

Um Estudo sobre Racionalidades e Valores em Duas Unidades da Uni-Yôga

Autoria: Daniele Mudrey, Sérgio Luís Boeira

Resumo:

Este artigo condensa principais aspectos abordados numa dissertação cujo objetivo geral foi *compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga, situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC)*. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso múltiplo, exploratório, com base em dados qualitativos e quantitativos (aplicação de questionário, observação direta e entrevistas em profundidade, semi-estruturadas) com base na abordagem fenomenológica e no paradigma da complexidade – principalmente a partir das contribuições de Guerreiro Ramos, Maurício Serva e Edgar Morin. Fez-se uma pesquisa documental e bibliográfica a respeito dos conceitos relacionados aos valores ocidentais e orientais que permeiam a cultura da rede Uni-Yôga – uma organização brasileira sem fins lucrativos, administrada de forma participativa, que tem obtido grande sucesso, congregando mais de duzentas unidades, no Brasil e no exterior. Concluiu-se que as três categorias principais da teoria da delimitação de sistemas – economia, fenonomia e isonomia – são fundamentais para a compreensão da cultura das duas unidades da rede, e que as realidades às quais se referem tais categorias estão relacionadas de forma complexa.

Introdução

Neste estudo optou-se por analisar que valores estariam associados às racionalidades instrumental e substantiva presentes em duas unidades da Universidade de Yôga (Uni-Yôga). A escolha da Uni-Yôga como objeto de pesquisa justifica-se pelos seguintes motivos: a) trata-se de uma organização com características peculiares, com uma mescla de valores tradicionais, de base oriental, com valores modernos, de base ocidental; b) trata-se de uma organização de sucesso, com notável crescimento nos últimos anos, inclusive tornando-se multinacional, com cerca de 61 unidades credenciadas no Brasil; c) trata-se de uma organização sem fins lucrativos, em que a ética e a administração participativa são destaques; d) trata-se de uma organização que, pelas características anteriores, constitui um desafio comparativamente mais apropriado ao referencial teórico-paradigmático da complexidade; e) trata-se de uma organização sobre a qual, apesar das características anteriores, há uma grande lacuna de conhecimento científico-reflexivo.¹

A Uni-Yôga é uma entidade cultural que visa o intercâmbio, união e a formação de instrutores de yôga. É também conhecida como *rede DeRose* devido ao reconhecimento internacional da obra de Luiz Sérgio DeRose, conhecido como “Mestre DeRose”. Em 1964, ele fundou o Instituto Brasileiro de Yôga. Em 1975, fundou a União Nacional de Yôga, que congregou instrutores e escolas de várias modalidades. Atualmente conta com Núcleos em todo o País e também em outros países da América Latina e Europa. A partir da década de 1970, DeRose introduziu os Cursos de Extensão Universitária para Formação de Instrutores de Yôga em praticamente todas as Universidades Federais, Estaduais e Católicas. Em 1980, começou a ministrar cursos na própria Índia e a lecionar para instrutores de Yôga na Europa. Em 1982 foi realizado o I Congresso Brasileiro de Yôga. Em 1988 fundou dez federações Estaduais e a primeira Confederação Nacional de Yôga do Brasil. Em 1995, fundou a Universidade de Yôga do Brasil e a Universidade Internacional de Yôga em Portugal e na Argentina. Em 1988 lançou os alicerces do Sindicato de Yôga e do Conselho Federal de Yôga. Além disso DeRose escreveu e publicou diversos livros, tornando-se um dos autores brasileiros de maior sucesso editorial (DeROSE, 1996; 1986; 1995a; 1995b; 2005; 2006;

SANTOS, 1995a; 1995b). Em torno de seu nome e de suas idéias, muitas polêmicas surgiram e até hoje há um clima de disputas por conceitos, por versões a respeito da história do Yôga e de suas linhas tradicionais ou modernas. Entretanto, este estudo não tem como propósito entrar no debate conceitual e muito menos nas polêmicas envolvendo autores, linhas e a história do Yôga, do Yoga, da Ioga ou de qualquer outra versão do gênero. Nem mesmo é propósito deste artigo fazer a análise do Swâsthya Yôga, que é o nome da sistematização feita por DeRose para a rede Uni-Yôga.²

Atualmente, a rede tem 61 unidades credenciadas e um número não definido de unidades filiadas ou agregadas. Estas são menores, não dispõem de recursos para adquirir o credenciamento, mas participam efetivamente de provas, eventos, cursos e utilizam o mesmo método de aulas.³ O website da Uni-Yôga é www.uni-yoga.org.br.

