

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIEL DE MELLO VIANNA SIQUEIRA**

**A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA  
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO – “BANDO ÁRVORE SAGRADA”.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

**GABRIEL DE MELLO VIANNA SIQUEIRA**

**A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA  
ADMINISTRATIVA:  
ESTUDO DE CASO – “BANDO ÁRVORE SAGRADA”.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada  
á disciplina Estágio Supervisionado- CAD5236,  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina.**

**Professor orientador: Prof. Mauricio Serva, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

GABRIEL DE MELLO VIANNA SIQUEIRA

A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA  
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO – “BANDO ÁRVORE SAGRADA”.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de Julho de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágio

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

**Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.**  
**Orientador**

**João Benjamim da Cruz Júnior, Dr.**  
**Membro**

**Sinesio Stefano Dubiela Ostroski, Ms.**  
**Membro**

## GRATIDÃO

Agradeço à Renata, minha companheira, por estar sempre ao meu lado, me complementar e me ensinar, e à nossa filha Nara Rosa, por nos lembrar diariamente do milagre da vida.

Aos meus pais, Paulo e Célia pelo carinho, cuidado e por terem sempre acreditado em mim e me apoiado, mesmo nas minhas loucuras.

Ao meu irmão Pablo, pelas risadas e aprendizados.

A minha vó Nena e a meu vô Sica pelo amor e por terem me apoiado por todos os meus anos de estudo. Foram meus mecenas nos estudos. A minha vó Olga e a toda a família Siqueira e Dalla Pria pelo companheirismo, diversão e aprendizados constantes.

À USP, por me mostrar que a vida tem muito mais a ensinar do que um professor em uma sala de aula.

A meus irmãos de questionamentos e buscas, Leonel, Pedro, Che, Japinha, Pinky, Hermínia, Julia, Maurício, Fabio e vários outros, pelos maravilhosos almoços vegetarianos, saraus, festivais e celebrações místicas, viagens pelo Brasil e debates filosóficos, econômicos e teológicos que tanto contribuíram para minha forma de ver o mundo e entender os fenômenos aparentes e ocultos.

À Dona Ivone, por nos disponibilizar sua casa iluminada e protegida por santos, orixás e Budas, e a todos os irmãos e irmãs que viveram junto comigo uma vida coletiva sustentável: Cinthia, Elisa, Leo, Félix, Fabrício, Breno, Renato, Nido, Rita, Thiaguinho, Gui, Julianny, Cris Jones, Pedrada, Banda Cultivo, Banda Novo Quilombo, Grupo Pente de Macaco, Lucas, Pati, Fau, Lolita, Julia, Mari... Aprendi muitas lições com cada um de vocês.

Ao Bando Árvore Sagrada por me ajudar a descobrir quem eu sou. Por me fortalecer e me libertar, e por despertar em mim o canto, a música, a percussão, o teatro, a capoeira, a dança e a busca por uma forma sustentável de viver.

A Déo Lembá, por ter acreditado que a arte existe dentro de cada um, e por ter tido a iniciativa de convidar um bando de “amadores” para criarem juntos um sonho e transformá-lo em realidade.

A Danilo Santaella, Marcos Rojo, Monja Coen, Eparreh, Sri Bahganavarandah, Fritjof Capra, George Orwell, Chuck Palahniuk, os irmãos Wachowski, Geofrei Reggio, Timothy Leary, Carlos Castaneda, Herman Hesse, Aldus Huxley, Joseph Campbell, Douglas Adams, Hakim Bey, Gabriel Garcia Márquez, José Saramago, Rubem Alves, Khalil Gibran, Carl Jung, Wilhelm Reich e outros que me ajudaram a entender a realidade e tomar coragem para enfrentá-la e rompê-la, quando necessário.

A Alberto Guerreiro Ramos pela inspiração e pela coragem e determinação em desafiar o *status quo* do paradigma funcionalista da teoria organizacional.

A Alberto Guerreiro Ramos Filho, pela paciência, interesse e curiosidade frente um desconhecido admirador do trabalho de seu pai.

A Maurício Serva pela orientação e dedicação, por me introduzir a Alberto Guerreiro Ramos e o paradigma crítico da teoria das organizações, e por praticar a racionalidade substantiva em suas aulas.

Ao prof. Alexandre Marino pela acolhida em minha chegada à UFSC, e pelo apoio, dedicação e confiança que deposita em nós, estudantes.

Aos profs. Clóvis Lima, Pedro Araújo, Rogério Nunes, Mário, Ana Lucia, Andressa Sasaki, Juliana Vital e muitos outros que mostraram que a Administração pode ser um campo de estudos fascinante e a sala de aula um ambiente enriquecedor.

Aos colegas Paula, Fernanda, Natália, Digo, Débora, Henrique, Guilherme, Carlos, Camila, Pedro, Franco, João, Érika, Gustavo, e muitos outros, por terem sido parceiros e colaboradores nesta conquista.

Aos revisores deste trabalho, Helô, Pedro, Re e Célia. A cooperação coletiva de vocês neste trabalho tornou-o possível.

Aos administradores e administradoras que têm coragem de desafiar tudo aquilo que é dado como certo e imutável, e implementam mudanças radicais e inovadoras na prática organizacional.

A todos e todas que acreditam que é possível mudar o mundo.

E principalmente a Deus, pela perfeição e beleza de sua criação, que permeiam todos nós e nossas vidas.

### Muitas Luas

O nosso amado mundo adoeceu. Um agressivo espírito opressor, apressado, tenso, individualista e cheio de medo tomou controle e quase asfixiou a paz, a beleza e as manifestações do feminino de um planeta mágico, misterioso, sensual, poderosíssimo atemporal e infinitamente amoroso.

Durante muitas luas o homem viveu livre da irreal prisão do tempo. Honrou a natureza e seus ciclos perfeitos em um estado oceânico de perfeição e paz. Criou assim canções, preces, rituais, linguagem e mitos. Conheceu as bênçãos da paz.

Os nossos sábios modernos querem nos iludir. Dizem que os avanços da eletrônica, da medicina e da engenharia genética são o máximo patamar alcançado pela humanidade, que continua adormecida, auto-fagocitando-se na maior destruição que Gaia, a nossa amada Terra, já conheceu.

Muitas luas nos serão dadas, mas não sabemos quantas. Que esta *Árvore Sagrada* que tudo permeia nos permita acordar hoje para o infinito poder do amor, da paz e da celebração. E que o espírito dos guerreiros pacíficos, seres amorosos e poderosos, ancorem em nossos corações. E que esta linda tribo de irmãos que acreditam na paz, no amor e na celebração tenham uma força real e dinâmica para não perder o sorriso e o brilho no rosto frente a este louco mundo adormecido. **DESPERTA!** (Daniel Namkhai, adaptado por Bando *Árvore Sagrada*, 2007).

“A humanidade entrou no novo século – naquela que seria a ‘Era de Aquário’, iluminada e criativa – com uma melancolia estrutural e compartilhada” (Ricardo Semler, 2006, p.12).

“Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...] Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum” (Alberto Guerreiro Ramos, 1981, p.114).

## RESUMO

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna. **A Racionalidade Substantiva Demonstrada Na Prática Administrativa: Estudo De Caso – Bando Árvore Sagrada**. 2009. (111f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, **2009**.

Este é um trabalho da área da Administração Científica. Ele é útil para professores e estudiosos das Ciências da Administração, alunos e estudantes, além de empresários, executivos e gestores que praticam a Administração profissionalmente. Oferece aqui um estudo de caso que serve de inspiração para empresas e organizações produtivas em geral, no sentido de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente auto-gratificantes.

O objetivo geral deste estudo é identificar ações e práticas administrativas que podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões.

A estratégia utilizada foi a de pesquisa etnográfica, feita *in loco*, no Bando Árvore Sagrada, uma organização produtiva, não constituída legalmente, sem fins econômicos ou lucrativos de Florianópolis, Santa Catarina.

Foram revisados autores do paradigma crítico da Teoria das Organizações, buscando uma contextualização macro-social para o estudo criterioso do objeto de estudo. Esta revisão foi concentrada especialmente na “abordagem substantiva das organizações” proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1981), com complementação de Maurício Serva (1996, 1997) e Karl Polanyi (2000).

Foram descritas as características singulares do *Bando Árvore Sagrada*, tais como a autogestão, sua atuação política como uma Zona Autônoma Temporária e o componente terapêutico da Soma e da capoeira angola. A análise prosseguiu com o estudo do processo de tomada de decisão por consenso na organização, para maior entendimento da auto-realização e da racionalidade substantiva na mesma. Por fim, foram feitas considerações a respeito das ações substantivas na prática administrativa do Bando Árvore Sagrada, e discutida sua extrapolção para outras organizações substantivas em outros contextos.

Através de revisão bibliográfica e pesquisa etnográfica, foram identificadas diversas práticas e ações administrativas de predominância substantiva, tanto na organização instrumental econômica Grupo Semco (SEMLER, 2003, 2006) quanto na isonomia substantiva Bando Árvore Sagrada.

Palavras-chave: Racionalidade Substantiva; Prática Administrativa; Consenso.

**A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA ADMINISTRATIVA:  
ESTUDO DE CASO – BANDO ÁRVORE SAGRADA**

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Justificativa.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
2.1 Auto-realização e a racionalidade substantiva nas organizações .....	7
2.2 A racionalidade substantiva na prática administrativa .....	18
2.3 Tomada de Decisão .....	23
2.4 Formas participativas de gestão.....	29
2.5 Dinâmica e formação de grupo.....	32
2.6 Zona Autônoma Temporária .....	34
2.7 Soma, uma terapia anarquista.....	37
2.8 Ações substantivas na prática administrativa .....	43
3 MÉTODO .....	56
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	56
3.2 Momentos da pesquisa.....	57
3.3 Socialização e divulgação dos resultados .....	60
3.4 Limitações do Estudo .....	60
4 ANÁLISE .....	61
4.1 O Bando Árvore Sagrada.....	61
4.2 Contexto sócio-político.....	65
4.3 Histórico da Organização .....	66
4.4 Dinâmica e formação de grupo.....	70
4.5 Autogestão .....	72
4.6 Zona Autônoma Temporária .....	77
4.7 Soma .....	80
4.8 Tomada de Decisão por consenso .....	82
4.8 Auto-realização e racionalidade substantiva .....	89
4.9 Ações substantivas na prática administrativa .....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	94
REFERÊNCIAS .....	100



# 1 INTRODUÇÃO

A Ciência da Administração é um campo de estudos majoritariamente voltado à prática. Por conta disso, muitas vezes os questionamentos a seus ensinamentos são voltados às suas técnicas e resultados, não às suas bases e fundamentos. Um grupo de autores notadamente foge a esta regra, e constitui o chamado paradigma crítico da Teoria das Organizações. Este costuma ser considerado, erroneamente, como meramente teórico, sem qualquer aplicação prática em organizações reais. Este trabalho visa abordar práticas administrativas fundamentadas no paradigma crítico, demonstrando a sua existência em organizações reais.

Esta monografia faz parte das atividades discentes do Departamento de Ciência da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina, particularmente como atividade de conclusão do curso de Graduação em Administração. A pesquisa foi realizada entre fevereiro e junho de 2009.

O problema de pesquisa deste estudo é: Que ações e práticas administrativas podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões?

O *Bando Árvore Sagrada* é o objeto do estudo de caso. É uma organização produtiva, não formalizada legalmente, sem fins econômicos ou lucrativos, pertencente assim ao Terceiro Setor ou Sociedade Civil Organizada. O grupo desenvolve produção artística autogerida e tem como objetivo ativar a inteligência e a sensibilidade de artistas para a capacidade atual de organização coletiva. Para isso, visa fortalecer a originalidade e a autonomia de cada indivíduo no cotidiano, uma vez que estas são vistas como “armas” capazes de acabar com o poder depredador de autoritários e garantir a preservação da espécie humana e do meio ambiente frente a um mundo injusto e doente.

Por ser uma organização diferenciada em características e modelo de gestão, acredita-se que é possível desenvolver um trabalho que evidencie a situação do grupo *Bando Árvore Sagrada*. Através disso, buscar-se-á identificar diferentes práticas administrativas, de predominância substantiva, na organização estudada e a viabilidade de extrapolar as mesmas para outras organizações em outros contextos.

Cabe aqui ressaltar que o sentido de racionalidade substantiva utilizado neste trabalho será o sentido que Alberto Guerreiro Ramos (1981) confere a este termo. Para ele, a razão substantiva é um atributo natural do sujeito que reside na psique humana. Por meio dela, os

indivíduos poderiam ordenar a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando a sua própria busca de emancipação com a satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de buscá-la. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e, sobretudo o julgamento ético-moral permanente das ações.

## **1.1 Objetivos**

No campo da Administração Científica, o objetivo geral deste estudo é identificar ações e práticas administrativas que podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões. Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar uma revisão teórica sobre racionalidade, abordagem substantiva das organizações e tomada de decisões;
2. realizar uma revisão teórica sobre temas relevantes para uma abordagem substantiva de organizações contemporâneas, tais como formas participativas de gestão, dinâmica e formação de grupos, Zona Autônoma Temporária e Soma;
3. identificar práticas administrativas de predominância substantiva em revisão bibliográfica;
4. identificar diferentes práticas administrativas no processo de tomada de decisões do Bando Árvore Sagrada, organização que é objeto de estudo de caso;
5. analisar as práticas administrativas identificadas, e avaliar o grau de racionalidade substantiva presente das mesmas; e
6. investigar a viabilidade de extrapolar as práticas administrativas de predominância substantiva identificadas para outras organizações em outros contextos.

## 1.2 Justificativa

Este é um trabalho da área da Administração Científica. Ele é útil para professores e estudiosos das Ciências da Administração, alunos e estudantes, além de empresários, executivos e gestores que praticam a Administração profissionalmente. Oferece aqui um estudo de caso que serve de inspiração para empresas e organizações produtivas em geral, no sentido de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente auto-gratificantes

A prática administrativa esteve, durante muitas décadas, isenta de críticas que afetassem sua reputação, pelo simples fato de terem alcançado êxito em suas propostas durante quase toda a sua trajetória. No entanto, o contexto atual tem mostrado que o modo como a produção é orientada já não traz os mesmos resultados, e uma revisão profunda em seus pilares já está em curso. Isso se dá notadamente por uma série de fatores: a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano; a degradação da qualidade de vida; a poluição; o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta; e no que tange à teoria das organizações, a incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente auto-gratificantes (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Um dos principais problemas enfrentados atualmente pelos gerentes e administradores de organizações produtivas é o aumento da insatisfação no trabalho, por parte de seus funcionários. Em alguns extremos, pode-se observar o aumento da incidência de psicopatologias relacionadas ao trabalho, tais como a depressão e o estresse (SERVA, 1996). Isso está diretamente relacionado ao modo como o trabalho é realizado e administrado nas organizações produtivas: falta de autonomia dos subordinados, aliada ao excesso de burocratização do processo de tomada de decisões, em contraposição a uma exigência cada vez maior de dinamismo e resultados rápidos, são fatores que, se não causam tais problemas, certamente agravam os mesmos.

Os conceitos principais do presente estudo são fundamentados nas idéias de Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro e autor de obras relacionadas à Teoria das Organizações, que sistematizou a “abordagem substantiva da organização”, a qual foi apresentada pela publicação de sua última obra, intitulada *A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações*, publicado em 1981.

A nova ciência das organizações é, assim, produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão. Mas ele não articula tudo aquilo em que a nova ciência consiste. Apenas começa uma nova fase da explicação da proposta de trabalho teórico e operacional, que espero consumir durante o resto de minha vida (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.XVII)

Infelizmente, Guerreiro Ramos faleceu pouco após a publicação deste trabalho, deixando algumas lacunas. Uma delas é a resposta para a questão da prática substantiva de uma nova ciência das organizações. A administração é uma ciência social aplicada com ênfase e predominância na prática. A lacuna deixada por Alberto Guerreiro Ramos teve e ainda tem de ser preenchida, para que sua proposta ressoe no campo de estudos em questão. Isso significa que deve haver uma aplicação pragmática da racionalidade substantiva nas organizações para que o trabalho de Guerreiro Ramos tenha continuidade. Conforme ele mesmo assinalou:

Este livro nada mais é que uma enumeração teórica preliminar da nova ciência das organizações. Como tal, estabelece uma agenda de pesquisa. Muito resta ainda a ser feito, para transformar a *nova ciência* num instrumento de reconstrução social (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.3).

O presente trabalho apóia-se na tese de Serva (1996) que afirma ser possível comprovar empiricamente como a racionalidade substantiva pode ser empregada nos processos administrativos de organizações produtivas reais, isto é, na gestão de empresas, de fins lucrativos ou não, em pleno funcionamento. Para isso, o primeiro passo é tentar identificar, por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva ao nível prático da tomada de decisão, da divisão do trabalho, do controle, do estabelecimento de normas, da gestão de conflitos, da comunicação e de outras variáveis tipicamente administrativas.

Para que a potencialidade de mudança contida na proposta de Guerreiro Ramos seja aproveitada ao máximo, deve-se também avaliar se estas práticas podem ser extrapoladas a outras organizações produtivas, contribuindo assim para uma maior predominância da razão substantiva em cada vez mais organizações diferentes.

Assim, a proposta é analisar, identificar e promover práticas administrativas que podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, com especial atenção ao processo de tomada de decisões.

Castro (1978) expõe que um trabalho pode ser justificado a partir de sua importância, originalidade e viabilidade. Para o autor, um trabalho 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 importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

Pode-se dizer que este trabalho é importante, pois os membros do Bando Árvore Sagrada não possuem ferramentas ou informações científicas sobre gestão organizacional, servindo o presente estudo de subsídio para a administração mais efetiva do grupo. Sua importância também se dá pela promoção de uma abordagem substantiva às organizações, colocando o ser humano e sua auto-realização no centro da questão, promovendo ainda um paradigma da Teoria das Organizações pouco estudado na academia.

.É um estudo original, no sentido de ter potencial para surpreender (CASTRO, 1978), tendo em vista que nunca antes havia sido realizado um estudo de racionalidade na organização que é objeto da observação empírica, o Bando Árvore Sagrada. Além disso, esta é uma organização sem fins econômicos ou lucrativos que possui características diferenciadas, como autogestão e ausência de lideranças cristalizadas, sendo este tipo de organização pouco estudado e analisado no campo da Teoria das Organizações.

É, finalmente, viável, visto que há interesse por parte dos membros do grupo Árvore Sagrada no desenvolvimento de um projeto que norteie a administração de suas atividades, e estes disponibilizaram as informações necessárias para realização da pesquisa e aplicação prática dos conceitos aqui abordados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho insere-se no contexto do paradigma crítico da Ciência da Administração que busca desmistificar e trazer à tona o caráter ultrapassado das teorias e modelos gerenciais de forte inspiração funcionalista que ainda circulam nos meios acadêmicos e de divulgação.

Dentro deste paradigma, pode-se destacar um grupo de autores que concentram seus esforços em investigar os efeitos da opressão imposta pelas organizações produtivas aos indivíduos, com conseqüências que invariavelmente afetam a saúde mental destes. É o grupo que estuda as chamadas psicopatologias associadas ao trabalho.

Ainda no paradigma crítico, pode-se destacar a abordagem da racionalidade como busca da compreensão da razão, enquanto fundamento das ações humanas também no interior das organizações produtivas, que tem guiado o interesse de diversos pesquisadores. Uma boa parte deles tem buscado no estudo da racionalidade predominante nas organizações mais uma fonte de explicação dos processos opressivos de toda a ordem que impedem a emancipação humana no trabalho, principalmente na sociedade moderna. (SERVA, 1996)

Os estudos de Guerreiro Ramos (1981), Serva (1996), e muitos outros se inserem no rol daqueles que visam examinar a racionalidade que embasa as ações dos indivíduos nas organizações numa perspectiva crítica.

Esta fundamentação será apresentada em sete partes. Na primeira, com foco nos estudos sobre a auto-realização das pessoas nas organizações, são apresentados os conceitos de racionalidade e abordagem substantivas das organizações, propostos por Alberto Guerreiro Ramos (1981).

Na segunda parte é abordado o quadro de análise de Maurício Serva (1996) e sua contribuição para a análise das organizações, que permitem identificar e demonstrar, a partir de dados empíricos, como a racionalidade substantiva se concretiza nas práticas administrativas de organizações produtivas, e como ela se traduz nas ações e processos administrativos.

A terceira parte aborda especificamente o processo administrativo de tomada de decisão, por ser este o processo administrativo ao qual será dada maior ênfase. A quarta parte trata de formas e modelos de gestão com componentes de racionalidade substantiva, como a co-gestão e a auto-gestão. Na quinta parte é realizada uma conceituação sobre grupos e dinâmica de grupos, pelo fato de a organização estudada se constituir em um grupo. A sexta

parte trata do conceito de TAZ, Zona Autônoma Temporária de Hakim Bey (1985), como maneira de atuação substantiva em uma sociedade centrada no mercado. A sétima parte trata da Soma, uma terapia anarquista criada por Roberto Freire (SOMATERAPIA, 2009) e que tem a capoeira angola como uma de suas bases. A oitava e última parte tem foco na revisão bibliográfica de práticas substantivas aplicadas pelo empresário Ricardo Semler (2003, 2006) em uma organização produtiva com fins lucrativos, o Grupo Semco.

## **2.1 Auto-realização e a racionalidade substantiva nas organizações**

Alberto Guerreiro Ramos (1981) afirma que em toda sociedade o ser humano se vê frente a dois problemas: qual o significado de sua existência e como sobreviver, biologicamente falando. Para ele, uma sociedade constitui-se quando representa uma expressão da ordem do universo para seus componentes.

Em outras palavras, em toda sociedade existe, de um lado, uma série de ações simbólicas em sua natureza, ações condicionadas, sobretudo, pela experiência do significado e, de outro lado, atividades de natureza econômica, que são acima de tudo condicionadas pelo imperativo da sobrevivência, da calculada maximização de recursos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.126).

Para estes diferentes aspectos da vida associada humana, há dois critérios diferentes, que não podem ser misturados. Uma atividade econômica deve ser avaliada em termos de vantagens práticas. Seu conhecimento está voltado para a obtenção destas vantagens, não para o entendimento e conhecimento da verdade. São assim compensadoras pelos seus resultados extrínsecos, meios para obtenção de um fim ulterior. A interação simbólica, por outro lado, é intrinsecamente compensadora, constituindo-se fim em si mesmo.

Ainda segundo Guerreiro Ramos (1981), nas sociedades primitivas e arcaicas, a dimensão predominante foi invariavelmente a simbólica, sendo as atividades econômicas meramente incidentais, restritas a situações específicas, e nunca determinadas por critérios econômicos. Existem diversas provas de que nas sociedades pré-capitalistas, não é possível identificar comércio entre indivíduos causado por motivação puramente econômica.

Karl Polanyi (2000) em sua obra *A Grande Transformação*, publicada originalmente em 1944, refuta o que ele chama de “preconceitos do século XVIII” – vigentes até hoje, em pleno século XXI – como a hipótese de Adam Smith de que o homem primitivo é inclinado à

barganha e à permuta. Smith, em *A Riqueza das Nações*, de 1776, alega que a propensão do homem a atividades econômicas é natural. A consequência disso é que as sociedades primitivas e arcaicas foram relegadas à pré-história, dispensáveis para o entendimento dos problemas da atualidade. Esta atitude, para Polanyi, não deveria fazer parte da mente científica, constituindo-se de preconceito subjetivo.

A economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age desta forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos. Nem o processo de produção, nem o de distribuição está ligado a interesses econômicos específicos relativos à posse de bens. Cada passo está atrelado a um certo número de interesses sociais, e são esses que asseguram a necessidade daquele passo. É natural que esses interesses sejam muito diferentes numa pequena comunidade de caçadores e pescadores e numa ampla sociedade despótica, mas tanto numa como noutra o sistema econômico será dirigido por motivações não-econômicas (POLANYI, 2000, p.65).

Polanyi segue sua análise de estudos antropológicos de Malinowski e Thurnwald, enumerando uma série de motivações sociais por trás de uma ampla rede de trocas conhecida como Kula, nas Ilhas Trobriand da Melanésia Ocidental, que serve de exemplo para corroborar seu ponto de vista. Princípios como a reciprocidade, a redistribuição, a simetria e a centralidade são responsáveis pela motivação de um intrincado sistema de trocas, onde a economia é mera função da organização social. Este circuito de Kula é, segundo Polanyi (2000), “uma das mais completas transações comerciais já conhecida pelo homem. (...) Descrevemo-lo como um comércio, embora ele não envolva qualquer lucro, que em dinheiro ou em espécie.” Como resultado, têm-se uma realização organizacional tida por Polanyi como “estupenda”. Ainda segundo o autor, estes princípios, aliados ao conceito de domesticidade, estiveram presentes em todas as relações econômicas das sociedades antigas, como a babilônica, a grega, a romana, a dos Carolíngios e dos camponeses da Europa Ocidental durante a Idade Média.

Guerreiro Ramos (1981) sintetiza a visão de Polanyi (2000) da seguinte maneira:

“Polanyi indica que nas sociedades não-mercantis, as economias existiam no sentido substantivo. (...) A economia, aqui, está incrustada na tessitura social, e não constitui um sistema auto-regulado. Em outras palavras, numa sociedade não-mercantil, ninguém vive sob a ameaça do *chicote econômico*” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.124. *Itálico do original*).



Antes da atual sociedade de mercado, nunca existiu uma sociedade em que o critério econômico se tornasse o padrão da existência humana. Guerreiro Ramos (1981) afirma que “a presente teoria das organizações é, sobretudo, uma expressão da ideologia de mercado, e é da natureza dessa ideologia negligenciar os pontos envolvidos pela interação simbólica.”

Guerreiro Ramos enfatiza que, além da chamada Escola de Chicago, fundada por George Herbert Mead, outros estudiosos também concentraram seus estudos na explicação da interação simbólica, como Carl Gustav Jung, Ernest Cassirer, Georges Gurvitch, Eric Voegelin, Jürgen Habermas, Kenneth Burke, H. D. Duncan e Herbert Blumer. A partir destes estudos, podem-se enumerar algumas preposições a respeito das teorias de interação simbólica:

1. Há múltiplas maneiras de se chegar ao conhecimento. Questiona-se aqui o pressuposto de que a ciência seja a única forma correta de conhecimento. Arte, mito, religião e história são formas de conhecimento igualmente válidas.
2. A sociedade é pautada pela existência social. Esta *existência* não pode ser explicada objetivamente com classificações tais como classes, forças ou estruturas. A verdadeira existência, seja ela individual ou social, é algo intermediária, entre o potencial e o real.
3. A interação simbólica presume que a realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais. Estas experiências são trocadas ou comunicadas pela interação simbólica, que requer, necessariamente, relações íntimas entre os indivíduos, que não se efetivam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico.

Fica claro, assim, que experiências simbólicas tais como o amor, a confiança, a honestidade, a verdade e a auto-atualização não devem ser incluídas no campo de ação de organizações econômicas, inteligíveis por suas normas funcionais e racionais de conduta e comunicação.

Desta polarização entre o simbólico e o econômico, Guerreiro Ramos (1981) parte para a distinção entre trabalho e ocupação. Segundo o autor, em todas as sociedades pré-mercado em que havia algum grau de diferenciação social, existiu uma clara distinção entre atividades e ocupações superiores e inferiores, sob uma classificação existencial. As atividades são classificadas de maneiras diferentes em sociedades diferentes, mas duas premissas orientam esta classificação:

1. As atividades classificadas como superiores, existencialmente, são geralmente exercidas autonomamente pelo indivíduo, visando sua atualização pessoal e auto-realização. Estas atividades são consideradas fins em si mesmas.

