.

Um dos traços identificados foi com relação aos princípios, que reconhecem como sendo de grande importância à individualidade dos membros, valorizando-se também a dimensão coletiva, caracterizando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização. *Partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores* (SERVA, 1993, p.38). Daí, segundo o autor, surgem demais princípios, como o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a aceitação espontânea de compromissos, além da identidade de valores gerais.

Além destes, outros princípios comuns às organizações pesquisadas pelo autor foram observados, como a aceitação da existência de conflitos, o que demonstra, segundo o autor, disposição permanente de negociação entre as partes. Outro princípio verificado foi a não existência de controles formais, que são substituídos pelo autocontrole, pois os indivíduos não são pressionados a participarem de tais organizações, acreditando-se que se o indivíduo não estiver integrado ao grupo, perderá o interesse e se desligará.

Outra característica comum a tais organizações foi a intenção de que o trabalho fosse uma atividade prazerosa, sendo o processo de realização do trabalho mais importante que as suas finalidades. Observou-se também que a intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, prevalecendo o contato face a face sobre outros meios de comunicação. As reflexões sobre a organização, seus objetivos e práticas são, em geral, intensas e coletivizadas, de modo que todos os membros participam das discussões.

A flexibilidade da hierarquia, segundo o autor, é um traço marcante nas organizações envolvidas em seu estudo. Nestas, observou-se a existência de pouca ou nenhuma hierarquia, o rodízio na execução de tarefas, sendo a aptidão e o interesse individual a base para a divisão de tarefas e funções. A respeito dos critérios para aceitação ou escolha dos membros da organização, Serva (1993) afirma que os critérios essenciais são a sintonia com a causa da organização e a identificação dos valores da organização com os valores pessoais. Critérios complementares a estes são a disponibilidade para a realização de tarefas e empatia.

Sobre a veiculação de informações, estas são veiculadas livremente, não tendo sido encontrados casos de confidencialidade. A respeito da remuneração, algumas organizações pesquisadas pagam salários fixos, outras pagam conforme produtividade, e outras, onde o trabalho é voluntário, não há pagamento de salário. Os horários de trabalho são flexíveis. Na auto-avaliação realizada por tais organizações, elas se vêem como organizações onde existe satisfação oriunda da perseguição de um ideal, onde o trabalho é realizado com prazer através da satisfação individual e grupal, e onde não há alienação no trabalho (SERVA, 1993).

A aferição do rendimento da organização é coletiva, sendo operacionalizada pelo grupo. Sobre a satisfação do usuário, algumas das organizações pesquisadas jamais o mediram. Outras já efetuaram algum estudo sobre o assunto, porém não em profundidade. Por fim, o destaque da racionalidade substantiva sobre a instrumental constitui-se, segundo o autor, no traço mais marcante nas organizações por ele pesquisadas.

Este estudo desenvolvido por Serva é de fundamental importância neste trabalho, já que definiu algumas características das organizações chamadas de substantivas. A partir da explanação desse estudo, foi possível a elaboração de um quadro resumo que situa, de um lado, o modelo burocrático de organização e, de outro, características de organizações alternativas a tal modelo.

	<b>ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO SUBSTANTIVA</b>
<b>Importância indivíduo/organização</b>	Organização	Indivíduo
<b>Conflitos</b>	Tenta-se evitar	Aceitação da sua existência
<b>Controle</b>	Da organização sobre o indivíduo	Autocontrole
<b>Concepção de trabalho</b>	Eficiente	Prazeroso
<b>Relações interpessoais</b>	Baixo grau de solidariedade e afetividade	Alto grau de solidariedade e afetividade
<b>Reflexão sobre a organização</b>	Centralizadas	Intensa e coletivizadas
<b>Hierarquia</b>	Rígida	Flexível
<b>Divisão das tarefas</b>	Profissionalização	Aptidão e interesse individual
<b>Crítérios de escolha de novos membros</b>	Conhecimento, profissionalização	Sintonia com a causa, identificação de valores
<b>Informações</b>	Veiculadas conforme interesses	Disponíveis a todos
<b>Recompensas</b>	Materiais	Não materiais
<b>Horários de trabalho</b>	Tendem a fixos	Tendem a flexíveis
<b>Satisfação do usuário</b>	Mensurada	Não mensurada

Quadro 1: Comparação entre organizações burocráticas e organizações substantivas.

Fonte: adaptado de Serva (1993).

Este quadro serve como um guia para entender como as organizações se portam, se estruturam, podendo-se identificar características comuns às organizações burocráticas ou às substantivas. Assim, em uma organização em que se tenha a idéia de que os indivíduos só trabalham se forem cobrados constantemente, o que é uma concepção sobre o comportamento humano, o controle tenderá a ser mais rígido. Já em uma organização em que se tenha a idéia de que a atividade ali desenvolvida é prazerosa e que os indivíduos a realizam para o seu próprio bem estar, o controle da organização sobre o indivíduo tenderá a ser mínimo, transformando-se em autocontrole.

Torna-se preciso destacar, porém, que as organizações burocráticas, empresariais, costumam adotar mecanismos comuns às organizações substantivas. Existem hoje organizações empresariais em que é possível o autocontrole dos indivíduos, em que a hierarquia é flexibilizada.

em que as informações estão disponíveis a todos, em que as recompensas não materiais ou simbólicas também estão presentes, e onde os horários de trabalho também são flexíveis. Este é o processo de flexibilização das organizações, que não implica, porém, na adoção de uma nova racionalidade (DELLAGNELO, 2004). Assim, os dois modelos expostos no quadro servem apenas como uma idéia de organização substantiva ou burocrática, não sendo as características ali expostas suficientes para distinguir uma organização.

Em dois outros trabalhos do mesmo autor, ambos datados de 1997, são analisados em outros estudos de casos onze processos organizacionais relacionados aos elementos constitutivos das ações racionais substantiva e instrumental, abordados anteriormente. Os onze processos organizacionais estudados pelo autor são hierarquia e normas, valores e objetivos organizacionais, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, reflexão sobre a organização, conflitos, comunicação e relações interpessoais, satisfação individual, dimensão simbólica e ação social e relações ambientais.

Apresenta-se a seguir o Quadro 2, que mostra a relação elaborada por Serva (1997b) entre os processos organizacionais e os elementos constitutivos das ações racionais substantiva e instrumental, abordados anteriormente.

	<b>RACIONALIDADE SUBSTANTIVA</b>	<b>RACIONALIDADE INSTRUMENTAL</b>
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho <i>Estratégia interpessoal</i>
Valores e objetivos organizacionais	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins <i>Estratégia interpessoal</i>
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados <i>Estratégia interpessoal</i>
Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Auto-realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Quadro 2: Correlação entre os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional. Fonte: Serva (1997, p.126).

O modelo burocrático e o modelo substantivo de organizar são formas ideais, no sentido weberiano do termo, ou seja, não podem ser encontradas na realidade em sua forma pura. Assim, podem ser perceptíveis nas organizações estudadas características mais voltadas ao modo de organizar substantivo e, ao mesmo tempo, características que remetam ao modo burocrático. Guerreiro Ramos também distingue diferentes tipos de organização, no entanto, o faz de modo diferente de Serva.

Em *A Nova Ciência das Organizações*, Guerreiro Ramos (1981), discute a centralidade do mercado nas relações e pessoais e sociais. Segundo o autor, a análise e o planejamento de



sistemas sociais feitos atualmente são unidimensionais, ou seja, refletem o paradigma que *considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais*. Sendo assim, o autor propõe um modelo de análise e planejamento multidimensional, em que o mercado é considerado um enclave social *legítimo e necessário, mas limitado e regulado*. É proposta assim *uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves, dos quais o mercado é apenas mais um*. Este modelo multidimensional é chamado pelo autor de paradigma paraeconômico (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140).

Não admitindo o mercado como enclave social principal, Guerreiro Ramos afirma que o homem empenha-se em diferentes tipos de atividades, nem sempre ligadas ao enclave mercado. Sendo assim, apresenta as dimensões, ou categorias delimitadoras, do modelo multidimensional já apresentado, de forma que cada uma destas dimensões corresponde a diferentes formas organizacionais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140).

As categorias delimitadoras apresentadas pelo autor são economia, isonomia, motim, isolado, fenonomia e anomia. Neste trabalho estão apresentadas somente as categorias economia, isonomia e fenonomia, já que estas auxiliarão na compreensão da realidade pesquisada. A categoria motim não foi aqui incluída pois se refere a organizações com ausência de normas, em que falta aos membros senso de ordem social, caracterizando organizações que se formam em momentos de revoltas populares, por exemplo. A categoria anomia também não foi incluída pois não se refere a uma organização, mas sim a indivíduos *desprovidos de normas orientadoras* (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147), o que corresponde aos indivíduos marginais, excluídos. A categoria isolado foi da mesma forma excluída por não tratar de um conjunto de indivíduos em interação, mas de apenas um indivíduo.

A economia, em termos gerais, segundo o autor, se refere a um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens ou para a prestação de serviços. Segundo Guerreiro Ramos (1981, p.147-148), as economias possuem as seguintes características:

- a) Sofrem influência indireta dos clientes no planejamento e execução de suas atividades;
- b) Sua sobrevivência depende da sua eficiência na produção ou prestação de serviços, sendo que esta eficiência pode ser avaliada em termos de lucros ou relação entre custo e benefício;

- c) Pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho;
- d) Seus membros são detentores de empregos e são avaliados;
- e) As informações circulam de modo irregular entre os membros, ou seja, a prestação de informações é condicionada aos interesses pessoais ou empresariais.

Estas cinco características, segundo o autor, são comuns a firmas competidoras, monopólios, agências, além das organizações de fins não-lucrativos. Nestas organizações, a racionalidade substantiva pode existir, mas não é predominante. Já a isonomia, segundo Guerreiro Ramos (1981, p.150-151), pode ser entendida como um contexto em que todos os membros são iguais. As principais características das isonomias são:

- a) Tem como objetivo principal a auto-realização dos seus membros, sendo as prescrições mínimas e, quando inevitáveis, são estabelecidas em consenso;
- b) É autograticificante, já que os indivíduos são livremente associados a ela e *desempenham atividades compensadoras em si mesmas*;
- c) As atividades são promovidas como vocações, ocupações, e não como empregos;
- d) Não há diferenciação entre liderança e liderados, ou entre gerência e subordinados;
- e) Sua eficácia exige que prevaleçam entre os membros relações interpessoais primárias, ou seja, se aumentar de tamanho de modo que surjam relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia declinará, transformando-se numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia.

As isonomias, de acordo com o autor, correspondem, por exemplo, às associações de pais e professores, a algumas associações artísticas e religiosas, a algumas empresas de propriedade dos trabalhadores, dentre outras. A racionalidade substantiva, de acordo com Guerreiro Ramos apud Serva (1997 b), é predominante nestas organizações.

A fenonomia, por fim, segundo Guerreiro Ramos (1981, p.152-153), é um sistema social de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo ou por um pequeno grupo, que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. As características das fenomias são:

- a) são ambientes necessários às pessoas para a liberação de sua criatividade;
- b) seus membros empenham-se em obras automotivadas apenas, ou seja, ocupam-se apenas daquilo que consideram relevante;
- c) embora o resultado das atividades empreendidas em fenomenias possa vir a ser considerado em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais em relação à motivação dos seus membros;
- d) o membro de uma fenomenia tem consciência social, embora seja interessado em sua própria singularidade.

Exemplos de fenomenias, segundo o autor, são as oficinas de artistas, escritores, jornalistas, artesãos, inventores, dentre outros, que trabalham por conta própria. Nas fenomenias, a racionalidade substantiva também é predominante em detrimento da racionalidade instrumental. As bandas, grupos teatrais e grupos folclóricos podem apresentar características de isonomias, fenomenias e economias isolada ou simultaneamente.

Tendo em vista o que foi exposto até agora, chega-se a referências que fornecerão bases mais sólidas para afirmar se as práticas organizacionais desenvolvidas nas organizações pesquisadas são ou não resistentes ao modelo burocrático de organizar, ou seja, se fazem um maior uso da racionalidade instrumental ou substantiva na organização de suas atividades. No entanto, são também importantes para uma análise posterior algumas reflexões sobre a relação entre o posicionamento do Estado brasileiro em relação à cultura, além de reflexões sobre as características do cenário cultural catarinense e, em especial, florianopolitano.

## 2.5 O Brasil e a cultura

As artes em geral, em um período anterior ao advento do sistema capitalista de produção, eram desenvolvidas, segundo Reis (2003), por algum artista, o qual era apoiado e protegido por alguém que admirasse a sua arte. Em geral, o artista necessitava deste apoio para continuar desenvolvendo sua arte. Esse apoio era oferecido por pessoas que se costuma chamar de mecenas.

O mecenato, de acordo com Reis (2003, p.4) é *a primeira forma de associação entre capital e cultura, em especial com as artes*. O mecenas era o protetor do grande talento, alguém

apaixonado pela arte que visava, de acordo com a autora, *pura e simplesmente a garantia da mais sublime expressão artística, para gozo e deleite dos que a ela têm acesso.*

A arte foi também, segundo a autora, em alguns momentos da História, veículo de comunicação de mensagens a públicos específicos. Quando da conquista da Grécia por Roma, por exemplo, havia romanos que apoiavam artistas gregos por admiração a sua arte, ou porque a moda assim ditava, mas também havia aqueles que viam no fomento a produção artística uma forma de mostrar seu poder à sociedade.

Durante o Renascimento, as famílias aristocráticas e o clero foram classes ativas no mecenato, visando não apenas a arte pela arte, mas também expressar *status* e poder. Já no século XVIII, com o iluminismo, a burguesia tornou-se uma nova incentivadora das artes, que funcionava também como um veículo de transmissão de novas idéias. Neste período, o mecenato é visto como tendo função econômica, pois quando os artistas prosperavam, vendiam obras para outros países, e muitas vezes tais artistas iam trabalhar em outros países, voltando ao país de origem com grandes somas de dinheiro. Tais idéias levaram alguns Estados a investirem nas artes, com finalidade econômica (REIS, 2003).

No Brasil, de acordo com Reis (2003), a preocupação com a cultura teve início no século XIX, com a chegada da família real. De acordo com Moisés (2001, apud Oliveira, 2005), havia a intenção de produzir no Brasil o ambiente e os valores com os quais a corte portuguesa estava habituada. São desenvolvidas, assim, segundo o autor, ações na área da cultura. Neste sentido, foi trazida da França uma missão artística, em 1816, e criadas instituições como a Escola de Ciências, Artes e Ofícios do Rio de Janeiro e a academia Imperial de Belas-Artes

Durante o século XX, segundo Reis (2003), membros da elite econômica e cultural do país também exerceram papel de mecenas. É o caso de José de Feitas Valle, que acolhia em sua mansão membros da comunidade artística, como Mário de Andrade, Oswald de Andrade, Villalobos, Anita Malfatti, dentre outros, que lá encontravam respaldo financeiro, reconhecimento social e indicações a fim de obter estudos no exterior. Também é o caso de Francisco Matarazzo, que fundou o Museu de Arte Moderna de São Paulo, em 1948, a Cia. cinematográfica Vera Cruz, dentre outras realizações.

Até o início da ditadura militar, não houve políticas públicas de incentivo à produção cultural brasileira. O que houve, até então, segundo Reis (2003, p.163) foram movimentações da esfera privada que empregava *seus recursos financeiros e influência política para incentivar as*

*produções culturais que lhe eram particularmente caras*. No entanto, segundo Ortiz (1986, apud Oliveira, 2005), a partir do golpe militar de 1964, o Estado passa a ser um elemento fundamental na organização do mercado cultural, atuando por meio de políticas governamentais. Assim, a ditadura militar, que censurou vários artistas, ao mesmo tempo criou órgãos de incentivo à produção cultural nacional. Em 1970 foram criadas as secretarias estaduais da cultura, além de órgãos de incentivo à cultura como o Embrafilme (1969) e o Concine (1976). Tais órgãos, segundo o autor, sofriam censura, e as manifestações culturais não gozavam de total liberdade, mas é importante destacar que foi neste momento que o Estado começa a preocupar-se efetivamente com a cultura, evidenciando o desenvolvimento do nacionalismo.

Em 1985, de acordo com Moisés (2001 apud Oliveira, 2005), com o fim da ditadura, foi criado o Ministério da Cultura, que teve sua missão definida na Constituição de 1988. Ao Ministério da Cultura caberia as responsabilidades do Estado em relação à cultura, assegurando o acesso, incentivando sua valorização e difusão, além de garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais.

Posteriormente, em 1986, é criada a primeira lei de incentivo à cultura através de isenção fiscal. Esta lei, além de estimular a participação da iniciativa privada no setor cultural brasileiro inaugura um modelo de mecenato baseado na concepção neoliberal, deixando explícita a intenção de transferência da responsabilidade do desenvolvimento cultural para a iniciativa privada (MOISÉS, 2001, apud OLIVEIRA, 2005; REIS, 2003),

Em 1990, durante o governo Collor, de acordo com Reis (2003), as instituições públicas de incentivo à cultura no país e os gastos com o setor cultural foram drasticamente reduzidos. Nesse período, o então secretário da cultura, Sérgio Paulo Rouanet, cria uma lei federal de incentivo à cultura, conhecida como lei Rouanet, na tentativa de garantir algum fomento à produção cultural, então órfã em se tratando de apoio estatal.

No governo de Itamar Franco, foram reinstauradas algumas instituições extintas no governo anterior, permanecendo as leis de incentivo fiscal pouco utilizadas. Tais fatos justificam-se pelos baixos limites de isenção fiscal oferecidos pelo governo e pelo fato de a avaliação de projetos ser considerada excessivamente rigorosa e burocrática. Assim, até 1994, a participação do setor privado no incentivo à cultura era bastante reduzida, sendo que apenas em 2000 houve um crescimento significativo (REIS, 2003).

De acordo com Reis (2003), a comunidade empresarial, tanto pública quanto privada,

vem investindo cada vez mais em projetos culturais. Este aumento da participação da comunidade empresarial no incentivo à cultura está ligado, segundo a autora, à percepção deste tipo de iniciativa pelas empresas como uma forma de complementar a estratégia de comunicação e a sua forma de atuação na sociedade. Assim, tais organizações envolvem-se com a cultura através de patrocínio a projetos culturais que lhe sejam interessantes.

As organizações culturais, como os grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos, por sua vez, em muitos casos dependem do apoio de empresas para continuarem desenvolvendo suas atividades. Dessa forma, em algumas situações, as instituições que apoiam de alguma forma a organização cultural podem influenciar o seu desenvolvimento artístico e o “produto” final de seus esforços. Essa subordinação que muitas vezes acontece aos interesses das instituições patrocinadoras acabam por estimular também mudanças nos objetivos e práticas das organizações culturais, que procuram adaptarem-se às exigências das instituições patrocinadoras a fim de conseguir ou manter o patrocínio (GAMEIRO, MENEZES e CARVALHO, 2003).

Essa mudança nas práticas e objetivos das organizações culturais também pode ser verificada quando, em momentos em que não há apoio financeiro, buscam sozinhas seu próprio sustento, ficando então subordinadas não mais às instituições patrocinadoras, mas às leis de mercado. Dessa forma, nessas organizações, muitas vezes, *o lúdico se transforma em trabalho e o prazer da exibição artística em obrigação contratual* (GAMEIRO, MENEZES e CARVALHO, 2003, p. 199).

Os grupos folclóricos, bandas e grupos teatrais vivem sob tais circunstâncias, resistindo ou adaptando-se, de acordo com seus valores, objetivos, e relações que estabelecem com outros atores em seu campo. Dessa forma, pode-se afirmar que tais organizações vivem uma tensão constante entre subordinação e resistência aos interesses mercadológicos.

## 2.6 Cultura em Santa Catarina – bandas, grupos folclóricos e grupos teatrais

Santa Catarina, de acordo com Ferreira e Almeida (2005), pode ser considerado um estado periférico em termos de cultura. Essa sua condição influencia na produção artística do Estado, estimulando a conformação com a situação de distanciamento e a aceitação da idéia de que é difícil viver de arte em Santa Catarina; ou estimulando a busca por visibilidade, com o intuito de

quebrar as “barreiras” impostas. Neste sentido, há no Estado tanto fatores que estimulam uma postura mais substantiva das organizações artísticas, quanto uma postura mais empresarial.