A respeito das organizações integrantes deste estudo, ressalta-se que a unidade de Ponta Grossa-PR foi fundada em 26 de maio de 2000 e tinha, até 2007, um total de 55 praticantes e 4 instrutores associados;⁴ já a unidade do Kobrasol em São José-SC foi fundada em 18 de fevereiro de 1999 e conta atualmente com 90 praticantes e 8 instrutores associados.

Cada unidade da organização estudada possui um sistema de regras, assim como padrões culturais únicos, que podem ser similares em alguns aspectos aos de outras unidades, embora todos estejam em interseção com aspectos culturais que são do conjunto da Uni-Yôga. Essa interseção de culturas das unidades com a cultura do conjunto é mais um aspecto que indica a complexidade da rede e torna difícil qualquer generalização a respeito da Uni-Yôga.

Optou-se por uma abordagem contextualizadora, visando-se destacar a mescla de valores ocidentais e orientais na Rede Uni-Yôga, e introdutoriamente compreender aspectos mais específicos das duas unidades examinadas. Para isso tomou-se como referencial teórico-paradigmático e mesmo metodológico as complementaridades entre as abordagens de Edgar Morin (1998), Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1996), o que será visto mais adiante.

O objetivo geral da pesquisa que originou uma dissertação de mestrado em administração e este artigo foi o de *compreender como se manifestam os valores associados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga, situadas na cidade de Ponta Grossa (PR) e São José (SC)*. Os objetivos específicos serão apresentados na seção de aspectos metodológicos.

Este artigo é composto de cinco seções, além desta introdução e da conclusão: na primeira, abordam-se os aspectos teórico-paradigmáticos; na segunda, abordam-se os aspectos metodológicos; na terceira, trata-se do primeiro dos três processos organizacionais analisados – *hierarquia e normas* – com duas subseções, uma a respeito da administração participativa e outra a respeito dos tipos de ação racional existente ou predominante nas unidades; na quarta seção, trata-se do segundo processo organizacional, denominado *valores e objetivos*; na quinta seção, trata-se do terceiro processo organizacional, denominado *ação social e relações ambientais*.

1. Aspectos teórico-paradigmáticos

Na história das relações entre as ciências e a filosofia Edgar Morin (1998) observa dois grandes paradigmas, que incluem outros, de menor alcance: o paradigma disjuntor-redutor e o paradigma da complexidade. O primeiro está fundamentado na dicotomia entre sujeito e objeto, qualidade e quantidade, assim como no afastamento da filosofia em relação às ciências particulares. É expresso pelo cartesianismo, pelo mecanicismo, pelo positivismo, pelo funcionalismo e suas derivações. O paradigma da complexidade, por sua vez, fundamenta-se na crise do paradigma disjuntor-redutor, desde a revolução da física quântica, da emergência da fenomenologia e, desde meados do século XX, dos diálogos

interdisciplinares e das abordagens transdisciplinares. Na abordagem do paradigma da complexidade é retomado o diálogo entre filosofia e ciências particulares. As dicotomias do paradigma disjuntor-redutor são revistas criticamente. Neste artigo, entretanto, busca-se apenas uma tênue vinculação com a abordagem epistemológica de Morin, priorizando-se os dados empíricos das unidades pesquisadas.

A vinculação da abordagem da complexidade aos estudos organizacionais tem ocorrido especialmente por intermédio dos chamados estudos críticos, abertos à interdisciplinaridade (BOEIRA; VIEIRA, 2006). Guerreiro Ramos foi um dos pioneiros na abordagem dos estudos críticos. O quadro 1, a seguir, apresenta as três principais abordagens dos estudos organizacionais.⁵

Comportamento organizacional	Herdeira da psicologia dominante nos EUA. Vinculada ao paradigma funcionalista. Trata de temas como motivação, liderança e tomada de decisão nas organizações.
Estruturalista (sociologia das organizações)	Influenciada por sociólogos norte-americanos (Gouldner, Selznick, Merton), que tratam de burocracia e sistemas sociais, no caminho aberto pela interpretação que Parsons fez de Weber. Vinculada ao paradigma funcionalista.
Estudos críticos	Busca revelar algumas dimensões da análise organizacional não percebidas pelo paradigma funcionalista. Tem enfoque interdisciplinar, promovendo o diálogo entre as ciências sociais (antropologia, sociologia, psicologia, economia, história, ciência política). Trata temas como gênero, conflito interétnico, poder, ideologia, ética e cultura. Alguns nomes associados a esta abordagem: Chanlat, Aktouf, Burrell, Morgan, Clegg, Enriquez, Gaulejack, Girin. No Brasil, destacam-se Guerreiro Ramos , Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta.