2. As atividades que não alcançam esta classificação são geralmente determinadas por necessidades objetivas provenientes do exterior, não pela decisão pessoal de quem as exerce. São os chamados esforços penosos. Não que as atividades tidas como superiores não sejam penosas, mas estas são por pressuposto, intrinsecamente gratificantes.

Partindo destas premissas, Guerreiro Ramos (1981) distingue trabalho e ocupação da seguinte maneira:

O trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si. A ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de atualização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.130)

A instituição da escravidão, segundo Arend (*In*: GUERREIRO RAMOS, 1981) foi um recurso para excluir o trabalho da condição da vida do homem.

Guerreiro Ramos (1981) prossegue afirmando que na concepção moderna, trabalho foi elevado ao status de atividade superior. Em contrapartida, palavras como razão, racionalidade e lazer “adquirem, no sistema de mercado, significados que originalmente não exprimiam.” Isso não é fato incidental. A consolidação institucional do sistema de mercado acarreta no processo de desculturação da mentalidade ocidental. Com isso, o ser humano se torna, nesta moderna concepção, apenas um componente da força de trabalho. A transformação de indivíduos em trabalhadores é pré-requisito para o funcionamento da sociedade centrada no mercado, refletindo-se inclusive na contabilidade da produção de qualquer empresa. O resultado destes esforços, de filósofos como Thomas Hobbes e John Locke, religiosos como Martinho Lutero e João Calvino, e moralistas como Bentham, é a ética do trabalho, baseada na concepção de que o trabalho define o valor de uma pessoa, tanto nos domínios da existência individual como social.

A importância dada ao trabalho foi necessária para diminuir a dissonância cognitiva decorrente do próprio sistema de mercado, reduzindo o conflito interior e solapando a antiga distinção entre ocupação e trabalho.

### 2.1.1 Racionalidade Substantiva

Da mesma maneira que ocupação e trabalho, o conceito de racionalidade sofreu mudanças de significado ao longo da história, em especial com a ascensão da sociedade centrada no mercado.

No sentido antigo, como será mostrado, a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.2-3).

Guerreiro Ramos (1981) afirma que é nos trabalhos de Thomas Hobbes que a "razão moderna" é, pela primeira vez, clara e sistematicamente articulada, e até hoje sua influência não desapareceu. Definindo a razão como uma capacidade que o indivíduo adquire "pelo esforço" (HOBBS, 2003) e que o habilita a nada mais do que fazer o "cálculo utilitário de conseqüências" (HOBBS. *In*: GUERREIRO RAMOS, 1981), Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada.

A transvaliação da razão - levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não ético - caracteriza o perfil intelectual de escritores que têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias. Uma das teses principais deste livro consistirá em assinalar que, quando comparada com outras sociedades, a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação dessa sociedade. Uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central na vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com sua estrutura normativa. Assim, na moderna sociedade centrada no mercado, a linguagem distorcida tornou-se normal, e uma das formas de criticar essa sociedade consiste na descrição de sua astúcia na utilização inapropriada do vocabulário teórico que prevalecia antes de seu aparecimento (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.3).

Segundo Serva (1996), o trabalho de Karl Polanyi (2000) serviu de inspiração para que Alberto Guerreiro Ramos (1981) formulasse seus conceitos de racionalidade instrumental e substantiva, fazendo referência aos tipos de racionalidade definidos por Max Weber, e resgatando o sentido clássico de racionalidade.

O sentido formal, segundo Polanyi, deriva do caráter lógico da relação entre meios e fins, tal sentido remeteria a uma bem determinada escolha entre o emprego alternativo de diferentes meios devido à sua escassez (SERVA, 1996, p.64).

Há uma correlação direta entre o conceito de sentido formal, definido por Polanyi, e o conceito de racionalidade instrumental, definida por Guerreiro Ramos. A escassez representa condição *sine qua non*, tanto no sentido formal de Polanyi quanto na racionalidade instrumental de Guerreiro Ramos.

Já o sentido substantivo

não subentende nem escolha nem meios insuficientes; a subsistência do homem pode ou não impor uma escolha, e se escolha há, ela não é obrigatoriamente determinada pela ‘escassez’ dos meios; de fato, algumas das condições físicas e sociais mais importantes para viver, tais como o ar e a água ou o amor de uma mãe à sua criança, não são, em geral, tão limitados. (POLANYI *in*: SERVA, 1996, p.65).

Guerreiro Ramos (1981) denominou a razão baseada em cálculo como “instrumental”, termo com significação equivalente às denominações “utilitária”, “formal”, “técnica”, “econômica”, “com respeito a fins”, empregadas por diversos autores. A este tipo de racionalidade, contrapôs radicalmente a razão substantiva. Para ele, a razão substantiva é um atributo natural do sujeito, reside na psique humana. Por meio dela, os indivíduos poderiam ordenar a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando a sua própria busca de emancipação com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de buscá-la. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e, sobretudo o julgamento ético-valorativo permanente das ações.

As correntes teóricas tradicionais, isto é, a escola clássica, a escola de relações humanas, o estruturalismo, a teoria sistêmica, a orientação contingencial, a teoria da decisão e suas similares, são centradas quase que unicamente na racionalidade funcional ou instrumental. Privilegiam, indubitavelmente, os comportamentos relativos à excelência no manejo dos meios, entendida como eficiência. Quanto aos fins, não são objeto de julgamento ético, apenas cabe atendê-los com a máxima eficiência possível, configurando assim a eficácia. A combinação ótima entre eficiência e eficácia é a manifestação concreta do mais alto grau de racionalidade organizacional, tornando evidente o seu pano de fundo: a racionalidade instrumental, ou como a denomina Habermas (*In*: SERVA, 1996), a “racionalidade com respeito a fins”. Conforme definiu Thomas Hobbes em sua obra *O Leviatã*:

Quando alguém raciocina, nada mais faz do que conceber uma soma total, a partir da adição de parcelas, ou conceber um resto a partir da subtração de uma soma por outra [...] a partir do que podemos definir (isto é, determinar) que coisa é significada pela palavra razão, quando a concebemos entre as faculdades do espírito. Pois razão, neste sentido, nada mais é do que cálculo, (isto é, adição e subtração) das conseqüências das normas gerais estabelecidas para marcar e significar nossos pensamentos (HOBBS, 2003, p.31).

Outro conceito abordado por Alberto Guerreiro Ramos (1981) é o conceito de sociedade centrada no mercado, isto é, uma sociedade “dominada pela lógica da razão instrumental de suas organizações produtivas.” (SERVA, 1996).

Partindo de dois aspectos críticos, o conceito de razão e a centralidade do mercado na sociedade, Guerreiro Ramos (1981) parece inspirar-se em Polanyi (*In*: SERVA, 1996) ao utilizar o termo substantivo e esclarece que a racionalidade substantiva, diferentemente da racionalidade instrumental, é aquela racionalidade inerente à psique humana. A racionalidade substantiva habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também atingir a auto-realização pela concretização de suas potencialidades humanas. (SERVA, 1996)

Enquanto força ativa na psique humana, a racionalidade substantiva guarda estreitas relações com o senso comum, pois se origina do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares. Pode-se perceber a forte oposição que Guerreiro Ramos (1981) estabelece com relação aos autores da tradicional teoria das organizações, que costumam afirmar que um indivíduo jamais poderia alcançar um alto grau de racionalidade, e sim a organização.

### 2.1.2 Abordagem substantiva das organizações

Para realizar um estudo do ser humano e sua auto-realização frente às organizações, é necessário separar os papéis, funções e objetivos das pessoas aos das organizações. Partindo dos pressupostos de Guerreiro Ramos (1981) de que o mercado não deve ser o regulador da vida humana associada, e de que as organizações são incapazes de oferecer diretrizes para a criação de espaços que permitam a auto-realização, estão lançadas as bases de uma nova abordagem das organizações.

Neste sentido, Guerreiro Ramos (1981) utiliza a ótica da racionalidade substantiva, com a valorização do ser humano, como um ser que possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia.

Uma abordagem substantiva das organizações, conforme proposto por Alberto Guerreiro Ramos (1981), pressupõe um conjunto de diretrizes necessárias à reformulação da teoria da organização:

1. O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais. É possível não apenas categorizar tais tipos de sistemas sociais, mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.
2. O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas, e determina um tipo particular de cenário social em que se espera do indivíduo um desempenho consistente com as regras de comunicação operacional, ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como um ser trabalhador. O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
3. Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais. A categoria de tempo e espaço vital exigida por um cenário social de natureza econômica é apenas um caso particular entre outros, a ser discernido na ecologia global da existência humana.
4. Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais. As regras de cognição inerentes ao comportamento administrativo constituem caso particular de uma epistemologia multidimensional do planejamento de cenários organizacionais.
5. Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.136).

O presente trabalho parte das premissas explicitadas por Guerreiro Ramos (1981), buscando uma abordagem substantiva na observação empírica da organização que é objeto deste estudo.

### 2.1.3 A teoria da delimitação dos sistemas sociais

Alberto Guerreiro Ramos (1981) afirma que a sociedade centrada no mercado é planejada de maneira unidimensional, onde o mercado é a principal categoria de ordenação dos negócios pessoais e sociais. Em contraposição ao modelo vigente, Guerreiro Ramos propõe um modelo de análise e planejamento multidimensional, onde o mercado, considerado pelo autor como legítimo e necessário, deve ser limitado e regulado. Neste paradigma

proposto por Guerreiro Ramos, onde o mercado é um enclave entre outros, é chamado de paradigma paraeconômico, e envolve duas implicações básicas:

- a) Uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora integrativos, de atividades substantivas;
- b) Um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140).

O autor prossegue sua formulação apresentando seis diferentes categorias delimitadoras: economia, isonomia, motim, isolado, fenomia e anomia. O autor adverte que tais categorias têm que ser percebidas como tipos ideais, elas tem uma função heurística no modelo proposto, pois no mundo concreto só existem sistemas sociais mistos.

Anomia é uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece, onde indivíduos subsistem à margem do sistema social. Estes indivíduos são desprovidos de regras ou raízes, e são ainda incapazes de elaborar um projeto pessoal e modelar suas vidas ativamente. Alguns exemplos são os *beats*, os marginais, os excluídos, que assumem a condição errante em busca da própria identidade e experiências novas. Um indivíduo anômico é incapaz de criar um ambiente social para si próprio, sendo assistido por instituições como o Exército de Salvação, hospícios, reformatórios, hospitais e prisões (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Motim é referência de grupos desprovidos de normas, seus membros não possuem senso de ordem social. Os motins podem perturbar uma sociedade quando esta perde a representatividade e o significado para seus membros, como em revoltas populares (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Economia é conceituada por Alberto Guerreiro Ramos (1981), dentro do paradigma paraeconômico, como um contexto organizacional extremamente organizado, estabelecido para a produção de bens e prestação de serviços. As características das economias são:

1. Presta seus serviços a fregueses e/ou clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades.
2. Sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes. Assim sendo, a eficiência de uma economia pode ser objetivamente avaliada em termos de lucro e/ou da relação custo/benefício, envolvendo mais que a simples consideração de lucros diretos.
3. Pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal, escritórios, instalações materiais, e assim

por diante) e complexidade (que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante).

4. Seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade. As qualificações profissionais para o desempenho dos cargos determinam a contratação, a dispensa, a manutenção no emprego, a promoção e as decisões sobre o progresso na carreira.

5. A informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público. Isso quer dizer que as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a prestação de informação aos interessados pessoais ou empresariais (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.148).

O autor presume ainda que estas características sejam comuns a qualquer economia, seja ela monopólio, firmas competidoras, organizações sem fins lucrativos e agências. Nestas organizações, pode até existir racionalidade substantiva, mas esta não é predominante. (GUERREIRO RAMOS, 1981)

Apesar de ter feito uso de uma abordagem predominantemente conceitual, Guerreiro Ramos (1981) chamou a atenção de que mesmo na sociedade atual, centrada no mercado, existem diversos “cenários” ou “enclaves” sociais, onde a razão instrumental não necessariamente prevalece. No interior desses enclaves ele constatou a existência de diversas organizações onde a razão substantiva era dominante. A tais organizações denominou isonomias, construindo sobre elas uma espécie de tipo ideal, uma categoria de análise sociológica de inspiração weberiana. (Serva, 1996)

Serva (1996) elaborou uma síntese do conceito de isonomia proposto por Guerreiro Ramos (1981), onde isonomia é:

a) Uma organização onde o objetivo essencial é permitir a auto-realização dos seus membros. As normas são estabelecidas por consenso;

b) Amplamente gratificante para os seus membros;

c) Uma organização onde as atividades são promovidas por vocações, a recompensa básica dos participantes está na realização dos objetivos. A maximização da utilidade econômica é secundária;

d) Marcada pela tomada de decisões, pelo estabelecimento de políticas e pela autoridade distribuídos no grupo;

e) Eficaz na medida em que mantém relações primárias entre os seus membros, portanto não podendo aumentar exageradamente de tamanho.

Guerreiro Ramos (1981) descreve as características principais das isonomias enquanto um tipo ideal. No entanto, ele afirma que nos Estados Unidos, local em que residia em seus últimos anos de vida, havia muitas organizações que se aproximavam daquele tipo ideal, tais



como as associações de pais e professores, associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações artísticas e religiosas, associações locais e consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade, e muitas outras organizações recentemente constituídas, nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo.

Fenonomia é um sistema social de caráter esporádico ou estável, iniciado e dirigido por um indivíduo ou pequeno grupo, que permite a máxima flexibilidade de opções pessoais e o mínimo de subordinação e regras formais (GUERREIRO RAMOS, 1981). As suas principais características são:

1. Ambientes necessários para a liberação da criatividade.
2. As pessoas que compõem uma fenonomia empenham-se em obras automotivadas, ocupando-se apenas daquilo que consideram relevante.
3. Os critérios econômicos aplicados a uma fenonomia são apenas incidentais, em relação à motivação de seus membros. São cenários protegidos contra a penetração do mercado.
4. As pessoas que compõem uma fenonomia possuem consciência social, embora interessados em sua própria singularidade.

Os exemplos de fenonomia mencionados por Guerreiro Ramos (1981) incluem oficinas de artistas, escritores, jornalistas, inventores, artesãos que planejam e produzem tapetes, cerâmicas, pinturas, etc.. Enfim, pessoas que trabalham por conta própria. Nestes casos, a racionalidade substantiva é predominante, da mesma maneira que nas isonomias.

A categoria denominada por Guerreiro Ramos (1981) de *O isolado* é composta por indivíduos que consideram o mundo social incontrolável e sem remédio. Mas ao invés de se rebelar em um motim ou pertencer à anomia, caracterizados pela ausência de normas, este indivíduo desenvolve internamente um sistema rígido de crenças próprias, pelo qual vive de acordo, a despeito de sua oposição ao sistema social. O autor cita como exemplos de isolados, empregados não-participantes e cidadãos que, sistematicamente, escondem dos outros suas convicções pessoais.

## 2.2 A racionalidade substantiva na prática administrativa

Tendo em vista os conceitos antes apresentados, pode-se definir organizações substantivas como organizações produtivas nas quais predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas (Serva, 1996). Cabe aqui ressaltar que para o conceito de organização substantiva:

(...) não importa a **forma jurídica** da organização produtiva, ou ainda a **definição teórica** que estudiosos da ciência social lhe atribuem, e sim a **predominância do tipo de racionalidade** que está na base das ações dos indivíduos enquanto membros do grupo e as **práticas** desse grupo com respeito ao compromisso pela **emancipação** do homem (SERVA, 1996, p.284. Grifo do original).

Não importa se a organização em questão está ou não formalizada legalmente como uma empresa pública ou privada, tampouco se é uma organização do terceiro setor ou se é uma organização constituída legalmente.

Em termos de administração, as organizações substantivas não seguem modelos pré-definidos em seus procedimentos e operações. Podem ou não ser administradas por profissionais, e podem ou não formalizar seus procedimentos (SERVA, 1996).

As organizações substantivas podem, portanto, ser caracterizadas como fenonomia ou isonomia, ou ainda conter aspectos de ambas as categorias sociais do paradigma paraeconômico.

### 2.1.1 Ação substantiva

A abordagem substantiva das organizações de Alberto Guerreiro Ramos (1981), conforme o próprio autor assinala, é predominantemente teórica e conceitual. Esta lacuna, deixada pela morte de Guerreiro Ramos aos 67 anos de idade, constitui o que Maurício Serva (1996) denomina de *impasse*, representado pela ausência de evidências que demonstrem claramente a concretização da racionalidade substantiva nas práticas administrativas.

Para resolver este impasse, Serva (1997) complementa a abordagem de Guerreiro Ramos (1981) com a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas (*in*: SERVA, 1996).

As duas teorias têm como ponto de partida a emancipação do ser humano frente às imposições da sociedade contemporânea, na forma de constrangimentos à auto-realização.

Assim, Serva (1997) define *ação racional substantiva*, com base nos estudos de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (*in*: SERVA, 1996) como ação orientada para duas dimensões:

1. Dimensão individual, que se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação;
2. Dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções de responsabilidade e satisfação sociais.

Os elementos constituintes da ação racional substantiva 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 que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) julgamento ético – deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) autenticidade – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) valores emancipatórios – aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) autonomia – condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações (SERVA, 1997, p.22)

Com base nos estudos de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (*in*: SERVA, 1996), Serva (1997) define *ação racional instrumental* como ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.

Os elementos constituintes da ação racional instrumental são:

- a) cálculo – projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) fins – metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) maximização dos recursos – busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humano, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;

- d) êxito, resultados – o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) desempenho – performance individual elevada na realização de atividades, 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 – aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1996, p.340).

Assim, organizações baseadas em elementos da ação racional instrumental podem ser consideradas organizações instrumentais, ou seja, orientadas para o mercado. Já as organizações baseadas em elementos da ação racional substantiva estariam mais afastadas do modelo burocrático de organizar, constituindo as organizações substantivas.

### 2.2.2 O quadro de análise

Após a definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constituintes, Serva (1997) partiu para o reagrupamento lógico desses elementos face aos processos organizacionais, estabelecendo assim o quadro de análise. O objetivo do quadro de análise de Serva (1996 e 1997) é constatar qual o tipo de racionalidade, substantiva ou instrumental, é predominante nas organizações pesquisadas. Serva (1996) elencou e analisou onze processos administrativos:

- 1) Hierarquia e normas - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Conseqüências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- 2) Valores e objetivos organizacionais - conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;
- 3) Tomada de decisão - processos decisórios, estilos mais freqüentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;

- 4) Controle - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;
- 5) Divisão do trabalho - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;
- 6) Reflexão sobre a organização - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;
- 7) Conflitos - natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;
- 8) Comunicação e relações interpessoais - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com feedback, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;
- 9) Satisfação individual - grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;
- 10) Dimensão simbólica - iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;
- 11) Ação social e relações ambientais - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração inter-organizacional (SERVA, 1996, p.311-313).

Dentre estes, sete foram considerados essenciais (hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho; comunicação e relações interpessoais; e ação social e relações ambientais). Outros quatro foram considerados como tendo menor peso em relação aos essenciais, chamados assim de processos complementares (reflexão sobre a organização; conflitos; satisfação individual; e dimensão simbólica).

Serva (1996) prosseguiu então adequando os processos organizacionais aos tipos de racionalidade – instrumental e substantiva – e seus elementos constituintes, criando assim o quadro de análise apresentado na tabela 1 (página seguinte).

Na primeira coluna estão relacionados os onze processos organizacionais, começando pelos essenciais até os complementares. Nas segunda e terceira colunas faz-se uma distinção entre os dois tipos de racionalidade. Então, para cada tipo de racionalidade, faz-se

corresponder os seus elementos constitutivos, adequados às particularidades de cada um dos processos organizacionais (SERVA, 1996).

<b>Tabela 1: Quadro de Análise</b>		
<b>Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
Hierarquia e normas	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Valores e objetivos	<i>Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético</i>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
Tomada de decisão	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização recursos</i>
Controle	<i>Entendimento</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Divisão do trabalho	<i>Auto-realização Entendimento Autonomia</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Cálculo</i>
Comunicação e Relações interpessoais	<i>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</i>	<i>Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal</i>
Ação social e Relações ambientais	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/Resultados</i>
Reflexão sobre a organização	<i>Julgamento ético Valores emancipatórios</i>	<i>Desempenho Fins Rentabilidade</i>
Conflitos	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
Satisfação individual	<i>Auto-realização Autonomia</i>	<i>Fins Êxito Desempenho</i>
Dimensão simbólica	<i>Auto-realização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/Resultados Desempenho</i>

Fonte: SERVA, 1996

Dentre os onze processos, o presente trabalho é focado no processo de *tomada de decisões*, utilizando com maior destaque este item, que será definido com maior ênfase na parte 2.3. A tabela 2 (página seguinte) resume os elementos constituintes apenas da tomada de decisão.

**Tabela 2:** Quadro de Análise do processo de Tomada de Decisão;

<b>Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
Tomada de decisão	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização recursos</i>

**Fonte:** adaptado de SERVA, 1996

Estas 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 instrumental (SERVA, 1996).

Para complementar a coleta de dados em campo, Serva (1996) desenvolveu ainda duas rubricas adicionais às onze presentes no quadro de análise para aperfeiçoar o entendimento dos atos e fatos, sobretudo no que diz respeito à autopercepção do pesquisador. Essas rubricas adicionais são instrumentos de operação interna no manejo dos dados (AKTOUF *In*: SERVA, 1996). A primeira é reservada aos imprevistos, onde são registrados fatos e percepções sobre aspectos não contemplados. A segunda é destinada aos sentimentos gerados no observador pelas situações vivenciadas. Serva (1996) argumenta que esta é de suma importância, na medida em que o observador participante utiliza a si próprio como mais um instrumento para a coleta de dados. Estes registros permitem a mensuração do envolvimento emocional do observador com os observados, criando condições para contrabalançar e dosar a subjetividade da qual a metodologia da observação participante está sujeita.

### **2.3 Tomada de Decisão**

Buscando a compreensão do processo de tomada de decisão, por ser o processo administrativo ao qual será dado maior ênfase, serão abordados os seguintes temas: o que é a tomada de decisão, o conceito de consenso, o processo de gestão através da tomada de decisão por consenso e o diferencial competitivo oriundo de sua adoção.

Segundo Bazerman (2004), processo decisório torna-se necessário quando existe um problema, e há uma ou mais alternativas para solucioná-lo. Isso pode ser identificado tanto nas atividades cotidianas quanto nos problemas enfrentados pela administração de organizações em suas práticas e definições estratégicas.

Grande parte das decisões a serem tomadas é rotineira, isto é, não exige que o processo decisório seja sistematizado, na medida em que as diferentes alternativas não acarretam em conseqüências graves ou pesarasas.

Por outro lado, existem decisões que, por terem a possibilidade de acarretar prejuízos ou conseqüências graves, devem ser tomadas com muito cuidado, através de uma análise profunda das diferentes alternativas que podem ser escolhidas.

Há ainda decisões que exigem transformação, mudança ou inovação. Estas decisões são aquelas que precisam ser tomadas da forma mais criteriosa e cautelosa possível, pois seus resultados podem ser extremamente positivos ou mesmo catastróficos.

Ainda segundo Bazerman (2004) O processo decisório sistemático deve seguir etapas claramente definidas:

- (1) definir o problema;
- (2) definir critérios para a tomada de decisão;
- (3) ponderar os critérios, auferindo diferentes graus de relevância;
- (4) criar alternativas de soluções variadas;
- (5) classificar cada alternativa segundo os critérios, ponderando-os;
- (6) escolher a melhor solução a ser tomada; e
- (7) implementar a solução decidida.

Existem diversas abordagens diferentes do processo decisório. Segundo as Orientações Pedagógicas para Docentes do Ensino Superior de Portugal (OPDES, 2004), os métodos de tomada de decisão mais usuais são a decisão por autoridade, a decisão por voto e a decisão por consenso.

### 2.3.1 Decisão por autoridade

O grupo sugere idéias e realiza discussões, mas a decisão final cabe apenas a uma pessoa. É um método apropriado quando há claramente um especialista na questão. É tipicamente uma decisão muito rápida. Suas principais desvantagens são o não aproveitamento das aptidões coletivas da organização, além da falta de comprometimento dos subordinados em executar o que foi decidido.



### 2.3.2 Decisão por voto

São os chamados processos democráticos, onde a decisão é tomada através de votação. Pode ser de diversas maneiras:

- a) Decisão por maioria: o grupo realiza uma votação acerca de uma determinada questão, a seguir a um período de discussão. A maioria ganha. É um método que utiliza a participação democrática, sendo relativamente rápido, mais lento apenas do que a decisão por autoridade. Sua maior desvantagem é a possibilidade de ofuscar as perspectivas das minorias, quem sabe encorajando a criação de facções ou divergências.
- b) Decisão por minoria negativa: o grupo realiza uma votação acerca da idéia mais impopular e elimina-a. Repete-se este processo até só restar uma idéia. É um método que utiliza a participação democrática também. No entanto, é um processo lento, se comparado aos anteriores. É útil na ocorrência de muitas possibilidades e poucos votantes. Além da desvantagem do tempo que consome, pode gerar ressentimentos por parte daqueles cujas idéias foram impopulares.
- c) Decisão por ranking: os membros do grupo apontam individualmente as cinco (ou menos) idéias que gostam mais, depois ordenam-nas de 1 a 5, sendo a 5ª a que gostam mais. É feita a contagem e soma dos votos. A idéia com pontuação mais alta é escolhida. É um método que utiliza a participação democrática, pois gera a impressão que a decisão final representa a opinião de todos. No entanto, é um processo lento e que pode resultar em uma decisão que não é apoiada por ninguém, em sua totalidade.

### 2.3.3 O Consenso

Segundo Sanchez-Costa (2003), a filosofia do consenso é uma arte que provém da ancestralidade humana com aspectos tribais e espirituais em sua gênese.

No processo de consenso, a decisão é discutida e negociada até que todas as pessoas afetadas a compreendam e concordem com o que se vai fazer. O consenso na tomada de decisão significa que todos os membros concordam genuinamente que a decisão é aceitável. É considerado o melhor método para tomada de decisões, contanto que haja tempo disponível, pois todos os membros sentem que tiveram oportunidade de influenciar a decisão e continuarão a apoiar o grupo. As principais desvantagens geralmente levantadas são a

dificuldade em atingir o consenso, a possibilidade de utilização excessiva de tempo e a impossibilidade de utilização deste método por grandes organizações. (OPDES, 2004).

O objetivo do consenso não é selecionar diversas opiniões, mas desenvolver uma decisão que funcione melhor para a organização como um todo. É um processo de síntese e evolução.

### *2.3.3.1 Condições para adoção do consenso*

O consenso funciona em ambientes onde o conflito é encorajado, apoiado e resolvido de maneira cooperativa, não-violenta e criativa. Dentro desta perspectiva, o conflito é desejável, não é algo que deve ser evitado, minimizado ou ainda negado (BUTLER & ROTHSTEIN, 2009).

É importante notar que o processo de tomada de decisão por consenso não é simplesmente uma ferramenta que possa ser implementada em qualquer grupo ou organização. Na verdade, o consenso pressupõe uma série de condições para que possa existir. Para funcionar, a decisão por consenso deve ser inclusiva – envolvendo o maior número de *stakeholders* possível –, participatória – solicitando a participação ativa de todos os decisores –, cooperativa – buscando alcançar a melhor proposta para o grupo como um todo e cada um de seus membros –, igualitária – na medida em que cada membro tem poder de apresentar uma proposta ou vetar –, orientada para solução – enfatizando acordos e compromissos, evitando posições mutuamente excludentes dentro da organização –, e lógica – na medida em que é a modalidade que acarreta em maior apoio e comprometimento em sua fase de implementação.