No que diz respeito às bandas, uma marcante característica do cenário musical de Santa Catarina é a escassez de recursos tecnológicos, o que dificulta a instalação de gravadoras, tanto grandes como pequenas. Além disso, por ser um Estado periférico, este não sofre tantas pressões e influências de mediadores que buscam lucrar sobre a produção local. Assim, nessas condições, possivelmente a música *se torna uma manifestação artística ainda marcada pelo desejo espontâneo de expressão resultante do processo criativo sobre a produção circulante nos meios de comunicação* (FERREIRA, ALMEIDA, 2005, p.3). Essa situação, à medida que favorece a diminuição da intenção dos músicos de viver de música, de fazer sucesso, pode significar um distanciamento das bandas do estado de um modelo de organização burocrático, já que a intenção de se ter uma banda pode estar mais relacionada ao prazer e auto-realização de seus membros, como coloca Maheirie (2001).

No entanto, muitos não desejam que a realidade do Estado permaneça assim. Segundo Ferreira e Almeida (2005), desde a instalação dos meios de comunicação de massa em Santa Catarina, na década de 70, muitos músicos e compositores catarinenses têm buscado oportunidades de registrar e divulgar seus trabalhos. Dessa forma, a produção musical catarinense, embora em sua maioria independente, não pode ser considerada anticomercial, ou mesmo independente por opção. Há, na verdade, uma grande força de vontade entre músicos e compositores de tentar modificar a atual situação, criando movimentos para uma maior visibilidade do cenário. Isto pode, de acordo com Silva e Dellagnelo (2007b) significar, para as bandas, uma aproximação de um modelo de organização burocrático, a medida que se procura por uma maior inserção no mercado.

Quanto aos grupos folclóricos, surgem em Florianópolis, principalmente a partir da década de 90, iniciativas do meio acadêmico e do Estado com a finalidade de manutenção, preservação e valorização da cultura local (LACERDA, 2003). De acordo com Silva e Dellagnelo (2006, 2007a), este incentivo público, aliado à valorização da identidade açoriana identificada no litoral de Santa Catarina, favoreceu o surgimento de muitos grupos folclóricos na região. A partir de pesquisa realizada em 2006, dos trinta e dois grupos encontrados na Grande Florianópolis, vinte e cinco surgiram durante a década de 80 ou depois. Destes vinte e cinco, treze surgiram na década de 90.

Esses grupos, formados predominantemente por pessoas nascidas e residentes na cidade, adultos, idosos ou crianças, apresentam-se nas comunidades em que estão localizados, muitos se apresentam em hotéis e empresas e alguns se apresentam também em festivais e festas fora da sua comunidade de origem. Outros se apresentam também em escolas, museus, asilos e em eventos promovidos pela Fundação Cultural de Florianópolis. E há ainda aqueles que se apresentam nas ruas, como era feito originalmente. Esses grupos obtêm recursos financeiros para desenvolverem suas atividades por meio do cachê das apresentações, do apoio público, de doações da comunidade, de apoio de instituições privadas e também de recursos próprios dos participantes ou membros (SILVA, DELLAGNELO, 2006 e 2007a),

Historicamente, os grupos folclóricos desenvolviam-se espontaneamente nas comunidades e não precisavam de apoio financeiro. As pessoas desenvolviam as atividades relacionadas aos grupos espontaneamente porque aquela manifestação possuía significado para elas. No entanto, como afirma Brandão (1982), muitas vezes os rituais comunitários transformam-se, aos poucos, em grupos que cobram para apresentar-se. Os grupos populares aprendem a conviver com as divisões sociais e os padrões capitalistas de trocas de bens simbólicos. Aprendem, de acordo com o autor, a oscilar entre o teor comunitário (o reforçador da identidade de classe, de lugar, de etnia), o teor religioso (a devoção, a obrigação) e as vantagens empresariais de tornar o ritual um espetáculo passível de ser colocado no mercado das festas e de outros produtos do folclore. Coelho (1999) afirma que, em várias sociedades, o folclore entrou para o mercado de bens culturais criado e exigido pelo turismo nacional e internacional. Esta mudança traz conseqüências para o seu modo de produção, para suas fontes de inspiração e para sua função de coletividade.

A prática teatral, por sua vez, de acordo com Carreira (2002, p. 13-14), autor catarinense, o qual escreveu um livro sobre as práticas de produção teatral em Santa Catarina, é entendida como uma atividade complexa que engloba, simultaneamente, a organização para realização do espetáculo, e o seu financiamento. Dessa forma, a produção teatral está sempre ligada à obtenção de recursos financeiros, pressupondo que *o produto criado será objeto de entrega a um público potencial que será o consumidor do mesmo.*

De acordo com o autor, a consolidação do “mercado teatral” se deu em duas vertentes. Uma delas é a iniciativa privada, com suas relações regidas pelas leis de investimento e consumo. A outra, regida pelo Estado, é espaço de fomento cultural que, embora não estando diretamente



regido pelas leis de consumo, sofre forte influência do mesmo. As organizações que se propõem ao fazer teatral, neste contexto, de acordo ainda com Carreira (2002, p.14), apresentam uma grande diversidade de formas. Podem ser empresas *de grande capital com relação de compra e venda de mão-de-obra*, voltada a espetáculos de entretenimento para o grande público; podem ser produções de *médios e pequenos empresários que articulam relações mistas assalariadas e cooperativadas*; podem ser *as cooperativas onde os artistas desempenham múltiplas funções nas produções*; e podem ser os *grupos amadores que produzem sem o objetivo de alcançar rentabilidade*.

As dificuldades financeiras, presentes especialmente naqueles grupos que propõem renovação estética e, portanto, um questionamento das estruturas sociais dominantes, acabam tornando-se obstáculos *que determinam uma considerável quantidade de tempo e energia criadora gastos na organização de formas de financiamento de suas criações* (CARREIRA, 2002, p.16). Como afirmam Vieira e Carvalho (2003), organizações conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição, são hoje levadas a exibir uma crescente profissionalização e uma busca incessante por eficiência nos procedimentos e dirigentes de perfil empresarial. Goulart, Menezes e Gonçalves (2003) acreditam que a busca pela legitimidade social, tem convergido na incorporação por parte das organizações culturais, de modelo típico da atividade gerencial privada.

Em Santa Catarina, de acordo com Carreira (2002), o teatro vem se desenvolvendo com dificuldades devido à conjuntura econômica e ao processo cultural brasileiro que acabam influenciando a implementação das políticas culturais no Estado. Segundo o autor a produção teatral em Florianópolis percorre desde produções voltadas a projetos educacionais, algumas comerciais voltadas à exibição de peças infantis ou produções do eixo Rio-São Paulo, outras focadas no desenvolvimento de oficinas e formação de atores, até produções teatrais com uma preocupação “profissional”, buscando aperfeiçoamento artístico de seus trabalhos, bem como a sustentação financeira do grupo.

A partir destas bases teóricas, estão delineados, a seguir, os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa. Estão apresentados posteriormente os dados referentes às organizações pesquisadas, o que possibilitou discussões sobre a possibilidade de auto-realização dos indivíduos em bandas, grupos folclóricos e grupos teatrais de Florianópolis.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é a idéia do caminho seguido no desenvolvimento da pesquisa. Castro (1977) afirma que a metodologia tem como objetivo auxiliar o processo de pesquisa. A compreensão de Minayo (1994) a respeito da metodologia vem ao encontro dessas colocações. Para a autora, a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

Considerando que a presente pesquisa teve como intuito analisar as práticas organizacionais de grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis, discutindo até que ponto tais organizações distanciam-se do modelo burocrático de organizar e, conseqüentemente, a possibilidade de auto-realização dos indivíduos nessas organizações, o presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que tornaram possível alcançar os objetivos desta pesquisa.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a caracterização da pesquisa; em seguida, estão definidos os sujeitos de pesquisa; logo após, estão definidas as categorias de análise; em seguida, estão descritas as formas de coleta e análise dos dados e, finalmente, estão apresentadas as limitações da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Como já mencionado, o presente estudo procurou descrever e analisar as práticas organizacionais de grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis, discutindo a possibilidade de um novo organizar e, conseqüentemente, a possibilidade de auto-realização dos indivíduos nessas organizações.

Descrever e analisar as práticas destas diferentes organizações tornou-se possível devido ao desenvolvimento de estudos similares desenvolvidos pela autora, e de outros estudos desenvolvidos pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, do qual a autora fez parte durante dois anos. Sendo assim, este trabalho de conclusão de curso é um somatório dos conhecimentos adquiridos ao longo das atividades de pesquisa exercidas durante a graduação, sendo também uma análise comparativa entre os trabalhos desenvolvidos pelo grupo.

Os conhecimentos relativos aos grupos folclóricos foram adquiridos através de pesquisa de iniciação científica desenvolvida entre os anos 2005 e 2006, sob orientação da professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, cujos resultados foram apresentados no X Colóquio sobre Poder Local, em Salvador, em dezembro de 2006. Os conhecimentos relativos às bandas foram adquiridos também através de uma pesquisa de iniciação científica, sob orientação da mesma professora, entre os anos 2006 e 2007. Já os conhecimentos relativos aos grupos teatrais foram desenvolvidos em uma dissertação de mestrado por Samara Bernardino Hoffmann, sob orientação da mesma professora. Este trabalho objetivou, portanto, unir os conhecimentos adquiridos pela autora durante as atividades de pesquisa realizadas, além de contribuir para o grupo de pesquisa do qual fez parte por meio de uma análise comparativa dos casos que até então têm sido estudados isoladamente.

A partir desta explanação sobre as motivações desta pesquisa, torna-se possível caracterizá-la adequadamente. Primeiramente, a pesquisa teve uma **abordagem qualitativa** pois, como afirma Minayo (1994), dedicou-se ao estudo de um nível da realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes.

Além disso, a pesquisa realizada teve **caráter descritivo-interpretativo** pois, de acordo com Triviños (1987), neste tipo de pesquisa, o autor descreve a realidade analisada, identifica concepções, perspectiva e interpreta as informações levantadas. A pesquisa não pretendeu analisar as transformações ocorridas nas organizações ao longo do tempo, mas sim descrever as suas práticas organizacionais no momento atual. Sendo assim, pode-se afirmar que o presente estudo possui uma **perspectiva seccional**, pois as pesquisas podem ser realizadas em um período de tempo determinado (seccional), ou levar em conta transformações ocorridas ao longo de um período (longitudinal).

A operacionalização da pesquisa se deu, ainda, por meio de estudo comparativo de casos. Um estudo de caso, de acordo com Triviños (1987), permite a profundidade da análise dos fenômenos. Por se tratar do estudo de não apenas um caso, mas de seis casos, a pesquisa pode ser caracterizada como um **estudo de casos múltiplos** os quais, de acordo com Triviños (1987), são realizados com finalidade comparativa. Tal método, segundo ao autor, apresenta o mesmo princípio do estudo de caso único, sendo que o estudo comparativo permite uma melhor compreensão sobre os objetos investigados.

### 3.2 Sujeitos da Pesquisa

Dentre os grupos folclóricos, bandas e grupos teatrais estudados em pesquisas anteriores, foram selecionados dois casos de cada trabalho para análise, ou seja, dois grupos folclóricos, duas bandas e dois grupos teatrais, que são os objetos de estudo da presente pesquisa. Buscou-se selecionar organizações que possuíssem práticas organizacionais distintas entre si, com a finalidade de mostrar a diversidade de formas organizacionais que podem ser encontradas do campo cultural e assim refletir a respeito das possibilidades de auto-realização nestes espaços.

Neste sentido, os grupos folclóricos selecionados foram o Grupos de Danças e Cantares Açorianos e o Boi-de-Mamão Esperança. As bandas selecionadas foram o Dazaranha e a Immigrant. Foram escolhidos ainda dois grupos teatrais, o Dromedário Loquaz e o Erro Grupo de Teatro.

### 3.3 Definição das categorias de análise

De acordo com Lakatos e Marconi (1990), é necessário definir o fato ou fenômeno que se está estudando com precisão para que se tenha possibilidade de comunicar de forma não ambígua. Devido aos significados distintos que os fatos ou fenômenos possam ter nos diferentes contextos em que os termos forem adotados, torna-se importante, neste trabalho, o esclarecimento das seguintes categorias de análise: grupo folclórico, banda, grupo teatral, práticas organizativas e auto-realização

De acordo com Kerlinger (1980), a definição das categorias de análise pode ser constitutiva ou operacional. A definição constitutiva caracteriza-se por uma definição conceitual compartilhada por todos. No entanto, esse tipo de definição nem sempre é suficiente para atender às especificidades da pesquisa científica. Portanto, torna-se necessário tecer as definições operacionais. A definição operacional, de acordo com Kerlinger (1980), permite que seja conferido um significado para a categoria de análise através da especificação de seus indicadores.

### 3.3.1 Definição constitutiva das categorias de análise

Apresentam-se a seguir as definições constitutivas das categorias de análise que norteiam esta pesquisa.

**Práticas organizacionais:** Também chamadas de processos organizacionais por Serva (1997 a e b), as práticas organizacionais podem ser definidas como as ações desenvolvidas no processo de gestão das organizações. Em conjunto, as práticas organizacionais compõem a dinâmica da organização.

**Auto-realização:** Uma busca humana que pode ser alcançada por meio do desenvolvimento de atividades que proporcionam autonomia e liberdade ao indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1981).

### 3.3.2 Definição operacional das categorias de análise

As práticas organizacionais foram identificadas a partir da observação de três dimensões organizacionais: as diretrizes organizacionais, as relações internas e as relações externas. Cada uma destas dimensões são compostas por diferentes indicadores, como mostra o quadro a seguir:

	DIMENSÕES	INDICADORES
<b>PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>Diretrizes Organizacionais</b>	Valores predominantes
		Objetivos
		Recompensas
	<b>Relações Internas</b>	Distribuição de tarefas
		Diferenciação vertical
		Comunicação
		Coordenação / controle
		Tomada de decisão
	<b>Relações Externas</b>	Avaliação de resultados
		Fontes de recursos
		Alianças, parcerias
		Relação com o público

Quadro 3: Dimensões de análise e seus indicadores

Fonte: elaborado pela autora.

Visando uma melhor compreensão das dimensões de análise em questão apresenta-se o detalhamento do que foi investigado em cada uma delas:

**Diretrizes organizacionais:** são os fatores que guiam as decisões e as atividades da organização. Nesta dimensão, foram avaliados os valores e os objetivos da organização.

**Relações internas:** refere-se ao arranjo adotado pela organização a fim de desenvolver suas atividades. Nesta dimensão avaliou-se como ocorre a distribuição de tarefas, a existência de diferenciação vertical, a comunicação entre os membros, a coordenação das atividades e o controle dos resultados, como as decisões são tomadas, quais são as recompensas esperadas pelas atividades desenvolvidas na organização e como os resultados são avaliados.

**Relações externas:** refere-se às relações das organizações pesquisadas com outras organizações em geral dentro do seu campo de atuação. Foram avaliadas as fontes de financiamento existentes, as alianças e parcerias, bem como os atores externos influentes na dinâmica das organizações pesquisadas.

A análise de cada uma destas dimensões nas organizações pesquisadas permitiu notar a presença de uma racionalidade mais instrumental ou mais substantiva em cada um dos indicadores avaliados. Sendo assim, como já discutido anteriormente, tornou-se possível verificar a possibilidade de auto-realização dos membros nas organizações, conforme a presença de cada uma das racionalidades. A predominância de uma ou outra racionalidade foi avaliada de acordo com os quadros a seguir, a partir da constatação da existência de seus elementos constituintes, tendo como base o trabalho de Serva (1993, 1997 a e b).

		POSSIBILIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO	
INDICADORES		Há (predominância de racionalidade Substantiva)	Não há (predominância de racionalidade Instrumental)
Diretrizes Organizacionais	<b>Valores predominantes</b>	Conjunto de valores predominantes na organização. Por que a organização existe.	Relacionados à auto-realização do grupo, levando em conta o julgamento ético. Presença de valores emancipatórios.
	<b>Objetivos</b>	Objetivos do grupo e planos para o futuro.	Relacionados à utilidade, à rentabilidade e aos fins.
	<b>Recompensas</b>	Existência ou não de retornos financeiros.	Não materiais.
Relações Internas	<b>Distribuição de tarefas</b>	Atividades desenvolvidas pela organização, critérios utilizados para a divisão do trabalho.	Tarefas distribuídas de acordo com aptidão, interesse pessoal, flexibilidade e multifuncionalidade baseadas na autonomia e na auto-realização, levando em conta o entendimento entre os membros do grupo.
	<b>Diferenciação vertical</b>	Diferenças de poder entre os membros.	Pouca ou nenhuma diferença de poder entre os membros, havendo a presença de entendimento entre os indivíduos e de julgamento ético.
	<b>Comunicação</b>	Grau de formalidade existente, comunicação autêntica ou estratégica, liberdade ou limitação da expressão dos indivíduos.	Disponíveis a todos, levando em conta a autenticidade e autonomia dos membros, além da presença de valores emancipatórios.
	<b>Coordenação / controle</b>	Formas de coordenação/controle existentes. Finalidades da coordenação/controle. Indivíduos responsáveis por este processo.	Existência de autocontrole, baseado no entendimento e na autonomia dos membros do grupo.
	<b>Tomada de decisão</b>	Quais decisões são tomadas e como são tomadas.	Participação de todos os membros nas decisões, que são baseadas no entendimento e no julgamento ético.
	<b>Avaliação de resultados</b>	Quais são os resultados esperados pela organização e como são avaliados.	Realizada coletivamente. Preocupação com resultados não financeiros, satisfação.
			Presença de diferentes níveis hierárquicos baseados em desempenho, levando em conta estratégia interpessoal.
			Veiculadas conforme interesses e estratégias, levando em consideração o desempenho e o êxito da organização e/ou interesses pessoais.
			Controle da organização sobre o indivíduo com fins calculados de maximização de recursos e de desempenho.
			Centralização das decisões, que se baseiam no cálculo, na utilidade e na maximização de recursos.
			Realizada por um grupo na organização. Preocupação com resultados financeiros, êxito.

		POSSIBILIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO		
INDICADORES		O que foi observado	Há (predominância de racionalidade Substantiva)	Não há (predominância de racionalidade Instrumental)
Relações Externas	<b>Fontes de recursos</b>	Quais as fontes de recursos que permitem que a organização continue existindo.	Doações, apoios, parcerias, recursos financeiros dos membros.	Renda proveniente das atividades da organização (cachê).
	<b>Alianças, parcerias</b>	Com que outras organizações ou pessoas a organização se relaciona e qual o motivo deste relacionamento.	Relacionamentos baseados em valores emancipatórios.	Relacionamentos que tem como intuito a maximização de resultados.
	<b>Relação com o público</b>	Como é a relação da organização com o público.	Reduzida preocupação em agradar ao público. A organização se mantém, não moldando-se para atender ao público.	Há a intensão de agradá-lo. A organização se molda para atender ao público. Preocupação com êxito e resultados.

Quadro 4: Os indicadores e sua relação com a possibilidade de auto-realização dos membros das organizações pesquisadas.

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.4 Coleta e análise dos dados

A coleta dos dados da presente pesquisa deu-se a partir de trabalhos anteriormente desenvolvidos, como já mencionados, tanto elaborados pela autora como por outros membros do grupo de pesquisa da qual fez parte por dois anos. Dessa forma, os dados sobre os grupos folclóricos e as bandas foram obtidos pela autora entre os anos de 2005 e 2007 por meio de análise de documentos, entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

De acordo com Yin (2004), as informações obtidas por meio da análise de documentos podem ser relevantes ao estudo e deve ser objeto de um plano explícito de coleta de dados. Nesse sentido, buscou-se ter uma compreensão inicial das organizações pesquisadas através da análise de notícias a seu respeito e de seus respectivos sites na internet.

As entrevistas, de acordo com Yin (2004), são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, já que possibilitam ao pesquisador direcionar as indagações



para o objetivo do estudo. Para obter as informações necessárias sobre os grupos folclóricos e as bandas foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os membros de cada organização. As entrevistas semi-estruturadas com os membros dos grupos folclóricos foram realizadas entre março e julho de 2006 e com as bandas entre março e julho de 2007. Com os grupos folclóricos, tanto o grupos Danças e Cantares Açorianos quanto o Boi-de-mamão Esperança Lagoa da Conceição, foram realizadas uma entrevista com o dirigente de cada grupo, cada qual com duração média de duas horas. Com relação às bandas, foram realizadas duas entrevistas com dois membros da banda Immigrant, cada uma com duração de uma hora. Com a banda Dazaranha foi realizada uma entrevista com todos os músicos, simultaneamente, tendo uma duração de duas horas.