Quadro 1: *Principais Abordagens dos Estudos Organizacionais*

Fonte: Elaborado a partir do ensaio de França Filho (2004).

A teoria da delimitação de sistemas sociais, de Guerreiro Ramos (1981), parte da crítica à razão moderna e à sua influência sobre a teoria da organização. A racionalidade instrumental tem exercido um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. De acordo com Guerreiro Ramos (1981, p. 2,3) – na sua crítica da razão como cálculo utilitário de conseqüências – 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 e social.

Guerreiro Ramos (1981, p.3) critica a transformação da razão e a sua “conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético”. Sobre a racionalidade substantiva, escreveu que é “diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social. Ela impele o indivíduo na direção de um esforço contínuo, responsável e penoso para dominar suas paixões e suas inclinações inferiores” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 16). Ainda segundo este autor – comentando o que chamou de “trabalho de restauração de Eric Voegelin” – “uma boa sociedade é fundada na hierarquia” e o “igualitarismo absoluto é contrário à vida da razão, cujos requisitos, por si sós, produzem a *boa sociedade*” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 17). Para Guerreiro Ramos, *status*, riqueza, raça e sexo não deveriam ter vez, como critérios para alocação de autoridade e poder.

Entretanto, as sociedades centradas no mercado têm tomado, desde o século XVII, tais critérios para a alocação de autoridade e poder, a partir da consideração da economia como uma dimensão ou sistema dominante sobre as dimensões da fenonomia e da isonomia.

No paradigma paraeconômico proposto pelo autor, cenários e sistemas sociais multidimensionais seriam obra de ciência e arte, simultaneamente (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 142). A definição das principais categorias da teoria da delimitação de sistemas será retomada mais adiante, no quadro 3. Por enquanto, é suficiente assinalar que a economia é vista como espaço da razão instrumental em quaisquer formas de organizações, sejam lucrativas, sem fins lucrativos ou agências estatais. A isonomia é concebida como espaço da razão substantiva e seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independentemente das prescrições impostas. É o espaço da vocação e de um relacionamento social generoso. A fenonomia, por fim, também como dimensão em que predomina a razão substantiva, é concebida como um sistema social iniciado e dirigido por um indivíduo ou pequeno grupo, um espaço para obras automotivadas, voltadas para a liberação da criatividade (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 148, 150, 152).⁶

Este estudo partiu da adaptação do modelo comparativo e interpretativo proposto por Maurício Serva (1996; 1997) para a análise de processos organizacionais. Tal método associa valores às racionalidades instrumental e substantiva, na linha aberta por Guerreiro Ramos para a pesquisa da realidade das organizações. Dos onze processos, somente três foram utilizados na pesquisa, inclusive por recomendação do próprio Serva (que analisou o projeto de pesquisa e participou da banca examinadora da dissertação). Conclui-se que a inclusão dos onze processos seria inviável dentro da disponibilidade de tempo para uma dissertação de mestrado. Os onze processos são os seguintes: a) hierarquia e normas; b) valores e objetivos; c) tomada de decisão; d) controle; e) divisão de trabalho; f) comunicação e relações interpessoais; g) ação social e relações ambientais; h) conflitos; i) satisfação individual; j) dimensão simbólica. Os três selecionados fazem parte dos sete considerados essenciais por Serva: hierarquia e normas, valores e objetivos e, por fim, ação social e relações ambientais.

Sinteticamente, os três processos escolhidos podem ser assim apresentados: *hierarquia e normas* referem-se a formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido, a configuração da estrutura hierárquica, os critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Também referem-se à natureza das normas (escritas ou não), aos processos de elaboração e estabelecimento das normas, os instrumentos de difusão das mesmas, as conseqüências da infração, etc. *Valores e objetivos* organizacionais são o conjunto do valores predominantes numa organização, sua origem, suas formas de difusão e comunicação. *Ação social e relações ambientais* referem-se a ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Estão relacionadas ao significado e à singularidade da ação social, além de expressarem a congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Referem-se também a relações com outras organizações da sociedade (SERVA, 1996, p. 312, 314). Para cada um destes processos organizacionais Serva definiu alguns valores relacionados à racionalidade instrumental e à racionalidade substantiva, conforme é apresentado no quadro a seguir.

Processos	Tipo de racionalidade	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas		Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
Valores e objetivos		Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Ação social e relações ambientais		Valores emancipatórios	Fins

		Êxito/resultados
--	--	------------------

Quadro 2: *Valores associados a alguns processos organizacionais*

Fonte: Adaptado de Serva (1996, p. 347).