Butler e Rothstein (2009) afirmam que o consenso é o processo de tomada de decisão mais democrático de todos, por contemplar a totalidade de opiniões e interesses, não apenas a maioria. Para envolver a todos na decisão, é preciso encorajar na organização a participação, permitindo acesso igualitário ao poder, desenvolvendo a cooperação, promovendo o empoderamento e criando um sentimento de responsabilidade individual pelas ações do grupo. Estes são os pilares do consenso.

Ainda segundo Butler e Rothstein (2009), no processo de consenso, apenas as propostas que tencionam o propósito comum à organização são consideradas. Durante a discussão de cada proposta, todos trabalham juntos para melhorar a idéia, para torná-la a

melhor possibilidade para o grupo. Todas as propostas podem ser adotadas, exceto se o grupo decide o contrário.

O consenso é baseado nos princípios pré-estabelecidos – por consenso, naturalmente – da organização. Isso significa que as objeções a uma proposta serão avaliadas, de maneira a esclarecer se estas partem de motivações individuais ou se realmente se destinam ao melhor interesse do grupo. Se a objeção contradisser os princípios da organização ou decisões tomadas anteriormente, revela-se que anteriormente foi adotado um falso consenso, e que a questão trazida à tona novamente ainda está em aberto.

De maneira geral, nas modalidades de tomada de decisão por voto, é criada uma dinâmica de grupo de competição, porque está sendo solicitado que uma possibilidade, dentre várias, seja escolhida. De maneira que se torna aceitável, em organizações que utilizam os métodos democráticos de tomada de decisão, que os diferentes pontos de vista sejam diminuídos, de maneira a promover as idéias defendidas por cada indivíduo. Em muitos casos, a própria idéia não chega a ser defendida, apenas a idéia oponente é atacada. Em um ambiente de rivalidade, as idéias tendem a se personalizar na figura dos proponentes e seus apoiadores (BUTLER & ROTHSTEIN, 2009).

O processo de tomada de decisão por consenso, por outro lado, cria uma dinâmica cooperativa na organização ou grupo. Todos têm que trabalhar juntos para criar a melhor decisão possível. Segundo Butler e Rothstein (2009), cada uma das discordâncias, desavenças e preocupações são levadas em consideração e resolvidas uma a uma, até que todas as vozes tenham sido ouvidas. Neste caso, as propostas não são propriedade de seus idealizadores, e sua solução pode ser criada em parceria por todo o grupo.

### *2.3.3.3 Tempo necessário para o processo de consenso*

Com relação ao tempo necessário para a tomada de decisão por consenso, costuma-se afirmar que ela é a mais demorada das metodologias. Isso é verdade quando se leva em consideração apenas o tempo utilizado na tomada de decisão, não na implementação da solução. Em decisões autoritárias ou mesmo nas chamadas “democráticas”, o tempo para tomar a decisão pode ser curto, mas a implementação da solução não o é. Quando apenas uma pessoa ou um pequeno grupo é encarregado de decidir, leva-se um bom tempo para que a decisão seja comunicada a toda a organização, e esta deve ainda contar com a chance de ser aceita por todos, caso contrário, ela terá que ser imposta. Isso certamente leva tempo. Em

muitos casos, uma quantidade exacerbada de tempo é consumida no convencimento e no engajamento de toda a organização. Na tomada de decisão por consenso, enquanto a decisão pode ser mais demorada, sua implementação não só será mais rápida como ainda trará o comprometimento e a motivação de todos. Assim, se a tomada de decisão for considerada como um processo que se inicia com a enumeração do problema e se encerra após a implementação da solução, o consenso pode ser o método mais rápido, e certamente é o mais eficaz (BUTLER & ROTHSTEIN, 2009).

#### *2.3.3.4 Consenso em organizações de médio e grande porte*

Ao contrário do que se costuma afirmar, o consenso é possível tanto em organizações pequenas quanto grandes. Enquanto as organizações menores podem adotar um processo de tomada de decisão por consenso menos estruturado, às organizações maiores e mais complexas cabe um processo estruturado, chamado por Butler & Rothstein (2009) de consenso formal. Na realidade, quanto maior o número de pessoas envolvido no processo de tomada de decisão por consenso, melhor e mais efetiva será a solução, pois o consenso é uma construção coletiva que acarreta em uma solução com a possível contribuição de cada uma das pessoas envolvidas na organização.

#### *2.3.3.5 O processo estruturado de consenso*

Sanchez-Costa (2003) esclarece que o processo estruturado de consenso funciona somente com a presença de cinco elementos: intenção comum por parte dos tomadores de decisão, poder compartilhado, compromisso com o consenso, agenda e pauta pré-definidas e facilitação efetiva. O facilitador é o moderador imparcial do processo, que coordena e apóia o grupo a tomar as melhores decisões possíveis. Assim, ele conduz a discussão sem participar dela.

O processo estruturado de tomada de decisão por consenso, mais simples do que o modelo de tomada de decisão racional proposto por Bazerman (2004), é apresentado por Sanchez-Costa (2003) em quatro etapas: introdução das propostas, discussão, tomada de decisão e implementação do que foi decidido. Durante todas as fases, deve ser respeitado um acordo que inclui:

- 1) Começar e terminar no tempo estipulado;
- 2) Seguir uma pauta ou agenda;
- 3) Só uma pessoa por vez fala;
- 4) Não se interrompem falas;
- 5) Cada um fala só por si;
- 6) Escutar com atenção e buscar compreender os diferentes pontos de vista;
- 7) Não atacar verbalmente ou culpar alguém por algo;
- 8) Buscar a solução dos conflitos;
- 9) Silêncio representa consentimento;
- 10) Não falar de pessoas que não estão presentes.

No momento da tomada de decisão, os participantes têm três opções: bloquear a decisão – somente em último caso, por ser uma posição que pressupõe violação grave, seja dos valores éticos, dos princípios ou da própria estabilidade da organização –, abster-se – quando não tiver opinião formada sobre o assunto e não quer se posicionar – e apoiar a decisão. Quando todos apóiam uma proposta, há consenso. Quando a maioria dos participantes se abstém, não há consenso, e novas propostas devem ser criadas ou a proposta original reformulada. Quando ocorre um bloqueio, a proposta deve ser redefinida ou deixada de lado por algum tempo (Sanchez-Costa, 2003).

## **2.4 Formas participativas de gestão**

As formas participativas de gestão não se constituem em processos administrativos como os onze elencados por Serva (1996) em seu quadro de análise. Na realidade, uma forma de gestão é um conjunto de processos administrativos, envolvendo múltiplas rubricas. Faz-se necessária uma abordagem teórica das formas participativas de gestão pelo fato de se constituírem em modelos estruturados de administração que são caracterizados por certo grau de racionalidade substantiva, predominante ou não sobre a racionalidade instrumental, dependendo do caso.

Gestão Participativa pode ser definida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Ao contrário da heterogestão, que pode ser classificada como a forma mais tradicional da organização do trabalho dentro da perspectiva capitalista, a Gestão Participativa surge como forma de colocar o colaborador para participar da gestão, das decisões, ou seja, fazer com que se sinta

implicado nos processos administrativos e tenha possibilidade de agir sobre esses processos. Deste contexto é que resulta uma nova organização do trabalho, distinta daquela tradicional que distingue bem entre aquele que decide e aquele que executa. A nova proposta de organização do trabalho preza por ampla delegação. É a participação dos trabalhadores, com sua atitude de comprometimento, sua implicação em todas as funções da empresa que serão determinantes para a competitividade da empresa. Esse diferencial não é apenas determinado pelas estratégias adotadas, mas também pela eficácia de sua realização. (PREDEBON; SOUSA. *In: II SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS*, 2003, p.3-5). Faz-se necessário aqui distinguir entre duas formas de gestão participativa, a co-gestão e a autogestão.

#### 2.4.1 Co-gestão

Co-gestão pode ser definida como a tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária ao processo produtivo de ordem capitalista, visando ao aumento na produtividade e conseqüente extração de lucros. Pode ser situada como um grau além da democracia corporativa, mas um estágio anterior à autogestão propriamente dita.

Neste caso, os operários de uma fábrica participam dos processos “meio”, ou seja, da melhoria e otimização da execução de um fim proposto pela fábrica. Trata-se de uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária ao processo produtivo de ordem capitalista (aumento de produtividade e conseqüente extração de lucros). Há um enriquecimento das atividades propostas na medida em que os operários vão adquirindo um conhecimento maior para a escolha dos meios de atingir os objetivos propostos. A co-gestão dá a possibilidade de intervenção operária, através de seus representantes dos conselhos administrativos, o que pode ser considerado um grande passo em direção a um processo de autogestão (GUILLERM; BOURDET. *In: VIANA*, 2003).

### 2.4.2 Distinção entre co-gestão e autogestão

Na co-gestão o participante intervém em dois níveis: na organização técnica do trabalho e na política geral da empresa. Sua participação ativa é quase sempre solicitada e recompensada financeiramente com a distribuição de lucros excedentes, provenientes do aumento da produtividade. Mas, também ela, difere da autogestão.

Em ambas, co-gestão e autogestão, o trabalhador ajuda na determinação dos meios para atingir os objetivos, porém na co-gestão a formulação desses objetivos escapa à massa dos executantes, sendo mantida, para efeito de tomada das decisões mais importantes, a estrutura hierarquizada de poder. Estando, portanto, subordinada aos interesses estratégicos do capital, no caso da sociedade capitalista, antagoniza-se com ações macro-políticas que objetivam a igualdade social. (LADEIA; NATÁRIO. *In*: III ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2003)

### 2.4.3 Autogestão

A autogestão é impelida pelas condições materiais do nosso tempo e não como um amadurecimento de formas anteriores da mesma coisa. O homem que conduz a experiência de sua própria gestão é o homem contemporâneo e não o bárbaro ou selvagem que luta pela sobrevivência. A autogestão é um fenômeno pós-industrial baseado na associação de homens em suas vidas para uma participação maior e mais profunda. Expressa o impulso cultural das massas que querem o controle dos processos de mudança histórica, em vez de delegar este controle para os 'poucos educados'. Desta maneira – e se nesse sentido realmente for bem sucedida – a autogestão pode tomar-se a gestão dos processos de mudança histórica (CARVALHO, 1983, p. 36).

Autogestão implica na inexistência de uma liderança cristalizada na figura de um chefe, gerente ou patrão. Todos participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Em uma organização pautada pela autogestão, as decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo. Para isso é necessário que todos tenham acesso às informações, responsabilidade, comprometimento com o grupo e autodisciplina.

## 2.5 Dinâmica e formação de grupo

Para permitir um entendimento mais amplo de uma organização sob o ponto de vista da racionalidade substantiva, é necessária uma ampla gama de perspectivas para realizar um estudo de caso de maneira eficaz. Assim, apresenta-se aqui a ótica da psicologia social e da sociologia para o entendimento e estudo de grupos, sejam estas organizações formais e legalmente constituídas ou não.

Silvia Lane (*In: LANE; SAWAIA, 1995*), estudiosa brasileira da psicologia social sob a perspectiva marxista e sócio-histórica, aponta o caráter histórico do grupo quando afirma que

o significado da existência e da ação grupal só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas (*LANE In: LANE; SAWAIA, 1995, p.44*).

O mesmo aspecto é evidenciado na obra de Ignacio Martín-Baró (*in: MARTINS, 2003*), psicólogo e sacerdote jesuíta de El Salvador que, em função desta contextualização, ressalta que o grupo tem sempre uma dimensão de realidade referida a seus membros e uma dimensão mais estrutural, referida à sociedade em que se produz. Ambas as dimensões, a pessoal e a estrutural, estão intrinsecamente ligadas entre si e formam uma realidade total, um conjunto que não pode ser reduzido à soma de seus membros.

Bader Sawaia (1999), ligado tanto a Silvia Lane quanto ao russo Lev Vigotski – pioneiro na noção de que o desenvolvimento intelectual do ser humano ocorre em função das interações sociais (e condições de vida) – declara que o contexto atual predominante valoriza a autonomia e a emancipação. Paradoxalmente, este mesmo contexto também promove impulsos anti-sociais e de exclusão, que concebe a ordem social como produto da subjetivação e individuação dos seus membros, mas cria formas sutis de massificação dos homens.

Ágnes Heller (*in: ANDALÓ, s/d*), filósofa marxista, considera a revolução social um processo lento e celular, que passa pela subjetividade e pela participação. A transformação (revolução) se dá, portanto, na vida cotidiana. Nesta concepção, a constituição de pequenos grupos, que indagam o “porque” e o “como” das situações, se constitui num momento importante. A prática em comunidades e grupos, para Sawaia (*In: LANE; SAWAIA, 1995*),



atua na convivência e na comunicação, e dá existência social e individual às pessoas, trabalha o sentimento de ser útil a outros e de reconhecer o outro e a si mesmo como pessoas.

Georges Lapassade (1996), filósofo e sociólogo francês, em sua obra *Grupos, organizações e instituições*, descreve o processo e as fases de formação de um grupo. Numa “gênese ideal”, o grupo deve começar pela dispersão original dos homens para deduzir-se, em seguida, o grupo partindo do que não o constitui, ou seja, do seu contrário: a serialidade. Este conceito designa todo conjunto humano sem unidade interna.

Os homens se agrupam ao sentirem como comum uma necessidade individual, e projetando-se na unificação interna de uma integração comum em direção a objetivos que ela produz como comuns. O grupo é a totalização de totalidades individuais. Lapassade (1996) chama este momento de “fusão”.

A vida do grupo constitui-se de uma tensão permanente entre dois pólos: a serialização e a totalização. Essa tensão é o motor da dialética do grupo, que mantém sua existência graças a uma luta contra a volta, sempre possível, à dispersão inicial.

Na medida em que seus membros vão aprofundando suas relações e descobrindo muitas semelhanças entre si, gerando vínculos afetivos e de complementaridade, fortalecendo a interdependência de seus membros, o grupo passa por uma transformação e faz uma espécie de juramento que garante sua continuidade: “jurar-se-á contra toda força ‘centrífuga’, sobre o próprio risco da liberdade que interessa a cada um na medida em que é atraído para outra parte (...) O juramento será a ditadura do mesmo em cada um” (LAPASSADE, 1996, p. 53). Esse juramento é um estatuto de permanência no grupo, e mesmo que aconteça em termos simbólicos e não expressamente, garante o poder de cada um sobre e todos e de todos sobre cada um. Nasce, então, a chamada terceira pessoa, o indivíduo comum, os mil centros de uma realidade: o grupo. Cada um dos integrantes é em toda parte o mesmo, cada um é, assim, soberano; cada um pode decidir por todos sem tornar-se chefe. Para Martín-Baró (*In: MARTINS, 2003*), esse marco representa a consciência de pertencer a um grupo: o grupo passa a ser para o indivíduo uma referência para sua própria identidade ou vida, referência essa criada a partir do sentimento de pertença subjetiva a um grupo. Este sentimento é que contribui para que pessoas se sintam e atuem como grupo, possibilitando a sua identificação.

Estando o grupo assim “estabilizado”, a sua organização torna-se seu objetivo imediato. A partir deste momento, o grupo torna-se realmente tal, e não é apenas a fusão da serialidade. O que muda é que agora o grupo se trabalha para estabelecer objetivos claramente comuns, num processo de autocriação contínua. Nesse estágio, o indivíduo comum pertence ao grupo na medida em que efetua uma certa tarefa e apenas essa. Cada um exige dele pelo

grupo. Cada pessoa é necessária, constituindo o grupo uma rede de interdependências. A própria atividade dos grupos vai gerando vínculos afetivos e de complementaridade funcional entre os membros, tornando-os mais interdependentes, até o ponto de modelar as necessidades e ainda a identidade pessoal de cada um. (MARTÍN-BARÓ *In*: MARTINS, 2003)

O processo grupal estimula, pois então, a reflexão individual e coletiva, no sentido de possibilitar que seus membros se conscientizem de sua identidade psicossocial. É o espaço para a problematização do cotidiano, para o desencadeamento de novas relações e vínculos afetivos, para a expressão de opiniões e sentimentos. A partir do grupo torna-se possível identificar as diferenças e as semelhanças nas experiências individuais. Portanto, formação e informação, possibilitam o confronto de valores, de experiências, de sentimentos e de informações que gera reflexão e a valorização dos indivíduos, e os impulsionam para a ação e organização em estruturas (LAPASSADE, 1996).

## 2.6 Zona Autônoma Temporária

Assim que a "Revolução" triunfa e o Estado retorna, o sonho e o ideal já estão traídos. Não deixo de ter esperança, nem deixo de ansiar por mudanças – mas desconfio da palavra Revolução (BEY, 1985, p.3).

Hakim Bey é escritor, ensaísta e poeta que se intitula como um anarquista ontológico. Seu livro *T.A.Z.: Zona Autônoma Temporária*, escrito em 1985 e publicado sob o copyleft – nenhum direito reservado –, foi amplamente reconhecido no mundo todo. A partir de estudos históricos sobre as utopias piratas, Bey descreve táticas sócio-políticas de criar espaços temporários que iludem e evitam as estruturas formais de controle. O autor utiliza diversos exemplos da história e filosofia que sugerem que a melhor maneira de criar um sistema não-hierárquico de relações sociais é se concentrar no presente e em libertar a própria mente dos mecanismos de controle que foram impostos.

Neste contexto, o entendimento do conceito de Zona Autônoma Temporária contribui para a pesquisa a respeito de organizações com predominância de racionalidade substantiva, pois muitos dos elementos e estratégias que compõem uma TAZ são embasados em uma valorização do ser humano como central nas questões organizacionais.

Na formação de uma TAZ – a sigla vem do título original em inglês, *Temporary Autonomous Zone* –, informação se torna elemento chave que se infiltra nas brechas dos procedimentos formais. Um novo território é criado, com limites tanto no espaço físico

quanto no tempo. Qualquer tentativa de permanência que vai além destes limites está fadada a deteriorar-se em um sistema estruturado que inevitavelmente asfixia a criatividade individual e coletiva. A possibilidade de criatividade é o verdadeiro empoderamento (BEY, 1985).

A TAZ é uma espécie de rebelião que não confronta o Estado diretamente, uma operação de guerrilha que libera uma área (de terra, de tempo, de imaginação) e se dissolve para se re-fazer em outro lugar e outro momento, antes que o Estado possa esmagá-la. Uma vez que o Estado se preocupa primordialmente com a Simulação, e não com a substância, a TAZ pode, em relativa paz e por um bom tempo, "ocupar" clandestinamente essas áreas e realizar seus propósitos festivos. Talvez algumas pequenas TAZ tenham durado por gerações - como alguns enclaves rurais - porque passaram despercebidas, porque nunca se relacionaram com o Espetáculo, porque nunca emergiram para fora daquela vida real que é invisível para os agentes da Simulação. (BEY, 1985, p. 19)

Em oposição à instituição familiar, que segundo Bey (1985) foi criada historicamente no período neolítico, como consequência da revolução agrícola, é apresentado como inspirador da TAZ o modelo clássico, paleolítico e mais primitivo de grupo da espécie humana: o bando.

O típico bando nômade ou seminômade de caçadores/coletores é formado por cerca de cinquenta pessoas. Em sociedades tribais mais populosas, a estrutura de bando é mantida por clãs dentro da tribo, ou por confrarias como sociedades secretas ou iniciáticas, sociedades de caça ou de guerra, associações de gênero, as "repúblicas de crianças" e por aí adiante. Se a família nuclear é gerada pela escassez (e resulta em avareza), o bando é gerado pela abundância (e produz prodigalidade) (BEY, 1985, p.17).

Percebe-se aqui a convergência entre o conceito de isonomia de Alberto Guerreiro Ramos (1981) e de TAZ de Hakim Bey. Assim, uma Zona Autônoma Temporária permite que os indivíduos se organizem em bandos, isonomias, mesmo quando inseridos na sociedade centrada no mercado, fugindo ao controle da sociedade ou buscando brechas na mesma.

Outra inspiração de Hakim Bey (1985) para propor a TAZ é a imagem de um festival, uma celebração que se situa fora do espaço-tempo regular e da normalidade. O conceito aqui é de que a autoridade e as estruturas formais se dissolvem em um convívio e na celebração, como em um festival.

Os antigos conceitos de jubileu e bacanal se originaram a partir da intuição de que certos eventos existem fora do "tempo profano", a unidade de medida da História e do Estado. Essas ocasiões literalmente ocupavam espaços

vazios no calendário – intervalos intercalados. Na Idade Média, quase um terço do ano era reservado para feriados e dias santos.

(...)

[Atualmente] A mídia nos convida a "celebrar os momentos da nossa vida" com a unificação espúria entre mercadoria e espetáculo, o famoso não-evento da representação pura. Em resposta a tamanha obscenidade, nós temos, por um lado, o espectro da recusa (...) e, por outro, a emergência de uma cultura festiva distanciada ou mesmo escondida dos pretensos gerentes do nosso lazer. "Lute pelo direito de festejar" não é, na verdade, uma paródia da luta radical, mas uma nova manifestação dessa luta, apropriada para uma época que oferece a TV e o telefone como maneiras de "alcançar e tocar" outros seres humanos, maneiras de "estar junto!" (BEY, 1985, p.23).

O terceiro elemento que serve de gênese à TAZ é o conceito de nomadismo psíquico. Bey (1985) inspira-se em Deleuze e Guattari, na obra *Tratado de Nomadologia*, para definir o conceito de nomadismo psíquico como uma visão de mundo pós-ideológica e multifacetada, que se move, de maneira desenraizada, da filosofia para o mito tribal, da racionalidade utilitária para a intuição.

Mas essa visão foi alcançada às custas de se viver numa época na qual a velocidade e o "fetichismo da mercadoria" criaram uma unidade tirânica e falsa que tende a ofuscar toda a diversidade cultural e toda a individualidade para que "todo lugar seja igual ao outro". Este paradoxo cria "ciganos", viajantes psíquicos guiados pelo desejo ou pela curiosidade, errantes com laços de lealdade frouxos (na verdade, desleais ao "projeto europeu", que perdeu todo o seu charme e vitalidade), desligados de qualquer local ou tempo determinado, em busca de diversidade e aventura... Essa descrição engloba não apenas artistas e intelectuais classe X, como também trabalhadores imigrantes, refugiados, os "sem-teto", turistas, e todos aqueles que vivem em trailers - assim como pessoas que "viajam" na internet, sem talvez jamais saírem de seus quartos (ou aquelas como Thoreau, que "viajou demais – em Concord"), para finalmente englobar "todo mundo", todos nós, vivendo em nossos automóveis, em nossas férias, aparelhos de TV, livros, filmes, telefones, trocando de emprego, mudando de "estilo de vida", de religião, de dieta etc. etc. (BEY, 1985, p.26)

Há uma confluência entre o conceito de nômade psíquico de Hakim Bey (1985) e conceito de Anomia do paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981). Desta maneira, as Zonas Autônomas Temporárias seriam espaços ou períodos de tempo que permitem que os indivíduos vivam a Anomia dentro da sociedade centrada no mercado, subsistindo à margem do sistema social desprovidos de regras ou raízes.

Por fim, o quarto elemento que serve de alicerce para as TAZ é o uso da web que Bey (1985) chama de *anti-net*. A TAZ possui uma localização temporária, mas real, no tempo, e uma localização temporária, mas real, no espaço. Ela precisa ter um local dentro da web, outro tipo de local: não real, mas virtual; não imediato, mas instantâneo. A web não fornece

apenas um apoio logístico à TAZ, também ajuda a criá-la. Bey afirma que a TAZ "existe" tanto no espaço da informação quanto no "mundo real". A web pode compactar muito tempo, em forma de dados, num "espaço" infinitesimal. A TAZ, por ser temporária, não oferece algumas das vantagens de uma liberdade com duração e de uma localização mais ou menos estável. Mas a web oferece uma espécie de substituto para parte disso - ela pode informar a TAZ, desde o seu início, com vastas quantidades de tempo e espaço compactados.

Nesse ponto da evolução da web, e considerando nossas exigências por algo que seja palpável e sensual, devemos considerar a web fundamentalmente como um sistema de suporte, capaz de transmitir informações de uma TAZ a outra, ou defender a TAZ, tornando-a "invisível" ou dando-lhe garras, conforme a situação exigir. Porém mais do que isso: se a TAZ é um acampamento nômade, então a web ajuda a criar épicos, canções, genealogias e lendas da tribo. Ela fornece as trilhas de assalto e as rotas secretas que compõem o fluxo da economia tribal. Ela até mesmo contém alguns dos caminhos que as tribos seguirão só no futuro, alguns dos sonhos que eles viverão como sinais e presságios (BEY, 1985, p.32).

Em linhas gerais, são estes quatro elementos – o bando, a festividade, o nomadismo psíquico e a web – que influenciam o conceito de Zona Autônoma Temporária. Embora Hakim Bey (1985) tenha escrito uma obra inteira sobre TAZ, não é seu intuito definir e fixar formas, ou padrões de como seria uma destas zonas. Afinal, uma TAZ existe de forma dinâmica e temporária, fugindo portando de padrões e definições.

Visar à liberdade de todos serviu, por muitas vezes, como máscara de interesses particulares e opressores. Do que adianta acreditar que só há liberdade quando todos forem livres? Libertar-se, revolucionar pode partir de um indivíduo, ou de um bando. E é isso que poderíamos colocar como um princípio e possível objetivo da TAZ: liberdade independente e autônoma (BEY, 1985, p.48).

## **2.7 Soma, uma terapia anarquista**

A Soma possui uma interface com a teoria substantiva das organizações, na medida em que coloca o ser humano e suas relações sociais como centro de seu trabalho em grupo. Além disso, a Soma busca incluir estes elementos na sua forma de organização, contribuindo com elementos importantes para o objetivo deste trabalho. Outro aspecto importante é a própria visão de ser humano trazida pela Soma, que ao buscar a totalidade, e não apenas a

racionalidade instrumental, como definidora da humanidade, aproxima-se assim do conceito de racionalidade substantiva proposto por Guerreiro Ramos (1981).

Não poderíamos começar a explicar o que é a Soma e como ela funciona sem antes dizer o significado e a importância que seu nome tem para o nosso trabalho. A palavra “soma” vem do grego e significa “Corpo”. Mas não apenas como estamos habituados a pensar o corpo ou o que está abaixo da pele. Também suas extensões, como desejos e ideais, pensamentos e atitudes, ideologia e amor, profissão e vida social. Por soma humano, entendemos que seja tudo o que uma pessoa é, como e com quem se relaciona e convive. Portanto, Soma para nós significa a totalidade do ser, num sentido amplo e completo (FREIRE; MATA, 1993, p.9).

Somaterapia, ou simplesmente Soma, foi criada pelo escritor Roberto Freire no início dos anos 70 como uma terapia corporal e em grupo, baseada nas pesquisas do austríaco Wilhelm Reich, dissidente de Freud. Buscando o desbloqueio da criatividade, os exercícios da Soma abordam a relação corpo e emoções presentes na obra de Reich, os conceitos de organização vital da Gestalterapia, os estudos sobre a comunicação humana da Antipsiquiatria e a arte-luta da Capoeira Angola. Os grupos de Soma duram um ano e meio, com encontros periódicos. Esta convivência possibilita a construção de uma dinâmica de grupo, onde o referencial ético é o Anarquismo. Esta é a maior originalidade da Soma: terapia como pedagogia política, onde o prazer e a liberdade são a saúde que combate a neurose capitalista da sociedade globalizada (FREIRE; MATA, 1993).

A Soma é uma terapia com forma de pedagogia e uma pedagogia com efeitos terapêuticos. Fazer Soma é procurar ser livre e, para isso, ser revolucionário e alegre. Transformar a vida na união de três elementos fundamentais e inseparáveis: beleza, alegria e prazer, componentes do tesão. “Sem tesão não há solução” (FREIRE; MATA, 1993, p.5).