Para Yin (2004), a observação direta é outra fonte de evidências para o estudo de caso. Sendo assim, foram feitas também observações diretas no momento das entrevistas, além de conversas informais com os membros das organizações. Já os dados sobre os grupos teatrais foram obtidos a partir do trabalho de Hoffmann (2006).

A análise dos dados é comparativa e se dá por meio da análise de conteúdo. O objetivo da análise de conteúdo, segundo Bardin (2004, p. 41) “é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”.

### 3.5 Limitações

Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, e sendo o estudo de caso caracterizado por uma maior profundidade e menor amplitude, esta pesquisa está limitada aos casos pesquisados, não podendo os resultados obtidos serem generalizados. O fato de a pesquisa ser qualitativa também pode ser considerado um fator limitante, já que a análise dos dados foram submetidas às interpretações do pesquisador. A pesquisa está também limitada ao tempo em que foi realizada (2005 a 2007) e, por ter sido usado o método de entrevistas na obtenção dos dados, os resultados estão limitados às respostas dadas pelos entrevistados. Além disso, as entrevistas como fonte principal de dados podem significar limitação já que algumas características das organizações podem não ter sido percebidas por meio deste método. Outro fator limitante são as categorias de análise utilizadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os casos pesquisados. Cada organização é apresentada, seguindo-se a descrição de suas práticas organizacionais, a análise destas práticas, a conseqüente classificação das organizações como mais burocratizadas ou mais substantivas. Por fim, é discutida a possibilidades de auto-realização dos indivíduos nas organizações estudadas.

### 4.1 Bandas

Estão apresentadas, a seguir a descrição e a análise das práticas organizacionais de duas bandas de Florianópolis: Dazaranha e Immigrant.

#### 4.1.1 *Dazaranha*

O Dazaranha formou-se em 1992, em Florianópolis. O intuito da banda era desenvolver músicas próprias que falassem do modo de vida local. A banda destacou-se pela sua originalidade musical, que incluía violino, percussão e violão, aliados aos tradicionais instrumentos do *pop rock*, guitarra, baixo e bateria. A banda possui quatro CDs gravados e atualmente é composta por sete músicos: Gazu (voz), Moriel (guitarra base), Chico (guitarra solo), Gerry (percussão), Adriano (bateria), Fernando (violino) e Aauto (baixo).

#### Diretrizes organizacionais

O Dazaranha foi formado por pessoas que moravam no mesmo bairro e tinham uma relação de amizade. Um dos entrevistados conta que *As pessoas eram do mesmo bairro, inclusive têm três irmãos, eu, Gerry, e Moriel, e amigos de bairro. A galera gostava de tocar e teve outras bandas antes do Dazaranha. E aí resolvemos nos juntar pra formar o Dazaranha* (ENTREVISTADO 1).

Segundo os músicos, o início da década de 1990 em Florianópolis foi uma época em que

surgiram muitas bandas *cover*, e o Dazaranha tinha uma proposta diferente: a música própria. Outro entrevistado conta que

Na época rolava muito *cover*, tinha muito *cover*. Foi uma fase que os músicos encontraram. E a gente foi na contramão dessa história. Daí quando a gente ia nas festinhas pra tocar, o pessoal gostava pra caramba. A gente fazia uma música bem raizona. E depois a gente teve a necessidade de gravar pra mostrar pra essa galera que acompanhava a gente. Então, na verdade, a proposta era de não fazer *cover* e fortalecer o negócio de fazer música própria (ENTREVISTADO 2).

Além de ir “contra a onda” de bandas *cover* que surgiam em Florianópolis, o Dazaranha também tinha a proposta de desenvolver um trabalho mais regionalizado, que falasse da cidade e do modo de vida açoriano. No passado, houve bandas que falavam sobre a realidade local, mas o público que acompanhava essas bandas, como o conhecido Grupo Engenho, era mais velho. O Dazaranha voltou-se para um público jovem. *E falando de uma maneira jovem. Já tinha o Engenho, outras bandas regionais. O dazaranha veio pra galera* (ENTREVISTADO 2).

O estilo musical desenvolvido pela banda, de acordo com os próprios músicos, é uma mistura de vários gêneros musicais, como *reggae* e *rock*. Este estilo musical desenvolvido pelo Dazaranha surgiu espontaneamente, englobando os estilos musicais desenvolvidos pelos músicos antes da formação da banda.

O estilo musical, no entanto, vem transformando-se ao longo do tempo. O som mais “raiz”, tratando de temas locais, vai dando espaço a um som mais “pop” e mais abrangente, o que acontece devido à busca por uma aceitação cada vez maior do público. As mensagens das músicas muitas vezes são críticas mas, na opinião dos músicos, as pessoas que vão assistir a um show não querem ouvir um discurso. Assim, a banda tenta não abandonar seu lado crítico, ao mesmo tempo em que tenta incluir-se no mercado. Sobre este assunto, um dos entrevistados comenta:

A pessoa vai a um *show* para curtir, e quanto mais conseguir fazer aquela pessoa curtir, eu acho que a gente alcança o nosso objetivo e dentro dessa nossa viagem, de toda a composição sonora com violino, a característica do Dazaranha, a gente procura passar algumas informações positivas, para também não ficar só na brincadeira. Tentar reunir esses elementos, uma crítica com diversão, com toque de amor romântico, eu acho que essa mescla é uma coisa difícil, e a gente busca (ENTREVISTADO 2).

Além destes objetivos mencionados, como elaborar músicas próprias e levar diversão e crítica social ao público, um outro objetivo bastante claro para o Dazaranha é difundir o trabalho

da banda por todo o Brasil. Um dos entrevistado afirma que o objetivo da banda é *tocar pro Brasil inteiro. Tem muita coisa ruim. Achamos que nossa musica tinha um espaço, uma verdade, embora meio alternativa* (ENTREVISTADO 1).

Sobre a mudança na sonoridade das músicas produzidas pelo Dazaranha, foi possível notar que a preocupação com a opinião do público foi central nesta questão. Por meio do *Orkut*, site de relacionamentos na internet, os músicos procuram acompanhar as discussões que acontecem e sempre que for necessário, interferir, argumentar. Segundo os músicos, há pessoas que acham que a banda se rendeu ao mercado ou, nas palavras de um dos músicos, *virou a casaca, não é mais raiz, tem gente que acha que a banda ficou muito pop. Já outras pessoas não acham isso* (ENTREVISTADO 1). Essa é uma tensão vivida pela banda. Sobre essa questão, um dos músicos argumenta:

Ao mesmo tempo em que a gente faz arte, a gente também é um produto, a gente vende a nossa arte, então essa parte comercial tem que estar implícita. E cada vez mais a gente vai trabalhando esses elementos pra não exagerar nem de um lado nem de outro. Onde você não fique muito “nativão”, aquele lance da caixa de peixe, berbigão, onde a patricinha não vai curtir, porque ela não pesca, ela não come berbigão, não surfa, então ela não tem a ver com essa coisa. Você não pode menosprezar esse público, nem público nenhum. Ao mesmo tempo a gente não pode fazer um poperô só pra patricinha, e desprezar o público que sempre acompanhou a gente. Essa transformação vem naturalmente, e acho que o desejo de todo compositor é atingir o maior número de pessoas, fazendo uma arte que ele se sinta satisfeito (ENTREVISTADO 1).

Assim, o prazer de fazer música não é descartado, porém, a opinião do público e o posicionamento da banda em relação ao mercado é muito importante para ela. A banda se vê, claramente, como um produto, que precisa ser vendido para continuar a existir. Importante destacar que todos os músicos vivem das atividades realizadas na banda, obtendo seu sustento por meio de tais atividades. Além disso, e talvez por esse motivo, as atividades desenvolvidas na banda são encaradas como um trabalho. A comparação das atividades desenvolvidas na banda com um trabalho fica clara na fala de um dos entrevistado:

A gente tem muito pra crescer, como músico, e como empresa também. Mas a gente também conquistou um nível, embora baixo, pequeno, mas o suficiente pra gente poder trabalhar e sustentar a família. De repente nem de viver, mas de sobreviver bem. A maioria das pessoas aqui é de família simples, não é aquela galera que deixou um berço de ouro pra se aventurar na vida. Mas a gente assim, a gente alcançou um nível que era melhor continuar no Dazaranha do que procurar um outro emprego. Vou trabalhar de quê? Ser vendedor? Ser barbeiro como meu pai? Mas a gente viu assim, *vamo* ficar velhinho tocando, já que a gente conquistou um público, um espaço, a gente consegue

pagar as contas, pagar o aluguel, *vamo* ficar nessa aí, e melhorar. Algumas estratégias que a gente fez não deu muito certo mas esse osso ninguém quer largar não (ENTREVISTADO 1).

Também é possível notar a partir da fala dos entrevistados que termos e expressões comuns à linguagem empresarial, como *conquistou um público, estratégias, produto*, são absorvidos pela banda. O quadro a seguir traz um panorama das diretrizes organizacionais do Dazaranha.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Valores</b>	Profissionalização, atividade como trabalho, busca de sucesso, banda como empresa, crítica social, diversão, música própria	Êxito, resultados, desempenho. Auto-realização.
<b>Objetivos</b>	Fazer sucesso, crescer como empresa e como músicos, continuar vivendo de música, levar diversão e crítica social ao público	Êxito, resultados, desempenho. Auto-realização.
<b>Recompensas</b>	Sustento da família, prazer de tocar e compor	Tanto materiais quanto não materiais.

Quadro 5: Diretrizes organizacionais Dazaranha.

Fonte: elaborado pela autora.

Com a ajuda do quadro, pode-se notar a forte presença de uma lógica de ação instrumental nesta dimensão de análise, caracterizada pela evidente preocupação da banda com resultados, êxito e desempenho. O fato de os músicos viverem das atividades desenvolvidas através da banda parece estar fortemente relacionado à presença da racionalidade instrumental verificada. No entanto, a racionalidade substantiva também aparece em alguns momentos em que fica evidente a importância da auto-realização dos músicos, como a realização de músicas próprias, a intenção de transmitir diversão e crítica social, o desenvolvimento pessoal como músicos, além do prazer de tocar e compor. Sendo assim, pode-se considerar que existe uma tensão entre fatores que possibilitam a auto-realização dos indivíduos nessa organização, e fatores que não possibilitam.

#### Relações internas

O Dazaranha é constituído legalmente como uma empresa, a Dazaranha Ltda., formada

por sete sócios, os quais são os sete componentes da banda. Além dos sete músicos, a banda conta com três músicos contratados, um técnico de som, um secretário, e pessoas responsáveis pela produção do show. Ao todo, a empresa é composta por 18 pessoas.

Apesar de haver pessoas contratadas para auxiliar os músicos no desenvolvimento das atividades, eles mesmos ficam responsáveis por algumas delas. Gazu é responsável pelos serviços bancários, pelas entrevistas às rádios ou programas de televisão, e pelas negociações, como as relacionadas a realização de apresentações, negociações com gravadoras e produtores. Gazu assume a frente nas negociações.

Adriano, formado em Contabilidade, cuida das contas da banda. Adalto, que foi vendedor em uma loja de eletrodomésticos, fecha contratos e cuida da parte financeira. Moriel cuida da produção dos shows, do estúdios, e da parte musical, criativa. Fernando cuida da *internet*, respondendo aos contatos do público. Gerry cuida das instalações da banda, e Chico auxilia em atividades burocráticas.

As atividades, no entanto, não são clara e explicitamente definidas. As pessoas vão se tornando responsáveis pelas atividades espontaneamente, levando em consideração suas habilidades. O fato de serem consideradas as habilidades das pessoas na divisão das tarefas deixa explícita uma preocupação com os resultados e com o bom desempenho. Além disso, a contratação de outras pessoas também evidenciam preocupação com desempenho. Porém, ao se responsabilizarem espontaneamente pelas tarefas, os músicos deixam clara a existência de autonomia e de entendimento mútuo entre os membros. Já as atividades desenvolvidas pelos componentes não-sócios da banda, como músicos contratados e técnicos, são definidas pelos sócios, o que indica uma preocupação com desempenho e eficiência.

Pode-se observar a existência de dois níveis hierárquicos na organização, um deles formado pelos músicos sócios, e outro formado pelos músicos e técnicos contratados. Essa diferenciação é perceptível pois apenas o primeiro nível toma decisões, enquanto o segundo nível apenas executa o que o primeiro decide.

As decisões são tomadas pelos músicos sócios, sendo que cada um tem direito a um voto. Como a banda ensaia quase todos os dias da semana, os músicos se encontram muito, o que permite que as questões sejam compartilhadas e decididas pela maioria. Porém, muitas vezes é mais importante tomar uma decisão com rapidez do que consultar todos os membros. Um dos músicos conta que *na maioria das vezes a gente se entende numa boa, a maioria vence, quem*

*não tá na maioria baixa a bola e bola pra frente. Não tem muito tempo (ENTREVISTADO 1).* Assim, quanto às decisões, muitas vezes está mais presente a preocupação com desempenho que com entendimento entre os membros.

A comunicação entre todos os membros da banda, sócios e não-sócios acontece de maneira informal. Pode-se considerar que há liberdade de expressão, porém, quando a maioria dos sócios tomam determinadas decisões, os demais, contrários à decisão tomada, são levados, mesmo que não diretamente, a não se manifestarem. Além disso, há informações que somente os sócios partilham, já que são estes que tomam as decisões. A coordenação e o controle das atividades, entre os sócios, acontece mutuamente, havendo autonomia. Já as atividades desenvolvidas pelos não-sócios são coordenadas e controladas pelos sócios, com a finalidade de garantir um bom desempenho.

A avaliação dos resultados é realizada coletivamente e leva em conta, durante a realização dos shows, a resposta do público e a qualidade do palco. Fora dos palcos, os elementos levados em conta são as opiniões do público, as opiniões de outros músicos e a aceitabilidade das suas músicas pelas rádios. A banda também reflete se as estratégias desenvolvidas estão sendo adequadas para a consecução do seu objetivo maior: sucesso nacional. O quadro a seguir resume os indicadores tratados na dimensão Relações Internas:

	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS</b>
<b>Divisão de tarefas</b>	As tarefas não são definidas claramente e os membros se responsabilizam espontaneamente por tarefas de acordo com suas habilidades. No entanto, as tarefas dos contratados são previamente definidas.	Desempenho, resultados. Entendimento mútuo, autonomia.
<b>Diferenciação vertical</b>	Há dois níveis hierárquicos: os sócios e os não sócios. Apenas os sócios tomam decisões.	Desempenho, êxito, resultados.
<b>Comunicação</b>	Informal, autêntica, porém algumas vezes limita a expressão dos indivíduos. Além disso, os não – sócios não têm acesso a todas as informações.	Veiculadas conforme interesses, leva em consideração o desempenho e o êxito da organização.
<b>Coordenação /controle</b>	Acontece mutuamente entre os sócios. Autocontrole. As atividades dos não-sócios são definidas pelos sócios.	Entendimento. Desempenho, resultados.
<b>Tomada de Decisão</b>	Descentralizada. Algumas vezes as decisões são baseadas no entendimento mútuo dos membros. Outras vezes, porém, as decisões são baseadas na maximização do recurso tempo.	Entendimento. Desempenho.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada coletivamente entre os sócios, <i>preocupação com público, qualidade dos shows e satisfação dos músicos.</i>	Desempenho, êxito. Auto-realização.

Quadro 6: Relações internas Dazaranha.

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto ao modo como a banda se organiza, ou seja, suas relações internas, percebeu-se a valorização da auto-realização, do entendimento mútuo entre os membros, autenticidade das relações, e autonomia. Há, no entanto, uma preocupação maior com desempenho e resultados no desenvolvimento das atividades.

#### Relações externas

As fontes de recursos do Dazaranha são principalmente o cachê recebido pela realização das apresentações. Essa característica do Dazaranha, somada ao fato de esta ser a única fonte de renda dos músicos sócios da banda, indica uma redução na autonomia, já que para continuarem se mantendo, é necessário fazer *shows*, e para que estes continuem, é necessário agradar ao público, e para agradar ao público, faz-se necessário tocar o que ele gosta, e não exatamente o que os membros da banda gostam de tocar. Dessa forma, pode-se perceber que na banda existe a necessidade de resultados, êxito e desempenho.

No que diz respeito às alianças e parcerias, pode-se destacar as relações da banda com as gravadoras, rádios, empresários, produtores e outras bandas. As gravadoras, para a banda,



significam a possibilidade de atingir um público maior. Além disso, a gravadora se responsabiliza pelas despesas com gravação, prensagem e distribuição dos discos produzidos, significando a possibilidade de elaboração de um trabalho com qualidade, sem custos por parte da banda. Sendo assim, a relação da banda com as gravadoras está baseada em uma lógica de ação instrumental, pautada na avaliação de resultados, êxito e desempenho. As rádios, da mesma forma, significam para a banda um espaço que possibilita atingir o público.

Os empresários e produtores que acompanham e acompanham a banda, diferentemente, são amigos ou conhecidos contratados com a finalidade de cuidarem da agenda da banda. A relação com os empresários, portanto, não está pautada em ideais de desempenho.

O relacionamento da banda com outras bandas e músicos de Florianópolis é bastante intenso. A banda é bastante influente e respeitada na cidade, tem contatos e trocas de experiências, musicais e “comerciais”, com muitas bandas e músicos. Pode ser considerada a banda mais conhecida de Florianópolis, a banda mais consolidada. Um dos músicos afirma que uma das bandas que o Dazaranha costuma trocar mais experiências é o Iriê, banda também de Florianópolis. Segundo ele, as bandas estão vivendo a mesma realidade, ambos vivem de música e desejam alcançar um mercado nacional. Por isso considera interessante essa troca de informações e experiências. O músico explica: *Porque as duas bandas estão vivendo a mesma realidade. Todo mundo tá ralando pra ganhar sua graninha, sustentar a família* (ENTREVISTADO 1). No relacionamento com outras bandas estão presentes tanto a racionalidade instrumental quanto a substantiva. Substantiva porque a banda costuma trocar experiências musicais, além de ter relação de amizade com músicos de outras bandas. Instrumental porque o Dazaranha procura trocar informações com outra banda com a finalidade de ter um maior desempenho, de obter informações e experiências com determinada finalidade, de tornarem-se mais conhecidos, e de continuarem vivendo de música.

O público, por sua vez, parece não interferir diretamente no desenvolvimento das atividades da banda. Conforme afirma um dos músicos, *o que a gente deve fazer, compor, o público não interfere. Eles ficam esperando* (ENTREVISTADO 1). Ou seja, a criação musical e as decisões relativas a esse processo, na visão da banda, competem apenas aos músicos, evidenciando a existência de autonomia de criação.

Entretanto, durante os shows, quando é observada a reação do público, busca-se agradá-lo. Um dos entrevistados comenta que *acontece no show de o pessoal ficar berrando o nome de*

*uma música. Daí a gente toca. Não dá pro público conhecer todas as músicas do CD através da rádio. Aí acontece de ter músicas mais conhecidas que outras* (ENTREVISTADO 1). Essa postura evidencia a preocupação de agradar ao público e a conseqüente redução de autonomia e preocupação com resultados.

O público ainda influencia o trabalho da banda de outras maneiras, explicitando sua opinião sobre a banda através de meios de comunicação, como rádios ou *internet*, ou pessoalmente. A atenção e preocupação com a opinião do público têm levado a banda a adaptar seu repertório. A própria mudança na sonoridade das músicas se deu em virtude da busca por um aumento de público. A manutenção de alguns elementos musicais mais “raiz”, da mesma forma, deixa clara a preocupação em não desagradar o público que acompanha a banda desde seu surgimento. É evidente a preocupação da banda com resultados, o que compete com a liberdade de criação. O quadro a seguir resume os aspectos tratados no que se refere às relações externas do Dazaranha.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Cachê .	Resultados, êxito, desempenho.
<b>Alianças, parcerias</b>	Gravadoras, rádios, empresários e produtores, outras bandas.	Resultados, êxito, desempenho. Valores emancipatórios, entendimento mútuo.
<b>Relação com o público</b>	Intenção de agradá-lo. Mudanças de sonoridade com o objetivo de atingir um maior público.	Preocupação com êxito e resultados.

Quadro 7: Relações externas Dazaranha.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro facilita a compreensão de que, quanto às relações externas do Dazaranha, a *lógica de ação mais fortemente presente é a instrumental*.