Assim, cada um dos processos está em princípio vinculado a valores que são opostos, ou apoiando a racionalidade substantiva, ou apoiando a racionalidade instrumental. Porém, é possível compreendê-los também como simultaneamente concorrentes e complementares, numa abordagem da complexidade. Parte-se aqui do pressuposto de que uma visão dicotômica entre as racionalidades e seus valores associados representaria uma adesão ao paradigma disjuntor-redutor, o que contribuiria com a hegemonia da racionalidade instrumental.

Os conceitos atribuídos por Serva aos valores vinculados à racionalidade instrumental são os seguintes:

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

A racionalidade substantiva contém duas dimensões – a individual e a social. Os conceitos dos valores vinculados este tipo de racionalidade são os seguintes:

- a) *Auto-realização*: processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) *Entendimento*: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a defesa da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) *Julgamento ético*: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões da validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) *Autenticidade*: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) *Valores emancipatórios*: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) *Autonomia*: condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações (SERVA, 1996, p.341).

Tais conceitos foram apresentados por escrito juntamente com os questionários, que precederam as entrevistas, conforme os aspectos metodológicos explicitados a seguir.

2. Aspectos metodológicos

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de casos múltiplos (GODOY, 1995; YIN, 2005), exploratória, interpretativa, de base fenomenológica (MOREIRA, 2002), mas também parcialmente relacionada ao paradigma da complexidade (MORIN, 1998) e à teoria da delimitação de sistemas (GUERREIRO RAMOS, 1981). Os objetivos específicos foram os de *descrever traços culturais da Uni-Yôga; examinar, nas duas unidades, três dos onze processos organizacionais relacionados às racionalidades instrumental e substantiva* (SERVA, 1996); e *interpretar os valores presentes na cultura da Uni-Yôga que permitem identificar a existência da ação racional instrumental e/ou substantiva*. Foram utilizados questionários e realizadas entrevistas em profundidade semi-estruturadas, além de pesquisa documental, bibliográfica e observação direta (ou seja, participação em aulas). Houve grande receptividade das direções das duas unidades à realização da pesquisa.

Por razões de espaço não serão apresentadas nesse artigo as tabelas com dados dos questionários que serviram, sobretudo, como uma primeira aproximação à compreensão dos valores culturais e processos organizacionais. Este artigo enfatiza a contribuição das entrevistas em profundidade semi-estruturadas, da observação direta e de alguns aspectos da pesquisa documental e bibliográfica, sem a pretensão de fazer alguma contribuição teórica, mas tão-somente de introduzir as abordagens acima referidas.

A entrevista semi-estruturada permite articular questões abertas e estruturadas, possibilitando uma abordagem de certa forma livre, sem rigidez na formulação das questões, embora tenha como guia um roteiro sucinto (MINAYO, 2004). O roteiro-base para as entrevistas, que tiveram conotação bem pessoal no tocante às experiências vividas, teve os seguintes tópicos principais: a) tempo de prática de yôga; b) avaliação da vida antes de tornar-se um praticante de yôga; c) motivos para tornar-se um praticante; d) mudanças na rotina, com as práticas de yôga; e) frequência e locais das práticas no dia-a-dia; f) mudanças de hábitos alimentares e na vida pessoal; g) avaliação das relações pessoais dentro da Uni-Yôga; h) percepção da qualidade organizacional ou forma de gerenciamento da Uni-Yôga; i) influência da prática de yôga na qualidade das relações pessoais e organizacionais da Uni-Yôga. Os valores vinculados aos tipos de racionalidade, apresentados juntamente com os questionários, também foram abordados nas entrevistas semi-estruturadas.

A escolha dos participantes para as entrevistas e aplicação de questionário foi feita entre dirigentes, instrutores e praticantes das unidades pesquisadas com mais de um ano de prática, devido à facilidade de acesso e ao nível de conhecimento dos mesmos. Optou-se por resguardar a identidade dos pesquisados. As entrevistas, num total de doze (12), foram pré-agendadas e realizadas em cada unidade com três (3) instrutores e três (3) alunos. Os entrevistados da unidade de São José (Kobrasol) são identificados como E1 até E6; os entrevistados E7 ao E12 são da unidade de Ponta Grossa. Os questionários tiveram vinte e um (21) respondentes na unidade São José (Kobrasol) e sete (7) na unidade de Ponta Grossa.

A observação direta ocorre pelo contato direto do investigador com o fenômeno pesquisado com o intuito de apreender a realidade vivenciada na qual os atores sociais estão inseridos. Sua relevância baseia-se na possibilidade de observar-se e compreender-se dados que não são atingidos por meio de entrevista (CHIZZOTTI, 1995). A observação direta permite certa comparação entre as informações recebidas dos entrevistados e a realidade vivida na organização. No caso em questão, esta observação ocorreu por meio da participação em aulas para iniciantes, a convite da direção da unidade de Ponta Grossa-PR.