A Soma, enquanto terapia com uma ética anarquista, procura entender o comportamento político humano em sociedade a partir do cotidiano das pessoas. São as micro-relações que produzem o germe do autoritarismo social, num jogo de poder e sacrifício onde valores capitalistas como a propriedade privada, a competição, o lucro e a exploração já não devem ser tratadas apenas como questões de mercado e ideologia. É inegável a influência destes valores sobre áreas vitais das relações sociais, como no amor, por exemplo, onde sentimentos (ciúmes, posse, insegurança) e situações (competição, traição, mentiras) parecem reproduzir no micro-social todos os ranços e saldos do autoritarismo de Governos e Estados. Para a Soma, portanto, a política começa no cotidiano (SOMATERAPIA, 2009).

Percebe-se aqui uma clara sobreposição entre os conceitos da Soma de Freire e Mata (1993) e da racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1981). Quando se refere à interação simbólica, Alberto Guerreiro Ramos fala que a realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais. Estas experiências são trocadas ou comunicadas pela interação simbólica, que requer, necessariamente, relações íntimas entre os indivíduos, que não se efetivam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico. Assim, as experiências simbólicas tais como o amor, a confiança, a honestidade, a verdade e a auto-atualização não devem ser incluídas no campo de ação de organizações econômicas, inteligíveis por suas normas funcionais e racionais de conduta e comunicação.

Na Soma, vemos o ser humano de modo unicista, onde o indivíduo é uma unidade indivisível. O unicismo só admite estudar o homem como um todo, do ponto de vista funcional e dinâmico do ser. A divisão deste todo em partes independentes (mente e corpo, por exemplo) leva à supremacia de algumas funções sobre outras. Essas divisões podem servir apenas para a compreensão didática do estudo do homem, mas nunca para avaliar a vida humana. Isolar uma parte do todo para efeito de estudo de algum distúrbio leva a um diagnóstico limitado e insuficiente.

Isto explica por que eliminamos o prefixo “psico” do nosso trabalho terapêutico. Não fazemos uma psicoterapia por considerarmos não ser a mente o foco de ação terapêutica, e sim todo o soma, toda a pessoa, com a mente inclusive, mas fazendo parte do todo somático (FREIRE; MATA, 1993, p.9-10).

Para Freire e Mata (1993), apenas o racional e o lógico tornam-se insuficientes para compreender a imensa teia de controles impostos socialmente e seu impacto sobre a individualidade. Fica clara a similaridade de entre o pensamento dos autores e de Guerreiro Ramos (1981), que rompeu com o conceito de racionalidade propagado como uma colocação inapropriada de conceitos.

Na Soma, busca-se escapar das relações hierárquicas e autoritárias com os sentimentos e todas suas extensões emocionais contaminadas por algo que foge do campo das idéias, do pensamento. Este "algo mais", para além da razão instrumental, é chamada por Freire e Mata (1993) de inconsciente, composto por motivações e estímulos, muitas vezes contraditórios, que extrapolam a racionalidade objetiva.

O fato de se acreditar numa visão de mundo, numa ideologia, não basta para ter um comportamento libertário no amor, na família, nas relações afetivas. Infelizmente, parece mais fácil tentar ser livre fora de casa, longe da privacidade e exilado do corpo (FREIRE; MATA, 1993, p.39).

A Soma nasceu de uma pesquisa sobre o desbloqueio da criatividade. Através de exercícios teatrais, jogos lúdicos e de sensibilização, Roberto Freire foi criando uma série de vivências que possibilitavam uma rica descoberta sobre o comportamento, suas infinitas e singulares diferenças.

Perceber como o corpo reage diante de situações comuns no cotidiano das relações humanas, como a agressividade, a comunicação, a sensualidade, e sua associação com os sentimentos e emoções, permitem um resgate daquilo que nos diferencia enquanto individualidade, para criar um jeito novo, a originalidade contra a massificação (SMOATERAPIA, 2009).

A Soma se construiu como um processo terapêutico com conteúdo ideológico explícito, o Anarquismo. A terapia tem tempo determinado e é realizada em sessões de três horas cada em vivências com exercícios corporais ou dinâmicas de grupo. Depois de cada vivência, o grupo realiza a leitura da sessão, procurando verbalizar as sensações e percepções produzidas pelo exercício/dinâmica. A leitura pode ser tanto sobre si mesmo como sobre algum companheiro de grupo e é nesta etapa que o participante da Soma começa a produzir sua autonomia terapêutica, desenvolvendo um olhar e uma compreensão maior, a partir do corpo, sobre as atitudes e comportamentos políticos no cotidiano (FREIRE, MATA, 1993).

Freire faleceu em 2008, mas a Soma ainda é desenvolvida e praticada pelo Coletivo Anarquista Brancaleone no Brasil, nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Florianópolis, Curitiba e Porto Alegre, e também na Europa, em cidades como Lisboa, Barcelona, Madrid e Londres e na Europa (SOMATERAPIA, 2009).

### 2.7.1 Capoeira Angola

A capoeira Angola foi incorporada à Soma quando se constatou que os resultados dos exercícios bioenergéticos de Reich são apenas provisórios. Eles diminuem a tensão da musculatura, mas não são suficientes. A capoeira mobiliza praticamente todos os músculos do corpo, liberando a energia estagnada (FREIRE; MATA, 1993)

As cantigas, o toque do berimbau, a mandinga, os movimentos, a roda, tudo na capoeira tem um aspecto lúdico. Por isso não se luta capoeira, joga-se capoeira. Ela é um jogo, em que a malícia e a habilidade determinarão a estratégia. Na roda, joga-se com todo o soma. As pessoas são envolvidas de uma forma que a emoção, a razão e o físico integram-se



plenamente. Mais do que uma simples dança ou luta, a capoeira Angola é um estilo de vida, uma maneira de encarar o ato de viver (FREIRE; MATA, 1993).

Existe uma semelhança entre os contextos que propiciaram o surgimento da capoeira angola e da soma. A capoeira angola foi uma manifestação de negros escravos que, diante da opressão, buscaram uma forma de reação. O papel social e político que a capoeira desempenhou no processo de luta anti-escravocrata caracterizou-se por uma revolta, por uma reação que se colocou como alternativa à escravidão e à conseqüente conquista da liberdade. A Soma, por sua vez surgiu durante a ditadura militar vivida no Brasil nas décadas de 1960 e 1970. O que se buscou com a criação da Soma foi encontrar formas de reação ao autoritarismo imposto (MATA, 2001).

Atualmente, vive-se uma democracia neoliberal, que impõe uma sutil forma de controle e se torna muito mais complexa em suas malhas de poder. A sutileza é sua grande arma: já não se percebe claramente o autoritarismo, apenas seus efeitos. A escravidão negra ou as ditaduras foram substituídas por um processo de lenta e progressiva diminuição do poder crítico e da autonomia das pessoas, gerando seres dóceis e passivos (MATA, 2001).

A capoeira angola, conforma praticada pela Somaterapia, é distinto da maneira que é praticada tradicionalmente na Bahia, onde a tradição e o respeito aos mestres são essenciais. Na Soma, por outro lado, desenvolve-se uma capoeira angola pautada pela autogestão.

### 2.7.2 Ecologia e Anarquia

A ecologia dos capitalistas é uma farsa. Tentar preservar o meio ambiente sem mexer nas estruturas autoritárias da sociedade que geram a destruição não passa de uma grande mentira para anular a força do movimento ecológico. A verdadeira ecologia só pode ser realizada trabalhando sobre causas da depredação dos recursos naturais. A ecologia ambiental não existe sem a ecologia social. O homem só vai respeitar o meio ambiente se aprender a respeitar o próprio homem. A ética que destrói a Natureza é a mesma que justifica a dominação social, a exploração do homem pelo homem (FREIRE; MATA, 1993, p.45).

Segundo a perspectiva da Soma de Freire e Mata (1993), o sistema capitalista não consegue encontrar uma saída para os problemas ambientais porque, para isso, teria que mudar sua ética, baseada no lucro e no poder autoritário. Para os autores, esta é a essência da economia de mercado: para acumular riquezas, tudo é permitido, roubar, explorar e até

destruir o meio ambiente. Percebe-se neste ponto uma interface com a visão substantiva de Guerreiro Ramos (1981), quando este afirma que:

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

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade da vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.22).

Freire e Mata (1993) afirmam que relações sociais vão ser mais ecológicas através de uma transformação prática no cotidiano das pessoas e na formação prática no cotidiano das pessoas e na mudança dos valores do homem moderno. A revolução tem que deixar o lugar comum dos discursos políticos para virar realidade nas relações interpessoais, trocando a ética capitalista por uma outra ética.

Este ponto de vista está de acordo com a visão de Ágnes Heller (*in*: ANDALÓ, s/d), filósofa marxista, que considera a revolução social um processo lento e celular, que passa pela subjetividade e pela participação. Para a autora, a transformação (revolução) se dá na vida cotidiana. Nesta concepção, a constituição de pequenos grupos, que indagam o “porque” e o “como” das situações, se constitui num momento importante. Quanto ao contexto atual e a dominação da sociedade atual pelo mercado, Guerreiro Ramos afirma que:

Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...] Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum (Alberto Guerreiro Ramos, 1981, p.114).

Como que propondo uma solução a este impasse, a Soma sugere:

A ética anarquista, baseada na autonomia individual e na solidariedade coletiva, é a única possibilidade de se chegar a uma sociedade ecológica. Essa nova ética só vai existir no meio social quando também existir em cada indivíduo. Estamos falando da ecologia subjetiva, aquela que se preocupa com o indivíduo: o ser humano está sendo destruído pela neurose que o consome, o padroniza e o faz distanciar-se de seu papel biológico e natural. Fazer ecologia subjetiva, então, é desenvolver práticas específicas que venham a modificar, reinventar maneiras de ser nas relações de amor entre as pessoas na família, na convivência social, no trabalho, procurando satisfazer as pulsões vitais em equilíbrio com o meio ambiente. Assim, as três ecologias (ambiental, social e subjetiva) reúnem-se num processo em que os indivíduos buscam tronar-se a um só tempo mais solidários e cada vez mais diferentes entre si. Dentro dessa visão de ecologia, o Anarquismo deixou de ser utopia ideológica para ser necessidade biológica na preservação da espécie humana (FREIRE; MATA, 1993, p. 46).

## 2.8 Ações substantivas na prática administrativa

Ricardo Semler é um empresário brasileiro, chefe-executivo (CEO) e sócio majoritário do Grupo Semco S/A. Suas políticas de gestão empresarial inovadoras foram difundidas entre empresas ao redor do mundo. Ele conta suas experiências nas obras *Virando a Própria Mesa – uma história de sucesso empresarial Made in Brazil*, de 1988 e reeditado em 2003, e *Você está Louco – uma vida administrada de outra forma*, de 2006, Sob sua gestão, os rendimentos da organização cresceram de quatro milhões de dólares, em 1982, para 212 milhões de dólares em 2003.

A apresentação de algumas das práticas de predominância substantiva em uma organização de finalidade instrumental serve para o problema deste estudo, que consiste em identificar que ações e práticas administrativas podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva. Serve ainda para trazer maior aceitação e validação no meio acadêmico da teoria e práxis da racionalidade substantiva e da nova ciência das organizações proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1981).

A Semco surgiu nos anos 50 como uma empresa fabricante de centrífugas para a indústria de óleos vegetais. Mas com o decorrer dos anos, a empresa se moderniza, abre o leque e investe em outros negócios, ingressando fortemente na área de serviços, sempre em associações e parcerias com líderes mundiais.

Após desenvolver com sucesso diversos negócios na área de consultoria ambiental, gerenciamento de propriedades, consultoria imobiliária, serviços de inventário e serviços de manutenção volante, atualmente o Grupo Semco é líder de mercado nas áreas de

equipamentos industriais e soluções para gerenciamento postal e de documentos (SEMCO, 2009).

Trata-se de uma organização produtiva legalmente constituída, atuante no mercado competitivo e de finalidade predominantemente instrumental, ou seja, que visa à maximização da utilidade como objetivo de existência.

Apesar disso, a Semco é um grupo empresarial que apresenta uma série de elementos de predominância substantiva em suas práticas e processos administrativos. Marcada pela inovação, a Semco não segue os padrões de outras empresas, com hierarquia pré-definida e formalidades excessivas. Na Semco trabalha-se com bastante liberdade, sem formalidades e com muito respeito. Todos são tratados como iguais, desde os altos executivos até pessoas de cargos mais baixos. Além das empresas, a Semco também administra uma fundação que é a mentora e catalisadora de projetos educacionais, culturais, ambientais e estratégicos (SEMCO, 2009). O Instituto Lumiar e a Escola Livre Lumiar, inspirada nas escolas libertárias de Summerhill e Sudbury, e que atuam sobre os pilares da liberdade, cidadania e aprendizado profundo, também são frutos da Fundação Semco (SEMLER, 2006).

Apesar de existirem diversas convergências entre a abordagem substantiva das organizações de Guerreiro Ramos (1981) e as práticas organizacionais propostas por Ricardo Semler (2003, 2006), é importante ressaltar que o Grupo Semco é uma organização de racionalidade predominantemente instrumental.

“Normas e procedimentos são outra doença mental da empresa – categoria fobia” (SEMLER, 2003, p.158). Nesta proposição, apesar de ficar clara uma predisposição ao julgamento ético e ao entendimento, o empresário incorre no que Guerreiro Ramos (1981) chama de “colocação inapropriada de conceitos” que contamina o campo da teoria organizacional:

“A sanidade [ou doença mental] organizacional (...) é estranha ao campo da teoria organizacional, sendo uma extrapolação mecânica de um atributo que pode ser pertinente à vida individual, mas não à natureza da organização formal (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.76).

As divergências entre Ricardo Semler e Guerreiro Ramos não se restringem a este ponto. Enquanto o empresário acredita que as empresas podem assumir uma série de problemas que geralmente são considerados como externos à organização, o sociólogo afirma que:

Culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro. Elas não podem agir de outra maneira e, já que sem as organizações econômicas a sociedade não poderia funcionar adequadamente, é preciso que as mesmas sejam realisticamente compreendidas conforme são (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.108).

Semler (2006) discorda, afirmando que a empresa deve fazer o que for de seu alcance para buscar atender às necessidades de seus funcionários, na medida em que isso não afete os negócios de maneira negativa. Assim, a Semco desenvolve programas que buscam contribuir para problemas vividos pelos indivíduos que corriqueiramente não são considerados como “problema da empresa”, como o tempo perdido no trânsito ou a desmotivação da pessoa.

Por outro lado, em outras passagens, as idéias de Semler convergem com a visão de Guerreiro Ramos:

Duas regras, sim, devem existir. A de que cada um faz o que quer, e é responsável por seus atos e sua maneira de ser. E a de que o que cada pessoa faz fora da empresa é absolutamente de sua conta. Nunca uma pessoa deve ser julgada com base nos valores de um empresário, de um grupo de executivos, ou da própria empresa. Os valores da empresa valem para os seus negócios, e o que um funcionário faz depois do expediente não é negócio dela. Se o funcionário fuma maconha, bebe até desmaiar ou dorme com metade das moças do departamento, isto é problema dele (SEMLER, 2003, p.157).

Em consonância com este pensamento, Guerreiro Ramos afirma que as organizações do tipo econômico não podem predominar em todos os aspectos da vida associada humana. Esta é uma das premissas básicas da sua teoria de delimitação dos sistemas sociais, um paradigma em que a economia deixa de ser o centro da sociedade e passa a ser mais um dentre múltiplos enclaves:

As fronteiras da teoria organizacional formal precisam ser definidas com clareza. Em lugar de por a organização econômica formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microsistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização econômica formal num enclave restrito e incidental no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.115)

Feita esta ressalva, parte-se agora para a descrição de filosofias e práticas do Grupo Semco, as quais podem ser inferidas como de predominância substantiva, mesmo que implementadas em uma organização formal instrumental.

### 2.8.1 O Jeito Semco de Ser

Empresa de malucos? Grupo de doidos? Se você acha que a Semco é alguma coisa parecida com isso, saiba que você não está totalmente enganado. No entanto, as idéias nada convencionais que brotam na empresa não são por acaso. Elas são criadas e geridas de acordo com um modelo de gestão aberto, diferente do convencional e é exatamente isso que buscamos (SEMCO, 2009).

Semler (2003, 2006) implementou no grupo empresarial o “Jeito Semco de Ser” em conjunto com os funcionários. Este consiste em um modelo de co-gestão estruturado e definido coletivamente, de forma democrática. Para isso, foi desenvolvida uma filosofia que contém muitos aspectos substantivos em seus alicerces.

Um exemplo disso é a abordagem da empresa com relação a uma questão recorrente no Brasil: a corrupção. Semler (2006) relata que em três diferentes ocasiões, a Semco se deparou com o problema de fazer negócios no Brasil, sofrendo tentativas de extorsão por parte de fiscais e funcionários públicos. Contrariando a máxima que “para fazer negócios no Brasil, é necessário ser flexível quanto às leis”, o grupo empresarial optou por enfrentar a situação, trazendo a público as extorsões que estavam sofrendo e levando os casos à justiça.

Nunca nos deu prazer pessoal, nem mesmo senso de cidadania ou gratificação, ver pessoas levadas a processos, muito menos à cadeia. Foram momentos de profunda angústia, intimidação, perseguição e um certo desânimo em relação à alma humana (Semler, 2006, p.222)

Outro componente substantivo importante do *Jeito Semco de Ser* é a promoção da intuição na delimitação da estratégia organizacional. Semler (2006) argumenta que, apesar de todo o avanço tecnológico e o acúmulo de conhecimento da humanidade, ainda são os seres humanos que tomam as decisões que trazem melhores resultados para as organizações. Isso acontece, segundo o autor, devido à intuição, algo que não pode ser registrado como conhecimento, tampouco programado em um computador. Ao se referir à disputa entre o enxadrista russo Gary Kasparov e o computador Deep Blue, da IBM, Semler questiona:

Discutiu-se a questão do homem versus a máquina, poder de computação, estratégia. Mas o que se deixou de discutir me espantou mais: como seria possível um simples homem, que pensa algumas jogadas à frente, digladiar-se – ou sequer conseguir jogar – com um leviatã da estratégia? O que Kasparov tinha que Deep Blue não tinha? Apenas uma resposta me convence: intuição (SEMLER, 2006, p.249)

O autor prossegue afirmando que a intuição é relegada ao plano esotérico nas empresas. Para ele, o contexto atual privilegia homens sensíveis e mulheres emocionalmente inteligentes. Os vencedores serão os líderes que forneçam meios para que as pessoas possam “fugir do trânsito, levar suas crianças à escola com calma, ler um livro no jardim numa terça ensolarada, ficar um dia a mais na praia (...) e trabalhar numa quarta-feira à noite monótona” (SEMLER, 2006, p.249-250).

Com relação ao simbólico, componente essencial para a racionalidade substantiva, Semler (2006) narra que foi convidado por David Rockefeller, do Chase Manhattan Bank, para fazer um workshop com os 100 maiores clientes do banco, quase todos bilionários. Frente a este público, Semler pergunta se estes executivos já atingiram os objetivos que haviam determinado profissionalmente. A resposta foi unânime: sim. Ele prossegue então questionando:

Qual a razão para vocês levantarem toda segunda de manhã e irem para o escritório, se já chegaram ao objetivo de vida que se impuseram como empresários?

Silêncio sepulcral.

(...)

Nessa hora, sugeri que talvez aceitassem que a razão não seria encontrada nos livros de administração e nos gurus do *business*, mas sim nos escritos psicanalíticos de Freud, Jung, e RD Laing. “Vocês vão ao escritório toda segunda-feira para satisfazer a necessidade de sentir que estão vivos, que têm algo a cumprir enquanto estiverem na terra, que seus talentos precisam de vazão. Vão trabalhar por questões de auto-estima e por não entenderem a razão pela qual estão vivos, nada mais – e compreender isso com franqueza alivia muitas das sensações falsas que vocês dão como explicadas e resolvidas” (SEMLER, 2006, p.168).

### 2.8.2 Democracia corporativa

As primeiras providências (...) foram as mais óbvias. Envolviam o paradoxo de imprimir a democracia de cima para baixo (SEMLER, 2006, p.79).

Quando Semler (2006) assumiu a gestão do Grupo Semco, no início da década de 1980, uma das primeiras atitudes para modernizar a empresa foi criar comissões de fábrica, em um processo que ele denomina democracia corporativa.

Semler (2006) admite que as lutas e conflitos de classes são inerentes ao sistema capitalista, acarretando sempre em confronto estrutural. A solução foi exacerbar estas diferenças abertamente, ao invés de “fazer de conta” que o conflito entre os detentores do capital e a força de trabalho pode ser resolvido com “uma boa conversinha”. No primeiro regulamento das comissões de fábrica da Semco, um dos princípios estabelecidos foi “hostilizar as relações capital-trabalho, para depois procurar pontos de harmonia” (SEMLER, 2006, p.116). Estava assim criada a proposta de democracia corporativa, que posteriormente levaria à co-gestão na Semco.

Durante anos de crescimento fantástico, recuos dolorosos e reorganizações imprevisíveis, passando por aquisições, estes comitês, que muitos achavam tão ameaçadores, assumiram inúmeras responsabilidades de direção e foram vitais para o sucesso da Semco.

Eles começaram de modo conservador, criando subcomitês para modernizar vestiários e banheiros, comprando o material e nos mandando a conta. Alguns comitês elegeram ‘prefeitos de fábrica’, encarregados de cuidar dos espaços comuns, como jardins e recepção, de manutenção e até da troca de móveis.

Com o tempo, os comitês ampliaram sua ação e começaram a intervir na gestão da empresa. Ajudaram a identificar gerentes redundantes. (...) Questionavam constantemente as despesas que os executivos consideravam razoáveis, do jardineiro (que ganhava mais por semana do que o faxineiro por mês) ao aluguel do prédio da fábrica. Assumiram o restaurante, estabeleceram metas de produção e sugeriram importantes mudanças nos produtos.

(...)

Quando as fábricas passavam por dificuldades, os comitês tomavam a iniciativa de reduzir salários ou aumentar horas, economizando dinheiro e protegendo empregos. Quando as dispensas eram inevitáveis, os comitês se envolviam na sensível e desagradável tarefa de decidir quem ia ser cortado. Juntos, tentávamos ser socialmente justos, levando em consideração fatores como a história do empregado na empresa, lealdade, capacidade de achar outro emprego e responsabilidade com família (SEMLER, 2006, p.72-9).

### *2.8.2.1 Redondograma*

Para implementar a democracia corporativa, a Semco enfrentou uma série de desafios. O maior deles era a oposição dos gerentes e supervisores médios, pela insegurança que gerava a comunicação aberta e direta entre a cúpula e o chão-de-fábrica. Os diversos níveis



hierárquicos ainda eram um problema que afetava o desempenho da empresa. A solução foi criar uma nova arquitetura organizacional, batizada de *Redondograma*.

As hierarquias em forma de pirâmide provocam o afunilamento do número de funcionários que ocupam cada categoria de cargos à medida que se sobe nelas, promovendo a competição, a falta de humanidade e ausência de coleguismo como males necessários na escalada da carreira. Além disso, o poder fundamentado pelo organograma é o que Semler (2006) chama de poder artificial, que só funciona apoiado em um sistema de penalidades forte. Outro mecanismo tradicionalmente utilizado para aumentar ou manter poder é a retenção de informações importantes, conhecimento que não é repassado aos outros níveis da hierarquia.

O Redondograma é fundamentado no que Semler (2006) chama de poder pelo respeito natural. A seleção dos chefes é realizada pelos colegas e subordinados, a avaliação é feita semestralmente de forma anônima pelos subordinados, há apenas três níveis de autoridade e transparência de informação para todos é essencial. As reuniões são abertas, participam todos que quiserem participar, mas principalmente as pessoas que detêm cargos de chefia.

No processo de implementação da democracia corporativa e do Redondograma, cerca de 40% dos executivos e lideranças deixou a empresa. Muitos cargos redundantes foram extintos.

O alívio organizacional foi tanto que entramos num período de efervescência e crescimento fortes. Agora, a simples idéia de uma fofoca, de rumores ou de desalinhamento de prioridades era remota.

(...)

Quando defendo esta idéia [da democracia organizacional] como um valor, as pessoas consideram uma questão filosófica, quase romântica. Quando coloco como uma arquitetura para o futuro, que fornece ferramentas de gestão mais inteligentes – e condizentes com os aprendizados sociais da humanidade – até os executivos mais durões do planeta param para pensar (SEMLER, 2006, p.115).

Além de “enxugar” o quadro de funcionários e aumentar a cooperação e motivação, a democracia corporativa teve outra consequência ao Grupo Semco: o aspecto terapêutico do processo.

Os conflitos entre departamentos eram tratados como se fossem terapia de grupo. Lá, como tantas vezes depois, pude descobrir o quanto as questões ditas técnicas são, na realidade, questões emocionais. (...) Percebi que os psicanalistas Jung e Reich mandam na administração de empresas. (...) As primeiras reuniões nada mais foram do que pura e simples confusão. Cada um falava o que pensava, o que tinha ficado reprimido e acusava a outra

área. (...) Aquele “acerto de contas” funcionava (SEMLER, 2006, p.110-112)

### *2.8.2.2 Programa de participação nos lucros*

A Semco lançou um programa de participação nos lucros em meados da década de 80. As pessoas tinham direito a 25% do lucro da empresa. Cabia às assembleias e comitês, mediante discussões acaloradas, definir critérios para a distribuição.

Quase sempre, utiliza-se o critério mais simples: divisão por igual entre todas as pessoas da empresa, considerando que cada um tem seu papel no resultado positivo do período. Outro argumento que favorece esta decisão é o de que fatores como nível hierárquico, tempo de serviço e carreira já são diferenciados em remunerações como salário, bonificações e benefícios. Assim, a participação nos lucros reduz esta disparidade (Semler, 2006).

### *2.8.2.3 Transparência e simplicidade nos demonstrativos financeiros*

O programa era simples: achávamos que nenhuma conversa de participação seria possível sem que todos da empresa entendessem as informações. E soubessem como a empresa ganha dinheiro (SEMLER, 2006, p.118).

Com esta premissa, a Semco procurou Vicentinho, da CUT – Central Única dos Trabalhadores – e Walter Barelli, do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – para juntos desenvolverem modelos simplificados de balanço e outros demonstrativos financeiros e indicadores econômicos para que todos os funcionários pudessem entender (SEMLER, 2006).

Receita, folha de pagamento, custo dos produtos ou serviços, despesas fixas de estar no negócio e efeito dos juros. Pronto. Pequenas variações, dependendo do ramo.

Quanto ao mercado, também não passa de alguns itens o que decide o destino da empresa. Para hotéis, tarifa e porcentagem de ocupação. Para empresas de aviação e telecomunicações, idem. Para bancos, depósitos que conseguem atrair, spread de juros e tarifas cobradas do cliente. E assim vai. Juntando meia dúzia de números internos e de mercado, têm-se tudo. Conta de padaria. Que uma faxineira entenderia (SEMLER, 2006, p.124)

### 2.8.3 Co-gestão na Semco

Com o sistema de reuniões abertas, comunicação simples, direta e franca, números transparentes e participação nos lucros, estava criada a condição básica, o ambiente propício para a co-gestão na Semco (SEMLER, 2006).

A Hobart, uma das subsidiárias do grupo adquirida em 1984, sofreu gravemente com a crise econômica causada pelo Plano Collor, de março de 1990. Com o caixa da empresa zerado e os pedidos diminuindo ou sendo cancelados, era hora de tentar algo mais ousado.

