

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

DEFESA DE DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA DA PRÁTICA DE GESTÃO: UM
ESTUDO SOBRE A CASA DA VIDEIRA**

RODRIGO SIGLIANO POLICIANO

CURITIBA
2013

RODRIGO SIGLIANO POLICIANO

**ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA DA PRÁTICA DE GESTÃO: UM
ESTUDO SOBRE A CASA DA VIDEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de mestre.

**Orientador: Prof.^a Dr.^a Yara Lúcia
Mazziotti Bulgacov**

CURITIBA
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

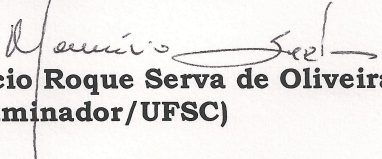
Rodrigo Sigliano Policiano

**“ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA DA PRÁTICA DE GESTÃO: UM ESTUDO
SOBRE A CASA DA VIDEIRA ”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.ª Dr.ª Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov
(Orientadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Mauricio Roque Serva de Oliveira
(Examinador/UFSC)

28 de março de 2013

AGRADECIMENTOS

Tentando pensar cronologicamente agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a chance da vida e por me incentivar através da inconformidade e sensibilidade diante do mundo, buscar pelo saber. Dessa forma a vida é gratificante a cada dia.

Aos meus pais Sebastião e Isabel por terem feito a escolha de me dar à vida diante de uma gravidez de risco. Com o passar dos anos sinto que todo carinho, amor e apoio daquele momento ainda estão ao meu lado. A gratidão pela vida e por torcerem por mim é maior a cada instante. Aos meus irmãos, Grazieli e Rafael, estendo meu amor e agradecimento por fazerem parte dos meus momentos.

À professora Silvia Marcia Russi de Domenico, agradeço por ter sido meu primeiro incentivo acadêmico, o que representou um marco em minha vida. Nossas reflexões sobre carreira e os valores da vida foram especiais para mim.

Ao amigo Mauro Corrêa, agradeço por me ajudar a entender que para seguir em frente na vida é necessário parar e olhar para dentro. Sua ajuda foi essencial para que eu pudesse escolher e entender meus caminhos, não necessariamente nessa ordem.

À Universidade Federal do Paraná por me acolher, meu muito obrigado. Foi um prazer fazer parte dessa instituição e ter aprendido muito com o corpo docente que a compõe. Agradeço em especial aos professores: Adriana Takahashi, Gustavo Abib, Karina de Déa Roglio, Pedro Steiner, Sandro Gonçalves. Agradeço também minha orientadora na disciplina de estágio de docência, a professora Iomara S. Lemos. À secretaria, agradeço a atenção e apoio que nos é dado.

À professora Yára Lúcia M. Bulgavoc, minha querida orientadora, faço meu agradecimento cordial por me acompanhar nesse processo. Foi muito prazeroso tê-la como guia nesse caminho do saber e da ciência. Mas acima de tudo, digo que a partir de agora ela fará parte de todo meu caminhar de vida. Sou muito grato por isso.

À Universidade Positivo, por me acolher na disciplina Formas de Gestão, na figura dos professores Fabio Vizeu e Rene Seifert Jr. Convênios e parcerias institucionais como essas existentes entre a UPFR e a Universidade Positivo acrescentam muito ao processo acadêmico.

Ao CNPQ por fomentar com tanta seriedade a pesquisa em nosso país. Como bolsista dessa instituição, meu muito obrigado.

Aos professores Fabio Vizeu e Adriana Takahashi, membros da banca de projeto de dissertação, agradeço pelas contribuições dadas.

À Casa da Videira, a todas suas ramificações e membros, agradeço por me acolherem com prontidão e transparência. Como pesquisador, entendo que esse processo de pesquisa foi prazeroso e enriquecedor. Como pessoa, vejo que ganhei grandes amigos e aprendi muito sobre “a comunidade da vida”. Saibam que o processo de desenvolvimento dessa dissertação de mestrado superou em todos os sentidos minhas expectativas acadêmicas e pessoais. Agradeço imensamente por me acompanharem e me deixarem acompanhar vocês nesse caminhar.