3. Normas e hierarquia

Dentro das unidades da Uni-Yôga, conforme DeRose (1995a, p. 37), o que mais se preza é a arte de relacionar-se bem com todos: pares, subordinados e superiores. A hierarquia é concebida como um aspecto cultural funcional, não contraditório com o relacionamento baseado no respeito mútuo.

A hierarquia é vista como uma forma de evitar confrontos desnecessários e antiéticos, como conjunto de normas de comportamento ético, que também evita dúvidas quanto à posição a ser ocupada em qualquer circunstância por todos os membros das unidades da rede, desde a localização dos alunos numa sala de práticas, à distribuição dos participantes numa cerimônia, ou até numa fotografia de grupo (DeROSE, 1995a, p.37).

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

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

3. 1. Administração Participativa

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

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

Entretanto, quando questionado se devido à ausência de patrão a unidade se tornaria anárquica, DeRose (1995a, p.117) categoricamente afirma: “de forma alguma, há uma rígida hierarquia, uma disciplina bem valorizada e um diretor geral com bastante autoridade”.⁷ Considera-se este um ponto bastante peculiar e de extrema relevância para ser explorado, no tocante à administração das unidades. Ao que parece, trata-se de uma harmoniosa combinação de um valor oriental, como o respeito à hierarquia, com um valor ocidental-democrático, como o igualitarismo.

Assim sendo, acerca da compreensão dos valores associados às racionalidades instrumental e substantiva presentes na cultura de duas unidades da rede Uni-Yôga, conclui-se que, após o ingresso na unidade e a frequência nas práticas, há uma acentuada mudança ou transformação de hábitos e costumes, assim como maior valorização da vida, da saúde e corpo. Ao que parece, a racionalidade instrumental é colocada a serviço de uma racionalidade substantiva, voltada para a percepção da ética e das interconexões entre os aspectos internos (introversão) e externos (extroversão) da vida.

A constância nos exercícios de yôga opera transformações extraordinárias no corpo e na vida – é o que a maioria dos entrevistados indicou. “Os exercícios são simples e conquistados gradualmente, respeitando o seu ritmo próprio” (Entrevistado 4, ou E4).

3.2. Tipo de ação racional existente ou predominante nas unidades estudadas

Nas situações em que se privilegia a busca por desempenho, o êxito, a utilidade, os fins, a rentabilidade, os resultados econômicos, ocorre a predominância da racionalidade instrumental, por exemplo, a busca de um padrão que defina exatamente o que fazer e como fazer (SERVA, 1996). A este respeito percebe-se que existem unidades que, devido a seu melhor desenvolvimento, são tidas como exemplo para as demais, conforme relato do entrevistado 2:

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

A respeito das regras e procedimentos realizados diariamente nota-se que na unidade do Kobrasol, em São José, especificamente, os instrutores têm um manual de procedimentos, no qual constam descritas todas as atividades que devem ser desempenhadas diariamente. Este manual foi desenvolvido de acordo com as práticas de gestão desta unidade – e por iniciativa própria de seu diretor; portanto, nem todas as unidades elaboram um manual. A unidade de Ponta Grossa, por exemplo, segue o manual da rede nacional.

Quanto ao processo organizacional fundado na hierarquia, nota-se que há uma seqüência a ser seguida para se passar de nível, existe como que uma tramitação legal interna a ser seguida para esta conquista, o desempenho nos exercícios deve ser aprovado segundo as avaliações realizadas, atividades devem ser executadas demonstrando aptidão e interesse de continuar a crescer – e isto é seguido metodicamente.

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

Com relação à forma de gerenciamento, os depoimentos a qualificaram de “ótima” e “sem furos”, com méritos atribuídos ao “Mestre DeRose”. Entrevistados afirmaram que, quando há falhas, estas se devem à forma de execução e, por isso, não seria justo dizer que o sistema não funciona.

Numa outra ótica, observa-se que, apesar da existência de um manual de sistema operacional, este tem muitas lacunas, o que possibilita que cada unidade desenvolva, dentro dos padrões estabelecidos, o seu enfoque particular.

Destacando ainda as características mais instrumentais a Entrevistada 11 afirma:

O que dá pra perceber é que eles são bastante organizados. Estão constantemente fazendo levantamento do que têm, do que não têm, o que precisa, o que não precisa, sempre estão cobrando dos alunos a questão de exame médico, fotos pra manter os cadastros atualizados, todo mês eles vêem isso. Também todo começo de mês trocam a lista dos aniversariantes, estão sempre trabalhando nos cadastros. A forma de cadastro eu acho bem interessante, eles têm um formulário próprio pra fazer a entrevista com o aluno, você não vai perguntando e anotando, fazendo um inquérito, vai

realmente tendo uma conversa, pegando os dados e anotando, depois já logo em seguida tem uma avaliação. Eu acho bem importante e é uma coisa diferente que você não vê nas [outras] empresas.