#### 4.1.2 *Immigrant*

A *Immigrant* surgiu em 1991 com a intenção de reviver um sonho musical do passado. O repertório da banda é formado por músicas de bandas que fizeram sucesso na década de 70, das

quais os membros da banda são fãs. Dessa forma, a Immigrant nunca desenvolveu repertório próprio. Hoje, a banda é composta por seis músicos: Fabiano (bateria), Ênio (baixo), Faraco (guitarra solo), Guto (guitarra base), Fernando Faraco (teclado) e Fernando Zimmerman (voz). O nome *Immigrant* faz alusão à música *Immigrant Song*, da banda inglesa Led Zeppelin, da qual os músicos são fãs.

A banda formou-se após o término de uma outra banda, a Da Rua, que fazia *cover* de bandas de rock da década de 70. Após seu término, alguns componentes decidiram continuar o trabalho que vinha sendo desenvolvido, fundando, assim, a Immigrant. A Immigrant foi uma das primeiras bandas *cover* do Estado de Santa Catarina e teve seu lançamento no Teatro Álvaro de Carvalho. Houve aceitação do público e, desde então, nunca parou de se apresentar.

#### Diretrizes Organizacionais

Resumidamente, a Immigrant é formada por homens estabelecidos profissionalmente, que vêem a sua atuação como músicos como uma forma de se divertir e recordar seu tempo de juventude. Uma característica peculiar da banda é que, na ocasião de sua formação, seus componentes estavam todos por volta dos quarenta anos de idade. Apenas o baterista e um guitarrista eram mais jovens. Os membros da banda eram todos os amigos, e quase todos tiveram um passado parecido. Conforme afirma um dos entrevistados, *éramos quatro amigos que já tinha tocado na nossa adolescência, juventude. Chegamos a tocar juntos às vezes* (ENTREVISTADO 3). Dessa forma, como afirma o músico, a formação da banda *foi uma ação entre amigos pra reviver e brincar com aquilo que a gente já tinha vivido no passado* (ENTREVISTADO 3).

A música, para a Immigrant, apesar de significar diversão, é encarada como um *hobby profissional*. No início, esperava-se que a banda não duraria mais que cinco anos, mas a aceitação da banda pelo público foi ampla, e os músicos não quiseram parar, já que se divertem fazendo o que fazem. De acordo com outro entrevistado, a filosofia da Immigrant foi, desde seu início, fazer um trabalho *cover* bastante profissional, baseado nas bandas da década de 70, principalmente nas discografias das bandas Led Zeppelin, Pink Floyd e Deep Purple. A opção por desenvolver um trabalho *cover*, como explica ele, se deve ao fato de todos os membros gostarem muito das bandas de rock dos anos 70, serem fãs dessas bandas, e o fato de estas terem feito parte de suas histórias de vida.

Além disso, a banda nunca teve o intuito de fazer músicas próprias. Um dos entrevistados afirma que esse não é o objetivo da banda. *Nosso objetivo era apenas fazer um som que nos agradasse e que levasse as pessoas a se divertir, só isso. E música própria já teria um outro tipo de trabalho, tinha que trabalhar com mídia, e a nossa proposta não era essa* (ENTREVISTADO 3). Sendo assim, segundo outro entrevistado, os objetivos da banda se mantiveram os mesmos por toda sua história. O músico afirma:

O nosso objetivo, claro, o sucesso é bom pra qualquer atividade, mas desde que a gente esteja satisfeito com o que a gente está fazendo. A gente não quer tocar uma coisa que a gente não goste muito só pra agradar. Até porque a gente é fiel a um princípio, que a gente tá tentando manter. E quando isso não for mais possível, a gente pára (ENTREVISTADO 4).

Dessa forma, é possível notar que os valores da Immigrant estão relacionados ao resgate do passado musical dos membros da banda, além da nítida relação entre as atividades na banda e prazer. Os objetivos da banda, nesse sentido, se referem a tentativa de manter a década de setenta presente em nossos dias, a intenção de tocar como lazer, como um *hobby*, e a intenção de manter uma postura profissional. Todos estes fatores estão voltados à auto-realização dos membros da banda.

O dinheiro arrecadado nos shows não é destinado aos membros, mas sim a manutenção da própria banda, como a compra de instrumentos musicais. Assim, pode-se considerar que as recompensas pelas atividades desenvolvidas não são materiais, e estão muito mais relacionadas ao prazer de tocar músicas de bandas consideradas consagradas, e ao contato com amigos em torno de uma causa comum. O quadro a seguir resume o que foi tratado até aqui.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Valores</b>	Reviver o passado através do cover de determinadas bandas, tocar por prazer	Valores emancipatórios, julgamento ético.
<b>Objetivos</b>	Manter o passado vivo, tocar como lazer, mas manter uma postura profissional	Auto-realização.
<b>Recompensas</b>	Prazer de tocar, contato com amigos em torno de uma causa comum	Mais não materiais (experiência, prazer) que materiais (dinheiro para manter a banda).

Quadro 8: Diretrizes organizacionais Immigrant.

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se constatar, portanto, que as diretrizes organizacionais na Immigrant estão fortemente relacionadas com elementos da racionalidade substantiva. Há a presença de valores emancipatórios, aqueles que, de acordo com Serva (1997 a e b) estão relacionados ao bem-estar coletivo, à liberdade, ao comprometimento. Pode-se notar também que há na banda a preocupação sobre o que os realizaria e o que não os realizaria, indicando a preocupação com a manutenção de um espaço de auto-realização. Os objetivos da banda, dessa forma, deixam clara uma busca dos membros pela auto-realização. As recompensas, apesar de também ocorrerem de forma material, as quais servem para a manutenção da banda, dos equipamentos, são principalmente não materiais. Tais características indicam a possibilidade de auto-realização dos membros, considerando as diretrizes organizacionais.

#### Relações internas

Os membros da Immigrant não dependem da banda para viver, ou seja, garantem seu sustento por meio da realização de outras atividades profissionais. Essa circunstância reforça a idéia de que o objetivo central da banda é a auto-realização de seus membros. Além disso, o fato de todos os membros compartilharem um objetivo comum desde o início da banda, parece favorecer a autonomia na realização das atividades. Essas características parecem influenciar fortemente o modo como a banda se organiza, ou seja, as suas relações internas quanto a distribuição das tarefas, diferenciação vertical entre os membros, comunicação, coordenação, controle, tomada de decisão, recompensas e avaliação dos resultados.

Quanto à distribuição das tarefas, no início da banda, cada músico era responsável por alguma atividade. Como conta um dos entrevistados,

No início, cada um tinha uma atribuição. A parte financeira, por exemplo, era comigo. Fazer contatos, contratos. Já alguém cuidava da publicidade, o Aurélio. Outro de equipamentos, arranjos, a gente se dividia assim. O baterista colava cartaz, pois era o mais novinho (ENTREVISTADO 3).

As atividades, neste período, eram definidas conforme a disponibilidade e habilidade de cada membro. Depois, com a entrada de Fabiano na banda, toda a responsabilidade de produção foi se transferindo para ele, ficando os outros membros responsáveis apenas pelas atividades musicais, artísticas, como escolha de repertório, ensaios.

Fabiano montou uma produtora e os músicos da Immigrant aceitaram deixar o trabalho

de produção musical sob sua responsabilidade por dois motivos: porque os músicos não tinham muito tempo para fazer este trabalho e para ajudar Fabiano no começo do seu negócio. Observa-se que estes dois fatores estão voltados à auto-realização.

Assim, com exceção de Fabiano, os músicos cuidam apenas das atividades relacionadas à música em si, como escolha de repertório e ensaios, o que lhes permite não desviar a atenção em outras direções, como a da produção de shows, venda de ingressos, contatos com casas de shows. Essa decisão, tomada com base no entendimento entre os membros, proporciona auto-realização dos músicos, já que as atividades complementares, relacionadas à produção dos shows, ficam a cargo apenas de Fabiano e sua produtora, deixando os demais membros livres para o desenvolvimento artístico. Além disso, por compartilharem objetivos comuns, os membros guiam-se com autonomia e têm poder de decisão, não havendo diferenciação vertical.

As decisões são todas tomadas em conjunto, sendo pautadas pelo entendimento do grupo e pelo julgamento ético, levando em consideração os objetivos pessoais e da banda. A comunicação entre os músicos acontece de maneira informal. Todos são informados sobre tudo o que acontece a respeito da banda, de modo que se possa tomar decisões em conjunto. Sendo assim, a comunicação na Immigrant não visa a aumentar o desempenho, ou o êxito ou os resultados, muito menos está ligada ao desenvolvimento de estratégias interpessoais. Pelo contrário, a comunicação entre os membros da banda parece ser autêntica, ou seja, verdadeira, baseada em valores emancipatórios e na autonomia dos indivíduos.

Os fatores que a banda leva em conta para avaliar o resultado de suas atividades são o público, a qualidade dos shows e a satisfação dos músicos. Quanto ao público, a banda procura ver sua reação durante os shows e depois, a fim de melhor agradá-lo, havendo uma preocupação com resultados, êxito. Além disso, são ouvidas opiniões de amigos e familiares, outros músicos, além do público em geral, através de comentários e matérias publicadas em jornais.

A qualidade dos shows, por sua vez, também é um fator considerado quando os músicos avaliam os resultados de suas atividades. O trabalho da Immigrant, como já comentado, é feito de modo profissional e há o desejo de reconhecimento, de que o trabalho tenha êxito e que o desempenho seja positivo. Este êxito e desempenho não estão relacionados, no entanto, à benefícios econômicos, mas à qualidade do espetáculo. Para os músicos em geral, um bom show está relacionado a um bom desempenho técnico, já que a música é como uma técnica. Sendo assim, este fator está relacionado à busca dos músicos pela auto-realização.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Divisão de tarefas</b>	Músicos só cuidam da parte musical.	Auto-realização, entendimento mútuo, autonomia, prazer, Desempenho.
<b>Diferenciação vertical</b>	Não existe alguém com mais poder/autoridade, há igualdade entre os membros.	Entendimento, Julgamento ético.
<b>Comunicação</b>	Há liberdade de expressão e a comunicação é autêntica.	Autenticidade, Valores emancipatórios, autonomia.
<b>Coordenação /controle</b>	Acontece mutuamente. Autocontrole.	Entendimento.
<b>Tomada de Decisão</b>	Descentralizada.	Entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada coletivamente, preocupação com público, qualidade dos shows e satisfação dos músicos.	Desempenho, êxito, Auto-realização.

Quadro 9: Relações internas Immigrant.

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto às relações internas da banda, percebeu-se a importância da auto-realização, do entendimento entre os músicos, do julgamento ético e da autenticidade, além da autonomia. Há também a preocupação com o desempenho do grupo, mas consiste em uma preocupação de todos os membros, coexistindo com o comprometimento de todos. Assim, pode-se constatar que a lógica de ação mais presente é a substantiva.

Na banda, o seu modo de organizar serve para satisfazer os integrantes, e não o contrário. O controle externo, da organização sobre o indivíduo, portanto, não existe. Os próprios membros exercem autocontrole. As atividades na banda são vistas como prazerosas havendo, também, a necessidade de eficiência. Os integrantes da banda são amigos, constituindo-se fortes relações afetivas. As reflexões sobre a banda acontecem espontaneamente e todos podem participar.

A divisão das tarefas, no início da banda, tinham como base a aptidão e o interesse individual. Hoje, com a centralização da produção em um dos integrantes, pode-se afirmar que a base dessa divisão de tarefas continua a mesma. Essa decisão de centralização da produção não teve como objetivo principal torná-la mais eficiente, mas sim de liberar os membros para cuidarem apenas da parte musical. Além disso, essa se tornou a profissão de Fabiano. Os novos membros entram na banda principalmente por identificação com os valores e com o gosto musical, além de serem amigos ou parentes. É necessário, no entanto, algum conhecimento, para que se possa executar as músicas. As informações na banda fluem naturalmente, não havendo

centralização. Os horários de trabalho são flexíveis e escolhidos conforme a disponibilidade dos músicos. A satisfação do público é observada durante as apresentações. Assim, a Immigrant pode ser considerada uma organização quase essencialmente substantiva, havendo apenas poucas características de organizações burocráticas.

### Relações externas

As fontes de recursos da Immigrant são o cachê recebido pela realização de *shows*, além dos próprios recursos dos integrantes. Embora o cachê seja importante para que a banda seja mantida, ele não é a única fonte de recursos, o que permite que os músicos não precisem adequar-se ao mercado para que possam continuar sua atividade. Assim, a autonomia da banda é mantida.

A respeito das alianças e parcerias, pode-se destacar apenas a ligação e a Immigrant e a produtora de Fabiano, baterista da banda. Essa parceria, como já comentado, não tem como intuito a maximização de resultados, mas apenas o oferecimento de ajuda mútua.

Já no que diz respeito a relação com outras bandas e músicos, a Immigrant como um todo pode ser considerada bastante isolada. No passado, quando os membros da banda eram jovens, havia maior troca de informações experiências entre os músicos. Hoje, devido às ocupações diárias, trabalho, família, o contato com outras bandas e músicos diminuiu, se restringindo basicamente às participações que músicos e bandas fazem em determinados *shows*. Alguns membros, no entanto, como Fabiano, que toca em outra banda e é produtor de eventos, tem maior contato com outras bandas. Assim, considerando as participações de outros músicos nos *shows* da banda, pode-se constatar uma busca pela auto-realização, pois isto proporciona prazer aos músicos.

O público, por sua vez, segundo os músicos, influencia muito no repertório da banda. A discografia executada em suas apresentações, apesar de fixa, é bastante vasta. Assim, existem pessoas que gostam de ouvir as músicas mais conhecidas das bandas da década de 70, já outras pessoas preferem músicas menos conhecidas. A banda tenta dosar essas duas coisas, a fim de agradar a todos os públicos. Um dos entrevistados afirma:

*Procuramos ouvir o público. Mas também tem que ter cuidado, porque tem pessoas que pedem músicas pouco conhecidas, e para muitos isso no show pode não ser atrativo. Porque tem os fãs, que conhecem tudo, e tem o público que conhece o básico. Então a gente procura dosar essas duas coisas, pra agradar todo mundo. Sempre que o público dá*



uma opinião, sempre é bem vindo (ENTREVISTADO 4).

Outro entrevistado afirma que algumas músicas são obrigatórias, se não o público sai frustrado (ENTREVISTADO 3). Quanto às músicas menos conhecidas, a banda toca caso perceba que o público conheça mais. Caso não conheça, as músicas tocadas são as mais conhecidas. Essa postura com relação ao público traz, muitas vezes, de acordo com os entrevistados, insatisfação, já que com o objetivo de agradar ao público, precisam tocar músicas conhecidas, as quais estão cansados de tocar. O público acaba por modelar o repertório da banda. Sendo assim, a relação com o público evidencia uma preocupação com êxito e resultados, reduzindo, neste ponto, a autonomia e a satisfação dos músicos. O quadro a seguir resume os aspectos tratados quanto às relações externas da Immigrant.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Cachê e recursos próprios.	Autonomia.
<b>Alianças, parcerias</b>	Produtora de um dos membros da banda.	Relacionamento baseado em valores emancipatórios, solidariedade.
<b>Relação com o público</b>	Intenção de agradá-lo. Repertório produzido de acordo com o público.	Preocupação com êxito e resultados.

Quadro 10: Relações externas Immigrant.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro mostra que, quanto às relações externas da banda, estão presentes tanto a lógica de ação instrumental quanto a substantiva. A preocupação com êxito, desempenho, resultados aparece quando se trata da relação entre banda e público, indicando a presença da racionalidade instrumental. A preocupação, no entanto, com a autonomia, e o desenvolvimento de parcerias baseadas em valores emancipatórios indicam também a presença da racionalidade substantiva.

É importante destacar as diferenças fundamentais entre as bandas pesquisadas. A Immigrant é uma banda cover, cujos membros são estabelecidos financeiramente em outras profissões, sendo a participação na banda vista como um *hobby* por seus membros. O Dazaranha,

de modo diferente, é uma banda que possui composições próprias, formada por pessoas que vivem da música e que vêem na banda a possibilidade de fazer sucesso e crítica social.

A Immigrant, a partir da observação de suas práticas organizacionais, mostra-se como uma banda desprendida das relações de mercado, estando voltada quase essencialmente à auto-realização dos seus membros. Um fator que parece ser de fundamental importância nessa postura da banda é o fato de esta não ser vista como uma organização que deva render resultados financeiros. Além disso, não há busca por sucesso ou visibilidade, mas apenas pela qualidade das apresentações e presença do público. O ambiente proporcionado pela Immigrant aos seus integrantes permite a autonomia, a igualdade de poder entre os membros, favorece às decisões em conjunto, constituindo-se em um ambiente em que o indivíduo é mais importante que a organização, pois a organização existe para satisfazer ao indivíduo (SERVA, 1993, 1997 a e b).

O Dazaranha, em suas práticas organizacionais, deixa explícita a preocupação com o atendimento do mercado. A lógica empresarial encontrou terreno fértil nesta banda, difundindo-se amplamente. Há, neste sentido, a intenção de sucesso e resultados financeiros, o objetivo de agradar ao público, à mídia, mesmo que para tanto seja necessário transformações no conteúdo musical da banda. Esta postura é refletida nas práticas organizacionais, apesar de levarem em conta a auto-realização, autonomia e entendimento mútuo entre os membros, convivem com intensidade a preocupação com desempenho e resultados. Esta orientação implica em uma redução de autonomia e liberdade na banda, o que pode ocasionar a redução da possibilidade de auto-realização dos membros nesta atividade, já que ela possui muitas características de trabalho, tendo muitas características de uma organização econômica (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Outra diferença se dá no que diz respeito à separação de atividades artísticas e administrativas. Na Immigrant, quase todos os músicos preocupam-se apenas com a música, não havendo a necessidade de desenvolvimento de tarefas administrativas. Assim, os membros apenas realizam as tarefas que lhes são prazerosas. No Dazaranha, devido à maior demanda de apresentações, de entrevistas, dentre outras atividades complementares, os músicos são também responsáveis por tarefas administrativas, além das musicais. A figura 1 posiciona as duas bandas em uma escala de “substantividade”, que mostra a intensidade de racionalidade substantiva nas práticas organizacionais:

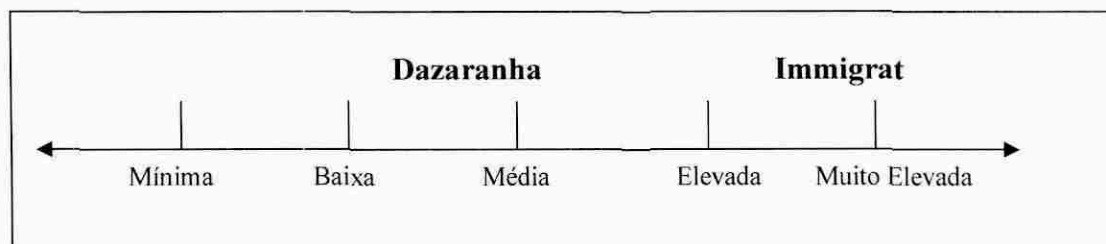


Figura1: Posição das bandas com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.

Fonte: elaborada pela autora.

Neste sentido, o Dazaranha parece ter sido fortemente influenciado pela difusão da lógica econômica, salientada por Parker (2002), Chanlat (2000) e Guerreiro Ramos (1981). Esta banda pode ser posicionada na escala acima entre as posições *baixa* e *média*, o que reflete a presença da racionalidade substantiva em um grau intermediário, tendendo a baixo. Isto se justifica porque a banda vive uma tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental, de forma que convivem a preocupação com resultados e com auto-realização.

Já a Immigrant pode ser considerada uma reação ao modelo organizacional dominante, conforme salientam Vieira e Cunha (1991), apresentando modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático (DELLAGNELO, 2004), podendo ser considerada uma organização substantiva, na concepção de Serva (1993, 1997 a e b) ou uma mescla entre as formas organizacionais isonomia e fenonomia (GUERREIRO RAMOS, 1981). Esta banda pode ser posicionada na escala acima entre as posições *elevada* e *muito elevada*, já que nas suas práticas predomina o uso da racionalidade substantiva.