Na Hobart fizemos uma experiência que foi única na história das empresas no Brasil, e raríssima no mundo: uma efetiva co-gestão (SEMLER, 2006, p.127)

Deste modelo de co-gestão praticado no Grupo Semco, surgiram uma série de práticas administrativas inovadoras, demonstrando o potencial e os resultados de práticas predominantemente substantivas em organizações formais instrumentais.

#### *2.8.3.1 Comitê Cê Tá Loko!*

Para viabilizar e constantemente atualizar os compromissos e práticas da organização, visando o aumento da produtividade em consonância com o princípio da co-gestão, foi criado o *Comitê Cê Tá Loko!*

Uma vez por mês, os membros do comitê se reúnem. O local muda sempre e os participantes também. Muitos não se conhecem. O princípio deste comitê é bem simples:

Um foro em que se possam discutir idéias que não decolariam em nenhuma reunião civilizada da empresa. Com um critério primário: se, ao expor a idéia, as outras pessoas não bradarem “você está louco!”, não é esse o lugar correto para lidar com a novidade (SEMLER, 2006, p.11).

A intenção é deixar as soluções convencionais de lado e apresentar idéias que tenham como princípio a liberdade, o respeito ao outro, o poder compartilhado e o sagrado direito ao ócio. (SEMCO, 2009).

O Comitê *Cê Tá Loko!* Foi responsável pelo advento de inovações nas práticas organizacionais do grupo Semco, tais como o programa *Aposente-se um pouco da Semco* e o

método criativo de seleção de pessoal chamado inicialmente de *Namore a Semco* (SEMLER, 2006), rebatizado recentemente como *Ficar com a Semco* (SEMCO, 2009).

Dentre os resultados da co-gestão no grupo Semco, destacam-se:

a) Jornada de trabalho flexível:

As pessoas têm de ser autorizadas e incentivadas a reorganizar sua semana, esquecer a noção tradicional de fim de semana e dividir os sete dias entre tempo para o trabalho, tempo para si mesmo e ócio. Quem conseguir eliminar o estresse de uma agenda sobrecarregada, ajustar a semana de trabalho de modo que possa dormir de acordo com seu biorritmo e não com o do relógio, e desfrutar de uma segunda-feira ensolarada na praia depois de trabalhar no domingo chuvoso será um funcionário mais produtivo (SEMLER, 2006, p.56);

b) Horário flexível na linha de montagem:

Quando estendemos o horário flexível aos operários na linha de montagem, também nos anos 80, todos previram fracasso instantâneo. (...) Vocês foram longe demais, diziam. Estão ignorando os requisitos básicos da fábrica. A linha de montagem não pode ter horário flexível, bradaram.

(...)

Tanto o sindicato quanto os gerentes aprovaram o horário flexível experimentalmente. Mas ambos queriam um teste cuidadoso e monitorado. Concordou-se que uma comissão se reuniria (...) para tratar dos inevitáveis problemas, paralisações e conflitos.

A comissão nunca se reuniu. Um dia antes de o programa começar, as pessoas perguntaram a quem estava a seu lado a que horas pretendia chegar no dia seguinte. Pronto.(SEMLER, 2006, p.116-117);

c) Trabalho fora do escritório:

Descrentes também ergueram a voz quando propusemos, naquela mesma época, que as pessoas trabalhassem fora do escritório. Isso também não vai funcionar, diziam. Cientistas sociais discutiam se as pessoas conseguiriam trabalhar distantes umas das outras. O que sucederia aos instintos tribais na ausência de um ponto de encontro?

Existem dois falsos dilemas nesses argumentos. O primeiro é que a casa substitui o escritório como único local de trabalho. Isso não é verdade. Nosso pessoal trabalha nos escritórios-satélites da Semco e “em casa” (que pode ser na sua casa mesmo, ou num café ou num parque). Estão sempre em movimento e por causa disso podem se encontrar com quem achar necessário, assim que perceberem que estão perdendo contato (duvido que aconteça com frequência).

A segunda falsa suposição é que o ambiente de trabalho é o único relacionamento tribal que as pessoas têm. Quem trabalha em casa sabe que pertence a quatro ou cinco “tribos” (SEMLER, 2006, p.117).

d) Programa *Um milhão de horas de horror*:

Fizemos um levantamento e descobrimos que somente os funcionários da Semco gastam cerca de um milhão de horas por ano no trânsito.

(...)

Determinamos a meta de 300 mil horas de redução em dois anos, do tempo gasto no trânsito. Envolve o programa do fim da sede, onde as pessoas podem usar qualquer um dos 14 escritórios espalhados por São Paulo e 6 no Rio de Janeiro, o horário altamente flexível, que permite que o funcionário fuja dos picos de tráfego, e também um estudo demográfico que troca de função pessoas que moram longe de um local de trabalho fixo. Procuraremos algo na sua capacidade mais perto da sua casa, e trocaremos com outra pessoa (SEMLER, 2006, p.156).

e) Entrevistas para promoções e contratações:

Tínhamos adotado o conceito de que ninguém deveria ser alçado a uma posição de chefia sem antes ser entrevistado e aprovado pelos futuros subordinados. Era um preceito simples, que dava poder a quem deveria tê-lo: quem conhece o negócio (SEMLER, 2006, p.129).

f) Programa *Aposente-se um pouco da Semco*:

Por intermédio dele, o funcionário pode “comprar” de volta a sua quarta-feira, por exemplo. Em tese, um dia da semana valeria 20% do salário mensal. Mas a empresa não compra apenas tempo, compra talento que não pode ser medido em horas.

Assim, a Semco “vende” a quarta-feira de volta para a pessoa por metade, ou 10% do salário. Quem quiser (...) pode recomprar as suas quartas, e fazer naquele dia o que pensa em fazer quando se aposentar. É dia para colecionar selos, fazer alpinismo, escrever poemas e surfar. Afinal, 83 anos não é idade ideal para pegar onda.

Além disso, para criar um equilíbrio, a empresada ao funcionário um *voucher*, um cupom, que lhe dá direito a – depois de aposentado – trabalhar tantas quartas-feiras quanto tirou antes, com salário proporcional e sem restrição de idade.

(...)

A produtividade dessas pessoas (...) é algo inteiramente novo. (...) Isso nos força a encontrar maneiras de suprir a falta, seja contratando um pouco mais – o que gera uma diversidade maior de talentos à disposição – , seja fazendo com que ninguém seja insubstituível (SEMLER, 2006, p.154-5. *Itálico do original*).

g) Programa de carreiras diferenciado para maternidade e paternidade:

Precisamos também de programas onde mulheres sejam incentivadas a encontrarem uma divisão nova entre trabalho e maternidade, para que não tenham de abrir mão de carreira e tomar a difícil decisão de ter filhos e

assim entrar no *pit stop*, enquanto a corrida continua a toda. Envolverá divisão de tarefas em nichos, horários hiperflexíveis e trabalho em qualquer das unidades. Vale, claro, também para a paternidade, que é muito mal exercida (SEMLER, 2006, p.155. Itálico do original).

- h) Recursos tecnológicos coletivos: “equipamentos e pessoas estão espalhadas por toda parte e cada pessoa na empresa tem a liberdade de usar o hardware e a máquina que bem quiser” (SEMLER, 2006, p.56).
- i) Redes de dormir para sonecas durante o expediente:

O biorritmo natural do corpo pede uma soneca depois do almoço e em momentos de baixa energia. (...) O jardim inteiro, com as redes, ficou pronto. Tem sido muitíssimo usado desde então. O jardim aos poucos fez com que as pessoas reconsiderassem seus momentos produtivos, suas necessidades de silêncio e de recarregar baterias. Agora tem gente lá o dia inteiro (SEMLER, 2006, p.73-74).

- j) Seleção e contratação diferenciada através do Programa *Namore a Semco*:

As pessoas entram no nosso site e colocam o currículo. (...) Adotam uma cor para o seu arquivo: verde quando a vida está bem em outro lugar e a pessoa não tem intenção de vir trabalhar na Semco agora – apenas quer manter a ligação. (...) Laranja, se está trabalhando mas começando a ter dúvidas se quer ficar onde está. E vermelho, se estão decididas a sair ou já desempregadas.

(...)

Com o passar do tempo, o paquerador vai recebendo convites para assistir a um pedaço de uma reunião na Semco por meio de uma webcam, vir almoçar na empresa, ou mesmo – se estiver na cor laranja e paquerando há alguns anos – a encurtar as próximas férias em dois dias e passá-los na Semco, vendo se gosta do ambiente.

(...)

Na Semco, não gostamos de nos casar e divorciar à toa. Gostamos de ser paquerados, de namorar *sine die* e só depois irmos ao altar. Pode parecer meio antiquado, mas esse negócio de relacionamento humano tem milhares de anos – melhor aprendermos algo com esse passado. Para casar com a Semco, só comprovando as melhores intenções. O mesmo vale para a demissão (SEMLER, 2006, p.156-159).

- k) Os operários definem as metas de produção, o que acarretou, por um lado, em aumento da auto-estima e motivação, e por outro lado em aumento da produtividade e da lucratividade;
- l) Os operários escolheram as cores de seus macacões, resultando no aumento da emancipação das pessoas, além de acréscimo no tempo de uso dos uniformes em 20% ao ano;

- m) Os operários decidem colocar plantas e arbustos no chão-de-fábrica, criando uma praça, o que reduziu consideravelmente a insalubridade do ambiente;
- n) Os operários decidem pintar as paredes, colunas e máquinas da fábrica, resultando em um ambiente mais alegre e menos insalubre;
- o) Implantação de linhas de telefone livres para todos os funcionários, incluindo os operários, resultando em um aumento da valorização das pessoas na organização, sem acarretar em aumento significativo de custos com esta cifra;
- p) Os funcionários têm a possibilidade de definir seus próprios salários. A opção escolhida foi realizar um *benchmark* com empresas da área, para definir os salários médios para cada cargo. Depois, adicionam 10% aos valores encontrados no mercado. Resultado: diminuição da rotatividade no emprego;

### 3 MÉTODO

Este capítulo objetiva apresentar o caráter desta pesquisa, apontando a estratégia utilizada, a natureza, os objetivos, procedimentos técnicos, forma de abordagem, o universo, os diferentes momentos pesquisados e divulgação dos resultados alcançados, além das limitações do estudo.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A estratégia utilizada foi a de pesquisa etnográfica, feita *in loco*, a partir do encontro e da relação entre pesquisador e pesquisado. Estabeleceram-se desta forma afinidades que permitem a melhor compreensão da complexidade do fenômeno social estudado. Na proposta etnográfica, dimensões que geralmente são vistas como estanques, na ciência clássica, podem ser compreendidas na dialética da sua diferença e complementaridade. Esta dialética se manifesta na dimensão sujeito/objeto, indivíduo/coletividade e subjetividade/objetividade (SERVA; ANDION. *In*: SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, já que objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da administração com aplicação prática prevista (GIL, 1993).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratório, uma vez que objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Também é considerada descritiva, pois visa descrever as características e a real situação da organização em questão (GIL, 1993).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza em um estudo de caso, visto que analisa uma organização específica, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1993).

Quanto à forma de abordagem, foi feita uma análise qualitativa ao considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto de estudo, isto é, a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (GIL, 1993).



O universo da pesquisa é o *Bando Árvore Sagrada*, uma organização sem fins lucrativos de Florianópolis, Santa Catarina. Esta se trata de uma amostra de conveniência, dado que o autor da pesquisa faz parte da organização em questão.

### 3.2 Momentos da pesquisa

Serva e Andion (*In: SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006*) indicam três *momentos* que consideram fundamentais na elaboração científica baseada na etnografia: concepção do campo temático de estudo, realização do trabalho de campo e elaboração do texto. Os autores, no entanto, enfatizam que estes *momentos* são considerados singulares, conquanto o etnógrafo lida também com o dia-a-dia, o vivido, as regularidades, que remetem ao universal, ao coletivo, à totalidade social. Cada uma dessas vivências possibilita a construção da “tecelagem etnográfica”, na qual tanto os pontos de vista do pesquisador quanto do sujeito são constantemente questionados.

#### 3.2.1 Concepção do campo temático de estudo

O primeiro momento da pesquisa etnográfica é a concepção do campo temático de estudo. (SERVA; ANDION. *In: SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006*). Em conformidade, Bronislaw Malinowski, fundador da antropologia social, afirma que:

O pesquisador de campo depende inteiramente da inspiração que lhe oferecem os estudos teóricos. (...) Conhecer bem a teoria e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de idéias pré-concebidas. (...) As idéias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista – esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos (MALINOWSKI, *In: SERVA; ANDION, 2006, p.157*)

A temática pesquisada deve ser contextualizada a partir da inclusão de elementos derivados da trajetória do pesquisador e também do cenário em que se inscreve o objeto da pesquisa. É importante, portanto, considerar os *grandes cenários* em que a questão tratada se desenvolve: os atores sociais envolvidos, os enredos, as crenças, os ritos, e porque não, as recentes teorias relacionadas.

Neste *momento* de concepção do campo temático de estudo foram revisados autores do paradigma crítico da Teoria das Organizações, buscando uma contextualização macro-social para o estudo criterioso do objeto de estudo. Esta revisão foi concentrada especialmente na “abordagem substantiva das organizações” proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1981), com complementação de Maurício Serva (1996, 1997) e Karl Polanyi (2000), principalmente. No tocante à tomada de decisões, foram estudados Bazerman (2004), enquanto o modelo de tomada de decisão por consenso, por ser tema recente para a ciência moderna, foi encontrado apenas em referências em meio eletrônico na web, tais como Orientações Pedagógicas para Docentes do Ensino Superior de Portugal (OPDES, 2004) e Butler e Rothstein (2009). Modelos de gestão participativa, em especial co-gestão e autogestão, foram objeto de estudos recentes, de autores como Predebon e Sousa (2004), Guillerm e Bourdet (2003), Ladeia e Natário (2003), e Carvalho (1983). Em uma abordagem da sociologia e da psicologia social a respeito da Teoria de Grupos, foram revisadas as obras de Silvia Lane (In: LANE; SAWAIA, 1995) Ignácio Martín-Baró (in: MARTINS, 2003), Ágnes Heller (in: ANDALÓ, s/d), Sawaia (In: LANE; SAWAIA, 1995), Lev VIGOTSKY. (In: MAHEIRIE, 2003) e Georges Lapassade (1996). O conceito de TAZ, Zona Autônoma Temporária de Hakim Bey (1985), de Soma, de Freire e Mata (1993), além do conceito de democracia corporativa de Ricardo Semler (2003, 2006), complementam a revisão bibliográfica trazendo conceitos inovadores recentes do campo teórico e prático.

### 3.2.2 Realização do trabalho de campo

A etnografia é uma postura de investigação pela qual o pesquisador se propõe a transcender o ato de ver, e olhar, buscando significações, variações e sentidos atribuídos pelos atores. Isso significa captar o ponto de vista dos membros do grupo estudado e, ao mesmo tempo, considerar as suas próprias implicações no processo de pesquisa. Assim, sujeito e objeto não representam, na pesquisa etnográfica, pólos opostos e neutros, mas complementares e ativos na construção da pesquisa. O pesquisador deve ser capaz de *olhar* as coisas em profundidade e não apenas *ver* o que salta aos olhos (SERVA; ANDION. In: SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

A coleta de dados, através de trabalho de campo, foi realizada inicialmente com entrevistas semi-estruturadas e informais com os membros do grupo durante os encontros do

“Bando Árvore Sagrada“. Na seqüência, foi realizada a observação etnográfica *in loco* do grupo, no período de fevereiro a junho de 2009.

A análise de documentos foi utilizada como método auxiliar, para permitir conhecer melhor a história da organização, através da reconstituição de fatos passados. Foram analisados documentos do Bando Árvore Sagrada tais como folders de divulgação, projetos escritos, estatuto e ata de fundação, demonstrativos financeiros, materiais de divulgação, *releases* para a imprensa, blogue do grupo na web (<http://arvoresagrada.blogspot.com/>), etc..

A etapa que se segue após a coleta dos dados é a sistematização dos mesmos, ou seja, a organização e análise dos dados obtidos. Segundo Barros e Lehfeld (1996), a análise de conteúdo "é atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes".

### 3.2.3 Elaboração do texto

A apresentação dos dados coletados, analisados e sistematizados foi realizada de acordo com Laplatine (*In: SERVA; ANDION, 2006*), que considera que a postura etnográfica pressupõe tanto a narração quanto a descrição. Enquanto a narração mobiliza o imaginário do narrador e do leitor, a descrição é mais didática e analítica. Neste sentido, o texto elaborado através de estratégia etnográfica deve conter não só a descrição do real tal qual é percebido pelo pesquisador, como também a representação desse real, ressaltando a sua subjetividade. No processo etnográfico, o texto é produto do processo de construção do conhecimento científico.

Com relação ao estilo de escrita empregado na elaboração do texto, buscou-se inspiração em Serva (1996) que procurou evidenciar os dados que sustentam sua pesquisa com reproduções das situações vivenciadas, das falas dos atores em seus termos originais, dos casos passados contados pelos atores, constituindo assim um estilo diferente dos textos herméticos e técnicos geralmente utilizados na teoria das organizações. Isso foi realizado em concordância com a estratégia etnográfica de pesquisa, que utiliza largamente recursos como a inserção de trechos de falas dos observados (*SERVA; ANDION. In: SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006*).

### **3.3 Socialização e divulgação dos resultados**

É dever e responsabilidade do pesquisador publicar o resultado de suas pesquisas. Os resultados deste trabalho serão transformados em artigo, para publicação em congressos da área de administração, além de compartilhado com a organização produtiva em questão e postada no blogue Irradiando Luz (<http://irradiandoluz.blogspot.com/>).

### **3.4 Limitações do Estudo**

Primeiramente, deve-se levar em conta o fator tempo, pois a pesquisa foi levada a cabo entre fevereiro e junho de 2009. Por este motivo, foi escolhido apenas o processo de tomada de decisão, dentre os onze processos administrativos estudados por Serva (1996).

A pesquisa qualitativa também pode ser considerada fator limitante, já que a análise dos dados foi submetida às interpretações do pesquisador. Este método tem a vantagem de oferecer uma posição privilegiada na observação dos fenômenos que o pesquisador deseja estudar, pois sua condição de participante do grupo permite que ele tenha acesso direto aos dados que deseja coletar, sem intermediários que possam trazer viés à coleta. No entanto, esta vantagem pode se constituir também uma desvantagem, dado que a responsabilidade da pesquisa recai sobre o observador, representando extrema subjetividade. (SERVA, 1996)

## 4 ANÁLISE

Aqui é feita primeiramente a apresentação do *Bando Árvore Sagrada*, incluindo sua missão, visão, objetivos e serviços realizados. É apresentada então a contextualização sócio-política, o histórico da organização e a dinâmica de formação do grupo. A seguir, são descritas as características singulares do *Bando Árvore Sagrada*, tais como a autogestão, sua atuação política como uma Zona Autônoma Temporária e o componente terapêutico da soma e da capoeira angola. A análise prossegue com o estudo do processo de tomada de decisão na organização, para maior entendimento da auto-realização e da racionalidade substantiva na mesma. Por fim, serão feitas considerações a respeito das ações substantivas na prática administrativa do *Bando Árvore Sagrada*, e discutida sua extrapolação para outras organizações substantivas em outros contextos.

### 4.1 O Bando Árvore Sagrada

O *Bando Árvore Sagrada* é uma organização produtiva, não formalizada legalmente, sem fins econômicos ou lucrativos, pertencente assim ao Terceiro Setor ou Sociedade Civil Organizada. É atualmente composto por 12 membros atuantes e diversos membros não-atuantes no cotidiano, mas que oferecem apoio às atividades do grupo.

Sua sede é na Rua do Quilombo, 240, no bairro do Itacurubi, em Florianópolis, Santa Catarina. É um imóvel alugado. Além de contar com este espaço como sede oficial, o grupo também realiza ensaios no Centro Comunitário do Rio Tavares, no Diretório Central de Estudantes da UFSC.

O *Bando Árvore Sagrada* desenvolve produção artística auto-gerida e tem como objetivo ativar a inteligência e a sensibilidade de artistas para a capacidade atual de organização coletiva. Para isso, visa fortalecer a originalidade e a autonomia de cada



**Figura 1:** Logotipo do *Bando Árvore Sagrada*  
**Fonte:** ÁRVORE SAGRADA, 2009.

indivíduo no cotidiano, uma vez que estas são vistas como “armas” capazes de acabar com o poder depredador de autoritários e garantir a preservação da espécie humana e do meio ambiente frente a um mundo injusto e doente. O grupo procura demonstrar na prática que a mudança do mundo é a mudança do Ser, através do despertar da criatividade, beleza, alegria e do prazer de estar vivo.

#### 4.1.2 Missão, visão e objetivos

A missão definida pelo *Árvore Sagrada* é despertar a arte que existe em cada um através da promoção da saúde integral, desenvolvimento educacional, valorização do ser humano enquanto cidadão e integração e sustentabilidade comunitária. Sua visão é de que qualquer pessoa é um artista em potencial e que o desenvolvimento dessa possibilidade intrínseca do ser é libertadora tanto para o indivíduo quanto para a sociedade onde se insere.

Os objetivos gerais e específicos foram definidos por consenso em Assembléia Geral e formalizados no estatuto do grupo. Os objetivos gerais do *Bando Árvore Sagrada* são:

I – Promover a saúde e o desenvolvimento educacional e a valorização do ser humano enquanto Cidadão, em todas as faixas etárias, através da arte-educação, utilizando as diversas linguagens artísticas e terapêuticas.

II – Promover a integração comunitária e sustentabilidade da mesma através de projetos de capacitação de lideranças, sensibilização ambiental e profissionalização;

O *Bando Árvore Sagrada* tem por objetivos específicos:

I – Desenvolver o potencial artístico dos associados, a partir de oficinas, dinâmicas de grupos, criação de espetáculos que estimulem a criatividade e atitudes críticas;

II – Promover o intercâmbio entre entidades que buscam através das artes a ampliação do campo da liberdade individual e coletiva;

III - Manter a espontaneidade e exercitar o lúdico a partir da cultura popular;

IV – Valorizar a cultura regional e a memória das comunidades;

V – Incentivar todas as formas de integração social, étnica e de gênero em prol da construção da cidadania e constituição dos deveres e direitos humanos;

VI - Promover cursos, festivais, seminários, encontros, foros de debates e grupos de trabalho, para o aprofundamento de temas relevantes da realidade local e global;

VII – Desenvolver atividades de sensibilização ambiental e trabalhos de diagnóstico e ação, incentivando a autonomia das comunidades;

VIII – Reconhecer a originalidade de cada ser através da valorização do universo humano ;

IX – Promover a saúde, através da busca do equilíbrio com a alimentação, o pensamento e o movimento.

Desta forma, o produto final, ou seja, as apresentações e sua qualidade técnica e estética, não figuram como objetivo último do fazer do grupo. São encaradas antes como conseqüências do processo individual e coletivo vivenciado nos encontros.

Enquanto um processo eu acho que foi bem válido. É bem bonito porque é um espetáculo sincero, as pessoas que trabalham comigo não são artistas profissionais, só que a sinceridade, a vontade com que eles fazem aquilo transcende esse profissionalismo, esse domínio técnico. Então, a galera faz com tanta vontade, tanto tesão, tanto gosto, que transcende o que era técnico. (LEMBÁ, *In*: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.17).

#### 4.1.2 Serviços realizados

O Bando Árvore Sagrada é uma organização prestadora de serviços culturais e artísticos, principalmente na execução de intervenções teatrais, festivais culturais, oficinas e atividades arte-educativas.

##### *4.1.2.1. Intervenções*

Atualmente o grupo está trabalhando com duas intervenções: *Crepúsculo* e *O Grande Circo do Desencanto*. *Crepúsculo* é uma encenação em formato de teatro de rua ou teatro de arena que aborda a morte e ressurreição pela metáfora da passagem do dia para a noite. O grupo encena rituais primitivos e tribais, coreografias de dança afro-brasileira, poesia, e uma releitura do tradicional boi-de-mamão. *O Grande Circo do Desencanto* é uma intervenção também em formato de teatro de rua que conta a história de uma trupe de circo falida e desmotivada que reencontra na fala de um apresentador de circo e seu ajudante a sua missão de sensibilizar e despertar uma única pessoa que seja da platéia. A cena é uma colagem da *Balada de um Palhaço* de Plínio Marcos, entrecortada por músicas de Márcio “Pirilampo” “Boró” Momesso, integrante do grupo.

#### 4.1.2.2. *Festivais Culturais*

Além de serem fonte de recurso financeiros e de divulgação do trabalho produzido, as festas e festivais promovidos pelo grupo são meios de atingir os objetivos propostos pelo *Bando*. A estratégia definida é realizar festas regularmente, com duração de 12 horas, a partir do meio-dia até meia-noite, para atrair um público variado, desde crianças até idosos durante o dia, e a permanência de um público predominantemente jovem no período noturno das festas.

#### 4.1.2.3. *Banda Árvore Sagrada*

O grupo forma também uma banda para apresentações em espaços musicais, tais como festivais e festas, combinando um repertório de música afro e brasileira com intervenções poéticas e teatrais. Em sua primeira apresentação, a Banda Árvore Sagrada alcançou 2º lugar no Garagem – Festival Unisul de Bandas.

#### 4.1.2.4. *Oficinas*

O grupo realiza atualmente oficinas abertas ao público no Diretório Central dos Estudantes (DCE) da Universidade Federal de Santa Catarina. Dança, capoeira, teatro, dinâmicas de grupo e laboratórios de criação coletiva são mesclados com o propósito de oferecer recursos corporais para os participantes expressarem sua arte. As oficinas artísticas multi-linguagem terão como resultado final a montagem de uma intervenção com elementos da cultura popular brasileira, além da confecção dos figurinos, da cenografia e dos instrumentos musicais a serem usados. Todas as cenas e elementos utilizados serão criados coletivamente pelos participantes, buscando sempre a auto-gestão na tomada de decisões. A intervenção, produto final das oficinas, será apresentada na Concha Acústica da UFSC e possivelmente no Teatro da UFSC.

Além disso, os arte-educadores do *Bando Árvore Sagrada* são habilitados para oferecer oficinas sensibilização e educação ambiental, permacultura, reiki, massagem shiatsu, terapia em grupo, entre outros.



## 4.2 Contexto sócio-político

Apenas na coletividade (de uns e outros) é que cada indivíduo encontra os meios de desenvolver suas capacidades em todos os sentidos; somente na coletividade, portanto, torna-se possível a liberdade pessoal (MARX; ENGELS, *In*: ZANELLA, 1995, p.43).

Prossegue-se agora com uma contextualização sócio-política e ideológica do *Bando Árvore Sagrada*, em conformidade com Silvia Lane (*In*: LANE; SAWAIA, 1995), que aponta o caráter histórico do grupo quando afirma que

o significado da existência e da ação grupal só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas (LANE *In*: LANE; SAWAIA, 1995, p.44).

A área de geográfica de atuação do grupo é a região de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. A organização atua no mercado cultural, artístico e de sensibilização ambiental. É um mercado em crescimento, pelo aumento da conscientização e intensificação de ações visando o bem-estar sócio-ambiental. O enfoque no público de baixa renda e estudantes justifica-se pela crescente demanda destes grupos por expressões culturais legítimas e ações sustentáveis, e pelo aumento do poder de compra e inserção econômica, mas não de genuína participação política e autonomia social.

O mercado cultural de Florianópolis apresenta como características principais: grande número de grupos com baixo poder de mercado, com poucas possibilidades de diferenciação e pouca flexibilidade na definição dos preços. Além disso, as organizações em questão negociam com os poucos patrocinadores, financiadores, fornecedores e produtores potenciais existentes de maneira isolada, não possuindo, portanto, poder de barganha. Nas negociações, geralmente os grupos são prejudicados e não recebem a remuneração necessária para manter suas atividades.