Agradeço às pessoas que fizeram parte do meu dia-a-dia. Meus amigos de mestrado Joelson Matoso, Larissa Viapiana, Mariana Monfort, Paula Kuabara e Rhubens Ribeiro pelo conforto e companhia. Aos queridos amigos do grupo de pesquisa Fabíola Zdepski, Liliane Canopff, Márcio Cassandre e Raquel Dorigan, agradeço pelas discussões, materiais cedidos e apoio na pesquisa. À querida Flávia Kuabara por ter incentivado esse mestrando a expressar seus anseios por meio da música.

É um privilégio conseguir terminar essa etapa acadêmica sabendo que minha vida, de um modo geral, evoluiu. Muitos amigos foram feitos, experiências vividas, noites em claro. Tudo valeu a pena.

De maneira especial, agradeço à minha amada companheira Clarissa Pagani por ter estado presente na maioria desses momentos. Seu apoio, sorriso e doçura diários foram certamente grande parte da energia que me fez seguir em frente.

Por fim, agradeço à professora Adriana Takahashi e ao professor Maurício Serva por fazerem parte da banca de defesa de dissertação. Foi um prazer imenso contar com suas observações frente a esse trabalho. Ao professor Maurício, agradeço também por ser um dos meus maiores incentivadores teóricos.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

“Não formular certas questões é extremamente perigoso, mais do que deixar de responder às questões que já figuram na agenda oficial; ao passo que responder o tipo errado de questões com frequência ajuda a desviar os olhos das questões realmente importantes. O preço do silêncio é pago na dura moeda corrente do sofrimento humano. Fazer as perguntas certas constitui, afinal, toda a diferença entre sina e destino, entre andar à deriva e viajar. Questionar as premissas supostamente inquestionáveis do nosso modo de vida é provavelmente o serviço mais urgente que devemos prestar aos nossos companheiros humanos e a nós mesmos”

Zygmunt Bauman, 1998.

“Happiness only real when shared”.

Christopher McCandless



RESUMO

Essa pesquisa tem o objetivo de compreender como se constitui a prática de gestão da Casa da Videira a partir da análise das mediações sócio-históricas e da racionalidade que guia dois sistemas de atividade significativos à ONG. Procura revelar, portanto, os fundamentos da racionalidade presentes nas concepções de homem, organização e sociedade implícitos na prática da gestão da Casa da Videira. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual são utilizadas algumas técnicas variadas de coleta de dados, como entrevistas e observação participante. A análise de dados se pauta na ferramenta teórico-empírica dos sistemas de atividade, apoiada pela análise de núcleos de significação e do relato confessional. A partir dessas diretrizes, foi possível descrever e entender a prática de gestão da Casa da Videira como alternativa e substantiva. O estudo das mediações que permearam essa prática social, apoiado na abordagem construtivista de pesquisa, foi essencial para a identificação e entendimento dos sentidos e significados característicos da ONG, contribuindo para a compreensão ampla sobre a organização.

Palavras-chave: Abordagem sócio-histórica. Teoria da atividade. Prática de gestão. Racionalidade substantiva. Construtivismo.

ABSTRACT

This research aims to understand the management practices of the “Casa da Videira” based on the socio-historical mediation analysis and to examine the rationality that drives the two significant activity systems within the NGO. Therefore, changes in the rationality and foundations of conceptions of man, society and organization implicit in the management practice of the “Casa da Videira” are presented. It describes qualitative research that uses some different data collection techniques such as interviews and participant observation. The data analysis is guided by the theoretical and empirical activity system model, supported by the “núcleos de significação” analysis and the confessional narrative. Based on these guidelines it was possible to describe and understand the management practice of the “Casa da Videira” as substantive and alternative. The mediations studies connected to this social practice, based on the constructivist research approach, were essential for the identification and understanding of the meanings and characteristic of the NGO, contributing to a broad understanding of the organization.