A essência destas diferenças tão profundas parece ser a opção por viver ou não de música. Optando por não viver de música, desenvolvendo atividades musicais como lazer, a Immigrant conseguiu manter uma postura autônoma, permitindo liberdade e autonomia aos seus membros. Esta postura permite aos músicos uma maior liberdade para desenvolverem e apresentarem o repertório musical desejado, permite autonomia com relação ao público, além de possibilitar um ambiente praticamente livre de atividades de suporte (administrativas), que não são atividades fins da banda. Essas características da Immigrant possibilita aos seus membros a auto-realização nesta atividade.

Tendo como opção viver de música, sustentar a família por meio das atividades desenvolvidas na banda, o Dazaranha parece ter ficado à mercê dos desejos do mercado, do público, criando mecanismos para atender a estes desejos, os quais influenciaram diretamente em

suas práticas organizacionais. Essa busca por viver de música, pelo sucesso nos moldes das bandas comerciais, vem ao encontro a afirmação de Maheirie (2001) que diz que se o músico ou a banda, não se constitui como “estrela do mercado pop”, o produto de seu trabalho ou sua mão de obra não vale o suficiente para sobreviverem sem outra forma de renda. Assim, é preciso tornar-se “estrela” para que seja possível viver de música. Dessa forma, muito embora os membros compartilhem valores e objetivos, há uma redução de autonomia e liberdade, se comparada à Immigrant, o que reflete em uma menor possibilidade de auto-realização dos membros na banda.

## 4.2 Grupos folclóricos

A partir de agora, apresenta-se a análise das práticas organizacionais de dois grupos folclóricos, um de Florianópolis, e outro de Biguaçu, município compreendido na região chamada de Grande Florianópolis.

### 4.2.1 Grupo Folclórico Danças e Cantares Açorianos

O Grupo Folclórico Danças e Cantares Açorianos é parte de um grupo maior, chamado Grupo Arcos Pró-Resgate da Memória Histórica, Artística e Cultural de Biguaçu (SC). O grupo Arcos foi fundado em 16 de maio de 1989, por membros da comunidade, com o objetivo de identificar, preservar e revitalizar os bens culturais existentes no município de Biguaçu. Ana Lúcia Coutinho, presidente do grupo, historiadora e nascida no município, sempre se preocupou com a cultura popular e o fato de esta estar perdendo sua força, deixando de ser praticada, em virtude das mudanças sociais que vinham acontecendo. Além disso, preocupava-se com a destruição do patrimônio edificado de Biguaçu.

Como professora do ensino médio na cidade, começou a tratar de assuntos relativos à cultura local nas escolas, surgindo então a necessidade de fundar um grupo cultural. O grupo começou então a realizar seminários (quatro ao todo, de 1990 a 1994), os quais eram realizados por pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina e também do Instituto Histórico-Geográfico de Santa Catarina, sendo apresentados à comunidade de Biguaçu, principalmente a

alunos e professores. Durante estes anos em que se realizaram os seminários, também eram realizados varais literários com tema focado na cultura popular e no patrimônio edificado, além da revitalização do artesanato, da gastronomia e da promoção do dia do folclore (22 de Agosto).

Ana Lúcia explica que o grupo Arcos trabalha com todas as culturas que formaram Biguaçu, sendo a mais forte delas a açoriana. Antes da década de noventa, Santa Catarina era vista como um Estado de colonização principalmente alemã. Por isso, para a fundadora do grupo, surge em Biguaçu a necessidade de criar um grupo de danças açorianas. *Cada vez que se falava em Santa Catarina, pensava-se em um estado alemão. Era alemão ou italiano, o açoriano não aparecia* (ENTREVISTADO 5).

Deste modo, o grupo folclórico Danças e Cantares Açorianos teve início exatamente um ano após a fundação do grupo Arcos, em 16 de maio de 1990, tendo como objetivo, de acordo com a presidente, divulgar e promover a cultura de base açoriana. Este grupo exerce um trabalho de pesquisa sobre as danças e vestuário açorianos, o que o caracteriza, segundo a presidente, como um grupo etnográfico, de modo que, além de apresentar as danças, o grupo também oferece oficinas sobre danças açorianas a outros grupos ou pessoas interessadas.

#### Diretrizes organizacionais

Uma característica marcante do grupo folclórico Danças e Cantares Açorianos é a sua busca por qualidade nas apresentações. Membros do grupo costumam viajar aos Açores em busca de aperfeiçoamento em relação às danças, ao modo de vestir e aos hábitos açorianos de maneira geral. Assim, o grupo é reconhecido dentre outros grupos folclóricos de danças açorianas como uma referência. Essa qualidade nas apresentações *é importante pois garante o interesse do público e de organizações, como hotéis, escolas e empresas de eventos, que nos convidam para apresentar* (ENTREVISTADO 5). Essa atenção do grupo para com a qualidade evidencia uma preocupação com resultados, com êxito e desempenho, caracterizando a presença de uma lógica de ação instrumental. O fato de os recursos financeiros do grupo de danças financiarem todas as atividades do grupo Arcos como um todo fortalece esta concepção.

Apesar desta característica, as atividades no grupo folclórico não são encaradas pelos membros como um trabalho, mas sim como um momento de integração e diversão. O recursos financeiros provindos das apresentações do grupo folclórico são destinados à manutenção do

Grupo Arcos como um todo, sendo também destinados à viagens de passeio oferecidas aos integrantes do grupo folclórico. As recompensas aos participantes podem ser consideradas, portanto, não materiais.

Para a presidente, as suas atividades são vistas como um meio de auto-realização pessoal, de responsabilidade social, e apesar de não haver ganhos financeiros, o modo de gestão implantado na organização pela presidente, que está abordado adiante, em alguns pontos, como a distribuição de tarefas e a preocupação com qualidade e resultados, assemelha-se ao de uma empresa. Além do foco na qualidade, a presidente do grupo deixou claro que, por trás dos objetivos de identificar, preservar e revitalizar os bens culturais existentes no município de Biguaçu e de divulgar e promover a cultura de base açoriana, há um objetivo maior que oferece sustentação às atividades desenvolvidas pelo grupo. Este objetivo, que na verdade é uma intenção pessoal da presidente, é o de oferecer um ambiente de integração saudável para os moradores de Biguaçu, especialmente os jovens, envolvendo-os em atividades culturais.

Esse objetivo transparece na missão do grupo, divulgada no seu *website*: *Tornar o indivíduo um cidadão cada vez mais feliz, inclusivo, transformando-o num guardião responsável pela preservação e divulgação do patrimônio histórico-cultural e paisagístico* (ARCOS, 2008). Esse objetivo remete a uma necessidade de auto-realização da presidente e, considerando que todos os membros do grupo são voluntários e, portanto, partilham desses objetivos, pode-se considerar que há no grupo uma preocupação com a auto-realização dos membros, caracterizando a presença de uma lógica de ação substantiva.

Os fundamentos e princípios do Grupo Arcos e, conseqüentemente do Grupo Folclórico Danças e Cantares Açorianos, divulgados no *website* do grupo são a liberdade participativa; dignidade da pessoa humana; a melhoria da qualidade de vida; a preservação, revitalização e divulgação dos bens culturais, sejam materiais e imateriais; a preservação do patrimônio histórico, artístico e paisagístico; o entendimento comunitário como mola propulsora do desenvolvimento cultural, econômico, social, moral e ético, visando tornar o indivíduo um agente do seu próprio desenvolvimento (ARCOS, 2008).

Por sua vez, os objetivos do grupo, divulgados no mesmo local, são os seguintes:

- a. Buscar a integração social, através das manifestações culturais, enquanto eixo fundamental, para o equilíbrio da sociedade;
- b. Manter intercâmbios com instituições congêneres a fim de trocar experiências, divulgar a sua base

cultural, ampliar as linhas de pesquisa e do conhecimento;

- c. Estimular a criação de políticas públicas integradas, valorizando as parcerias, oportunizando ao cidadão ser o agente de mudança para uma sociedade mais justa e igualitária;
- d. Contribuir por todas as formas com a inclusão social, racial e cultural;
- e. Preservar, valorizar e divulgar a Memória Histórica, Artística e Cultural do Município e todas as questões afeta aos bens materiais e imateriais do Estado catarinense;
- f. Promover por todos os meios à valorização, o aperfeiçoamento e a divulgação dos trabalhos de preservação cultural, organizando encontros, ciclos de palestras e estudos, conferências, certames, exposições, cursos, seminários e mesas-redondas, intercâmbios, viagens culturais e de lazer.
- g. Despertar a consciência coletiva para a prática da preservação dos bens culturais. Disseminar práticas e instrumentos que contemplem a preservação e revitalização da cultura (ARCOS, 2008).

Considerando-se estes princípios e objetivos divulgados, além daqueles só perceptíveis através da fala da presidente, que são a busca por qualidade e a preocupação pessoal com o futuro dos jovens biguaçuenses, pode-se considerar que a lógica de ação mais fortemente presente nestes objetivos é a substantiva, já que parecem estar fundamentados em valores emancipatórios. E, considerando que todos os membros são voluntários e compartilham com a causa, pode-se considerar também a valorização da auto-realização dos membros, como já dito. O quadro a seguir resume as diretrizes organizacionais do grupo folclórico Danças e Cantares Açorianos.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Valores</b>	Uma organização que existe para a preservação cultural. Há busca por profissionalização (qualidade), e as atividades são encaradas como lazer para os voluntários.	Auto-realização, valores emancipatórios. Êxito, resultados, desempenho.
<b>Objetivos</b>	Preservação cultural e desenvolvimento humano, contribuição com a cidade de Biguaçu, e melhoria constante na qualidade das apresentações (fonte de recursos financeiros).	Auto-realização, valores emancipatórios. Êxito, resultados, desempenho.
<b>Recompensas</b>	Para os membros: viagens, passeios, convivência com amigos. Para a presidente: altruísmo.	Não materiais.

Quadro 11: Diretrizes organizacionais Danças e Cantares Açorianos.

Fonte: elaborado pela autora.

Com o auxílio do quadro pode-se notar que estão presentes, quanto às diretrizes organizacionais, elementos constituintes tanto da ação racional instrumental quanto da

substantiva.

### Relações internas

O grupo é formado por pessoas moradoras de Biguaçu, abrangendo diversos níveis sociais e econômicos. Os ensaios acontecem semanalmente, todos os domingos em Biguaçu, em um espaço cedido por um colaborador do grupo. O grupo Danças e Cantares Açorianos conta com um total de 42 pessoas, adolescentes e adultos, sendo um dos maiores grupos de danças encontrados na região da Grande Florianópolis.

Desde 1990 o Grupo Arcos é uma sociedade civil de direito privado, sem fins econômicos. O grupo foi declarado de utilidade pública pela lei municipal nº. 2227, de 9 de dezembro de 2005, possuindo uma presidência, vice-presidência, tesouraria, secretaria, além de contar com os conselheiros e conselheiros suplentes. Na presidência encontra-se Ana Lúcia Coutinho, fundadora do grupo. Na vice-presidência encontra-se Cláudia Martins, uma das mais antigas "bailadoras" do grupo folclórico, tendo hoje também a função de ensaiadora. Na tesouraria, encontra-se Maria Helena de Lara Prazeres, uma das fundadoras, e Flávia, membro do grupo, formada em Contabilidade. Na secretaria encontram-se Kátia Bernardeth da Silva e Dayanna Coutinho Vieira. Hoje o grupo conta com três conselheiros e dois conselheiros suplentes, que são pessoas que já participaram do grupo, e continuam envolvidas de alguma forma com a organização. A diretoria é formada pelos próprios membros do grupo, que são estimulados a envolver-se cada vez mais, de modo a dar continuidade ao trabalho realizado. Especificamente no grupo folclórico existem dois níveis hierárquicos, a ensaiadora e os bailadores.

Como critérios para a divisão de tarefas pôde-se observar que o tempo de permanência no grupo é importante, ocupando posições na diretoria pessoas que participam do grupo há anos. Outro critério que fica evidente é a especialização, ou seja, busca-se utilizar as capacidades dos membros em busca de melhores resultados. Por isso a ensaiadora é uma das mais antigas, mais experientes bailadoras, e uma das tesoureiras é formada em Contabilidade. Fica nítida, portanto, a presença da lógica burocrática, evidenciada pela importância dada aos resultados.

Porém, além das pessoas que apenas exercem funções administrativas, há no grupo aqueles que exercem funções administrativas e dançam, não se desvinculando das atividades



iniciais que exerciam. Isto parece ser uma busca pela manutenção da auto-realização, do lazer, da diversão.

As informações são veiculadas a todos, sendo que a comunicação se dá de maneira informal. No entanto, no que diz respeito às decisões, embora todos os membros possam opinar, elas são tomadas pela presidente. Assim, as decisões são todas centralizadas, característica que diminui a autonomia dos membros e aproxima a organização de um modelo burocrático.

Com relação à coordenação, convivem o autocontrole, baseado no entendimento e na autonomia entre os membros, e o controle da organização sobre o indivíduo. Embora os bailadores sejam voluntários, eles são cobrados por participação, assiduidade, e também por desempenho.

Os resultados esperados pelo grupo dizem respeito aos seus objetivos. Assim, convivem neste ponto tanto preocupação com resultados financeiros, para que o grupo continue, como não financeiros, que se referem principalmente à preservação cultural e desenvolvimento do município de Biguaçu. A avaliação dos resultados não é realizada coletivamente, participando dela apenas os membros da diretoria. O quadro a seguir resume as relações internas do Grupo Folclórico Danças e Cantares Açorianos.

	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS</b>
<b>Divisão de tarefas</b>	As tarefas são definidas claramente, havendo intenção de especialização e profissionalização. No entanto, os membros se responsabilizam espontaneamente pelas tarefas, havendo flexibilidade e multifuncionalidade.	Desempenho, resultados. Entendimento mútuo, autonomia.
<b>Diferenciação vertical</b>	Presença de níveis hierárquicos bem definidos.	Desempenho, êxito, resultados.
<b>Comunicação</b>	Comunicação informal, autêntica, e informações veiculadas a todos.	Entendimento mútuo.
<b>Coordenação /controle</b>	Convivem o autocontrole e o controle da organização sobre o indivíduo.	Entendimento mútuo. Desempenho, resultados.
<b>Tomada de Decisão</b>	Centralizada na presidente.	Desempenho, êxito, resultados.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada pela diretoria. Preocupação tanto com questões tanto financeiras como não financeiras.	Desempenho, êxito, resultados. Valores emancipatórios.

Quadro 12: Relações internas Danças e Cantares Açorianos.

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se perceber, portanto, que apesar de existir no grupo o entendimento mútuo, a autonomia e valores emancipatórios, é muito forte a preocupação com desempenho e resultados, indicando a presença marcante de uma racionalidade instrumental.

#### Relações externas

O grupo costuma apresentar-se em congressos em Santa Catarina e em outros Estados, seminários, *shoppings centers*, encontros nacionais e internacionais, feiras, festas populares e religiosas, exposições, asilos, escolas, universidades, cinemas, saraus, teatros, residências, indústrias, inaugurações, festivais, desfiles cívicos e oficinas danças e de artesanato (ARCOS, 2008). De acordo com o local, o espaço e o tempo disponível, a apresentação sofre remodelações.

Há seis anos atrás, o grupo não cobrava cachê em suas apresentações, vivendo principalmente de doações da comunidade. Hoje, no entanto, cobram cachê por apresentação, sendo o valor variável de acordo com o porte do evento. Em escolas e asilos, apresentam-se gratuitamente. Segundo a presidente do grupo, as apresentações são muitas, no entanto, a maioria é gratuita. Outras fontes de recursos financeiros, além do cachê, são o apoio da comunidade, a venda de rifas, o apoio de instituições públicas, como a CODESC e a Assembléia Legislativa de Santa Catarina, para a realização de publicações sobre o grupo. Contam também com o apoio da prefeitura de Biguaçu (SC), que cedeu um espaço ao grupo, utilizado para guardar materiais.

Ana Lúcia enfatiza que o grupo folclórico, desmembramento do grupo Arcos, é a fonte de recursos financeiros que sustenta todo o grupo Arcos, ou seja, o grupo folclórico mantém financeiramente todo o trabalho do grupo Arcos, além de promover a sua divulgação.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Cachê, apoio da comunidade, venda de rifas e apoio de instituições públicas.	Resultados, êxito, desempenho Autonomia.
<b>Alianças, parcerias</b>	Comunidade, instituições públicas.	Comunidade: valores emancipatórios, solidariedade. Instituições: resultados.
<b>Relação com o público</b>	Adequação ao local de apresentação, ao tempo e o espaço disponíveis.	Preocupação com êxito e resultados.

Quadro 13: Relações externas Danças e Cantares Açorianos.

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto às fontes de recursos, o cachê representa preocupação com resultados, êxito e desempenho, e portanto uma redução da autonomia da organização, já que esta, para obter o cachê desejado, poderá ter que submeter-se a regras daqueles que a contrata. O apoio da comunidade através da doação espontânea e/ou da compra de rifas confere mais autonomia ao grupo, já que a comunidade não faz exigências sobre como as apresentações devem ser.

As alianças mantidas com instituições públicas visam retorno para o grupo, resultados. Já a aliança estabelecida com a comunidade parece estar baseada em valores emancipatórios. Com relação ao público, por sua vez, pretende-se agradá-lo, de modo que o grupo se adequa ao local de apresentação, ao tempo e ao espaço disponíveis.

#### 4.2.2 Boi-de-Mamão Esperança Lagoa da Conceição

O Boi-de-mamão Esperança foi fundado no bairro Lagoa da Conceição em Florianópolis (SC), em 1992. Seus fundadores foram José da Costa (o idealizador) e seu amigo João Batista da Silva. A grupo surgiu da constatação da ausência, no bairro em questão, de manifestações folclóricas que envolvessem as crianças, além da intenção de ajudar as crianças carentes do bairro, oferecendo a elas um espaço saudável de diversão. O Boi-de-Mamão Esperança é o único grupo de Boi-de-Mamão da região que se apresenta em praças, local onde originariamente aconteciam estes folguedos.

## Diretrizes organizacionais

Os fundadores do Boi-de-Mamão Esperança, nascidos em Florianópolis e adoradores do folclore local, fundaram o grupo por dois motivos principais, impedir que o boi-de-mamão fosse esquecido no bairro Lagoa da Conceição, e proporcionar às crianças daquele bairro uma atividade cultural. *Existia folclore com o nome de Ratoeira, tinha ainda um pouco de Pau-de-fita, Terno de Reis existia. O único folclore que tava faltando nessa época era o Boi-de-Mamão. E para as crianças nativas da Lagoa, pra eles se divertir, pra ter alguma atividade, principalmente folclórica, não existia* (ENTREVISTADO 6). Assim, a intenção era, segundo ele, além da revitalização do folclore regional, proporcionar às crianças carentes da comunidade uma atividade saudável.

Dessa forma, os valores estão voltados à revitalização do folclore e o apoio a crianças carentes. O objetivo essencial, neste contexto, é o de manter o grupo em funcionamento, apesar das dificuldades. Pode-se notar, nesse sentido, que os valores e objetivos dos fundadores estão voltados à auto-realização, levando em conta o julgamento ético e a presença de valores emancipatórios. As recompensas, por sua vez, não são materiais, nem para os fundadores nem para as crianças. Para os fundadores, estão mais voltadas ao altruísmo. Para as crianças estão voltadas à recreação, diversão, lazer. O quadro a seguir resume as diretrizes organizacionais do Boi-de-Mamão Esperança.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Valores</b>	Revitalização do boi-de-mamão na Lagoa da Conceição e atividade lúdica às crianças carentes	Auto-realização, valores emancipatórios.
<b>Objetivos</b>	Manter o grupo ativo, apesar das dificuldades	Auto-realização, valores emancipatórios.
<b>Recompensas</b>	Altruísmo, recreação, diversão, lazer.	Não materiais.

Quadro 14: Diretrizes organizacionais Boi-de-mamão Esperança.

Fonte: elaborado pela autora.

Com o auxílio do quadro pode-se notar que, quanto às diretrizes organizacionais do grupo, há um grande foco na auto-realização e em valores emancipatórios, evidenciando a presença da racionalidade substantiva.

## Relações internas

No início das atividades do grupo, as atividades eram divididas entre os dois fundadores. As atividades desenvolvidas eram o ensaio das crianças, a construção dos personagens para as apresentações, o agendamento das apresentações, contato com as crianças. No entanto, em 1997, um dos fundadores deixa o grupo, ficando todas as atividades centradas em Zezinho. Hoje, Zezinho conta com o apoio de um dos pais das crianças, o qual vai às casas das crianças avisá-las das apresentações quando aquele não pode. As tarefas são, nesse sentido, praticamente centralizadas no fundador. Essa postura não têm o intuito de maximização de recursos ou desempenho. As tarefas ficam centralizadas devido ao fato de as crianças participantes do grupo serem pequenas e não poderem participar da organização destas atividades.