O Bando Árvore Sagrada é uma organização que têm como principal objetivo tornar a arte acessível a todas as pessoas. Assim, considera que outras organizações que atuam na mesma área, cultural ou artística, são antes parceiras ou potenciais parceiras. Desse modo, o Árvore Sagrada não considera a existência de concorrência direta.

No entanto, o *Bando Árvore Sagrada* é ameaçado por organizações que promovem ou importam entretenimento sem levar em consideração a cultura e a arte locais. Dentro deste escopo, pode-se destacar alguns programas de televisão e rádio, filmes e produções teatrais

padronizados por demandas internacionais. Esta é uma grande ameaça para o grupo, pois dentro do cenário brasileiro, há muitas empresas que importam produtos de entretenimento, e este é um mercado que cresce intensamente, muitas vezes acarretando no desinteresse pela cultura e arte locais. Além disso, estas empresas possuem muitos recursos e são apoiadas por poderosos conglomerados.

Conforme mencionado, Sawaia (1999) declara que o contexto atual predominante valoriza a autonomia e a emancipação. Paradoxalmente, este mesmo contexto também promove impulsos anti-sociais e de exclusão. Concebe assim, a ordem social como produto da subjetivação e individuação dos seus membros, mas também como criadora formas sutis de massificação dos homens. Neste sentido, o *Bando Árvore Sagrada* idealiza o fomento de iniciativas desenvolvidas de forma espontânea pela sociedade civil, entendendo a cultura popular como um elemento fundamental e insubstituível na formação da identidade de um povo, opondo-se à cultura industrial de massas.

A massificação da cultura acarreta a perda de identidade das comunidades, pelo incentivo ao consumo exacerbado de necessidades não genuínas e uma relação insustentável com o meio ambiente. Em contrapartida, a cultura popular é espontânea e criativa, portanto, essencialmente incentivadora de ações de impacto pelo empoderamento da comunidade local e fortalecimento de ações coletivas.

### 4.3 Histórico da Organização

Árvore para mim seria uma experiência social, onde aqui a gente possa viver um pouquinho diferente dos valores desta sociedade capitalista, dessa sociedade de opressão, e trabalhar muito mais uma micro sociedade da originalidade, o respeito à fala de cada um, ao corpo de cada um, à construção coletiva. Seria um laboratório social mesmo! (LEMBÁ. In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.20)

Criado em maio de 2006 pelo músico, compositor, percussionista e arte-educador Déo Lembá, o grupo foi inicialmente formado com a finalidade de montar um espetáculo musical, inspirado na cultura afro-brasileira de origem Bantu e particularmente na “lenda da árvore sagrada”, que conta a criação do berimbau. A proposta foi apontar a cultura popular brasileira como um caminho à ecologia social e a uma postura ético-estética na vivência da natureza individual e coletiva, percebendo estes como temas urgentes frente ao atual contexto histórico-cultural. Foi proposto um roteiro como ponto de partida para as criações do grupo.

Foram utilizados jogos teatrais, exercícios bioenergéticos, dinâmicas de grupo e rituais da cultura popular brasileira em laboratórios de criação para construção de cenas.

Foi estipulado, em consenso, um valor para uma contribuição financeira mensal dos participantes para a manutenção do grupo. O dinheiro é usado para o pagamento das pessoas que lideram as aulas e para eventuais gastos, como ferramentas e matéria-prima para a fabricação de instrumentos.

Percebendo a necessidade de complementação financeira para as realizações que almejava, o grupo passou a realizar festas onde faz intervenções artísticas e lucra a partir das entradas e da venda de comidas e bebidas. Além da ajuda financeira, as festas são uma eficiente divulgação do trabalho do grupo. Os festivais têm sucesso em todos os objetivos estabelecidos pelo grupo, e são reconhecidos como uma das melhores festas da Ilha, segundo muitos freqüentadores.

Outro modo de divulgação do espetáculo e de complementação financeira encontrada pelo grupo foi a montagem de intervenções artísticas e cenas de teatro de rua em formato de pocket-shows. Estes foram realizados de maneira informal no Centro de Florianópolis e na UFSC. Também ocorreram apresentações formais, em ocasiões como na Jornada Interdisciplinar de ações em Saúde e Ambiente (JIASA), promovida pelo Centro Acadêmico de Medicina da UFSC, na abertura oficial do Encontro Nacional de Engenharia Ambiental 2007 (ENEAMB), em festas da faculdade de Naturologia da UNISUL e na celebração do Dia das Mães promovida pela COOPERARTE, da comunidade Nova Esperança em 2007 e 2008.

Os integrantes do grupo, amadores em sua maioria, produziram coletivamente, através do consenso, roteiro, músicas, instrumentos, cenário, figurinos, coreografias e vídeo-arte, vivenciando múltiplas possibilidades de expressão artística. Da mesma forma, atuaram durante o espetáculo como cantores, dançarinos, músicos e atores, interpretando cenas inspiradas na cultura popular brasileira e no questionamento do modo de vida e dos valores da sociedade em que se vive atualmente.

O musical “Árvore Sagrada” foi apresentado na cidade de Florianópolis, no Teatro Álvaro de Carvalho (TAC) nos dias 6 e 7 de outubro de 2007, com lotação máxima nos dois dias. Nesta ocasião, o musical foi capa do caderno de Cultura dos jornais “A Notícia” (matéria “A Lenda se fez musica”) e do “Diário Catarinense” (matéria “Berimbau para mudar o mundo”). No dia 19 de Dezembro do mesmo ano, o musical foi apresentado no Centro de Cultura e Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, o *Bando Árvore Sagrada* produzia também camisetas estampadas com sua logomarca, utilizando a técnica artesanal do silk-screen. Estas camisetas ainda não foram exploradas comercialmente, mas fazem um enorme sucesso entre o público dos espetáculos e das festas.

No ano de 2008, o grupo passou por algumas crises com a saída de diversos membros, reduzindo o número de integrantes de 23 para 17. Para solucionar o problema, o grupo convidou novas pessoas através de uma festa, em março de 2008. Em abril, foi realizada uma apresentação na Rádio Comunitária Campeche com o propósito de divulgar o grupo e buscar integrantes para somar ao grupo. O processo de “seleção natural” durou até agosto, e o grupo ficou estabilizado com 21 participantes. Foi formada então a Banda Árvore Sagrada para participar do Garagem – Festival UNISUL de bandas, no dia 24 de outubro, ocasião em que o grupo ficou em 2º lugar. O Espetáculo Musical “Árvore Sagrada” foi então reduzido e adaptado a este novo contexto, e apresentado em duas sessões em 30 de Novembro de 2008. Cerca de 1500 espectadores tiveram a oportunidade de assistir o musical “Árvore Sagrada”.

Em Dezembro de 2008, o grupo passou por mais um revés. Além da saída de diversos membros, Déo Lembá, idealizador do *Bando Árvore Sagrada*, decidiu se afastar do grupo.

#### 4.3.1 Mudanças no grupo

No início de 2009, após um período de férias e reflexão a respeito do futuro do grupo, decidiu-se prosseguir com suas atividades e ampliar seu escopo de atuação com seus 12 membros restantes. O *Bando Árvore Sagrada* passou assim a investir em intervenções teatrais em formato de teatro de rua, para dinamizar suas apresentações e aumentar as possibilidades de mostrar seu trabalho, simplificando o processo, dado que um espetáculo musical em palco italiano exige cuidados maiores com a produção, o que acarreta maiores custos e complexidade de logística e organização.

Surgiu assim a intervenção *Crepúsculo*, que aborda a morte e ressurreição – símbolos de vivências circunstanciais do grupo– através da metáfora da passagem do dia para a noite. O grupo encena rituais primitivos e tribais, coreografias de dança afro-brasileira, poesia e uma releitura do tradicional boi-de-mamão de Santa Catarina. *Crepúsculo* foi apresentado no Puroritmo – Festival de Cultura Consciente, em 11 de Abril, e também no Epíscula: Festival de Cultura e Arte do Centro Acadêmico da Biologia da UFSC no dia 7 de Maio de 2009.

#### 4.3.2 Oficinas abertas ao público

Em Abril de 2009 o *Árvore Sagrada* teve, através de um edital, a oportunidade de realizar oficinas abertas ao público, até o final do ano de 2009, no Diretório Central dos Estudantes (DCE) da Universidade Federal de Santa Catarina. Dança, capoeira, teatro, dinâmicas de grupo e criação coletiva são mesclados com o



propósito de oferecer recursos corporais para os participantes expressarem sua arte. Oficinas artísticas multi-linguagem tem como objetivo a montagem de uma intervenção teatral com elementos da cultura popular brasileira, além da confecção do figurino, cenografia e instrumentos musicais a serem usados na intervenção. Todas as cenas e elementos utilizados serão criados coletivamente pelos participantes, buscando sempre a auto-gestão na tomada de decisões. A intervenção, produto final das oficinas, será apresentada na Concha Acústica da UFSC e possivelmente no Teatro da UFSC em Novembro de 2009.

Juntamente com os integrantes da oficina, o grupo desenvolveu uma nova intervenção, *O Grande Circo do Desencanto*, também em formato de teatro de rua. Conta a história de uma trupe de circo falida e desmotivada que reencontra na fala de um apresentador de circo sua missão de sensibilizar e despertar ao menos uma única pessoa platéia, tirando-a da cotidianidade “morta”. Mais uma vez, o grupo utilizou uma situação pela qual está passando como tema da dramatização. A cena final é uma colagem de *Balada de um Palhaço* de Plínio Marcos, entrecortada por músicas que Márcio “Pirilampo” “Boró” Momesso, membro do *Árvore Sagrada*. A intervenção foi apresentada no dia 6 de Junho em uma festa promovido pela Associação Cultural Arrasta Ilha no Morro das Pedras.

#### 4.4 Dinâmica e formação de grupo

O destino que nos uniu  
A semente Deus que plantou  
Dentro dos nossos corações  
Que despertavam para o amor

Estamos juntos todo dia  
Regando a semente com suor  
Pra ver nascer a Árvore Sagrada  
Com frutos de um mundo melhor.

(PORTO *In*: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.12)

Retomando o conceito de Lapassade (1996) de formação de grupo, em que o autor afirma que os homens se agrupam ao sentirem como comum uma necessidade individual e que grupo é a totalização de totalidades individuais., podemos identificar no início do Bando Árvore Sagrada o momento que o autor chama de “fusão”, onde a serialidade cotidiana passa a organizar-se em busca de um objetivo unificado.

A constituição do *Bando Árvore Sagrada* como um grupo foi iniciada a partir de um convite em forma de folder contendo a proposta do espetáculo e chamando todos os “artistas” interessados – partindo da visão de que qualquer pessoa é um artista em potencial, bastando que se permita libertar de bloqueios corporais e de criatividade adquiridos ao lançarem mão de necessidades e desejos individuais reais em prol de uma aceitação social. A maioria dos integrantes chegou pela indicação entusiasmada de um amigo de amigos e conhecidos.

De maio a novembro de 2006, aconteceram oficinas abertas a quem tivesse interesse em conhecer o trabalho que estava sendo realizado. Em alguns momentos a lista de contato do grupo chegou a conter mais de 50 membros.

Lapassade (1996) prossegue sua explanação a respeito da formação de grupos descrevendo o momento em que seus membros vão aprofundando suas relações e descobrindo muitas semelhanças entre si, gerando vínculos afetivos e de complementaridade, fortalecendo a interdependência de seus membros, passando por uma transformação e faz uma espécie de juramento que garante sua continuidade: “jurar-se-á contra toda força ‘centrífuga’, sobre o próprio risco da liberdade que interessa a cada um na medida em que é atraído para outra parte (...) O juramento será a ditadura do mesmo em cada um” (LAPASSADE, 1996, p. 53).

No decorrer do processo do *Árvore Sagrada*, isso se deu pela intensificação dos trabalhos, chegando ao formato de cinco encontros por semana. Os membros tornavam-se mais fixos e tinham cada vez mais claro o objetivo comum da montagem do espetáculo e ficou estabelecido que, para isso, os que decidissem ficar teriam que ter o grupo como

prioridade em suas vidas. Foi decidido, então, em consenso, fechar o grupo para a entrada de novos integrantes, concretizando-se assim o juramento simbólico, onde cada um se comprometia com a coesão, o desenvolvimento e a produção do grupo dali em diante. A partir daquele momento, mudanças no elenco só ocorreriam devido a inevitáveis saídas de pessoas.

Passada a fase de formação e a constituição do juramento, a própria organização torna-se o objetivo imediato. A partir deste momento o grupo torna-se realmente tal, e não é apenas a fusão da serialidade. O que muda é que agora o grupo passa a se trabalhar para estabelecer objetivos claramente comuns, num processo de auto-criação contínua. Nesse estágio, o indivíduo comum pertence ao grupo na medida em que efetua uma certa tarefa. Cada um exige dele pelo grupo. Cada pessoa é necessária, constituindo o grupo uma rede de interdependências. A própria atividade dos grupos vai gerando vínculos afetivos e de complementaridade funcional entre os membros, tornando-os mais interdependentes, até o ponto de influenciar e modelar as necessidades e ainda a identidade pessoal de cada um. (MARTÍN-BARÓ *In*: MARTINS, 2003)

No *Árvore Sagrada* isso ocorreu através de dinâmicas de grupo e de leituras das atividades executadas, o que possibilitou, além de trabalhos corporais e artísticos, que o grupo se trabalhasse.

Os trabalhos específicos de percussão, canto, dança, teatro, capoeira e a coordenação do grupo eram liderados por pessoas mais experientes em cada área, sempre existindo espaço para qualquer um dos membros conduzir novas atividades nas quais tivesse algum conhecimento.

O processo grupal descrito vai de encontro ao que Lapassade (1996) chama de espaço para a problematização do cotidiano, para o desencadeamento de novas relações e vínculos afetivos, para a expressão de opiniões e sentimentos. A partir do grupo torna-se possível identificar as diferenças e as semelhanças nas experiências individuais (LAPASSADE, 1996).

O último componente da Teoria de Grupos da psicologia social diz respeito à maior ameaça que os grupos sofrem: uma tensão permanente entre dois pólos, a serialização e a totalização. Essa tensão é o motor da dialética do grupo, que mantém sua existência graças a uma luta contra a volta, sempre possível, à dispersão inicial.

Este risco de dispersão, constantemente presente em diferentes intensidades na subjetividade de todos os membros, expressou-se com maior força e clareza nos dois momentos de maior crise do *Bando Árvore Sagrada*. O primeiro destes momentos foi quando se encerrou o ano de 2007 e muitos integrantes consideraram que o objetivo de criar e apresentar o espetáculo musical estava concluído, presumindo assim que o processo do grupo

também estava. O segundo destes momentos foi no final de 2008, quando novamente saíram diversos membros, incluindo notadamente Déo Lembá, idealizador do grupo.

Em ambos os momentos, o grupo quase deixou de existir, regressando à chamada “dispersão inicial”. Mas isso não aconteceu, especialmente porque os membros que permaneceram acreditavam e ainda acreditam que o grupo é um espaço para auto-realização, motivo que eclipsa questões como falta de recursos financeiros do grupo, diminuição do número de membros, falta de oportunidades para mostrar o trabalho, entre outras.

Em suma, o processo grupal estimula a reflexão individual e coletiva, no sentido de possibilitar que seus membros se conscientizem de sua identidade psicossocial (LAPASSADE, 1996).

#### **4.5 Autogestão**

Conforme Carvalho (1983) afirma, a autogestão é um fenômeno contemporâneo, fruto da associação de pessoas que buscam uma participação maior e mais profunda em suas vidas. Autogestão implica na inexistência de uma liderança cristalizada na figura de um chefe, gerente ou patrão. Todos participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Em uma organização pautada pela autogestão, as decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo. Para isso é necessário que todos tenham acesso às informações, responsabilidade e comprometimento com o grupo e autodisciplina.

O Bando Árvore Sagrada busca praticar a autogestão integralmente. A princípio, todos os membros do grupo têm o mesmo nível de poder, ou seja, não estão submetidos a diferenças hierárquicas pré-estabelecidas. O conteúdo político intrínseco do processo de auto-gestão estimula a reflexão individual e coletiva no sentido de uma conscientização de identidades psicossociais, enquanto produtoras, mais do que apenas produtos da realidade e do processo histórico em que estão inseridos.

Para atingir a autogestão, o grupo tenta cumprir uma série de condições, com relação ao trato com lideranças e à comunicação transparente e simétrica. A tomada de decisão por consenso tem um papel importante nesse processo e será descrita na parte 4.8.



#### 4.5.1 O cotidiano do grupo

Para ilustrar o processo de trabalho cotidiano do grupo, é descrito a seguir o funcionamento de um encontro regular típico do Bando Árvore Sagrada.

O grupo se encontra atualmente as terças, quartas e quintas. Nas terças, o trabalho é exclusivo com os membros do grupo, enquanto que nas quartas e quinta-feiras são realizadas as oficinas abertas ao público.

Os trabalhos se iniciam às 19h, mas há uma grande tolerância com atrasos e ausências, o que ocorre com frequência. A primeira parte é dedicada a exercícios corporais, como capoeira, dança, teatro ou dinâmicas de grupo. Dependendo da atividade proposta para cada dia, uma pessoa diferente lidera o trabalho. Isso é geralmente definido no encontro anterior ou em um encontro específico para planejamento. Após o encerramento do exercício físico, se há tempo hábil, é realizado um alongamento e relaxamento muscular.

A segunda parte do encontro começa com a leitura dos exercícios, inspirada pela Soma, oferecendo assim um espaço para verbalizar as sensações e percepções produzidas pelo exercício/dinâmica. A leitura pode dizer respeito tanto ao sujeito da fala quanto, ocasionalmente, à percepção que este sujeito teve de algum companheiro de grupo. Algumas vezes, não é possível realizar a leitura, que acaba ficando para o próximo encontro. Esta não é uma prática muito saudável, pois, como já foi experimentado pelo grupo, acumula questões mal resolvidas que podem atrapalhar o processo de tomada de decisão subsequente.

Após a leitura, o grupo passa para os informes operacionais e a tomada de decisão, se houver pauta para tal. Após este momento de organização coletiva, o grupo se abraça em uma roda e os participantes se agradecem, dizem algumas palavras de encerramento, propõem uma canção para fechar os trabalhos ou simplesmente permanecem em silêncio, entre olhares e sorrisos.

Para concluir, o grupo profere em uníssono a palavra AXÉ, de origem afro-brasileira, que significa força, objetivo, energia cósmica, vibração positiva. Desta maneira, o grupo sela seus encontros, canalizando a bio-energia que foi mobilizada nos trabalhos corporais, e enviando o AXÉ para o próprio grupo ou em direção a outra pessoa, grupo ou situação, conforme solicitação dos próprios membros.

Feito isso, todos os integrantes geralmente se despedem com abraços e beijos, sinceramente demonstrando o afeto que nutrem uns pelos outros de maneira descontraída e informal.

#### 4.5.2 Lideranças

Não possuir uma liderança cristalizada na figura de um chefe não significa que não há liderança alguma. No Bando *Árvore Sagrada*, a dinâmica da autogestão funciona de maneira que os membros do grupo se alternam na posição de liderança, de acordo com as necessidades que surgem em cada momento.

Mas como trabalhar a auto-gestão com pessoas que nunca trabalharam com auto-gestão, que não sabem o que é a auto-gestão, que não viveram o processo de auto-gestão, e viveram o processo inverso de mandarem "oh, faz isso, faz aquilo"? Foi através de dinâmicas que fui fazendo com o grupo, alguns exercícios auto-gestivos, que o pessoal foi "apreendendo" o que é auto-gestão. E auto-gestão não quer dizer que não tenha alguém comandando, não quer dizer que tudo é livre, que todo mundo pode fazer tudo, a auto-gestão é baseada em dois princípios, nas lideranças e no consenso. Então o que seriam essas duas coisas dentro da questão organizacional? Vamos supor, nós temos que montar um arranjo de música, então precisa de uma liderança que faça isso. No caso dessa liderança musical, sou eu, pela questão que tenho mais experiência musical, tenho formação musical, obviamente outras pessoas têm, mas eu como já tenho um pouco mais de experiência com a matéria musical, esse líder naquele momento seria eu, aí eu digo o que vamos fazer e cada um vai experimentando como soa isso para si, e nesse experimento nós vamos construindo o arranjo musical, vou observando e ajudando, aí te dou o toque "você pode fazer isso desse jeito, melhor assim, mais baixo, mais rápido, mais lento", vou gerindo, entendeu? Aí você começa a pegar o jeito, e a ir fazendo a sua parte, daqui a pouco você a esta fazendo tão bem que observa que a pessoa ao seu lado está fazendo errado, só que eu estou orientando um outro do outro lado, aí tu mesmo fala "olha, não é assim, é mais assado" naquele momento você já se tornou um líder, porque já está ajudando outra pessoa. Que por sua vez ajudará outra, e assim sucessivamente. É um exercício. Não existe um líder cristalizado sempre, existe uma liderança que vai dar determinadas conduções, nós vamos fechar determinados consensos e a partir dos consensos a gente pode, em determinado momento, andar sem essa liderança (LEMBÁ. *In*: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.15-16)

Assim, quando o grupo está fazendo um exercício de teatro, por exemplo, a liderança é exercida por Gilberto Farias, diretor cênico do *Árvore*. Quando o exercício é encerrado, outro membro propõe exercícios de alongamento, e passa a liderar o grupo. Quando os trabalhos se encerram e o grupo se reúne em roda para tomar decisões, Gilberto Farias e os outros membros estão no mesmo patamar de poder, mesmo se a pauta for relacionada ao teatro ou aos exercícios que foram propostos, liderados e executados anteriormente.

Durante o processo de formação do grupo e de criação do espetáculo ou das intervenções, cada integrante se apropriava de uma função da cena, sendo responsável, de forma insubstituível, por um personagem, um instrumento, uma voz. Paralelamente,

lideranças começaram a surgir para lidar com o cotidiano do grupo. Um assumiu a administração das finanças no mês, outro o papel de centralizador dos contatos e grupo de emails, outro o lanche do fim-de-semana, etc. Cada vez mais a criatividade e a iniciativa individuais tornavam-se necessárias para o grupo. Até a cobrança das contribuições mensais dos integrantes é realizada de forma rotativa, de maneira que a cada mês, uma pessoa diferente realiza a cobrança e a sistematização das entradas de caixa.

Não há ocasião mais esclarecedora sobre a dinâmica da autogestão do grupo do que as festas. Durante o evento, após organização prévia, não há mais a possibilidade de sentar em roda e tomar decisões em consenso, nem de ir atrás de cada um para colher opiniões. Cada membro tem o poder e a autonomia de tomar decisões dentro da sua função, como entrada, caixa, vendas, intervenções etc.

Em alguns momentos, a ausência de liderança cristalizada é colocada em cheque, especialmente quando existem questões importantes que precisam ser executadas, como por exemplo, a produção profissional do grupo, a busca por espaço para ensaios e apresentações e a divulgação das atividades na mídia, sem mencionar a responsabilidade de elaborar e encaminhar projetos para editais e fundações de apoio. Estes sempre foram papéis que raramente encontravam lugar no grupo, pois ninguém se habilitava a liderá-los, na maior parte das vezes. Sem dúvida alguma, isso influiu negativamente no grupo e em seus resultados, pois a falta de produção acarretou em falta de oportunidades de mostrar o trabalho do *Árvore*, além de contribuir para a falta de recursos financeiros que sempre afligiram o grupo em maior ou menor grau.

A autogestão pressupõe que as pessoas participantes irão se responsabilizar pelas tarefas e papéis necessários, mas nem sempre isso ocorre. Cabe ao grupo e seus integrantes amadurecerem sua atuação coletiva e suprir este problema, seja assumindo as tarefas que precisam ser realizadas, seja buscando terceirizar tarefas que os membros não se avaliam como habilitados para realizar.

#### 4.5.3 Comunicação simétrica e transparente

A comunicação pode ser considerada uma das principais ferramentas para que a autogestão aconteça. No Bando *Árvore Sagrada*, a comunicação é pautada pela iniciativa e criatividade individuais, extremamente necessárias para a objetivação final da práxis, pois cada função é “determinação indeterminada”. Assim, amplia-se a possibilidade de vivências

intersubjetivas onde os próprios indivíduos tornam-se causa de seus afetos e senhores de suas percepções, sem abdicar da universalidade, sem se satisfazer com os afetos instituídos na exclusão do outro e sem pôr no outro o sentido da própria potência, em prol do bem comum e da felicidade individual. Conhecimento, ação e afetividade são elementos de um mesmo processo, o de orientar a relação do homem com o mundo e com o outro.

Os meios de comunicação real do grupo são primordialmente a oralidade, e menos acentuadamente, a escrita. A comunicação oral é utilizada tanto nos ensaios e trabalhos quanto na tomada de decisão por consenso, em roda. Todos os membros do grupo podem se manifestar livremente através da comunicação oral nos trabalhos do grupo. A comunicação escrita é feita especialmente com relação a estudos profundos da teoria musical, da cultura bantu ou afro-brasileira, sociologia, ou outros textos de apoio às atividades do grupo. Além disso, é também utilizada quando da necessidade de coleta de dados dos membros para inscrição em festivais, editais, ocasiões em que são solicitados currículos, documentos de identificação, dados biográficos, etc.

A comunicação escrita virtual é muito utilizada pelo grupo. SMS's (mensagens de texto) via telefonia móvel são utilizadas para o grupo trocar informações a respeito de alterações na programação dos trabalhos, mudança de local dos ensaios, etc. E-mails são utilizados tanto para comunicação interna quanto externa ao grupo, através da publicação de *mailings* informativos. Por fim, o Bando Árvore Sagrada utiliza um sítio na internet que funciona como blog, para divulgação de seus eventos, festas, oficinas, espetáculos e afins para o público externo ao grupo.

A comunicação não-verbal é utilizada com muita intensidade no grupo de maneira intencional, atuando como fortalecedor dos vínculos afetivos e das relações interpessoais. Os trabalhos são iniciados com todos dando as mãos. Em muitas ocasiões, o grupo faz uso de um reconhecimento visual, em que cada integrante, em silêncio, troca olhares com cada um de seus pares, olhando profundamente uns para os outros. Durante os ensaios e oficinas de teatro e dança, a comunicação não-verbal é trazida a primeiro plano.

#### 4.5.4 Capoeira Angola

Capoeira Angola, mandinga de escravo em ânsia de liberdade. Seu princípio não tem método e seu fim é inconcebível ao mais sábio capoeirista. Capoeira é amorosa, não é perversa. É um hábito cortês que criamos dentro de nós, uma coisa vagabunda. (PASTINHA. *In*: FREIRE; MATA, 1993, p.20)

A Capoeira de Angola foi introduzida no grupo como trabalho de integração corporal, expressão cênica e preparação do elenco por sua característica de ensinar aos “artistas fragmentados” a brincar, dançar, lutar, cantar, interpretar, fazer e tocar instrumentos. É importante ressaltar que a capoeira angola como expressa pelo grupo tem inspiração na Soma, mas é realizada de maneira característica, diferente da tradicional.

A capoeira é um super exercício auto-gestivo. A própria roda de capoeira é um trabalho de auto-gestão, porque quando eu largo o berimbau e passo para outro, o outro já está cantando, o outro já está jogando, já está tocando. Aí, troca o que estava no berimbau e vai para o pandeiro, o que estava no pandeiro vai jogar, o que estava jogando vai cantar, entendeu? Auto-gestivamente. Então cada um esta numa função em determinado momento, mas está botando a sua energia na roda ou cantando, ou tocando instrumento, ou jogando capoeira, está todo mundo ali, presente e responsável por ela (LEMBÁ *In*: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.9).