Nas avaliações realizadas mensalmente, o processo pedagógico é claramente normativo aparentemente contrário à liberdade de expressão. A justificativa apresentada para tal enfoque é a que dessa forma preserva-se a essência do Swásthya Yôga – evitando-se o risco de desvirtuar a tradição. A sensibilidade fenomenológica ao ponto de vista do outro é descartada em nome da formação ideológica sobre princípios, técnicas e categorias do yôga. Pelo menos nos níveis mais baixos da hierarquia, a discussão não é claramente estimulada. A valorização da aprendizagem da filosofia, da história e das práticas é proporcional à posição hierárquica de cada integrante.

Embora haja uma recomendação de avaliação mensal de todos praticantes, mesmo dos que não pretendem tornar-se instrutores, com perguntas extraídas do livro *Programa do Curso Básico de Yôga* (DeRose, 1995a, p.46), existe autonomia para realizá-la ou não. Segundo as palavras de DeRose (1995a, 46), o teste “é para que o próprio praticante se conscientize de que não sabe nada sobre yôga. Que ele está praticando há *n* meses ou anos e não sabe nada”. O autor ainda esclarece que este procedimento serve também para dar um *feedback* ao instrutor inexperiente, para que este se convença de que “seu aluno não sabe nada e faça alguma coisa a respeito”.

De acordo com as observações, entrevistas, questionários e documentos analisados, as normas hierárquicas da Uni-Yôga têm padrões claramente definidos; no entanto, a maneira de alcançá-los fica a critério de cada unidade. De acordo com um entrevistado, é preciso “saber administrar muito bem pra manter estas pessoas aqui” (E5).

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

Apesar disso, nas unidades da rede Uni-Yôga há muitos momentos nos quais os valores da igualdade, da emancipação coletiva, do julgamento ético, bem como da auto-realização são enfatizados – e é, portanto, a racionalidade substantiva que se manifesta (SERVA, 1996).

Com relação ao método de trabalho, apesar de cada diretor ter uma função específica para executar dentro da unidade, todo o restante da equipe recebe um relatório e fica sabendo o que está sendo feito; desta forma, todos estão envolvidos e podem opinar livremente – mesmo que cada um tenha sua função. O E8 complementa tal constatação sobre o modelo participativo da Uni-Yôga:

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

4. Valores e objetivos

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

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

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

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

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

Percebe-se que alguns entrevistados estavam presos a hábitos que os tornavam nitidamente vinculados a valores instrumentais, resistindo a mudar suas condutas; entretanto, com a prática dos exercícios de *yôga* descobriram novos valores, conseguindo perceber novas possibilidades de vida pessoal e profissional. Mudanças nos relacionamentos, nos hábitos alimentares, na maneira de vivenciar o lazer, a diversão, o tempo livre. Bebidas alcoólicas, por exemplo, são rejeitadas. Houve referências ao melhor controle das emoções, embora esta expressão seja ambígua, já que existem emoções positivas e negativas.

Os entrevistados destacaram também a consciência corporal, a respiração, a valorização e o equilíbrio pessoal. Foi possível constatar que todos os pesquisados mostraram-se muito satisfeitos em participar da Uni-Yôga. Para eles, representa uma nova forma de ver a vida, o mundo e a si mesmos.

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

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

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

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

Quanto aos conflitos, dizem ser tratados com naturalidade pelos participantes, como uma extensão dos relacionamentos interpessoais. Independentemente dos motivos, são resolvidos pelas partes envolvidas, buscando-se o entendimento pelo diálogo. Neste sentido, observou-se que não se negligencia ou mascara o conflito, ele é evidenciado para ser resolvido e isso pode implicar, conforme apontaram alguns entrevistados, em discussão e tensão.

Quando questionados se a prática de *yôga* tem *reflexos diretos na qualidade das relações pessoais e organizacionais*, ouviu-se da maioria que certamente existe grande influência na maneira de se encarar os fatos – comentaram que a prática de *yôga* influencia em tudo. O E7 justifica:

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

5. Ação social e relações ambientais

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

Com relação ao ambiente e as influências do meio social, parece que há autenticidade nas relações que são cultivadas. Contrariar instituições e costumes dominantes numa sociedade, em busca de ideais de qualidade de vida, requer muita determinação.