Da mesma forma, todo o processo de tomada de decisão é centrado em Zezinho, já que este cuida do funcionamento de todo o grupo praticamente sozinho. A comunicação existente entre os participantes do grupo, evidentemente, é informal, passando as informações de "boca-em-boca". O controle das atividades é também feito também pelo fundador, que delega tarefas, dá instruções, emite ordens e verifica o cumprimento destas, caracterizando supervisão direta. Desta forma, verifica-se a existência de dois níveis hierárquicos na organização, sendo o mais elevado ocupado por Zezinho, e o inferior por todas as crianças participantes do grupo, caracterizando uma baixa complexidade. Pode ser percebida uma divisão de tarefas decorrente desta hierarquia, de modo que o presidente é responsável pelo agendamento das apresentações, pela organização, administração do grupo, enquanto às crianças são delegadas tarefas apenas na hora das apresentações, assim, o grau de especialização pode ser considerado intermediário, já que as crianças só dançam, não participando da administração, e Zezinho não participa das danças, caracterizando a inexistência de intercambialidade, neste sentido. Além disso, por tratar de crianças, existe baixo grau de autonomia nas suas atividades do grupo. No entanto, durante as apresentações, todas as crianças sabem brincar em todos os bichos.

Apesar da baixa autonomia existente entre as crianças, isto não ocorre a partir de fins calculados de maximização de recursos e de desempenho. Isso acontece porque os participantes do grupo são crianças. Quanto à avaliação de resultados, percebeu-se que a única avaliação feita é quanto ao número de crianças participantes do grupo. O quadro a seguir resume as características das relações internas do grupo.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Divisão de tarefas</b>	As tarefas são praticamente centralizadas no fundador.	Auto-realização.
<b>Diferenciação vertical</b>	Há dois níveis hierárquicos: o fundador e as crianças.	Entendimento mútuo.
<b>Comunicação</b>	Informal, autêntica.	Valores emancipatórios.
<b>Coordenação /controle</b>	Do fundador sobre as crianças. Baixo grau de autonomia.	Entendimento mútuo.
<b>Tomada de Decisão</b>	Centralizada.	Julgamento ético.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada pelo fundador. Preocupação com resultados não financeiros.	Valores emancipatórios, auto-realização.

Quadro 15: Relações internas Boi-de-mamão Esperança.

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se notar que, assim como nas diretrizes organizacionais, a racionalidade substantiva está também fortemente presente nas relações internas do grupo.

#### Relações externas

Para que o grupo desenvolvesse suas atividades, inicialmente, eram necessários recursos apenas para a construção dos personagens que fazem parte da apresentação. No ano de 1992, quando o grupo iniciou suas atividades, a confecção dos bichos foi feita a partir de recursos próprios. O primeiro boi, *era de caixa de papelão. Depois começou a melhorar* (ENTREVISTADO 6).

Neste período, o único apoio era oferecido pelo centro comercial do bairro, que cedia um local para que o grupo pudesse guardar seus personagens, em troca de apresentações todas as tardes de domingo (como ainda acontece), na Praça Bento Silvério, no centro do bairro. Estas apresentações atraíam um grande número de crianças, que se interessavam e começavam a participar do grupo. havia ainda mais crianças interessadas, mas os recursos de que o grupo dispunha não permitiam aumento no número de participantes. Os recursos, neste período, além dos próprios, eram obtidos por meio de rifas vendidas à comunidade, além de doações que aconteciam durante as apresentações.

Estes recursos, com o passar do tempo, permitiram uma maior elaboração da apresentação e dos bichos. Os bichos, antes feitos de papelão, foram substituídos por outros feitos com fibra; o grupo passou a contar com um reboque para carregar os bichos; e as apresentações passaram a contar com caixas de som e com a presença de quatro músicos.

Além disso, os bichos que eram guardados no centro comercial, passaram a ser guardados na casa de familiares de Zezinho, garantindo que assim fossem mais bem cuidados. Deste modo, as apresentações que no princípio realizavam-se apenas na praça, passaram a acontecer em colégios, festivais da Fundação Municipal de Cultura Franklin Cascaes, festas juninas, inclusive hotéis e empresas. O grupo, durante as apresentações, entrega cartões e folhetos, de modo que as pessoas que vêem o Boi-de-Mamão possam convidá-los para outras apresentações.

No entanto, os recursos financeiros disponíveis muitas vezes não eram suficientes para reparar os eventuais estragos dos personagens, ou para pagar os músicos, impulsionando Zezinho, em 1997, a registrar seu grupo como uma associação, com a finalidade de buscar recursos de incentivo à cultura. A realização deste registro tornou possível o recebimento de algumas verbas. Neste período, o grupo tinha estatuto, cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e alvará da prefeitura para realizar apresentações. O grupo, no entanto, não conseguiu suportar as exigências legais, optando, em 2002, por deixar de constituir-se como uma associação. Zezinho explica que sozinho não conseguia manter a estrutura que antes desejara, pois era desgastante, eram muitos os documentos que se precisava apresentar, além da exigência de declaração de imposto.

O presidente Zezinho conta que teve vontade de desistir devido à dificuldade de apoio financeiro ao seu trabalho, além de sentir-se sobrecarregado com as atividades do grupo. No entanto, o apelo das crianças fez com que continuasse. Hoje, os recursos financeiros provêm dos cachês recebidos nas apresentações e, principalmente, dos recursos próprios do fundador do grupo, e das doações da comunidade, que ocorrem durante as apresentações realizadas na praça. O quadro a seguir resume a caracterização das relações externas do grupo.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Cachê, recursos do fundador e doações da comunidade.	Autonomia.
<b>Alianças, parcerias</b>	Centro comercial do bairro, comunidade.	Valores emancipatórios, entendimento mútuo.
<b>Relação com o público</b>	Praticamente sempre realizadas da mesma forma, livremente.	Autonomia.

Quadro 16: Relações externas Boi-de-mamão Esperança.

Fonte: elaborado pela autora.

Fica evidente, também nas relações externas do grupo, a substantividade que o caracteriza. O Boi-de-Mamão Esperança pode ser caracterizado como uma organização substantiva.

Ambos os grupos folclóricos pesquisados nasceram no início da década de 90, estimulados pelas discussões a cerca da manutenção, preservação e valorização da cultura local que vinham intensificando-se naqueles anos (LACERDA, 2003). No entanto, ao longo de suas existências, adotaram diferentes posturas.

O grupo Danças e Cantares Açorianos, apesar de estar fundamentado em valores emancipatórios e contar com o compartilhamento de objetivos e valores dos membros, que são voluntários, adotou práticas organizacionais em alguns momentos próximas de práticas burocráticas. Como tratado, o grupo apresenta significativa preocupação com a qualidade das apresentações, sendo esta justificada pela necessidade de garantir o interesse do público e, conseqüentemente, novas apresentações e mais recursos financeiros.

Além disso, a divisão de tarefas leva em conta a profissionalização e especialização dos indivíduos, o que deixa evidente a preocupação com resultados. Assim, o grupo folclórico Danças e Cantares Açorianos parece impor-se aos seus membros, tornando muitas vezes a organização mais importante que o sujeito.

O grupo folclórico Danças e Cantares Açorianos parece, neste sentido, conviver com as duas lógicas, a econômica, instrumental, e a substantiva. Parece que, no desenvolvimento do grupo, quando se pensou sobre o modo de organizá-lo, adotou-se como base o modelo de



organização empresarial, como se este fosse o modelo mais adequado, mais correto, assim como salienta Parker (2002). Desta forma, o grupo distanciou-se de um modelo de organizar mais substantivo (SERVA, 1993, 1997 a e b). Os objetivos do grupo, no entanto, não são econômicos. Não se pretende “viver de folclore”, pretende-se apenas manter o grupo em funcionamento.

Os objetivos do Boi-de-Mamão Esperança são ainda mais altruístas. Referem-se à revitalização do folclore e o apoio a crianças carentes. Devido ao fato dos recursos financeiros que sustentam o grupo serem provenientes principalmente de recursos próprios do fundador e de doações da comunidade, o grupo consegue manter a autonomia e a liberdade nas suas apresentações. Neste grupo, como foi mostrado, não há presença da lógica econômica, nem conseqüentemente a busca por resultados. O presidente do grupo o mantém ativo por valores pessoais (preservação cultural e solidariedade) e que o estimulam a continuar as atividades do grupo. As crianças, por sua vez, vêm no grupo uma possibilidade de diversão e lazer. Este grupo pode ser considerado uma resistência ao modelo de organizar empresarial, hegemônico, conforme salientam Vieira e Cunha (1991), podendo ser caracterizado como uma organização substantiva (SERVA, 1993, 1997 a e b). A figura 2 apresenta a posição dos grupos folclóricos com relação à presença da racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.



Figura 2: Posição dos grupos folclóricos com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.

Fonte: elaborada pela autora.

Pode-se notar, com auxílio da figura, que o Boi-de-Mamão Esperança é uma organização que possui, nas suas práticas organizacionais, grande substantividade, estando localizado entre as posições *elevada* e *muito elevada*. Isto reflete no grupo elevada possibilidade de auto-realização, já que sua postura permite entendimento entre o fundador e os participantes

do grupo, permite comunicação e relações francas, além de autonomia no desenvolvimento das apresentações.

O grupo Danças e Cantares Açorianos, por sua vez, possui menor substantividade nas suas práticas, podendo ser localizado em posição intermediária na figura 2. Há tensão no grupo entre as racionalidades substantiva e instrumental. Sua preocupação com qualidade e profissionalismo, como discutido, indicam a presença da racionalidade instrumental, e acabam por reduzir a autonomia e liberdade dos indivíduos, o que implica em redução da possibilidade de auto-realização, já que os indivíduos são estimulados a atingir determinados resultados, e não a apenas realizarem as atividades no grupo por prazer. Já a presença de valores emancipatório, como preservação e desenvolvimento cultural, apontam a presença de racionalidade substantiva e a possibilidade de auto-realização dos membros.

A essência das diferenças entre estes grupos parece estar na concepção de folclore, que é encarado como espetáculo por alguns, e como meio de diversão por outros. Ao que parece, o grupo Danças e Cantares Açorianos vê o folclore sob a ótica do espetáculo, ao passo que o Boi-de-Mamão Esperança o vê sob a ótica da diversão. Com suas práticas organizacionais ligadas ao espetáculo, conforme Brandão (1982) e Coelho (1999), o grupo torna-se um produto passível de ser colocado no mercado das festas e de outros produtos do folclore, de modo que esta postura traz conseqüências para o seu modo de produção, para suas fontes de inspiração e pra sua função de coletividade. Assim, parece que a autonomia e liberdade dos indivíduos em grupos folclóricos, e conseqüentemente sua possibilidade de auto-realização nestes espaços, é influenciada pela concepção que o grupo tem sobre sua própria atividade: um espetáculo ou uma forma de diversão.

#### 4.3 Grupos teatrais

A seguir, estão apresentadas as práticas organizacionais de dois grupos de teatro de Florianópolis, cujos dados foram obtidos a partir do trabalho de Hoffmann (2006).

### 4.3.1 O Dromedário Loquaz

O Grupo Teatral O Dromedário Loquaz surge em 1981, com o propósito de realizar a montagem do espetáculo *Os Fuzis da Senhora Carrá*. O grupo, estabelecido por Isnard Azevedo, Ademir Rosa, Piero Falci, Jane de Bem e Lilian Dell'Antônio, como uma associação sem fins lucrativos, tinha como finalidade realizar espetáculos que *valorizassem o trabalho do ator e remetesse também a questões do "homem"*, propósito que se mantém desde então (HOFFMANN, 2006, p.115).

A trajetória do Dromedário Loquaz, de acordo com a autora, é marcada pela realização de espetáculos como *A Importância de estar de acordo (1981)*, *Nó Cego (1983)*, *Curto circuito (1985)*, *Se chovesse vocês estragavam todos (1986)*, *As hienas (1986)*, *Ato Cultural (1993)*, *Quinnipak- Mundos de vidro (2002)*, etc. Atualmente, o grupo é formado por quinze pessoas.

#### *Diretrizes organizacionais*

O Dromedário Loquaz surgiu em 1981, com o propósito de alguns integrantes de realizar a montagem do espetáculo *Os Fuzis da Senhora Carrá*, que acabou por não acontecer. No entanto, esta união de atores serviu de inspiração ao movimento liderado por Isnard Azevedo e Ademir Rosa, que juntamente com outros atores (Piero Falci, Jane de Bem e Lilian Dell'Antônio) desejavam realizar espetáculos que *valorizassem o trabalho do ator, com textos que remetesse também a questões envolvendo o homem (ser humano) e a humanidade* (HOFFMANN, 2006, p.116).

O grupo, segundo a autora, caracteriza-se por apresentar espetáculos em espaços alternativos. Um dos seus espetáculos mais recentes, *Quinnipak - Mundos de vidro (2002)*, por exemplo, foi encenado na antiga Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke. Os espetáculos, no entanto, acabam por ser apresentados também em espaços convencionais, como o TAC - Teatro Álvaro de Carvalho, em Florianópolis. De acordo com Sayão (2001) apud Hoffmann (2006), essa opção por espaços não convencionais é ao mesmo tempo financeira, pelo custo de aluguel dos teatros, e estética, já que é uma prática do grupo desde sua formação.

No início, liderado por Isnard Azevedo e Ademir Rosa, o grupo almejava fazer um teatro diferente e questionador, sem a preocupação de apresentar para uma grande platéia, mas sim para um grupo de pessoas seletas, para um público mais reduzido e intelectualizado,

especialmente estudantes universitários. Os trabalhos iniciais do grupo, segundo Sayão (2001) apud Hoffmann (2006), tinham como objetivo despertar o público da inércia e repressão, impostas pela ditadura, e questionar o tipo de teatro até então predominante, denominado “comercial”, desvinculado das questões políticas e sociais. Sendo assim, inicialmente, havia uma grande preocupação com a produção e a qualidade dos espetáculos. Posteriormente, um dos principais objetivos do grupo tornou-se a formação de uma platéia freqüente.

Em 1986, com o afastamento de Isnard Azevedo e, principalmente, após a sua morte, em 1991, o grupo passa por um período de estagnação, tornando-se as apresentações menos freqüentes. A retomada das atividades ocorre em 1993, com o espetáculo *Ato Cultural*. Mesmo com estes acontecimentos, de acordo com Hoffmann (2006), o grupo manteve muitos de seus objetivos, que desde seu início foram a busca pela qualidade nos trabalhos, a utilização de textos que remetem a reflexões sobre o homem (ser humano), a realização de espetáculos em espaços alternativos e a formação de público. No entanto, percebeu-se o surgimento de novos objetivos e uma mudança de foco. Inicialmente, conforme mostra Hoffmann (2006), havia uma preocupação com a produção e a qualidade dos espetáculos. Posteriormente, a formação de uma platéia freqüente tornou-se um dos principais anseios do grupo. Como salienta Hoffmann (2006, p.19), *a preocupação com o público cresce e a satisfação por parte dos integrantes em relação à atividade realizada passa a ser medida pelo reconhecimento do público*. O resultado financeiro, por sua vez, torna-se uma preocupação mais recente do grupo no sentido de poder pagar as despesas com a produção, e principalmente, o cachê dos atores. O quadro 17 resume e caracteriza as diretrizes organizacionais d'O Dromedário Loquaz.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Valores</b>	Qualidade, trazer para o teatro reflexão e questionamento.	Auto-realização. Desempenho.
<b>Objetivos</b>	Manutenção da qualidade, formação de platéia freqüente e resultados financeiros.	Auto-realização. Êxito, resultados, desempenho, rentabilidade.
<b>Recompensas</b>	Reconhecimento do público, desenvolvimento dos membros como atores e resultado financeiro	Tanto materiais quanto não materiais.

Quadro 17: Diretrizes organizacionais O Dromedário Loquaz.  
Fonte: elaborado pela autora.

Com relação aos valores, ou seja, os motivos pelos quais o grupo existe, evidenciam-se a qualidade, que remete ao desenvolvimento pessoal dos integrantes como atores e do grupo como um todo, e a busca por trazer para o teatro reflexão e questionamento. A busca por qualidade, nesse sentido, é simultaneamente uma busca por desempenho e auto-realização. A reflexão e o questionamento no teatro estão voltados à auto-realização.

Os objetivos, manutenção da qualidade, formação de platéia freqüente e resultados financeiros, estão simultaneamente voltados para resultados, êxito, desempenho, rentabilidade e para a auto-realização. A manutenção da qualidade e a formação de platéia freqüente, apesar de estarem relacionada a resultados e desempenho, também são importantes na auto-realização dos membros, que vêem nisso reconhecimento e desenvolvimento como atores. Quanto aos resultados financeiros, estes são voltados ao pagamento de despesas com a produção dos espetáculos e significam a possibilidade de continuidade do trabalho desenvolvido.

As recompensas, por fim, são tanto materiais quanto não materiais e referem-se, principalmente, ao reconhecimento do público, desenvolvimento dos membros como atores e resultado financeiro. Pode-se observar, portanto, que quanto às diretrizes organizacionais convivem tanto indicadores de uma racionalidade mais substantiva quanto de uma racionalidade instrumental, convivendo a busca por desempenho e por auto-realização.

### Relações internas

O Dromedário Loquaz, conforme Hoffmann (2006), desenvolve pesquisa e produção de espetáculos. Para tanto, existem no grupo atividades artísticas e administrativas. As atividades administrativas são assumidas por eleição, considerando-se a habilidade e afinidade dos indivíduos. Assim, a divisão de tarefas ocorre conforme a identificação ou perfil de cada um, tanto nas atividades administrativas quanto nas artísticas. A definição das atividades artísticas, dessa forma, ocorre sem imposições, não havendo determinações de alguma pessoa sobre o que cada membro deve fazer. Segundo Hoffmann (2006), o idealizador ou proponente de um projeto assume a sua coordenação, contando com a colaboração dos demais membros. O grupo possui também uma assessoria de imprensa, que fica sob responsabilidade de uma atriz, que também é jornalista. A cenografia é realizada por um dos integrantes do grupo, que é arquiteto.

As atividades são, portanto, distribuídas de acordo com aptidão, interesse pessoal, havendo flexibilidade e multifuncionalidade, e baseadas na autonomia e na auto-realização, levando em conta o entendimento entre os membros do grupo. Estas características evidenciam a forte presença de uma racionalidade substantiva e indicam possibilidade de auto-realização. Porém, a definição dos responsáveis pela assessoria de imprensa e pela cenografia, além da consideração das habilidades de cada um no desenvolvimento das tarefas, implica em uma preocupação com profissionalização e especialização, deixando evidente a busca por maximização de recursos e desempenho, o que indica também a presença da racionalidade instrumental.

Com relação à diferenciação vertical, ou seja, à configuração hierárquica do grupo, há uma diretoria, responsável pela condução do Dromedário Loquaz, formada por três integrantes do grupo, que assumiram tal posição a partir da morte de Isnard Azevedo. Essa diretoria centraliza decisões, porém não interfere na distribuição das atividades. Pode-se notar, portanto, pouca diferença de poder entre os membros, havendo a presença de entendimento entre os indivíduos e de julgamento ético, o que indica a presença de uma racionalidade substantiva.

Quanto à comunicação interna do grupo, pode-se dizer que é predominantemente informal. Segundo Hoffmann (2006), a comunicação no grupo dá-se por meio de *e-mails*, telefone, reuniões, encontros informais e ensaios, tendo como finalidade o desenvolvimento dos trabalhos do grupo. Essa comunicação pode ser considerada autêntica, tendo como objetivo o desenvolvimento do grupo e dos atores, e existe liberdade de expressão. Nesse sentido, percebe-se a presença de valores emancipatórios e autonomia no grupo, indicando mais uma vez a presença da racionalidade substantiva.

No que diz respeito à coordenação, apesar da existência de uma diretoria, percebe-se a existência de autocontrole dos membros, havendo entendimento mútuo e autonomia. Como já dito, a diretoria, formada por três membros, centraliza muitas decisões do grupo. Segundo Hoffmann (2006), isto acontece devido à confiança que os demais integrantes depositam nesses três membros. A autora ressalta que a centralização das decisões na diretoria não ocorre de forma impositiva, mas devido ao consentimento de todo o grupo. Essa centralização nas decisões devido a existência de confiança, relacionada à experiência dos membros da diretoria, parece evidenciar uma preocupação com resultados.