Keywords: Socio-historical approach. Activity theory. Management practice. Substantive rationality. Constructivism.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE ATIVIDADE HUMANA.	49
FIGURA 2 - INTERAÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE ATIVIDADE	52
FIGURA 3 - A ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE ATIVIDADE HUMANA	68
FIGURA 4 - INTERAÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE ATIVIDADE	71
FIGURA 5 - LOGO DA CASA DA VIDEIRA.....	77
FIGURA 6 - VARAL DE ROUPAS COM ESCRITO	92
FIGURA 7 - QUINTAL DA QUINTA DA VIDEIRA.....	96
FIGURA 8 - DESCARTE DOS HORTIFRÚTIS	104
FIGURA 9 - COMPOSTEIRA ORGÂNICA.....	104
FIGURA 10 - PREPARAÇÃO DO COMPOSTO ORGÂNICO.....	105
FIGURA 11 - INTERIOR DA KOMBI APÓS A COLETA DO “GIRO”	106
FIGURA 12 - QUINTAL DA QUINTA DA VIDEIRA.....	108
FIGURA 13 - TRATOR DE GALINHA.....	109
FIGURA 14 - TRATOR DE PORQUINHOS DA ÍNDIA.....	110
FIGURA 15 - MORANGOS QUE ENFEITAM O JARDIM.....	111
FIGURA 16 - GRAMA DO JARDIM COBERTA POR CARPETES	111
FIGURA 17 - LIMPEZA COMUNITÁRIA APÓS O ALMOÇO.....	113
FIGURA 18 - REPRESENTAÇÃO SISTEMA DE ATIVIDADE “O CAMINHAR”	120
FIGURA 19 - REPRESENTAÇÃO SISTEMA DE ATIVIDADE “O CICLO DA VIDA”	120
FIGURA 20 - REPRESENTAÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO.....	121
FIGURA 21 - BICICLETA MOTORIZADA UTILIZADA COMO MEIO DE TRANSPORTE PELO PESQUISADOR.....	130
FIGURA 22 - SABÃO FEITO DA RECICLAGEM DE ÓLEO.....	133

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESULTADO DA ATIVIDADE “O CAMINHAR”	94
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	25
2.1 ORGANIZAÇÕES	25
2.1.1 O panorama atual: a sociedade de mercado	25
2.1.1.1 A racionalidade instrumental	27
2.1.1.2 Organizações formais ou organizações burocráticas	28
2.1.1.3 O homem da racionalidade instrumental, o “homem econômico”	30
2.1.1.4 Limitações da sociedade de mercado	30
2.1.2 Guerreiro Ramos e a Nova Ciência das Organizações	33
2.1.2.1 Racionalidade substantiva	33
2.1.2.2 Organizações substantivas	35
2.1.2.3 O homem da racionalidade substantiva, o homem parentético	37
2.1.2.4 Preenchendo enclaves sociais.....	38
2.1.2.5 Outras formas de gestão.....	42
2.2 ABORDAGEM E PSICOLOGIA SÓCIO-HISTÓRICA	44
2.2.1 A Prática vista por meio da Teoria da Atividade	46
2.2.2 Sentidos e Significados	52
3 METODOLOGIA	55
3.1 DIRETRIZES METODOLÓGICAS	55
3.1.1 Design, delineamento, perspectiva temporal e estratégia de pesquisa ...	55
3.1.2 Objeto de estudo, nível e unidade de análise	56