Além do seu importante papel na formação das pessoas como indivíduos que atuam em coesão e com responsabilidade assumida com o grupo, de forma auto-gerida, a Capoeira ainda tem um componente de preparação física e expansão das possibilidades corporais. Por se tratarem de amadores, o trabalho de expressão artística propiciado pela capoeira abriu novas possibilidades de ser, uma vez que trabalhou dimensões ainda não exploradas das suas existências, de seus corpos, de suas vozes. O processo criação desencadeado pelo jogo que é luta incentivou o desbloqueio corporal, criativo e da emoção.

#### **4.6 Zona Autônoma Temporária**

Visar à liberdade de todos serviu, por muitas vezes, como máscara de interesses particulares e opressores. Do que adianta acreditar que só há liberdade quando todos forem livres? Libertar-se, revolucionar pode partir de um indivíduo, ou de um bando. E é isso que poderíamos colocar como um princípio e possível objetivo da TAZ: liberdade independente e autônoma (BEY, 1985, p.48).

Lembá (*In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007*) baseou-se na TAZ - Zona Autônoma Temporária, de Hakim Bey (1985), para propor a formação de uma espécie de “quilombo urbano” como uma alternativa de organização a partir de um levante, um impulso para uma produção artística em autogestão, procurando ativar a inteligência e a sensibilidade de artistas para a capacidade atual de organização coletiva:

O objetivo político (...) é formar uma Zona Autônoma Temporária. Hakim Bey acompanhou um pouquinho da história da nossa civilização e foi vendo o quanto o homem buscou pela sua liberdade nas várias áreas do pensamento, científico, nas artes, nas organizações, porém sempre caindo no mesmo lugar onde pessoas eram comandadas, outras se enclausuravam dentro das organizações e que aquelas organizações acabavam ruindo para uma organização autoritária. A zona autônoma temporária é um lugar, um espaço, onde cada um possa viver sua individualidade coletivamente (LEMBÁ. *In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.18-19*).

Retomando os quatro pontos principais que inspiram Bey (1985) a criar a Zona Autônoma Temporária, temos a questão do *bando* paleolítico como agrupamento humano mais primitivo, o conceito de *festival*, o *nomadismo psíquico* e a utilização da web como *anti-net*.

A própria denominação adotada pelo grupo, chamando-se de ‘Bando’, tem origem na TAZ. Hakim Bey afirma que ‘se a família nuclear é gerada pela escassez (e resulta em avareza), o bando é gerado pela abundância (e produz prodigalidade) (BEY, 1985, p.17). Assim, o *Árvore Sagrada* aproxima-se, além do conceito de Zona Autônoma Temporária, mas também no conceito de isonomias, ou seja, “organizações recentemente constituídas, nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 151).

Festival também é um conceito de Bey que se adéqua perfeitamente às propostas do Bando *Árvore Sagrada*, fazendo com que as autoridade e as estruturas formais se dissolvem em um convívio e na celebração, como em um festival.

As festas do *Árvore* ocorrem de maneira diferenciada de uma festa universitária ou de uma casa noturna, através de uma proposta de valorização cultural e apreciação da arte. Daí decorre o fato de o grupo optar por realizar festas durante o dia. Nestas festas, são oferecidos alimentos, como mesas de frutas no verão e caldinhos de feijão no inverno, além de disponibilizar à venda alimentos, salgados, tortas e bolos integrais e naturais. Além disso, são convidados grupos culturais e artísticos e bandas musicais que tenham afinidade com o grupo

e suas propostas. Com isso, o grupo procura incluir seus parceiros e seu público na convivência pautada por uma ética substantiva.

Isso se faz presente no grupo, não só nas festas que organiza periodicamente, mas também no cotidiano. Cada encontro se faz como em um ritual, situando-se fora do “tempo profano”, conforme conceitua Hakim Bey (1985). No fechamento dos trabalhos, por exemplo, o grupo profere em uníssono a palavra AXÉ, selando seus encontros de maneira sagrada.

O conceito de nomadismo psíquico (BEY, 1985) também está presente no Bando Árvore Sagrada, como uma visão de mundo multifacetada que se move em direção ao mito tribal e à intuição. No entanto, por se constituir em um grupo, seus indivíduos não estão desgarrados em uma anomia (GUERREIRO RAMOS, 1981), mesmo que na bagagem cultural de muitos de seus membros esteja presente o elemento do nomadismo psíquico, como o de “viajantes guiados pelo desejo ou pela curiosidade, errantes com laços de lealdade frouxos (na verdade, desleais ao "projeto europeu", que perdeu todo o seu charme e vitalidade), desligados de qualquer local ou tempo determinado, em busca de diversidade e aventura” (Bey, 1995, p.26).

Por fim, o quarto elemento que serve de alicerce para as TAZ é o uso da web que Bey (1985) chama de *anti-net*. “Se a TAZ é um acampamento nômade, então a web ajuda a criar épicos, canções, genealogias e lendas da tribo” (BEY, 1995, p.32).

A web como ferramenta de comunicação virtual é muito utilizada pelo grupo, seja com SMS's (mensagens de texto) para informar sobre alterações na programação dos trabalhos, seja com emails, seja com o uso do blog para divulgação de seus eventos, festas, oficinas, espetáculos e afins para o público externo ao grupo, fica claro o propósito do grupo de disponibilizar e enriquecer seus mitos e histórias na *web*, configurando-se assim a chamada *anti-net* de Bey (1985), fornecendo apoio logístico e ajudando a manter e recriar o grupo constantemente.

Os quatro elementos apresentados por Hakim Bey (1985) – o bando, a festividade, o nomadismo psíquico e a web – estão presentes, em maior ou menor grau, no Bando Árvore Sagrada, constituindo-se assim uma Zona Autônoma Temporária.

## 4.7 Soma

Porque quando é de fora para dentro é mais fácil, né? É só obedecer, receber comando, reproduzir. Agora quando é de dentro para fora, não. É você ter que criar a sua própria dinâmica, seu movimento, a sua visão de mundo. Então é outro processo que precisa de muito mais movimento, empenho, vontade de lutar, deixar as neuroses de lado e correr atrás (LEMBÁ, *In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.17-18*).

O conteúdo político do grupo e seu aspecto terapêutico evidenciam uma forte influência da Soma de Roberto Freire e João da Mata (1993). Elementos como dinâmicas corporais bioenergéticas de Reich e a Capoeira Angola estão presentes no *Árvore Sagrada* com a mesma finalidade que são aplicados na Soma: o desbloqueio da criatividade e a integração da totalidade do ser humano.

A Soma, enquanto terapia orientada por uma ética anarquista, procura entender o comportamento político humano em sociedade a partir do cotidiano das pessoas. São as micro-relações que produzem o germe do autoritarismo social, num jogo de poder e sacrifício onde valores capitalistas como a propriedade privada, a competição, o lucro e a exploração já não devem ser tratados apenas como questões de mercado e ideologia (FREIRE; MATA, 1993).

Ágnes Heller (*in: ANDALÓ, s/d*) considera a revolução social um processo lento e celular, que passa pela subjetividade e pela participação. Para a autora, a transformação (revolução) se dá na vida cotidiana. Nesta concepção, a constituição de pequenos grupos, que indagam o “porque” e o “como” das situações, se constitui num momento importante.

Em consonância com Heller (*In: ANDALÓ, s/d*) e Freire e Mata (1993), o grupo concebe a revolução social como um processo que passa pela subjetividade e pela participação. Acredita-se que a transformação social se dá na vida cotidiana:

E esse sonho de um mundo mais justo começa numa ética do comportamento amoroso, familiar e produtivo, com uma revolução nas relações sociais, buscando a transformação do cotidiano das pessoas e a mudança de valores do homem moderno (LEMBÁ, *In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.3*).

No *Árvore Sagrada*, a ética amorosa pauta as relações entre seus membros, em busca da emancipação do ser humano. O processo de construção coletiva do espetáculo musical, das intervenções e do próprio grupo buscou um caráter coletivo e de politização, levantando questões sobre a maneira como o homem vive ainda hoje no planeta e discutindo valores da



sociedade atual. Propôs uma mudança de paradigmas para frear o crescimento da corrupção, da mentira, da exploração, da dominação, da produção de marginalidade opressiva, da angústia, da depressão e da neurose em nome do lucro e do poder. Para Déo Lembá “nossas neuroses individuais que fazem com que a gente se enclausure, fique na individualidade, não queira estar aberto para o dialogo, o convívio, a construção” (*In*: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.11).

O conteúdo político intrínseco do processo de autogestão também apresenta forte componente da Soma. Esta é a maior originalidade da Soma: terapia como pedagogia política, onde o prazer e a liberdade são a saúde que combate a neurose capitalista da sociedade globalizada (FREIRE; MATA, 1993).

A Soma é uma terapia com forma de pedagogia e uma pedagogia com efeitos terapêuticos. Fazer Soma é procurar ser livre e, para isso, ser revolucionário e alegre. Transformar a vida na união de três elementos fundamentais e inseparáveis: beleza, alegria e prazer, componentes do tesão. “Sem tesão não há solução” (FREIRE; MATA, 1993, p.5).

Convergindo com esta visão da Soma, o “Árvore Sagrada chama à luta pela beleza, à alegria e ao prazer de estar vivo. Uma busca constante de nossa natureza, de nossa originalidade” (ÁRVORE SAGRADA, 2009).

Quando se refere à interação simbólica, Alberto Guerreiro Ramos (1981) fala que a realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais. Estas experiências são trocadas ou comunicadas pela interação simbólica, que requer, necessariamente, relações íntimas entre os indivíduos, que não se efetivam mediante padrões ou regras impostas, de caráter econômico.

Em conformidade com este ponto de vista, a Soma é realizada em sessões de três horas cada, em vivências com exercícios corporais ou dinâmicas de grupo. Depois de cada vivência, o grupo realiza a leitura da sessão, procurando verbalizar as sensações e percepções produzidas pelo exercício/dinâmica. A leitura pode ser tanto sobre si mesmo como sobre algum companheiro de grupo e é nesta etapa que o participante da Soma começa a produzir sua autonomia terapêutica, desenvolvendo um olhar e uma compreensão maior, a partir do corpo, sobre as atitudes e comportamentos políticos no cotidiano (FREIRE, MATA, 1993).

O Bando Árvore Sagrada desenvolve seus trabalhos de maneira quase idêntica à relatada por Freire e Mata (1993). Os encontros pré-estabelecidos do grupo também têm duração de três horas, com exceção de ensaios gerais que tem uma duração maior e acontecem esporadicamente de acordo com as necessidades. Nos encontros regulares, após os

exercícios corporais, como capoeira, dança, etc., ou dinâmicas de grupo, os membros do *Árvore* realizam a leitura da sessão, conforme orientação da Soma. Os preceitos são os mesmos, permitindo um espaço de aprofundamento de relações, fortalecimento do grupo e dos compromissos individuais, além de facilitar o processo de tomada de decisão que segue o momento da leitura. No entanto, nem sempre há tempo hábil para realizar o processo de leitura no grupo, fazendo com que alguns pontos trabalhados nos exercícios corporais fiquem em aberto, até que a leitura seja possível, mesmo que em um encontro futuro. Isso ocorre pois a finalidade do *Árvore* não é puramente terapêutica, como acontece em grupos de Soma. O *Árvore Sagrada* busca elaborar intervenções e apresentações públicas, o que muitas vezes acaba sendo priorizado, em detrimento do componente terapêutico.

#### **4.8 Tomada de Decisão por consenso**

Pois há um consenso. E qual é o consenso na roda de capoeira? O coro. (...) É muito importante a gente fazer exercícios de consenso, como o coro na roda de capoeira, porque ele transcende esse consenso do ego. Porque quando a gente está aqui para discutir uma coisa, você começa a mexer no meu ego e eu no teu e você não quer abrir mão da tua opinião por inúmeras causas, mas geralmente é muito por uma questão de ego. Na autogestão, eu vou abrir mão da minha opinião para ver se a do outro funciona, "vamos pelo grupo, o que seria melhor para todo o grupo, para o conjunto, para o bem do coletivo?" Talvez o que eu acho melhor, não seja o melhor para o grupo como um todo, então eu vou experimentar o que o grupo acha melhor, eu vou abrir mão da minha opinião para a gente entrar num consenso. E na roda de capoeira quando tem o coro: "Paranauê, paranauê...", é como se todos nós entrássemos num consenso musical. E esse consenso é muito mais bonito, como eu disse, porque ele transcende a questão do ego, a questão racional, ele trabalha com música, tem uma questão mais emocional que está envolvida (LEMBÁ, In: GOMEZ; SULEIMAN; ERTEL, 2007, p.17)

No Bando *Árvore Sagrada*, o processo de tomada de decisão por consenso estimula e alimenta a autogestão e pressupõe o trabalho terapêutico inspirado na Soma para poder funcionar de maneira mais eficaz.

Conforme foi possível observar, a grande maioria das decisões do grupo é tomada por consenso, mediante intensa comunicação verbal. Este processo é realizado sempre em roda ao final de cada encontro do grupo. A predominância do entendimento foi clara nos encontros observados.

O histórico do grupo está repleto de exemplos de decisões tomadas em consenso: a definição de missão, visão e objetivos do grupo; as datas e formatos de festas, festivais e

apresentações que o grupo realiza; a concepção e organização das oficinas abertas; a necessidade de contribuição financeira e o valor da contribuição; a decisão de participar ou não de algum evento e os termos das negociações a serem realizadas com organizadores de eventos e parceiros; a difícil decisão de abrir o grupo para entrada de novos membros em meados de 2008; a decisão de formar uma banda e participar de um festival; e inclusive a decisão de continuar com o grupo após a saída de Deó Lembá, foram todas tomadas em consenso pelo grupo. As cenas e intervenções também são geralmente criadas coletivamente em laboratório e sistematizadas por consenso. As exceções ocorrem quando não há tempo hábil para definir tudo durante os encontros regulares. Nesses casos, o grupo decide, também por consenso, delegar este papel a um ou mais membros.

#### 4.8.1 Condições para adoção do consenso.

O consenso funciona em ambientes onde o conflito é encorajado, apoiado e resolvido de maneira cooperativa, não-violenta e criativa. Dentro desta perspectiva, o conflito é desejável, não é algo que deve ser evitado, minimizado ou ainda negado (BUTLER & ROTHSTEIN, 2009).

Neste sentido, o Bando Árvore Sagrada é uma organização que propicia a resolução de conflitos de maneira aberta, através de uma comunicação sincera, direta e transparente. O grupo sempre busca resolver os conflitos durante seus encontros. Conforme foi relatado, em alguns encontros não há tempo hábil para que desavenças sejam resolvidas na própria ocasião, mas quando é este o caso, a situação é resolvida no encontro seguinte ou em um encontro extra marcado exclusivamente para este fim. Dos conflitos internos surgiram muitas das soluções para problemas que o grupo passava, como por exemplo a decisão de formar uma banda para participar de um festival, em 2008, quando o grupo estava há mais de oito meses sem se apresentar em público. A participação no festival trouxe maior motivação, fortalecendo o grupo e incentivando o agendamento de uma apresentação do espetáculo musical apenas três meses após o ocorrido.

Butler e Rothstein (2009) colocam como pré-requisitos para a adoção do consenso: inclusão, participação, cooperação, igualdade entre membros, orientada para solução e lógica. Neste ponto, fica claro que o Árvore Sagrada possui um ambiente propício para o consenso, já que todos os membros participam da tomada de decisão em igualdade, pelos princípios da

autogestão e da Soma, o que torna o grupo orientado para soluções. A tomada de decisão por consenso no grupo acarreta em comprometimento e motivação por parte de seus membros.

Em alguns raros momentos, ocorria o retorno de temas aparentemente já resolvidos para discussão e processo decisório, frutos de discordâncias não solucionadas, demonstrando assim que nem sempre era possível atingir o entendimento por parte de todos. Esta ocorrência é chamada por Butler e Rothstein (2009) de falso consenso.

Um exemplo de falso consenso no grupo é a questão dos atrasos frequentes por parte de todos os membros do grupo, além de faltas ocasionais também por parte de todos os membros, sem exceção.

A cada recorrência destes fatos, o grupo se sentava em roda e chegava a um consenso de que esta situação não poderia acontecer novamente, mas isso voltava a ocorrer mais cedo ou mais tarde. Algumas vezes havia tom autoritário por parte de alguns membros que se sentiam injustiçados, mas no fim das contas, as pessoas que haviam se atrasado ou faltado utilizavam argumentos de caráter substantivo, tal como: “infelizmente, estou sujeito a fatores que me fazem chegar atrasado e que vão muito além da minha escolha, como trânsito intenso ou um compromisso de trabalho inadiável. Mas isso não significa falta de interesse no grupo. Se dependesse de mim, eu estaria aqui na hora com certeza, porque sinto muito prazer em participar da Árvore Sagrada”. Outro aspecto que favorecia o consenso é justamente a orientação do grupo para a auto-realização de seus membros. Na maioria dos casos, existe flexibilidade por parte dos membros para buscar entender o outro, colocando-se no lugar deste e aceitando as circunstâncias apresentadas. Assim, prevalecia mais uma vez o entendimento e a autonomia por parte dos membros do grupo.

#### 4.8.2 Tempo necessário para o processo de consenso

A dinâmica da tomada de decisão por consenso é construída e formada ao longo do processo do grupo, da mesma maneira que a evolução da trajetória do grupo como tal, e a lenta e gradual adoção da autogestão nos processos organizacionais.

Desta maneira, decisões que no início da formação do grupo levavam muito tempo são hoje agilmente resolvidas. A curva de aprendizagem do processo de consenso pode ser observada claramente.

No entanto, um problema no processo decisório do grupo é a falta de distinção entre os diferentes níveis de decisão que precisam ser tomadas. Isso significa que tanto as decisões

estratégicas quanto as rotineiras e operacionais passam pelo processo de tomada de decisão por consenso, o que acaba tomando mais tempo do que seria necessário se tal distinção fosse feita. Um exemplo de decisão rotineira é a questão de quem irá fazer a cobrança das contribuições no mês.

#### 4.8.3 O processo de tomada de decisão por consenso

Dentre os cinco elementos propostos por Sanchez-Costa (2003) que devem estar presentes no processo estruturado de tomada de decisão, constatou-se a presença de três deles: intenção comum por parte dos tomadores de decisão, poder compartilhado e compromisso com o consenso. Não foi possível verificar a existência de dois elementos: agenda e pauta pré-definidas e facilitação efetiva.

A inexistência de uma pauta definida prejudica o grupo sobremaneira, pois sem este elemento, não é possível lidar com todas as decisões que surgem em um dia de trabalho. É possível aqui estabelecer uma correlação entre a ausência de uma agenda e a falta de distinção entre os diferentes níveis de importância e prioridade dos tipos de decisão que devem ser tomados pelo grupo.

A ausência do facilitador prejudica o grupo pela falta de moderação e coordenação do processo, o que muitas vezes pode tornar o processo mais árduo e lento. No entanto, questiona-se também a possibilidade de existir um facilitador imparcial dentro de um grupo que toma decisões por consenso em seu cotidiano, na prática da autogestão. Talvez a presença do facilitador pudesse ser usufruída apenas nas ocasiões em que decisões estratégicas e sensíveis para o grupo estivessem em pauta. Mais uma vez, isso só seria possível se houvesse uma pauta definida de antemão.

As quatro etapas do processo de decisão por consenso propostas por Sanchez-Costa (2003) são claramente percebidas: introdução das propostas, discussão, tomada de decisão e implementação do que foi decidido.

O processo decisório no Bando Árvore Sagrada pode ser resumido da seguinte maneira: apresenta-se o problema, as alternativas são elencadas, e então se discute, argumenta-se de todas as formas, até mesmo apaixonadamente em alguns casos. Aí valem todas as tentativas éticas para validar as propostas, a palavra é utilizada sem repressões, seja baseada numa lógica formal ou invocando argumentos sentimentais. Se há um impasse, o debate continua, se uma posição vai se firmando, não é necessário retirar declaradamente as

outras, embora por vezes o proponente o faça. O silêncio gradativo do proponente é o sinal, claro para todos os envolvidos na discussão, da queda dos seus argumentos. Assim, do implícito para o explícito, brota, emerge a decisão, que é confirmada em pergunta aberta na maioria das vezes.

Sanchez-Costa (2003) define também uma série de acordos que devem ser feitos por aqueles que buscam o consenso:

- a) Começar e terminar no tempo estipulado: pela própria ausência de uma pauta, este é um ponto no qual o grupo falha constantemente, extrapolando o horário combinado e causando desconforto e desgaste emocional
- b) Só uma pessoa por vez fala: este é um elemento que está cada vez mais presente no grupo, demonstrando a curva de aprendizagem no processo decisório.
- c) Não se interrompem falas: da mesma maneira que o item anterior, neste quesito o grupo está tendo sensíveis melhoras ao longo do tempo
- d) Cada um fala só por si: este é um acordo que é respeitado pelo grupo.
- e) Escutar com atenção e buscar compreender os diferentes pontos de vista: quando as decisões são tomadas dentro do horário e respeitando os itens anteriores, a compreensão mútua se faz presente com bastante intensidade.
- f) Não atacar verbalmente ou culpar alguém por algo: outro quesito no qual o grupo vem evoluindo ao longo do tempo, em consonância com os preceitos da autogestão e da Soma, que pressupõem a responsabilidade e o comprometimento, em detrimento da busca por culpados. O componente terapêutico da Soma também atua para minimizar os ataques verbais durante a tomada de decisão, já que as relações entre as pessoas têm um espaço para serem trabalhadas além da esfera decisória.
- g) Buscar a solução dos conflitos: este item pode ser considerado presente no grupo, quando figuram claramente para seus integrantes. No entanto, em alguns casos os conflitos não vêm à tona até que se torne uma questão maior e mais emergente.
- h) Silêncio representa consentimento: conforme mencionado anteriormente, este acordo está claramente presente no processo decisório do grupo.
- i) Não falar de pessoas que não estão presentes: este é um acordo que é respeitado pelo grupo, na medida do possível. Quando ele é violado, rapidamente outros integrantes do grupo impedem que esta prática se alastre.

A dinâmica de bloquear, abster-se ou apoiar a decisão, mencionada por Sanchez-Costa (2003), foi observada claramente no grupo.

Para finalizar a ilustração da tomada de decisão, será narrada uma ocasião presenciada recentemente no Bando Árvore Sagrada em função da realização das oficinas abertas ao público no DCE da UFSC.

Dentre os novos participantes que surgiram com a abertura das oficinas, a constante presença de um rapaz mobilizou particularmente a atenção do grupo. Conhecido pela comunidade como um “doidinho”, Leo (nome fictício) logo despertou preocupações em alguns dos integrantes. Seu jeito diferente de lidar com a vida e seu histórico de arrumar encrencas para o grupo começou a criar um clima de discriminação e marginalização por parte de algumas pessoas receosas por não saberem lidar com a situação.

Com o passar dos dias, tal incômodo foi ganhando importância nas subjetividades dos integrantes do grupo até que o assunto surgiu na roda. Ali foram colocados os medos, a opinião e a vontade de cada um dos presentes que quiseram manifestá-los. Expressou-se a falta de habilidade em lidar com um alguém tão diferente, o medo de que Leo pudesse estragar uma apresentação, a falta de conhecimento do seu histórico, a dúvida de qual seria seu diagnóstico psiquiátrico e o receio de um possível surto durante algum dos rotineiros exercícios de mobilização emocional sem contar com pessoas habilitadas para encaminhar adequadamente o caso.

Por outro lado, surgiram também na discussão pontos favoráveis a sua permanência nas oficinas, como o valor do aprendizado no processo de inclusão das diferenças. Colocou-se que cada um que ali estava também era diferente, a sua maneira, e que lidar com cada um exigia estar sensível a essas peculiaridades. Lembrou-se também de que o propósito da perfeição técnica e estética nunca fora prioridade nas realizações do grupo, que buscou sempre respeitar, valorizar e incentivar as manifestações artísticas únicas de cada ser. Quanto ao seu histórico, foi assentida a opinião de que apenas durante a convivência seria desvelado – assim como na relação com qualquer pessoa. Foi observado também que Léo apresentou uma melhora significativa na sua comunicação, comparando-se a primeira com a última oficina da qual participou. Uma possível explicação para tal fato seria o diferencial do grupo de acolher, ouvir e se interessar por Leo, enquanto em todos os outros ambientes por onde ele circula, é hostilizado, ridicularizado ou marginalizado. Outro ponto ressaltado foi a afirmação de que hoje se sabe que existem muitos profissionais da área da saúde mental defendendo a arte, e particularmente o teatro, como atividade terapêutica.

Apesar das opiniões dos participantes não estarem completamente de acordo, a discussão encaminhou-se para a aceitação de Léo e para o apoio de todos a esta decisão. O grupo comprometeu-se a tentar incluir Leo à medida que ele se aproxime do grupo, estando

atento para possíveis alterações emocionais, tanto na sua chegada quanto no decorrer das oficinas para, por exemplo, não causar excitação em demasia quando Leo já demonstrar sinais de descontrole. Uma das integrantes comprometeu-se em pedir orientações mais específicas a um professor conhecido que trabalha com atividades teatrais no CAPS (Centro de Atendimento Psico-Social). O grupo concordou que dependendo do prosseguimento da relação de Leo com o grupo, esta decisão poderá mudar e até mesmo ser pedido o seu afastamento. No fim, prevaleceu novamente o consenso, o entendimento e o julgamento ético.

É importante frisar aqui que Léo não é um membro do grupo. Ele iniciou seus trabalhos junto ao Bando Árvore Sagrada com a abertura das oficinas para o público. Assim, o grupo não considerou que estava violando o acordo de não falar sobre membros que não estão presentes. No acordo estipulado, ficou explícita esta questão, quando se firmou o compromisso de ter esta conversa diretamente com Léo, se ele permanecer nas oficinas e a sua relação com os membros e com o grupo estiver mais próxima, ao ponto de ser possível estabelecer um diálogo pautado pela confiança mútua.

#### 4.8.4 O quadro de análise da Tomada de Decisão

O presente trabalho parte das premissas explicitadas por Guerreiro Ramos (1981), buscando uma abordagem substantiva na observação empírica da organização que é objeto deste estudo. O autor utiliza a ótica da racionalidade substantiva, com a valorização do ser humano, como um ser que possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia.

Cabe agora resgatar o quadro de análise proposto anteriormente (Tabela 3, abaixo).

<b>Tabela 3: Quadro de Análise do processo de Tomada de Decisão;</b>		
<b>Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
Tomada de decisão	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização recursos</i>

Fonte: adaptado de SERVA, 1996

Segundo Serva (1997), o entendimento acontece através de ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.



Já julgamento ético é definido por Serva (1997) como deliberação baseada em juízos 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.

Conforme foi possível constatar na observação etnográfica, pode-se classificar a variável tomada de decisões no Bando Árvore Sagrada numa escala de intensidade de razão substantiva como elevada, dado a predominância dos aspectos do entendimento e do julgamento ético no processo em questão.

O processo de tomada de decisão, no Bando Árvore Sagrada, se dá por consenso mediante intensa comunicação verbal com os indivíduos dispostos em roda. É um processo que, como observado na prática, costuma ser ágil, mas pode tornar-se mais lento caso surja algum impasse ou questão mal resolvida. Além disso, quando surge uma recorrência de temas abordados, pode ser um processo um tanto quanto desgastante, do ponto de vista psicológico. No entanto, os resultados deste processo são altamente gratificantes para seus membros, que se sentem mais motivados para levarem a cabo o que foi decidido conjuntamente.

#### **4.8 Auto-realização e racionalidade substantiva**

Serva (1997) define *ação racional substantiva* como ação orientada para duas dimensões: dimensão individual, que se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; e dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções de responsabilidade e satisfação sociais.