Quanto à avaliação dos trabalhos, segundo Hoffmann (2006), ao final das temporadas de apresentação, são avaliados pelo grupo, em conjunto, de maneira informal, tanto os aspectos estéticos e artísticos do espetáculo, como os de caráter financeiro. São levados em conta o reconhecimento do público, a opinião da crítica e de colegas da área.

No caso dos projetos aprovados em leis de incentivo, segundo a autora, existe ao final de cada trabalho um relatório de prestação de contas, fato que é mais recente na história do grupo. Assim, *o aspecto financeiro começa a ser avaliado e valorizado mais recentemente, tanto em função de projetos financiados por meio de lei de incentivo à cultura quanto por necessidade, em função da manutenção e sobrevivência do grupo* (HOFFMANN, 2006, p. 120).

A avaliação dos resultados pelo grupo é, portanto, realizada coletivamente, e há uma preocupação com a satisfação dos integrantes. Conforme afirma Hoffmann (2006, p.119), *com o tempo a preocupação com o público cresce e a satisfação por parte dos integrantes em relação à atividade realizada passa a ser medida pelo reconhecimento do público*. Dessa forma, há tanto a preocupação com resultados financeiros como não financeiros, evidenciando tanto a presença da racionalidade substantiva quanto da instrumental. O quadro 18 caracteriza as relações internas do grupo.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Divisão de tarefas</b>	Tarefas distribuídas de acordo com aptidão e interesse pessoal. Os membros se responsabilizam espontaneamente por tarefas de acordo com suas habilidades. Há preocupação com especialização e profissionalização.	Entendimento mútuo, autonomia. Desempenho, resultados.
<b>Diferenciação vertical</b>	Há dois níveis hierárquicos: a diretoria, que centraliza muitas decisões mas não interfere na divisão das tarefas, e os demais atores. Há pouca diferença de poder entre os indivíduos.	Entendimento mútuo, julgamento ético.
<b>Comunicação</b>	Informal, autêntica, não limita a expressão dos indivíduos.	Valores emancipatórios, autonomia.
<b>Coordenação /controle</b>	Presença de autocontrole.	Entendimento mútuo, autonomia.
<b>Tomada de Decisão</b>	Centralizada.	Entendimento. Utilidade, maximização de recursos, resultados.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada coletivamente, preocupação com satisfação, resultados financeiros e não financeiros.	Entendimento mútuo, auto-realização. Desempenho, êxito, resultados.

Quadro 18: Relações internas O Dromedário Loquaz.

Fonte: elaborado pela autora.

Nas relações internas do grupo, como pode-se verificar, convivem as racionalidades substantiva e instrumental.

#### Relações externas

Quando o Dromedário Loquaz constituiu-se, os recursos financeiros utilizados eram provenientes dos seus próprios integrantes. Com o passar do tempo, alternativas foram buscadas, como o patrocínio e a participação em festivais (HOFFMANN, 2006). A fala de um dos entrevistados pela autora durante a realização de sua pesquisa deixa clara as transformações nas fontes de recursos financeiros do grupo:

(...) é notório que dentro da história de todos os grupos que foram criados naquele período da década de 80, fazia-se teatro, praticamente todos os grupos tinham uma preocupação de ser questionadores e colocar em cena o que abordasse questões tanto locais como nacionais, mas a produção era feita muito pela camisa das pessoas. Assim, as pessoas acabavam investindo para fazer teatro! Não havia nenhum intuito de lucro como até hoje acaba não tendo, mas naquele momento o grupo acabava bancando as montagens, era o diretor, eram os atores que acabavam fazendo seus figurinos, acabavam investindo e buscando alguns apoios (...) então isso muda um pouco já caminhando pro final da década de 90, o grupo passa a fazer uso de leis de incentivo, a gente começa a entender que é um pouco injusta essa posição de fazer arte e ter que pagar para fazer, então muito embora a gente ainda não ganhe com a Arte, a gente assumiu uma postura de não mais pagar para fazer, no mínimo as produções tem que se bancar, isso é um propósito nosso no momento, de conseguir vender os espetáculos, os projetos né... (Entrevistado 07).

Dessa forma, as fontes de recursos atuais são investimentos diretos de empresas e o apoio de patrocinadores por meio de leis de incentivo à cultura. Estes recursos são utilizados para pagar as despesas com a produção de espetáculos e os atores envolvidos. A prioridade, segundo a autora, são os materiais relativos à produção de espetáculos, como o figurino, cenário, locação de equipamentos de luz e som. Se sobrarem recursos, o cachê dos atores é pago.

Como fonte de recursos do grupo, o apoio de patrocinadores pode representar uma restrição na liberdade de criação do grupo já que, em busca deste apoio, o grupo pode correr o risco de ter que moldar seu espetáculo de forma a agradar os patrocinadores e assim obter os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência.

Devido à prática desenvolvida pelo grupo a respeito da busca de patrocinadores por meio de leis de incentivo à cultura, O Dromedário Loquaz mantém uma relação constante com outros grupos teatrais e associações de classe, como fundações culturais e o Ministério da



Cultura. Outros atores que se relacionam com o grupo são as empresas privadas, já que o grupo depende destas tanto para o apoio por meio de leis de incentivo como por investimentos diretos. Estas relações estão baseadas em uma racionalidade instrumental, já que são motivadas pela busca por maximização de resultados.

O grupo mantém relações também com outros grupos teatrais, trocando informações e experiências e realizando projetos conjuntos (HOFFMANN, 2006). Este tipo de relação está baseado em valores emancipatórios, evidenciando a presença de uma racionalidade substantiva. O grupo é vinculado, atualmente, à GESTO - Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis, e à FECATE.

No que se refere ao relacionamento com o público, há preocupação com o seu reconhecimento, que para os atores significa uma medida de satisfação. Há também uma preocupação com a crítica e colegas da área. Como afirma um dos entrevistados por Hoffmann (2006) em seu trabalho, *a nossa preocupação é de que as pessoas que a gente considera, que a gente sabe que tem um notório saber, o "feed back" que essas pessoas dão pra gente é que nos interessa, e não apenas dessas pessoas mas como do público em geral* (Entrevistado 07). Assim, há preocupação em agradar ao público, que significa uma mescla entre auto-realização, na medida em que se pode considerar que a relação com o público é da natureza do teatro, e preocupação com resultados, já que são feitos relatórios a fim de apresentá-los à possíveis instituições patrocinadoras. O quadro 19 caracteriza as relações externas do grupo.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Investimentos diretos de empresas e o apoio de patrocinadores por meio de leis de incentivo à cultura.	Êxito, desempenho. Pode haver redução da autonomia.
<b>Alianças, parcerias</b>	Órgãos governamentais, empresas privadas, outros grupos teatrais e associações de classe.	Resultados, êxito, desempenho. Valores emancipatórios.
<b>Relação com o público</b>	Intenção de agradá-lo.	Auto-realização. Resultados.

Quadro 19: Relações externas O Dromedário Loquaz.  
Fonte: elaborado pela autora.

Do mesmo modo que nas diretrizes organizacionais e nas relações internas, nas relações externas convivem tanto a reacionalidade substantiva quanto a intrumental

#### 4.3.2 Erro Grupo de Teatro

O Erro Grupo de Teatro surgiu em março de 2001, como associação sem fins lucrativos, a partir da intenção de seus integrantes em *experimentalizar a arte como intervenção no cotidiano das pessoas, bem como a interdisciplinaridade de conceitos e áreas de linguagem*. Dentre os trabalhos já desenvolvidos pelo grupo estão *Adelaide Fontana* (2001), *Pedra* (2001), *Carga Viva* (2002), *Buzkashi* (2004), *Segredo* (2004) e *BERRO* (2004). O Erro Grupo de Teatro, de acordo com a autora, percorreu com seus trabalhos dezesseis cidades catarinenses e cerca de nove capitais brasileiras por meio de projetos como *Palco Giratório* do SESC Nacional e *Em cena Catarina* do SESC-SC e de participações em festivais. O grupo é formado, atualmente, por quatro integrantes, Pedro Bennatton, Luana Raiter, Priscila Zaccaron, Michae Marques, *que trabalham com intuito de desenvolver a pesquisa teatral, bem como a criação de trabalhos que tenham como tema o ambiente urbano* (HOFFMANN, 2006, p.81).

#### Diretrizes organizacionais

O Erro Grupo de Teatro emerge da intenção de quatro pessoas, alunos da UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, de experimentar a arte como intervenção no cotidiano das pessoas. O grupo surge, efetivamente, em 2001, a partir do desejo dos membros de continuarem trabalhando juntos e da necessidade de formalização do grupo em virtude de trabalhos que vinham sendo desenvolvidos.

Desde sua formação, o Erro Grupo de Teatro tem como objetivo *realizar trabalhos voltados ao ambiente urbano, interferindo nos fluxos cotidianos, na paisagem urbana e nos meios de comunicação, procurando assim, outros modos de viver a cidade e de inserir-se nela, conforme relatos de seus integrantes*. Com o tempo surgiu também a intenção de que o grupo pudesse contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos integrantes, havendo assim o incentivo à pesquisa, tanto individual como coletiva. Não deixando estes objetivos de lado, o objetivo do grupo para o futuro é a obtenção de recursos financeiros para a realização das

atividades teatrais. Segundo a autora, o objetivo é *estar ganhando para ensaiar e não mais pagando para fazer teatro* (HOFFMANN, 2006, p.82-83).

Segundo a autora, os primeiros trabalhos do grupo contaram com incentivos oriundos da participação em festivais e projetos como “Palco Giratório” e “Em Cena Catarina”, promovidos pelo SESC. Estes incentivos propiciaram a concretização dos objetivos iniciais do grupo e a inserção de seus trabalhos no âmbito nacional. Porém, conforme ressalta a autora, segundo seus entrevistados, *com o tempo tornou-se difícil manter-se apenas com estes incentivos* (HOFFMANN, 2006, p.83).

Atualmente, devido a dificuldades financeiras que vem encontrando, o grupo tem como meta a captação de recursos financeiros junto a órgãos governamentais, mediante as leis de incentivo. No início de sua formação, o grupo não contava com este tipo de financiamento, pois discordava do processo de análise e distribuição dos recursos feitos pelo governo. No entanto, esta mostrou-se uma alternativa para a continuidade do grupo.

A busca por novas fontes de recursos faz com que surjam tarefas como o estudo das leis de incentivo e o contato com empresas. Apesar de estas tarefas serem divididas entre os membros, partindo de um entendimento mútuo, a partir delas surgem no grupo algumas práticas como a remuneração por tempo de trabalho e por produtividade, uma característica de organizações empresarias, evidenciando a influência de uma lógica instrumental sobre o grupo. O quadro 20 resume as diretrizes organizacionais do Erro Grupo.

	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS</b>
<b>Valores</b>	Desejo dos membros de continuarem trabalhando juntos, desenvolvendo um projeto comum, <i>intenção de viver de teatro.</i>	Auto-realização. Êxito, resultados, desempenho.
<b>Objetivos</b>	Realizar trabalhos voltados ao ambiente urbano, contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos integrantes, obtenção de recursos financeiros ( <i>ganhar para ensaiar</i> )	Auto-realização. Êxito, resultados, desempenho.
<b>Recompensas</b>	Desenvolvimento pessoal e de um projeto em comum, busca por recompensas financeiras.	Tanto materiais quanto não materiais

Quadro 20: Diretrizes organizacionais Grupo Erro.

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se no Erro Grupo de Teatro uma transformação nos seus valores e objetivos, que influenciam no tipo de recompensas buscadas. Os valores e objetivos que antes estavam ligadas essencialmente ao fazer teatral, hoje se voltaram à preocupação com ganhos financeiros, o que está relacionado, ao que parece, à intenção de *viver de teatro*, ganhar para ensaiar.

### *Relações internas*

O Erro Grupo de Teatro desenvolve atividades como intervenção urbana, produção de espetáculos e oficinas. Atualmente, de acordo com Hoffmann (2006), o grupo vem desenvolvendo também criação de vídeos. Além disso, os quatro integrantes do grupo realizam pesquisas com o intuito de discutir questões urbanas.

As tarefas, tanto artísticas como administrativas, segundo Hoffmann (2006), sempre foram exercidas por todos, havendo a prática do rodízio de funções, de modo que todos os integrantes participam de cada uma das atividades do grupo. As atividades do grupo, segundo a autora, são todas distribuídas e definidas em conjunto, tanto as tarefas artísticas quanto as administrativas, considerando-se a necessidade dos projetos e a habilidade de cada um dos integrantes para o desempenho da tarefa. Sendo assim, não há diferenciação entre as posições nem hierarquia entre os membros. Percebe-se a forte presença de uma racionalidade substantiva na distribuição das tarefas. Apenas a consideração das habilidades dos indivíduos nesta distribuição implica em uma preocupação com desempenho e resultados.

A comunicação, por sua vez, ocorre informalmente, sendo que mais recentemente algumas reuniões passaram a ter um caráter mais formal. O relacionamento entre os membros do grupo, no entanto, mantém-se informal e participativo, sendo que todos tem acesso à todas as informações sobre o grupo. Além disso, há respeito e abertura entre os membros, de modo que a comunicação aconteça de maneira fluida e amigável. Pode-se notar, portanto, uma forte presença de racionalidade substantiva quanto à comunicação, já que ela está disponíveis a todos e levando em conta a autenticidade e autonomia dos membros.

A coordenação e o controle das atividades acontecem no momento das reuniões, em que são exercidas cobranças. Estas cobranças, no entanto, não são constantes, pois cada um dos membros possui responsabilidade no desenvolvimento de suas tarefas. Assim sendo, pode-se considerar que no grupo existe autocontrole por parte dos indivíduos, o que está baseado em *entendimento mútuo e autonomia*.

As decisões no grupo envolvem aspectos administrativos, como desenvolvimento de projetos, entrada e saída de integrantes, e aspectos relacionados à produção teatral. Segundo Hoffmann (2006), qualquer aspecto que envolva o grupo é sempre discutido e decidido por todos os membros, em conjunto. A participação de todos os membros nas decisões do grupo evidenciam a presença de uma racionalidade substantiva, já que leva em conta o entendimento mútuo entre os membros.

Finalmente, quanto à avaliação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos, é realizada coletivamente entre membros. O principal resultado esperado, segundo Hoffman (2006), é a satisfação dos membros. Outros resultados avaliados são o parecer do público, a reação da platéia, e o aspecto financeiro. O quadro 21 mostra um panorama geral das relações internas do Erro Grupo.

	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS</b>
<b>Divisão de tarefas</b>	Rodízio de funções. Definição das atividades em conjunto. Considera-se as habilidades pessoais.	Entendimento mútuo, autonomia. Desempenho, resultados.
<b>Diferenciação vertical</b>	Não há diferenciação vertical.	Entendimento mútuo, autonomia.
<b>Comunicação</b>	Informal, autêntica, não limita a expressão dos indivíduos.	Valores emancipatórios, autonomia.
<b>Coordenação /controle</b>	Acontece mutuamente entre os membros.	Entendimento mútuo.
<b>Tomada de Decisão</b>	Descentralizada. Tomadas em conjunto.	Entendimento mútuo.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Realizada coletivamente entre os membros. Preocupação com satisfação dos membros, reação do público e aspecto financeiro.	Auto-realização, entendimento mútuo. Desempenho, resultados.

Quadro 21: Relações internas Grupo Erro.

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se perceber que, quanto às relações internas do grupo, a racionalidade mais fortemente presente é a substantiva.

## Relações externas

As fontes de recursos financeiros, no início das atividades do grupo, eram provenientes de recursos próprios, projetos patrocinados e de prêmios obtidos em festivais. Foram também estabelecidas parcerias com museus municipais e empresas. Atualmente, o grupo vêm desenvolvendo projetos de captação de recursos por meio de leis de incentivo à cultura. Essa busca por recursos de projetos de incentivo à cultura é interessante para o grupo porque lhe possibilitaria primeiro obter os recursos e posteriormente desenvolver a atividade artística. As leis de incentivo seriam portanto, segundo Hoffmann (2006), uma alternativa de captação que possibilitaria ao grupo iniciar suas atividades artísticas já com um mínimo de recursos disponíveis, não havendo a necessidade de utilizar recursos próprios.

Os relacionamentos externos do Erro Grupo de Teatro ocorrem comumente com empresas e órgãos governamentais. O grupo também se relaciona com outros grupos teatrais, trocando experiências e fazendo parcerias para trabalhos em conjunto. No que diz respeito à relação com o público, há a preocupação dos integrantes em observar as reações do público, sejam elas positivas ou de estranhamento. Como afirma um dos entrevistados por Hoffmann (2006, p.85), *por mais que a reação das pessoas seja outra, mesmo que a pessoa tenha um estranhamento, que não seja aquela coisa "Ai adorei o trabalho de vocês!" Isso conta também, que tipo de reflexão que a gente causa nas pessoas também é importante.* O quadro 22 resume as relações externas do erro Grupo.

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS CONSTITUINTES DAS AÇÕES RACIONAIS
<b>Fontes de recursos</b>	Apoio de empresas e instituições governamentais. Busca por apoio de patrocinadores por meio de leis de incentivo à cultura.	Êxito, desempenho. Pode haver redução da autonomia.
<b>Alianças, parcerias</b>	Empresas, órgãos governamentais e outros grupos teatrais.	Resultados, êxito, desempenho. Valores emancipatórios.
<b>Relação com o público</b>	Intenção de provocar no público alguma reflexão.	Auto-realização. Resultados.

Quadro 22: Relações externas Grupo Erro.

Fonte: elaborado pela autora.

Estando as fontes de recursos atreladas a instituições patrocinadoras, o grupo corre o risco de, ao garantir os recursos financeiros desejados, sejam levados a alterar seus objetivos artísticos, resultando em uma diminuição de autonomia. As alianças e parcerias do grupo, por sua vez, representam uma mescla entre racionalidade substantiva e instrumental. Substantiva quando o Erro Grupo relaciona-se com outros grupos para troca de experiências. Instrumental quando se relaciona com as demais instituições com a finalidade de obter recursos financeiros. No que diz respeito ao relacionamento com o público, o grupo parece manter firme sua proposta, não tendo necessariamente a intenção de agradá-lo, mas de provocar nele alguma reflexão.

As práticas organizacionais dos dois grupos teatrais pesquisados reafirmam a concepção de Carreira (2002), que vê a prática teatral como uma atividade complexa que engloba, simultaneamente, a organização para realização do espetáculo, e o seu financiamento. Tanto o Dromedário Loquaz quanto o Erro vivem esta tensão. A busca por patrocinadores pode ter conseqüências sobre o trabalho do grupo que, ao buscar patrocínios, pode optar por adequar sua criação teatral aos gostos dos patrocinadores, reduzindo-se assim sua autonomia e liberdade. No entanto, a profissionalização parece ser um fator essencial à sobrevivência dos grupos teatrais, conforme Hoffmann (2006ab), os quais buscam legitimidade social.

Nesse sentido, ambos os grupos vivem situações bastante semelhantes. Os dois surgiram com intuíto puramente artístico. Com o passar do tempo, porém, surgiu a preocupação com resultados financeiros, objetivando a manutenção do grupo. Dessa forma, há nos dois grupos a busca por desempenho e por auto-realização, convivendo as racionalidades substantiva e instrumental (SERVA, 1993, 1997 a e b). A figura 3 mostra a posição dos grupos teatrais com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.

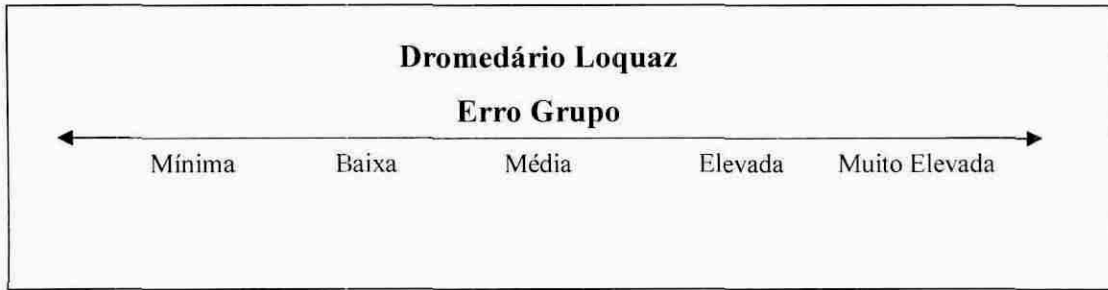


Figura 3 : Posição dos grupos teatrais com relação à presença de racionalidade substantiva nas suas práticas organizacionais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os grupos apresentam um nível intermediário de substantividade nas suas práticas organizacionais, o que reflete uma tensão no uso das duas racionalidades e, conseqüentemente, uma tensão na busca por auto-realização. Na medida em que seus integrantes desgastam-se na busca por recursos financeiros, as atividades realizadas no grupo podem distanciar-se da possibilidade de auto-realização dos indivíduos (GUERREIRO RAMOS, 1981).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o intuito de unir os conhecimentos adquiridos pela autora durante as atividades de pesquisa realizadas, além de contribuir para o grupo de pesquisa do qual fez parte por meio de uma análise comparativa dos casos que até então têm sido estudados isoladamente.