3.1.3 Coleta de dados	58
3.1.4 Orientação da análise de dados	59
3.2 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.2.1 Princípios ontológicos e epistemológicos orientadores	62
3.2.2 Validade e confiabilidade	64
3.2.3 Considerações éticas e o papel do pesquisador	64
3.2.4 Objetivo e perguntas de pesquisa	66
3.2.5 Conceituação e formas de apreensão das categorias analíticas	67
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	72
4.1 PERÍODO DE ABRANGÊNCIA E OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA	72
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CASA DA VIDEIRA	75
4.2.1 Histórico	78
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE ATIVIDADE HUMANA DA CASA DA VIDEIRA	80
4.3.1 Sistema de atividade humana: O Caminhar	81
4.3.1.1 O caminhar: Objeto	81
4.3.1.2 O Caminhar: Sujeito	82
4.3.1.3 O Caminhar: Regras	84
4.3.1.4 O Caminhar: Comunidade.....	85
4.3.1.5 O Caminhar: Ferramentas e Signos.....	87
4.3.1.6 O caminhar: Divisão do Trabalho.....	88
4.3.1.7 Mediação dos sentidos e significados do sistema de atividade “O Caminhar”	90
4.3.1.8 O Caminhar: resultado	93
4.3.2 Sistema de atividade humana: O Ciclo da Vida	93
4.3.2.1 O Ciclo da Vida: Objeto.....	95
4.3.2.2 O Ciclo da Vida: Sujeito	97
4.3.2.3 O Ciclo da Vida: Regras.....	99

4.3.2.4 O Ciclo da Vida: Comunidade	101
4.3.2.5 O Ciclo da Vida: Ferramentas e Signos	106
4.3.2.6 O Ciclo da Vida: Divisão do Trabalho	112
4.3.2.7 Mediação dos sentidos e significados do sistema de atividade “O Ciclo da Vida”	113
4.3.2.8 O Ciclo da Vida: Resultado	116
4.4 CARACTERIZAÇÃO E DISCUSSÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO DA CASA DA VIDEIRA	119
4.5 RELATOS DO PESQUISADOR-AUTOR	127
5 CONCLUSÕES	142
5.1 LIMITAÇÕES DE PESQUISA	147
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	148
REFERÊNCIAS	150

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje em uma sociedade das organizações, em que o homem é dependente delas e padronizou seu comportamento por meio das imposições organizacionais, carregando consigo a premissa de que qualquer problema pode ser resolvido de forma impessoal e burocrática (SERVA, 1997a). Assume-se que a burocracia seja um sinônimo de eficiência (BLAU; SCOTT, 1970). No entanto, se a sociedade é assim comandada pelas organizações, as quais consideram a sobrevivência delas acima da de qualquer indivíduo, não estaria grande parte dos problemas sociais relacionados às organizações (SERVA, 1997a)?

Frente a isso, surgem alguns questionamentos sobre arranjos organizacionais, como por exemplo: o que o homem espera de um arranjo organizacional? Como cada um desses arranjos está organizado na prática? O que eles têm a proporcionar ao homem? E ainda, como esse homem entende essa prática social e organizacional que o acompanha?

Assim são apresentados neste trabalho alguns conceitos de organização que poderão ajudar no esclarecimento dessas questões, junto das concepções de homem e sociedade compreendidas por diferentes ambientes organizacionais. Para isso, são descritas e analisadas essas particularidades a partir da experiência concreta de uma organização revelando características desse arranjo organizacional estudado junto dos seus praticantes. Apropria-se de alguns princípios da teoria da atividade, proveniente da abordagem sócio-histórica da psicologia, bem como na relação e representação que os conceitos de prática, sentidos e significados possuem diante dessa abordagem. O objetivo é de descrever e analisar a prática social, entendida aqui como prática de gestão, por meio de um resgate de um sujeito que pensa e reflete sobre suas ações.

Frequentemente o conceito de organização é descrito como o estabelecimento formal de um propósito, na busca de um determinado fim (BLAU; SCOTT, 1970). Essa definição está relacionada a uma ação baseada na racionalidade formal, no cálculo utilitário de consequências e no estabelecimento de

relações meio-fim (RAMOS, 1989; WEBER, 1991). No entanto, outros tipos de racionalidades podem ser descritos, entre eles a racionalidade teórica, legal e substantiva. Essa última ajuda a definir e compreender as organizações substantivas, pautadas em uma ação humana baseada na manifestação de valores como seu fim (RAMOS, 1989; WEBER, 1991).