No Bando Árvore Sagrada fica clara a predominância da ação racional substantiva no processo de tomada de decisão. Nos outros dez processos estudados por Serva (1997) não foi possível realizar uma observação sistemática ao ponto de situá-las em um *continuum* do grau de racionalidade substantiva presente. No entanto, é possível fazer uma análise sistêmica da organização, sob o prisma de sua totalidade.

Neste sentido, reitera-se aqui a definição de Serva (1996) de organização substantivas: uma organização produtiva em que predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas.

Assim, o grupo pode ser considerado uma organização substantiva, não pela análise de cada um dos onze processos, mas pela constatação de que sua finalidade prática e concreta é o ideal da emancipação das pessoas através da arte e da cultura popular. A missão definida pelo

Árvore Sagrada é despertar a arte que existe em cada um através da promoção da saúde integral, desenvolvimento educacional, valorização do ser humano enquanto cidadão e integração e sustentabilidade comunitária. Sua visão é de que qualquer pessoa é um artista em potencial e que o desenvolvimento dessa possibilidade intrínseca do ser é libertadora tanto para o indivíduo quanto para a sociedade onde se insere.

Serva (1996) afirma ainda que, em termos de administração, as organizações substantivas não seguem modelos pré-definidos em seus procedimentos e operações.

Conforme foi constatado por meio da pesquisa etnográfica, o processo de tomada de decisão por consenso praticada pelo Bando Árvore Sagrada não vai de encontro aos modelos estruturados como aqueles apresentados por Bazerman (2004) ou Sanchez-Costa (2003). Aparentemente, não há procedimentos ou operações passíveis de padronização nas atividades do grupo.

Os processos administrativos do Bando Árvore Sagrada são únicos em forma e conteúdo, e a maneira de lidar com estes eventos é uma autogestão dinâmica e orgânica que não pode ser enquadrada em um modelo pré-definido de procedimentos e operações.

#### 4.8.1 Isonomia

À luz do que foi observado no Bando Árvore Sagrada, pode-se afirmar que o grupo é uma isonomia pois, segundo Guerreiro Ramos (1981), uma isonomia é:

- a) Uma organização onde o objetivo essencial é permitir a auto-realização dos seus membros. As normas são estabelecidas por consenso;
- b) Amplamente gratificante para os seus membros;
- c) Uma organização onde as atividades são promovidas por vocações, a recompensa básica dos participantes está na realização dos objetivos. A maximização da utilidade econômica é secundária;
- d) Marcada pela tomada de decisões, pelo estabelecimento de políticas e pela autoridade distribuídos no grupo;
- e) Eficaz na medida em que mantém relações primárias entre os seus membros, portanto não podendo aumentar exageradamente de tamanho.

Guerreiro Ramos (1981) descreve as características principais de isonomia enquanto um tipo ideal. No entanto, ele afirma que havia muitas organizações que se aproximavam

daquele tipo ideal, organizações nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos dominantes na sociedade.

O Bando Árvore Sagrada, amparando-se no arcabouço ideológico da Zona Autônoma Temporária, manifestando a originalidade de cada um de seus integrantes pela prática da arte, da capoeira angola e de relações verdadeiras e amorosas, e estruturando-se de maneira orgânica, dinâmica e integrada pela autogestão e pela tomada de decisão por consenso, é uma isonomia, uma organização de racionalidade predominantemente substantiva.

#### **4.9 Ações substantivas na prática administrativa**

O presente trabalho parte das premissas explicitadas por Guerreiro Ramos (1981), buscando uma abordagem substantiva na observação empírica da organização que é objeto deste estudo.

Através de revisão bibliográfica e pesquisa etnográfica, foram identificadas diversas práticas e ações administrativas de predominância substantiva, tanto na organização instrumental econômica Grupo Semco quanto na isonomia substantiva Bando Árvore Sagrada (figura 6, na próxima página).

No entanto, não é possível afirmar que estas práticas e ações possam ser empregadas em outras organizações em outros contextos, tampouco afirmar se isso aumentaria o grau de racionalidade substantiva de organizações que as empreguem.

Desta maneira, o problema de pesquisa deste estudo, identificar que ações e práticas administrativas podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões, foi apenas parcialmente solucionado. O problema de pesquisa não foi integralmente solucionado porque não foi possível constatar a viabilidade de extrapolar as práticas administrativas de predominância substantiva identificadas para outras organizações em outros contextos.

Este foi o maior aprendizado gerado por este estudo. Práticas administrativas não podem ser “transplantadas” de uma organização a outra, sem atentar para fatores como o contexto em que a organização está inserida, sua finalidade última, o mercado em que atua, valoração e julgamento ético de seus membros, entre outros. Guerreiro Ramos (1981) é claro ao definir seu paradigma paraeconômico como uma proposta administrativa, social, econômica e política que delimita os sistemas sociais em diversos enclaves: diferentes

cenários sociais, com seus sistemas cognitivos característicos, categorias diferenciadas de tempo e espaço requeridas por necessidades específicas de cada enclave.

**Tabela 4:** Características e ações substantivas no Grupo Semco e no Bando Árvore Sagrada

<b>Rubrica</b>	<b>Grupo Semco</b>	<b>Bando Árvore Sagrada</b>
Caracterização	Empresa constituída como sociedade anônima de capital fechado;	Organização produtiva informal sem finalidade lucrativa ou econômica;
Enclave	Economia	Isonomia;
Objetivo da organização	Maximização do lucro;	Auto-realização de seus membros e da sociedade em geral; formar uma Zona Autônoma Temporária;
Modelo de Gestão	Co-gestão;	Autogestão;
Diferenciação vertical	Apenas 3 níveis hierárquicos;	Igualdade: não há diferenciação hierárquica;
Liderança	Definida por votação de pares e subordinados;	Não há liderança cristalizada; autogestão e liderança orgânica;
Definição de metas	Democrática, em reuniões abertas;	Definidas por consenso;
Remuneração	Remuneração fixa complementada por programa de participação nos lucros;	Decidida por consenso;
Comunicação	Comunicação simples, direta e franca; transparência; divulgação incondicional da folha de pagamentos e informações financeiras; reuniões abertas;	Transparência; informação circula através e comunicação pautada por relações verdadeiras e amorosas;
Rotina organizacional	Jornada de trabalho e horário flexível; trabalho fora do escritório;	Não há processos e metodologias pré-definidos;
Perspectiva de desenvolvimento pessoal	Programas de carreiras diferenciados: <i>Aposente-se por um dia</i> , maternidade e paternidade, etc.;	Auto-realização; autoconhecimento; julgamento ético; componente terapêutico da Soma e da capoeira angola;
Ingresso de pessoas na organização	Democrática e aberta a todos; Processo gradual de seleção e contratação;	Abertura do grupo de acordo com sua necessidade, qualquer um pode se juntar ao grupo nestes momentos; processo de seleção “natural”: todos que se comprometem e freqüentam os encontros do grupo se tornam membros.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em SEMLER (2006) e pesquisa etnográfica no Bando Árvore Sagrada;

Cada organização é única. Pertence a um contexto social, político e econômico específico. Atua na realidade em que está inserida de maneira singular. Organiza-se e viabiliza sua existência de maneira particular. Suas práticas e ações administrativas fazem

parte de sua essência, de suas políticas e dos valores e padrões éticos de seus membros. Sendo assim, o que funciona para uma organização, não necessariamente funcionará em outra, e vice-versa.

Práticas de organizações substantivas não podem simplesmente ser aplicadas em organizações instrumentais sem levar em conta a totalidade da organização. O paradigma crítico da Teoria das Organizações e a abordagem substantiva de Guerreiro Ramos (1981) pressupõem a análise organizacional contextualizada de acordo com o meio em que as organizações estudadas estão inseridas.

No entanto, isso não impede que a racionalidade substantiva esteja presente nas organizações de predominância instrumental. Conforme foi ressaltado por Serva (1996), classificar organizações de acordo com a predominância de racionalidade instrumental ou substantiva é utilizar tal classificação como tipo ideal, uma categoria de análise sociológica de inspiração weberiana.

Guerreiro Ramos (1981) afirma que nas organizações classificadas como economias pode até existir racionalidade substantiva, mas esta não é predominante. Isso implica no fato de que a racionalidade substantiva se manifestará de alguma maneira nos processos administrativos de uma organização de predominância instrumental. Isso é inevitável, dado que a racionalidade substantiva é inerente à humanidade.

Assim, pode-se concluir que não só é possível, como também necessário e lógico, que as organizações de racionalidade predominantemente instrumental adotem práticas e processos administrativos que valorizam e promovem a racionalidade substantiva. Para isso, é necessário que os líderes destas organizações tomem a iniciativa e executem ações substantivas, no sentido de incorporar em suas empresas práticas pautadas por valores e ética verdadeiramente humanos.

Este estudo não apresenta um conjunto de práticas substantivas como um modelo a ser seguido por organizações interessadas em aumentar o grau de racionalidade substantiva em seus processos pelo simples fato de que não é possível apresentar um modelo que seja aplicável universalmente em qualquer empreendimento. Cabe a cada organização – e a seus líderes e membros – o papel de desenhar uma arquitetura administrativa compatível com seu contexto e com os objetivos organizacionais e pessoais. Espera-se que este trabalho possa servir de guia neste redesenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme definido na introdução deste estudo, o problema de pesquisa do campo da Administração Científica foi: que ações e práticas administrativas podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões?

O objetivo geral deste estudo foi identificar ações e práticas administrativas que podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões. Para que o objetivo geral fosse alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Realizar uma revisão teórica sobre racionalidade, abordagem substantiva das organizações e tomada de decisões;
2. realizar uma revisão teórica sobre temas relevantes para uma abordagem substantiva de organizações contemporâneas, tais como formas participativas de gestão, dinâmica e formação de grupos, zona autônoma temporária e soma;
3. identificar práticas administrativas de predominância substantiva em revisão bibliográfica;
4. identificar diferentes praticas administrativas no processo de tomada de decisões do Bando Árvore Sagrada, organização que é objeto de estudo de caso;
5. analisar as práticas administrativas identificadas, e avaliar o grau de racionalidade substantiva presente das mesmas; e
6. investigar a viabilidade de extrapolar as práticas administrativas de predominância substantiva identificadas para outras organizações em outros contextos.

Para atingir os objetivos traçados, a estratégia utilizada foi a de pesquisa etnográfica, concepção do campo temático de estudo, realização do trabalho de campo e elaboração do texto.

Assim, foi apresentada uma fundamentação teórica dividida em sete partes. Na primeira, com foco nos estudos sobre a auto-realização das pessoas nas organizações, foram apresentados os conceitos de racionalidade e abordagem substantiva das organizações proposta por Alberto Guerreiro Ramos (1981), com complementação de Maurício Serva (1996, 1997) e Karl Polanyi (2000), principalmente.

Na segunda parte foi abordado o quadro de análise de Maurício Serva (1996) e sua contribuição para a análise substantiva das organizações, que permitem identificar e

demonstrar, a partir de dados empíricos, como a racionalidade substantiva se concretiza nas práticas administrativas de organizações produtivas, e como ela se traduz nas ações e processos administrativos.

A terceira parte abordou especificamente o processo administrativo de tomada de decisão, por ser este o processo administrativo ao qual foi dado maior ênfase. No tocante à tomada de decisões, foram estudados Bazerman (2004), enquanto o modelo de tomada de decisão por consenso, por ser tema recente para a ciência moderna, foi encontrado em referências em meio eletrônico na web, tais como Orientações Pedagógicas para Docentes do Ensino Superior de Portugal (OPDES, 2004) e Butler e Rothstein (2009).

A quarta parte tratou de formas e modelos de gestão com componentes de racionalidade substantiva. Modelos de gestão participativa, em especial co-gestão e autogestão, foram objeto de estudos recentes, de autores como Predebon e Sousa (2004), Guillerm e Bourdet (2003), Ladeia e Natário (2003), e Carvalho (1983).

Na quinta parte, em uma abordagem da sociologia e da psicologia social a respeito da Teoria de Grupos, foram revisadas as obras de Silvia Lane (In: LANE; SAWAIA, 1995) Ignácio Martín-Baró (in: MARTINS, 2003), Ágnes Heller (in: ANDALÓ, s/d), Sawaia (In: LANE; SAWAIA, 1995), Lev VIGOTSKY. (In: MAHEIRIE, 2003) e Georges Lapassade (1996). Esta conceituação sobre grupos e dinâmica de grupos se fez necessária pelo fato de a organização estudada se constituir como um grupo.

A sexta parte tratou do conceito de TAZ, Zona Autônoma Temporária de Hakim Bey (1985), como maneira de atuação substantiva em uma sociedade centrada no mercado.

A sétima parte tratou da Soma, uma terapia anarquista criada por Roberto Freire (SOMATERAPIA, 2009) e desenvolvida por Freire e Mata (1993), e que tem a capoeira angola como uma de suas bases. Estes elementos estão presentes tanto na formação ideológica do Bando Árvore Sagrada quanto em sua prática organizacional.

A oitava e última parte teve foco na revisão bibliográfica de práticas substantivas aplicadas pelo empresário Ricardo Semler (2003,2006) em uma organização produtiva com fins lucrativos, o Grupo Semco, trazendo conceitos inovadores recentes do campo teórico e prático.

A coleta de dados do estudo de caso foi realizada, através de trabalho de campo, inicialmente com entrevistas semi-estruturadas e informais com os membros do grupo durante os encontros do “Bando Árvore Sagrada“. Na seqüência, foi realizada a observação etnográfica *in loco* do grupo, no período de fevereiro a junho de 2009.

A análise de documentos foi utilizada como método auxiliar, para permitir conhecer melhor a história da organização, através da reconstituição de fatos passados. Foram analisados documentos do Bando *Árvore Sagrada* tais como folders de divulgação, projetos escritos, estatuto e ata de fundação, demonstrativos financeiros, materiais de divulgação, *releases* para a imprensa, blogue do grupo na web (<http://arvoresagrada.blogspot.com/>), etc. A etapa que se seguiu após a coleta dos dados foi a sistematização dos mesmos, ou seja, a organização e análise dos dados obtidos.

Na elaboração do texto, com base nos preceitos da estratégia etnográfica, tomou-se o cuidado de alternar o estilo descritivo e o estilo narrativo. Enquanto a narração mobiliza o imaginário do narrador e do leitor, a descrição é mais didática e analítica. Neste sentido, o texto elaborado através de estratégia etnográfica deve conter não só a descrição do real tal qual é percebido pelo pesquisador, como também a representação desse real, ressaltando a sua subjetividade.

Os dados coletados e sistematizados, e sua análise, foram apresentados da seguinte maneira. Foi feita primeiramente a apresentação do *Bando Árvore Sagrada*, incluindo sua missão, visão, objetivos e serviços realizados. Foi apresentada então a contextualização sócio-política, o histórico da organização e a dinâmica de formação do grupo. A seguir, foram descritas as características singulares do *Bando Árvore Sagrada*, tais como a autogestão, sua atuação política como uma Zona Autônoma Temporária e o componente terapêutico da soma e da capoeira angola. A análise prosseguiu com o estudo do processo de tomada de decisão na organização, para maior entendimento da auto-realização e da racionalidade substantiva na mesma. Por fim, foram feitas considerações a respeito das ações substantivas na prática administrativa do Bando *Árvore Sagrada*, e discutida sua extrapolação para outras organizações substantivas em outros contextos.

O *Bando Árvore Sagrada* é uma organização produtiva, não formalizada legalmente, sem fins econômicos ou lucrativos, pertencente assim ao Terceiro Setor ou Sociedade Civil Organizada. É atualmente composto por 12 membros atuantes e diversos membros não-atuantes no cotidiano, mas que oferecem apoio às atividades do grupo.

Conforme foi possível constatar na observação etnográfica, pode-se classificar a variável tomada de decisões no Bando *Árvore Sagrada* numa escala de intensidade de razão substantiva como elevada, dado a predominância dos aspectos do entendimento e do julgamento ético no processo em questão.

O processo de tomada de decisão, no Bando *Árvore Sagrada*, se dá por consenso mediante intensa comunicação verbal com os indivíduos dispostos em roda. É um processo



que, como observado na prática, costuma ser ágil, mas pode tornar-se mais lento caso surja algum impasse ou questão mal resolvida. Além disso, quando surge uma recorrência de temas abordados, pode ser um processo um tanto quanto desgastante, do ponto de vista psicológico. No entanto, os resultados deste processo são altamente gratificantes para seus membros, que se sentem mais motivados para levarem a cabo o que foi decidido conjuntamente.

Os processos administrativos do Bando Árvore Sagrada são únicos em forma e conteúdo, e a maneira de lidar com estes eventos é uma autogestão dinâmica e orgânica que não pode ser enquadrada em um modelo pré-definido de procedimentos e operações.

O Bando Árvore Sagrada, amparando-se no arcabouço ideológico da Zona Autônoma Temporária, manifestando a originalidade de cada um de seus integrantes pela prática da arte, da capoeira angola e de relações verdadeiras e amorosas, e estruturando-se de maneira orgânica, dinâmica e integrada pela autogestão e pela tomada de decisão por consenso, é uma isonomia, uma organização de racionalidade predominantemente substantiva.

Através de revisão bibliográfica e pesquisa etnográfica, foram identificadas diversas práticas e ações administrativas de predominância substantiva, tanto na organização instrumental econômica Grupo Semco quanto na isonomia substantiva Bando Árvore Sagrada.

No entanto, não é possível afirmar que estas práticas e ações possam ser empregadas em outras organizações em outros contextos, tampouco afirmar se isso aumentaria o grau de racionalidade substantiva de organizações que as empreguem.

Desta maneira, o problema de pesquisa deste estudo, identificar que ações e práticas administrativas podem ser empreendidas em organizações produtivas para aumentar seu grau de racionalidade substantiva, em especial com relação ao processo de tomada de decisões, foi apenas parcialmente solucionado. O problema de pesquisa não foi integralmente solucionado porque não foi possível constatar a viabilidade de extrapolar as práticas administrativas de predominância substantiva identificadas para outras organizações em outros contextos.

Este foi o maior aprendizado gerado por este estudo. Práticas administrativas não podem ser “transplantadas” de uma organização a outra, sem atentar para fatores como o contexto em que a organização está inserida, sua finalidade última, o mercado em que atua, valoração e julgamento ético de seus membros, entre outros. Guerreiro Ramos (1981) é claro ao definir seu paradigma paraeconômico como uma proposta administrativa, social, econômica e política que delimita os sistemas sociais em diversos enclaves: diferentes cenários sociais, com seus sistemas cognitivos característicos, categorias diferenciadas de tempo e espaço requeridas por necessidades específicas de cada enclave.

Cada organização é única. Pertence a um contexto social, político e econômico específico. Atua na realidade em que está inserida de maneira singular. Organiza-se e viabiliza sua existência de maneira particular. Suas práticas e ações administrativas fazem parte de sua essência, de suas políticas e dos valores e padrões éticos de seus membros. Sendo assim, o que funciona para uma organização, não necessariamente funcionará em outra, e vice-versa.

Práticas de organizações substantivas não podem simplesmente ser aplicadas em organizações instrumentais sem levar em conta a totalidade da organização. O paradigma crítico da Teoria das Organizações e a abordagem substantiva de Guerreiro Ramos (1981) pressupõem a análise organizacional contextualizada de acordo com o meio em que as organizações estudadas estão inseridas.

No entanto, isso não impede que a racionalidade substantiva esteja presente nas organizações de predominância instrumental. Conforme foi ressaltado por Serva (1996), classificar organizações de acordo com a predominância de racionalidade instrumental ou substantiva é utilizar tal classificação como tipo ideal, uma categoria de análise sociológica de inspiração weberiana.

Guerreiro Ramos (1981) afirma que nas organizações classificadas como economias pode até existir racionalidade substantiva, mas esta não é predominante. Isso implica no fato de que a racionalidade substantiva se manifestará de alguma maneira nos processos administrativos de uma organização de predominância instrumental. Isso é inevitável, dado que a racionalidade substantiva é inerente à humanidade.

Assim, pode-se concluir que não só é possível, como também necessário e lógico, que as organizações de racionalidade predominantemente instrumental adotem práticas e processos administrativos que valorizam e promovem a racionalidade substantiva. Para isso, é necessário que os líderes destas organizações tomem a iniciativa e executem ações substantivas, no sentido de incorporar em suas empresas práticas pautadas por valores e ética verdadeiramente humanos.

Este estudo não apresenta um conjunto de práticas substantivas como um modelo a ser seguido por organizações interessadas em aumentar o grau de racionalidade substantiva em seus processos pelo simples fato de que não é possível apresentar um modelo que seja aplicável universalmente em qualquer empreendimento. Cabe a cada organização – e a seus líderes e membros – o papel de desenhar uma arquitetura administrativa compatível com seu contexto e com os objetivos organizacionais e pessoais. Espera-se que este trabalho possa servir de guia neste redesenho.

Como sugestão de pesquisa futura no campo da Administração Científica, acredita-se que seja interessante o desenvolvimento de trabalhos semelhantes em diversos tipos de organizações produtivas, sejam elas empresas privadas ou públicas, com finalidade econômica e lucrativa ou não, sejam elas constituídas legalmente ou não. Estudos como este, realizados nos mais variados tipos de organização, auxiliam a compreensão da racionalidade substantiva na vida associada humana, suprindo assim a demanda por informação e estudos científicos abordando práticas administrativas que capacitem as organizações a oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente auto-gratificantes.

## REFERÊNCIAS

- ARENDRT, Hannah. The Human condition. In: GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro. FGV, 1981.
- ÁRVORE SAGRADA. Blog do grupo. Disponível em: <<http://arvoresagrada.blogspot.com/>>. Acesso em: 12/04/2009.
- BARROS, Aidil de Jesus P.; LEHFELD, Neide A. de Souza. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BAZERMAN, Max H. Processo Decisório. São Paulo, Campus/Elsevier, 2004.
- BECKER, Howard. Métodos de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BEY, Hakim. TAZ: zona autônoma temporária. São Paulo: Conrad, 1985.
- BUTLER, C.T. Lawrence; ROTHSTEIN, Amy. On Conflict and Consensus: A Handbook on Formal Consensus Decision-making. The Formal Consensus Website. Disponível em: <<http://www.consensus.net/>>. Acesso em: 25/05/2009.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. Autogestão: o governo pela autonomia. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- FREIRE, Roberto; MATA, João da. SOMA, Vol. 3 - Corpo a Corpo. São Paulo: Francis, 1993.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOMEZ, Renata; SULEIMAN, Bianca; ERTEL, Cinthia. Grupo e identidade: uma reflexão a partir do musical Árvore Sagrada. In: ABRAPSO. Anais do XIV encontro nacional. Rio de Janeiro, 2007.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro. FGV, 1981.
- GUILLERM, A.; BOURDET, Y. Autogestão: Mudança Radical. In: VIANA, Nildo. O que é autogestão? Disponível em: <<http://www.midiaindependente.org/pt/red/2003/03/249340.shtml>>. Acesso em: 09/06/2009.
- HABERMAS, Jürgen. Teoria de la acción comunicativa. In: SERVA, Maurício Roque de Oliveira. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

HELLER, Ágnes. In: ANDALÓ, C. Uma Pequena Síntese do Pensamento de Agnes Heller. Mimeo (s/d)

HOBBS, Thomas. Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico civil. São Paulo: Martin Claret, 2003.

\_\_\_\_\_. The English Works. In: GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro. FGV, 1981.

LADEIA, Carlos R.; NATÁRIO, Elisete G. Autogestão no capitalismo: uma equação complicada. In: III ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2003, Núcleo de Economia Solidária da Universidade de São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em: < <http://www.poli.usp.br/p/agosto.neiva/nesol/Publicacoes/Anais%20-%20Grava%C3%A7%C3%A3o/arquivos%20III%20Encontro/Pri-2.htm>>. Acesso em: 09/06/2009.

LANE, Silvia T.M. Avanços da psicologia social na América Latina. In: LANE, S.T.M.; SAWAIA, B. B. Novas Veredas da Psicologia Social. São Paulo: Brasiliense, 1995

LAPLATINE, F. La description ethnographique. In: SERVA, M.R.O.; ANDION, C. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEMBÁ, Déo. Folder de Divulgação do Árvore Sagrada. In: GOMEZ, R.; SULEIMAN, B.; ERTEL, C. Grupo e identidade: uma reflexão a partir do musical Árvore Sagrada. 2007

MAHEIRIE, K. Processo de criação musical: uma objetivação da subjetividade, a partir dos trabalhos de Sartre e Vygotsky. Psicologia em Estudo, 2003, vol.8, n. 2.

MALINOWSKI, Bronisław. A lei e a ordem primitivas. In: SERVA, M.R.O.; ANDION, C. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. In: ZANELLA, A.V. Ideologia Alemã: resgatando pressupostos epistemológicos da abordagem histórico-cultural. Porto Alegre: PSICO, 1995.

MARTIN-BADARÓ, Ignácio. In: MARTINS, S.T.F. Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró. Psicologia & Sociedade, 2003, vol.15, n. 1.

MARTINS, S.T.F. Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró. Psicologia & Sociedade, 2003, vol.15, n. 1.

MATA, João da. A Liberdade do Corpo: Soma, Capoeira Angola e Anarquismo. São Paulo: Imaginário, 2001.

OPDES. Orientações Pedagógicas para Docentes do Ensino Superior. Tomada de decisões em grupo. Disponível em: <<http://ndsim.esec.pt/pagina/opdes/documentos/TomadadeDecisoeseemGrupo.pdf>> Acesso em: 27/05/2009.

POLANYI, Karl. L'économie en tant que procès institutionnalis e. In: SERVA, Maurício Roque de Oliveira. Racionalidade e organiza es: o fenômeno das organiza es substantivas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

\_\_\_\_\_. A Grande Transforma o. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTO, Lucas. Destino. In: GOMEZ, R.; SULEIMAN, B.; ERTEL, C. Grupo e identidade: uma reflexão a partir do musical  rvore Sagrada. 2007.

PREDEBON, Eduardo A.; SOUSA, Paulo D. B. de. As organiza es, o indivíduo e a gestão participativa. In: II SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 2003, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IISeminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20individuo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf>>. Acesso em: 09/06/2009.

SANCHEZ-COSTA, D dac. Como criar uma rede de trocas em sua comunidade. Itajaí: Voluntários pela Verdade Ambiental, 2003.

SAWAIA, B.B. Comunidade como  tica e Est tica da existência: uma reflexão mediada pelo conceito de identidade. Revista Psykhe, vol. 8, n  1, 1999.

\_\_\_\_\_. Dimensão ético-afetiva do adoecer da classe trabalhadora. In: LANE, S.T.M.; SAWAIA, B.B. Novas Veredas da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SEMCO. Web site institucional. Disponível em: <<http://www.semco.com.br/>>. Acesso em: 09/06/2009.

SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial Made in Brazil. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

\_\_\_\_\_. Você está louco! Uma vida administrada de outra forma. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

SERVA, Maurício Roque de Oliveira. Racionalidade e organiza es: o fenômeno das organiza es substantivas. 633 f. Tese (Doutorado em Administra o) – Funda o Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. In: Revista de administra o de empresas. São Paulo: EAESP/FGV, v. 37, n. 2, 1997.

SERVA, Maurício R. O.; ANDION, Carolina. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOMATERAPIA. Web site oficial. Disponível em: <<http://www.somaterapia.com.br/>>. Acesso em: 13/04/2009.

VIGOTSKY, Lev. In: MAHEIRIE, Kátia. Processo de criação musical: uma objetivação da subjetividade, a partir dos trabalhos de Sartre e Vigotsky. Psicologia em Estudo, vol.8, n. 2. Florianópolis, 2003

ZANELLA, A.V. Ideologia Alemã: resgatando pressupostos epistemológicos da abordagem histórico-cultural. Porto Alegre: PSICO, 1995.