Dessa forma, o presente estudo procurou descrever e analisar as práticas organizacionais de grupos teatrais, bandas e grupos folclóricos de Florianópolis, discutindo até que ponto as práticas dessas organizações distanciam-se do modelo burocrático de organização e significam oportunidade de auto-realização para seus membros. Para tanto, foram abordadas questões relativas à auto-realização humana no desenvolvimento de atividades, ao modelo burocrático de organização, outras formas de organização, e os tipos de racionalidade que as envolvem.

Inicialmente, a partir da concepção de Guerreiro Ramos (1981, p.130), distinguiu-se trabalho e ocupação, sendo o trabalho referente a atividades *determinadas por necessidades objetivas e não pela livre deliberação pessoal*, e a ocupação referente a atividades exercidas autonomamente pelo indivíduo, de acordo com o seu desejo de auto-realização pessoal. Assim, partiu-se da idéia de que o homem pode se auto-realizar em algumas atividades e não em outras.

O modelo burocrático de organizar, tendo como características a presença de regulamentos, funções definidas, profissionalização, hierarquia, impessoalidade, acabam por reprimir a espontaneidade e a pessoalidade nos relacionamentos profissionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Essas características tornam as atividades desenvolvidas em organizações burocráticas mais semelhantes a trabalho que a ocupação, o que implica em redução da possibilidade de auto-realização dos indivíduos.

A organização burocrática, de acordo com Guerreiro Ramos (1981, p.125), tornou-se um *modelo social fundamental*, e sua *racionalidade calculista imanente* passou a ser o *padrão dominante de racionalidade para a existência humana*, ou seja, o modelo burocrático de organizar tornou-se um modelo base para toda a sociedade, sendo que a lógica de ação presente neste modelo tornou-se o seu padrão fundamental. Nesse sentido, Chanlat (2000) chama a atenção para a hegemonia do econômico, o culto à empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. O *management*, de acordo com Parker (2002), baseado no modelo burocrático de organizar, passou a ser visto como a melhor forma organizacional, não importando as características da organização a ser gerenciada.

Porém, o modelo burocrático não é a única forma organizacional. Percebe-se, como apontam Vieira e Cunha (1991), concomitantemente à influência da lógica da burocracia sobre organizações inicialmente não influenciadas por esta lógica, o surgimento de reações ao modelo dominante (burocrático) de organizar. Estas reações concretizam-se através de formas alternativas de organização e gestão. Estas novas formas, conforme Clegg (1990), apud Dellagnelo (2004), representam a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático. Ou seja, tais organizações fazem uso da racionalidade substantiva, e não da burocrática.

As outras possibilidades organizacionais apontadas neste estudo são as organizações substantivas, estudadas por Serva (1993, 1997 a e b) e as fenomenias e isonomias, tratadas por Guerreiro Ramos (1981). Estas organizações, diferentemente daquelas baseadas em um modelo burocrático, estão baseadas em julgamento ético, autonomia, liberdade, de modo que o tipo de atividade realizada nestas organizações aproxima-se mais de ocupação que de trabalho, possibilitando a auto-realização dos indivíduos.

Nesse sentido, tornou-se interessante pesquisar organizações como grupos folclóricos, bandas musicais e grupos teatrais, que tendem a promover, em princípio, a auto-realização desejada pelos seus membros e não possibilitada pelas organizações burocráticas, e que, ao mesmo tempo, ao buscarem reconhecimento profissional e inserção no mercado, acabam por transformar seus objetivos e assim, praticarem o isomorfismo, adotando atitudes de outros tipos de organizações, principalmente do setor empresarial (DURIEUX, 2005; RODRIGUES, SILVA, 2006; HOFFMANN, DELLAGNELO, 2006, GAMEIRO, MENEZES, CARVALHO, 2003), caracterizando uma tensão entre a presença de diferentes racionalidades, o que implica em uma tensão entre busca por auto-realização e por resultados. As práticas organizacionais identificadas nos grupos folclóricos, bandas musicais e grupos teatrais pesquisados mostraram, na maioria dos casos, uma tensão no convívio simultâneo das racionalidades substantiva e instrumental.

As duas bandas pesquisadas mostraram diferenças fundamentais entre si. A principal diferença, que parece desencadear as demais, parece ser a opção por viver ou não de música. A Immigrant mostrou-se como uma banda desprendida das relações de mercado, estando voltada quase essencialmente à auto-realização dos seus membros. Um fator que parece ser de fundamental importância nessa postura da banda é o fato de esta não ser vista como uma organização que deva render resultados financeiros. Além disso, não há busca por sucesso ou

visibilidade, mas apenas pela qualidade das apresentações e presença do público. O ambiente proporcionado pela Immigrant aos seus integrantes permite a autonomia, a igualdade de poder entre os membros, favorece às decisões em conjunto, constituindo-se em um ambiente em que o indivíduo é mais importante que a organização, pois a organização existe para satisfazer ao indivíduo (SERVA, 1993, 1997 a e b).

No Dazaranha, a preocupação com o atendimento do mercado é explícita. A lógica empresarial encontrou terreno fértil nesta banda, difundindo-se amplamente. Há, neste sentido, a intenção de sucesso e resultados financeiros, o objetivo de agradar ao público, à mídia, mesmo que para tanto seja necessário transformações no conteúdo musical da banda. Apesar de os membros da banda levarem em conta a auto-realização, autonomia e entendimento mútuo entre os membros, convivem com a preocupação com desempenho e resultados. Esta orientação implica em uma redução de autonomia e liberdade na banda, o que pode ocasionar a redução da possibilidade de auto-realização dos membros nesta atividade, já que ela possui muitas características de trabalho, tendo muitas características de uma organização econômica (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Outra diferença se dá no que diz respeito à separação de atividades artísticas e administrativas. Na Immigrant, quase todos os músicos preocupam-se apenas com a música, não havendo a necessidade de desenvolvimento de tarefas administrativas. Assim, os membros apenas realizam as tarefas que lhes são prazerosas. No Dazaranha, devido à maior demanda de apresentações, de entrevistas, dentre outras atividades complementares, os músicos são também responsáveis por tarefas administrativas, além das musicais.

Neste sentido, o Dazaranha parece ter sido fortemente influenciado pela difusão da lógica econômica, salientada por Parker (2002), Chanlat (2000) e Guerreiro Ramos (1981). Isto se justifica porque a banda vive uma tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental, de forma que convivem a preocupação com resultados e com auto-realização. Já a Immigrant pode ser considerada uma reação ao modelo organizacional dominante, conforme salientam Vieira e Cunha (1991), apresentando modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático (DELLAGNELO, 2004), podendo ser considerada uma organização substantiva, na concepção de Serva (1993, 1997 a e b) ou uma mescla entre as formas organizacionais isonomia e fenonomia (GUERREIRO RAMOS, 1981).

A essência destas diferenças tão profundas parece ser a opção por viver ou não de

música. Optando por não viver de música, desenvolvendo atividades musicais como lazer, a Immigrant conseguiu manter uma postura autônoma, permitindo liberdade e autonomia aos seus membros. Esta postura permite aos músicos uma maior liberdade para desenvolverem e apresentarem o repertório musical desejado, permite autonomia com relação ao público, além de possibilitar um ambiente praticamente livre de atividades de suporte (administrativas), que não são atividades fins da banda. Essas características da Immigrant possibilita aos seus membros a auto-realização nesta atividade. Tendo como opção viver de música, sustentar a família por meio das atividades desenvolvidas na banda, o Dazaranha parece ter ficado à mercê dos desejos do mercado, do público, criando mecanismos para atender a estes desejos, os quais influenciaram diretamente em suas práticas organizacionais.

Os grupos folclóricos pesquisados também apresentaram diferenças fundamentais entre si. O grupo *Danças e Cantares Açorianos*, apesar de estar fundamentado em valores emancipatórios e contar com o compartilhamento de objetivos e valores dos membros, que são voluntários, adotou práticas organizacionais em alguns momentos próximas de práticas burocráticas. Como tratado, o grupo apresenta significativa preocupação com a qualidade das apresentações, sendo esta justificada pela necessidade de garantir o interesse do público e, conseqüentemente, novas apresentações e mais recursos financeiros.

Sendo o grupo folclórico responsável por captar recursos financeiros para a manutenção de todo o ARCOS, este fica, de certa forma, submetido às exigências do mercado. Além disso a divisão de tarefas leva em conta a profissionalização e especialização dos indivíduos, o que deixa evidente a preocupação com resultados. Assim, o grupo folclórico *Danças e Cantares Açorianos* impõe-se aos seus membros, sendo a organização mais importante que o sujeito.

O grupo folclórico *Danças e Cantares Açorianos* parece, neste sentido, conviver com as duas lógicas, a econômica, instrumental, e a substantiva. Parece que, no desenvolvimento do grupo, quando se pensou sobre o modo de organizá-lo, adotou-se como base o modelo de organização empresarial, como se este fosse o modelo mais adequado, mais correto, assim como salienta Parker (2002). Desta forma, o grupo distanciou-se de um modelo de organizar mais substantivo (SERVA, 1993, 1997 a e b).

O Boi-de-Mamão Esperança mantém uma postura diferente da do grupo *Danças e Cantares Açorianos*. Devido ao fato dos recursos financeiros que sustentam o grupo serem provenientes principalmente de recursos próprios do fundador e de doações da comunidade, o

grupo consegue manter a autonomia e a liberdade nas suas apresentações. Neste grupo, como foi mostrado, não há presença da lógica econômica, nem conseqüentemente a busca por resultados. O presidente do grupo o mantém ativo por valores pessoais que o estimulam a continuar as atividades do grupo. As crianças, por sua vez, vêm no grupo uma possibilidade de diversão e lazer. Este grupo pode ser considerado uma resistência ao modelo de organização empresarial, hegemônico, conforme salientam Vieira e Cunha (1991), podendo ser caracterizado como uma organização substantiva (SERVA, 1993, 1997 a e b). Isto reflete no grupo elevada possibilidade de auto-realização, já que sua postura permite entendimento entre o fundador e os participantes do grupo, permite comunicação e relações francas, além de autonomia no desenvolvimento das apresentações.

No grupo Danças e Cantares Açorianos, por sua vez, há tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental. Sua preocupação com qualidade e profissionalismo indicam a presença da racionalidade instrumental, e acabam por reduzir a autonomia e liberdade dos indivíduos, o que implica em redução da possibilidade de auto-realização, já que os indivíduos são estimulados a atingir determinados resultados, e não a apenas realizarem as atividades no grupo por prazer. Já a presença de valores emancipatório, como preservação e desenvolvimento cultural, apontam a presença de racionalidade substantiva e a possibilidade de auto-realização dos membros.

A essência das diferenças entre estes grupos parece estar na concepção de folclore, que é encarado como espetáculo por alguns, e como meio de diversão por outros. Ao que parece, o grupo Danças e Cantares Açorianos vê o folclore sob a ótica do espetáculo, ao passo que o Boi-de-Mamão Esperança o vê sob a ótica da diversão. Com suas práticas organizacionais ligadas ao espetáculo, conforme Brandão (1982) e Coelho (1999), o grupo torna-se um produto passível de ser colocado no mercado das festas e de outros produtos do folclore, de modo que esta postura traz conseqüências para o seu modo de produção, para suas fontes de inspiração e pra sua função de coletividade. Assim, parece que a autonomia e liberdade dos indivíduos em grupos folclóricos, e conseqüentemente sua possibilidade de auto-realização nestes espaços, é influenciada pela concepção que o grupo tem sobre sua própria atividade: um espetáculo ou uma forma de diversão.

No que diz respeito aos grupos teatrais, ambos também vivem uma tensão entre o uso das racionalidades instrumental e substantiva. Convivem nos dois grupos tanto a busca pelo

desenvolvimento artístico quanto a busca por recursos financeiros. Dessa forma, há nos dois grupos a busca por desempenho e por auto-realização (SERVA, 1993, 1997 a e b).

Na medida em que seus integrantes desgastam-se na busca por recursos financeiros, as atividades realizadas no grupo podem reduzir a liberdade e autonomia dos indivíduos, distanciando-se da possibilidade de auto-realização (GUERREIRO RAMOS, 1981). As práticas organizacionais dos dois grupos teatrais pesquisados reafirmam a concepção de Carreira (2002), que vê a prática teatral como uma atividade complexa que engloba, simultaneamente, a organização para realização do espetáculo, e o seu financiamento. Tanto o Dromedário Loquaz quanto o Erro vivem esta tensão. A busca por patrocinadores pode ter conseqüências sobre o trabalho do grupo que, ao buscar patrocínios, pode optar por adequar sua criação teatral aos gostos dos patrocinadores, reduzindo-se assim sua autonomia e liberdade. No entanto, a profissionalização parece ser um fator essencial à sobrevivência dos grupos teatrais, conforme Hoffmann (2006ab), os quais buscam legitimidade social.

Nesse sentido, ambos os grupos vivem situações bastante semelhantes. Os dois surgiram com intuítos puramente artístico. Com o passar do tempo, porém, surgiu a preocupação com resultados financeiros, objetivando a manutenção do grupo. Dessa forma, convivem nos dois grupos as racionalidades substantiva e instrumental (SERVA, 1993, 1997 a e b), refletindo em uma busca simultânea por auto-realização e desempenho, o que reduz as possibilidades de auto-realização dos membros dos grupos.

Ao estudar estas seis organizações pertencentes ao espaço cultura de Santa Catarina, pode-se notar que existe preocupação com os resultados financeiros de suas atividades. Esta postura implica em um distanciamento das organizações de um modelo mais substantivo e uma aproximação a um modelo mais burocrático, empresarial. Na verdade, o que a maioria das organizações vive é uma tensão entre o uso da lógica substantiva e instrumental, ou seja, uma tensão entre auto-realização dos membros e a busca por reconhecimento profissional, legitimação social, qualidade, resultados. Porém, foi possível encontrar organizações que resistem a este modelo, apresentando formas alternativas de organizar (Immigrant e Boi-de-Mamão Esperança).

Esta realidade permite refletir que, mesmo organizações que não possuam fins de lucro, e se diferenciem em muitos pontos de organizações empresariais, não necessariamente representaram um ambiente plenamente propício ao desenvolvimento humano, garantindo a sua liberdade e autonomia e, conseqüentemente, a sua auto-realização. Não se pode deixar de lado,

no entanto, que existe sim a possibilidade de auto-realização nas organizações artísticas. Essa possibilidade está relacionada a organizações em que as atividades são vistas como ocupação, na concepção de Guerreiro Ramos (1981), e não como trabalho. Além disso, a busca por resultados financeiros, por reconhecimento profissional e inserção no mercado parece ter impacto sobre a possibilidade de auto-realização dos indivíduos em organizações artísticas, já que tem influência sobre sua autonomia e liberdade. *Acredita-se, portanto, que esta possibilidade seja maior naquelas organizações em que se optou por viver com arte, e não da arte.*

### 5.1 Recomendações

Diante das reflexões que este estudo proporciona, acredita-se que seja interessante o desenvolvimento de pesquisa semelhante em outros tipos de organizações, como organizações esportivas, associações comunitárias, organizações ambientalistas, empresas de propriedade dos trabalhadores, enfim, organizações em que parece haver busca por auto-realização, por parte dos indivíduos. Estudos como este, realizados em outros tipos de organização, ajudariam a compreender as possibilidades de auto-realização em outros meios.

## REFERÊNCIAS

- ARCOS. Apresenta informações sobre: objetivos do grupo. Disponível em: <www.arcos.com.br>. Acesso em 03 mar 2008.
- ARAÚJO, Gustavo Pinto de; OURIQUES, Helton Ricardo. O tempo livre, o lazer e o trabalho no capitalismo contemporâneo. In: **Anais da XV Seminário de Iniciação Científica da UFSC**, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edição 70, 2004.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é folclore**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CARREIRA, André Luiz A . N. **Práticas de produção teatral em Santa Catarina: sobrevivência e busca de identidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Da burocracia à fluidez: novas formas organizacionais. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultura, cultura e imaginário**. São Paulo: Editora Iluminuras, 1999.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Racionalidade e novas formas organizacionais. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- DURIEUX, Andrea. **O processo de emprezarização no voleibol catarinense**. 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- FERREIRA, Carolina Vidal; ALMEIDA, Tereza Virginia de. Por uma história da música popular de Santa Catarina: de 1990 a 2005. In: **Anais da XV Seminário de Iniciação Científica da UFSC**, 2005.
- GAMEIRO, Rodrigo; MENEZES, Michelle F. de; CARVALHO, Cristina A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisadores do Observatório da Realidade**



Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

GOULART, S.; MENEZES, M.F.; GONÇALVES, J.C de S. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana do Recife. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HOFFMANN, Samara R. Bernardino. **Desvendando os objetivos e a estrutura de grupos teatrais em Florianópolis**. 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

HOFFMANN, Samara R. Bernardino; DELLAGNELO, Eloise. H. L. Configuração estrutural e objetivos de quatro grupos teatrais de Florianópolis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 2006, Porto Alegre. **Anais do Encontro Nacional dos estudos Organizacionais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAKATOS E. M.; MARCONI M. A. Técnicas de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LACERDA, Eugenio Pascele. **O Atlântico açoriano: uma antropologia dos contextos globais e locais da açorianidade**. 2003. Tese apresentada para obtenção do grau de Doutor em Antropologia Social. Programa de Pós Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LANER, Aline dos Santos. **Psicologia e trabalho na história**: da apropriação do tempo à busca da felicidade. Ijuí: Ed. Ijuí, 2005.

MAHEIRIE, Kátia. **Sete mares numa ilha**: a mediação do trabalho acústico na construção da identidade coletiva. 2001. 196f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Curso de doutorado em Psicologia Social, PUC São Paulo, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabela F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

PARKER, Martin. **Against Management**. Cambridge: Polity Press, 2002.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RODRIGUES, Márcio; SILVA, Rosimeri Carvalho. Instrumentalização da emoção: um estudo sobre o processo de empresarização no Figueirense Futebol Club e no Sport Club Internacional. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo), 2006, Porto Alegre. **Anais do IV Encontro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre : Editora da UFRGS, 2006. p. 1-16.

SILVA, R. S. ; DELLAGNELO, E. H. L. Adaptação e resistência: um estudo sobre os grupos folclóricos da região conurbada de Florianópolis. In: **Anais da XV Seminário de Iniciação Científica da UFSC**, 2006.

\_\_\_\_\_. Adaptação e resistência: um estudo sobre os grupos folclóricos da região conurbada de Florianópolis. 2006. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2007, Salvador. **Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2007a.

\_\_\_\_\_. Análise das práticas organizacionais em quatro bandas de Florianópolis (sc): uma busca por novas formas organizacionais. In: **Anais da XV Seminário de Iniciação Científica da UFSC**, 2007b.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.33, n.2, 1993, p. 36-43.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, 1997a, p. 18-30.

\_\_\_\_\_. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v.31, n.2, 1997b, p.108-134.

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

TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C.; ALMEIDA, A. R.; BAASCH, D.; CUGNIER, J. S. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. In: **Fórum Criteos 2005**, 2, 2005, Porto Alegre (RS). *Anais...* Porto Alegre: UFRGS/EA, CRITEOS, 2005 (CD-ROM).

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: **Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2003, Atibaia.

VIEIRA, Marcelo. M. F.; CUNHA, Valéria. C. da. **Novas formas organizacionais: indicações de um novo paradigma?** In: Anais do XV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte: 1991. p.157-170.

WEBER, Max. **Os três tipos puros de dominação legítima.** In: COHN, Gabriel (Org.). **Weber.** São Paulo: Ática, 2003. Coleção Grandes Cientistas Sociais.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2004.