Mesmo havendo um predomínio de estudos que abordam o entendimento das organizações formais dentro das Ciências Sociais e Aplicadas (DELLAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000), é sabido que no Brasil existem outras perspectivas sendo estudadas além da burocrática. Esses estudos acontecem proporcionalmente em menor grau e são pouco explorados (SERVA, 1997a), mas têm sua representatividade especificamente na área de Administração de Empresas e seus diversos campos, descrito aqui pela área de estratégia e estudos organizacionais. Teóricos como Ramos (1989) e Serva (1993, 1997a e 1997b) não só dedicaram esforços a estudos sobre a racionalidade humana, como inspiraram os estudos de Matta (1998), Bulgacov e Castiglia (2003) e Vizeu (2004), por exemplo, sobre as organizações e a racionalidade substantiva.

Bock (2002), ao criticar caminhos seguidos e apontados para o campo da Psicologia, faz também uma crítica social que pode ilustrar e ajudar a compreender pelo menos uma dentre muitas possibilidades do contexto de estudo da área da Administração de Empresas descrito nesse trabalho:

“É interessante notar que nossas construções de ideais de saúde e de normalidade em geral abrigam valores morais da cultura dominante na sociedade; por serem dominantes, instalaram-se na ciência e na profissão como referência para o comportamento e as formas de ser dos sujeitos. O problema maior está em que não temos assumido essa adesão. Temos apontado esses valores e referências como naturais do homem; como universais. Dessa forma, trabalhamos para manter os valores dominantes e para justificá-los como a única oportunidade de estar no mundo. O diferente passa a ser combatido; visto como crise, como desajuste ou desequilíbrio; passa a ser “tratado”, com a finalidade de retorno à condição saudável e natural do homem. A psicologia torna-se assim uma profissão conservadora que trabalha para impedir o surgimento do novo” (BOCK, 2002, p.31).

Se fosse possível trocar a palavra “Psicologia” por “Administração de Empresas” na conclusão e última frase do fragmento referenciado, ainda haveria sentido no texto, pois essa é uma característica da modernidade e da sociedade de

mercado, que envolve, em diferentes níveis, praticamente todos os campos do conhecimento, onde,

“a supremacia da técnica se erigiu como lema para o crescimento desenfreado, partindo do pressuposto de uma razão única e homogênea, limitando-a uma concepção de homem unicamente movido por uma racionalidade técnica e utilitarista” (CAITANO; SERVA, 2012, p.2).

Alguns pontos da teoria da ciência social proposta por Guerreiro Ramos em 1989, chamada “nova ciência das organizações”, podem ajudar a ilustrar a relação do fragmento com a área da Administração de Empresas. Ao comparar os preceitos organizacionais e sociais dominantes da sociedade de mercado, da modernidade e da racionalidade instrumental, junto da representatividade de algumas formas de gestão alternativas baseadas na racionalidade substantiva e que também compõem o campo administrativo, percebe-se que elas geralmente não recebem a mesma atenção devido à atuação de uma cultura dominante dessa área do conhecimento. Ou seja, para inverter essa lógica de dominação, Ramos (1989) se posiciona a favor da valorização das formas substantivas de vida em meio às instrumentais, originando a construção de enclaves sociais que podem permitir que o homem e a sociedade alcancem o desenvolvimento humano.

Optou-se por olhar uma organização a partir do conceito de "prática social" e considerando a diversidade com que o conceito de prática social vem sendo tratado (GOLSORKHI et al., 2010), este estudo em especial conceitua prática social a partir de uma abordagem da teoria da atividade (JARZABKOWSKI, 2010), conceituando a "prática" como um sistema de atividade coletivo.

Assim a teoria da atividade auxilia como uma teoria cultural da ação, fornecendo um modelo para a análise da prática social (BULGACOV *et al*, 2011), ou seja, um modo de se entender a atividade humana coletiva (JARZABKOWSKI, 2010), considerando os atores que interagem simbolicamente com a comunidade, as ferramentas e o propósito de sua atividade em práticas concretas. Entendendo a atividade humana enquanto uma atividade sensível e subjetiva em relação ao objeto da atividade. Resgata assim um ator concreto e os sentidos que ele constrói face as significações culturais que mediam o sistema de atividade. Dessa forma, a análise da atividade compreende olhar de diversas maneiras a tríade sujeito/ações/contextos sociais e, nesse contexto, as relações são singulares e

coletivas, possuem significações características que são (re) produzidas, transformadas e apropriadas (ZANELLA, 2004).