Consideramos que tal determinação é indício de racionalidade substantiva, por conta da abertura, respeito e compreensão implicados. Os valores arraigados são modificados tanto entre os que entram para as unidades da Uni-Yôga, quanto entre aqueles que, sem serem praticantes, convivem com estes, com a mudança de hábitos, valores e atitudes. Ainda que haja certamente diferenças evidentes entre uns e outros.

No entanto, também foi mencionado que alguns não se adaptam aos novos hábitos porque acham que é *obrigação* parar de comer carne ou evitar bebidas alcoólicas. Mas de fato não é uma obrigação e sim uma *escolha* consciente.

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

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

Considerando-se a frequência da realização das práticas do yôga, a grande maioria disse que a prática é realizada não só dentro da unidade, devido justamente a outros valores e objetivos pessoais, que acabam sendo acrescentados no cotidiano de cada um. Outro depoimento confirma:

Quando a gente tá respirando correta e conscientemente, a gente tá fazendo yôga, quando estou concentrada em determinada coisa, seja uma leitura, ou na execução de um prato, em qualquer atividade, eu tô fazendo yôga, o yôga, na verdade, ele se estende, o resultado dele, ideal, é aquele que se estende da sala de prática pro dia-a-dia (E3).

Quanto às ações voltadas para o público, a Uni-Yôga tem também tomado iniciativas. A unidade de São José já é considerada legalmente como entidade de utilidade pública. Realiza ações beneficentes, como distribuição de livros e agasalhos, de forma isolada ou em parceria alguma empresa.

Conclusões e Limitações

Considerando os resultados deste estudo nas duas unidades, pode-se concluir que existe um número significativo de processos regidos pela racionalidade instrumental, mas estes são delineados por critérios substantivos implícitos em todos os procedimentos. Ou seja, apesar da existência de procedimentos pré-estabelecidos, regras definidas, manuais com normas e condutas, formulários, exames práticos, provas, hierarquia, padrões exigidos e seguidos metodicamente, o contexto no qual estas ações ocorrem é norteador por princípios e fins que podem ser considerados substantivos, de acordo com as categorias de Guerreiro Ramos.

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

A Uni-Yôga está voltada no longo prazo para a formação de lideranças participativas, técnica, administrativa e economicamente competentes, mas num contexto valorativo em que a auto-realização, o autoconhecimento, assim como a colaboração entre os integrantes da rede, e destas com as comunidades em seu entorno social, são valores fundamentais, e não simples meios.

Apresenta-se a seguir um quadro com as definições resumidas de cada uma das principais categorias da teoria da delimitação de sistemas, com exemplos e características correspondentes. Os trechos que estão sublinhados são os que, segundo nossa interpretação, têm alguma relação com a experiência, com os valores e as racionalidades encontradas nas duas unidades da Uni-Yôga, ainda que em diferentes proporções.

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

Quadro 3: *Definição das Principais Categorias da Teoria da Delimitação de Sistemas*

Fonte: PAULA (2004).

O quadro 3, considerando-se os trechos sublinhados, apresenta uma amostra da complexidade das culturas das unidades organizacionais pesquisadas. Com efeito, há uma intersecção complexa entre valores e traços culturais da rede como conjunto, por um lado, e, por outro, os valores e traços culturais de cada unidade da rede.

Por fim, conclui-se que a forte inter-relação entre as duas formas de racionalidade, assim como entre as três principais categorias, parece afirmar-se como característica central das duas unidades, com uma tendência de predomínio da racionalidade substantiva, em complexa interação com a racionalidade instrumental, envolvendo coerência e também ambigüidade.

As limitações deste estudo estão diretamente relacionadas à complexidade referida, à abrangência da Uni-Yôga, ao enfoque de apenas duas unidades e à opção por entrevistas individuais e questionários. Estes últimos foram excluídos deste artigo não somente devido à limitação de espaço para a apresentação de tabelas, mas também porque estimulariam uma leitura simplificadora e comparativa, distante dos objetivos geral e específicos. As entrevistas individuais mostraram-se muito esclarecedoras. Mas talvez o uso da técnica de *focus group*, pelo menos como complemento das entrevistas individuais, seja adequado à busca de compreensão de valores compartilhados. Em todo caso, compreender e analisar culturas organizacionais é sempre um enorme desafio, não redutível a técnicas de observação e muito menos de mensuração.

Referências

- BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. H. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In.: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CALDAS; M.; FACHIN, R; FISCHER, T.(Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS; M.; FACHIN, R; FISCHER, T.(Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- CALDAS; M.; FACHIN, R; FISCHER, T.(Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHANLAT, J.F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Vol. 1. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- CHANLAT, J.F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Vol. 2. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.
- DeROSE, L. S. *Chakras, kundalini e poderes paranormais*. São Paulo: Editora Uni-Yôga, 2006.
- DeROSE, L. S. *Faça Yôga antes que você precise*. São Paulo: Editora União Nacional de Yôga, 1995b.
- DeROSE, L. S. *Origens do Yôga antigo*. São Paulo: Nobel, 2005.
- DeROSE, L. S. *Programa do curso básico de yôga*. 5ª ed. São Paulo: União Nacional de Yôga, 1995a.
- DeROSE, L. S. *Questionando o Yoga*. São Paulo: Editora Parma, 1986.
- DeROSE, L. S. *Yôga: mitos e verdades*. São Paulo: Uni-Yôga, 1996.
- ETKIN, J. R. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Oxford University Press, 2003.
- FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, Reginaldo S. (Org). *A administração política como campo do conhecimento*. Salvador: Edições Mandacaru; Universidade Federal da Bahia, 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS; M.; FACHIN, R; FISCHER, T. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASCARENHAS, A.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. Cultura organizacional e antropologia interpretativa: ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MORIN, E. *Ciência com consciência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- PAULA, A. P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. In: *Anais (CD-ROM) do III ENEO 2004* (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais), Atibaia, de 6 a 8 de junho, 2004.
- SANTOS, S. *Escala evolutiva*. Sistema de avaliação e hierarquia da Universidade de Yôga. 5ª ed. São Paulo: Editora Uni-Yôga, 1995b.
- SANTOS, S. *Yôga, Sámkya e Tantra*. 4ª ed. São Paulo: Editora Uni-Yôga, 1995a.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *RAE -Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, v. 37, n.2, p. 18-30, 1997.
- SERVA, M. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. 633p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.
- YIN, R. *Estudo de caso*. Planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

¹ DeRose (2006, p. 14) faz referência a um “Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Administração de Empresas da ESPM, elaborado pelo formando Thiago Massi”.

² Segundo DeRose (1995b, p. 15), “Yôga é qualquer metodologia estritamente prática que conduza ao samádhi. Samadhi é o estado de hiperconsciência e autoconhecimento que só o Yôga proporciona”.

³ Esta informação foi obtida juntamente à direção da unidade de São José (Kobrasol), em 28 de abril de 2008,

⁴ Esta unidade fechou em 2007. O motivo foi de ordem pessoal, não administrativa nem financeira.

⁵ Para uma revisão dos chamados estudos organizacionais, recomenda-se tomar como base os três volumes do *Handbook* de estudos organizacionais (CALDAS *et al.*, 1999; 2001; 2004) e os dois volumes de *Análises das organizações: perspectivas latinas* (CHANLAT *et al.*, 2006; 2007).

⁶ A propósito de valores ou cultura nas organizações, caberia lembrar, aqui, as três perspectivas por muitos consideradas principais em cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2001; MASCARENHAS *et al.*, 2004) são as seguintes: a) integração; b) diferenciação; c) fragmentação. A primeira perspectiva compreende a cultura como uma variável organizacional, algo que pode ser administrado. Trata-se de um enfoque funcionalista, que tende a excluir a ambigüidade e a complexidade do processo cultural, visando a integração cultural por meio de consenso. A preocupação dos administradores seria a de desenvolver tecnologias gerenciais para intervir na realidade cultural das organizações, visando aumento de produtividade e vantagem competitiva. A segunda perspectiva é a que enfatiza a diferenciação de subculturas. Os pesquisadores identificados com este enfoque partem, geralmente, do interacionismo simbólico e da antropologia interpretativa – ou seja, de variantes da fenomenologia –, compreendendo a cultura como algo que as organizações *são* e não algo que as mesmas *têm*. Por outras palavras: as organizações seriam então concebidas como sistemas de valores socialmente construídos e as culturas como grupos de princípios cognitivos, redes de significados, crenças e valores. Trata-se de uma abordagem que sinaliza a possibilidade de uma mudança paradigmática nas organizações pelo reconhecimento da diversidade interna expressa em subculturas. Neste enfoque a ambigüidade, os conflitos e a complexidade são reconhecidos, embora os consensos sejam admitidos no âmbito das subculturas. Por fim, a terceira perspectiva, a da fragmentação, focaliza a ambigüidade, a falta de consenso, a multiplicidade de interpretações, não sendo admitida a formação de subculturas. Enquanto neste último caso há uma preocupação claramente descritiva, na segunda abordagem destaca-se o interesse na crítica e na primeira perspectiva a ênfase está no interesse gerencialista, instrumental.

⁷ A pergunta “Se não há patrão, a Unidade fica anárquica?” foi uma das questões levantadas por um aluno após uma das aulas de DeRose (1995, p. 117).