É a partir da compreensão e da identificação de diversos artefatos sociais componentes dos sistemas de atividade e mediadores dessas atividades como por exemplo regras, comunidade, objeto e sujeito, que se acessa a prática, sendo esta entendida como a caracterização e análise em conjunto de pelo menos dois sistemas de atividade. Aqui, a prática representa a menor unidade significativa para análise da organização, um “fenômeno social transindividual que decorre da experiência de um sujeito ou grupos de sujeitos” (BULGACOV et al, 2011, p.3). A organização é então descrita por todas essas mediações entre o sujeito e o objeto da atividade que compõe a prática. Mediaram esse olhar da prática diante da atividade os sentidos e significados. Estes entendidos por significações sociais e vigentes, e os anteriores como o confronto dessas significações com a vivência pessoal (AGUIAR, 2002).

A coleta de dados parte da observação das ações diárias da ONG¹ Casa da Videira, objeto desse estudo de caso baseado em perspectivas etnográficas. Foram realizadas observação participante, entrevistas, entre outras formas de coleta de dados que pudessem captar as narrativas dos membros que, em um processo dialético, constituíam e eram constituídos por essa prática.

Compreende-se, partindo da abordagem sócio-histórica, o homem como um ser constituído nas relações sociais e históricas (WERSTSCH *et al.*, 1998; AGUIAR, 2002), homem que se transforma à medida que é alterado seu contexto social (ROGOFF, 2005). Isso se diferencia do posicionamento tido como certo no paradigma funcionalista (MORGAN, 2007), cuja objetividade lida com a natureza, causas e consequências. Entende-se que participantes de pesquisa são como co-analistas e o conjunto da prática social pode ser considerado o objeto de pesquisa.

¹“O termo ONG refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las”

O pesquisador e o pesquisado participam do processo de construção de conhecimento originando uma relação entre os sujeitos, na busca do conhecimento dos sentidos e significados dessa determinada prática social (BULGACOV *et al*, 2011).

Caracteriza-se, assim, o posicionamento epistemológico construtivista em que “a realidade e o conhecimento são resultados do processo de construção social” (GRAND *et al*, 2010 p. 64). Ou seja, tanto a Casa da Videira junto de seus membros enquanto objeto de estudo quanto o processo de pesquisa relacionado ao pesquisador compreendem a prática social, representada aqui pela prática de gestão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo, baseado na abordagem sócio-histórica, pertencente à corrente epistemológica construtivista, estudou o fenômeno da prática, analisado por meio da perspectiva da teoria da atividade. Diante de um estudo de caso com perspectivas etnográficas, partiu-se do seguinte problema de pesquisa:

- Como se constitui a prática de gestão da Casa da Videira a partir da mediação sócio-histórica e da racionalidade que guia suas ações?

1.2 OBJETIVOS

Como objetivo geral assumiu-se:

- Compreender como se constitui a prática de gestão da Casa da

Videira a partir da mediação sócio-histórica e da racionalidade que guia suas ações.

Os objetivos específicos que descrevem as etapas a serem cumpridas para a realização do objetivo geral foram:

- Identificar e descrever junto aos praticantes dois sistemas de atividades significativos à Casa da Videira;
- Analisar a prática de gestão da Casa da Videira a partir do conjunto de mediações sócio-históricas identificadas nos dois sistemas de atividade descritos;
- Discutir, teórica e empiricamente, a racionalidade que guia majoritariamente as ações relacionadas à prática de gestão da Casa da Videira, a partir das concepções de homem, organização e sociedade partilhados pelos seus atores.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA

Busca-se através desse trabalho fomentar o desenvolvimento de estudos organizacionais que contemplem uma abordagem situada culturalmente, tanto para ajudar no entendimento das organizações por meio de uma perspectiva diferente da convencional e positivista como também ajudando a compor o *hall* de estudos dessa natureza já realizados, complementando assim o entendimento desse campo. Como aponta Rogoff (2005), o desenvolvimento das pessoas depende da rotina da comunidade que ela pertence e das práticas culturais vivenciadas, pois na prática o fazer reflete ao mesmo tempo o significado cultural atribuído aos eventos e os apoios sociais e institucionais dados pela comunidade, incentivando a aprender e cumprir papéis nas atividades sociais. Assim, as abordagens culturais ajudam a revelar essas nuances, pois compreende-se que “a parte mais valiosa do trabalho comparativo entre cultura [é] a chance de ser abalado por ela e a experiência de

lutar para compreendê-la” (GOLDBERG, 1977,p. 239 *apud* ROGOFF, 2005). Mesmo quando não surpreende aos observadores e estudiosos do assunto o conhecimento gerado é importante, pois ajuda no entendimento de aspectos culturais considerados naturais (ROGOFF, 2005). Um estudo cultural focado na prática de um grupo é também importante na redução de etnocentrismos, uma vez que as práticas de outra comunidade podem ser consideradas inferiores quando não são conhecidos seus sentidos e origens de acordo com as perspectivas dessa própria comunidade e quando se tem por base apenas a cultura do observador (ROGOFF, 2005).

O estudo da prática, que é auxiliado pelo estudo da atividade, mais especificamente pela a abordagem de Engeström (2001) do sistema humano de atividade, também pode contribuir para a fundamentação dessa forma relativamente nova relacionada aos estudos brasileiros da prática. Ou seja, por meio da inclusão desse conceito teórico-metodológico de sistemas de atividade, que olha coletivamente para a atividade, acredita-se ser possível contribuir para o avanço dos estudos da Prática. Estudos esses iniciados pelo grupo de pesquisa de Práticas, Subjetividade e Organizações, registrado no CNPQ sob a liderança da Professora Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Ter a prática social estudada no momento em que ela acontece, permitindo o relacionamento do momento do dia-a-dia organizacional com a história da prática e ao seu contexto social mais amplo, também é visto como uma justificativa teórica, uma vez que poucos trabalhos sobre a prática organizacional foram realizados empiricamente (SILVEIRA SANTOS; ALCADIPANI, 2010).

Considerando que a teoria administrativa deve conter embasamentos empíricos (SERVA, 1997b), este estudo também pode contribuir para o desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais, mais especificamente das organizações substantivas, complementando, por exemplo, os estudos desenvolvidos por Serva (1996, 1997a, 1997b).

Caitano e Serva (2012), apresentam por meio de um estudo bibliográfico que dezessete trabalhos de dissertação utilizaram-se do modelo de análise das organizações substantivas desenvolvido por Serva (1996) entre os anos de 1998 e 2010. Assim, somando esses trabalhos aos outros supracitados como Matta (1998),

Bulgacov e Castiglia (2003) e Vizeu (2004), é possível notar que esse é um campo promissor e que caminha na direção de um campo de conhecimento mais robusto.

Assim, uma vez que este trabalho objetiva estudar a ONG Casa da Videira, previamente identificada como adepta de uma forma de gestão alternativa, representante das chamadas organizações fora do eixo e da lógica de mercado, acredita-se que ao compreender esta prática de gestão alternativa seja possível colaborar para uma possível inversão da lógica organizacional dominante, criando enclaves sociais baseados na a valorização de formas substantivas de organização da vida (RAMOS, 1989) em meio as instrumentais (burocratização e maximização de lucros).

Paula *et al.*, (2010), apresentam um histórico sobre estudos críticos no Brasil e sugerem algumas abordagens que podem amparar os novos estudos dessa natureza feitos no país, a fim de que seja mantida de certa forma a característica de pioneirismo e autonomia nesse campo. Uma das recomendações de temas apresentadas pode ser ao menos parcialmente alcançada nesse estudo, que compreende em algumas facetas um “trabalho sobre teoria organizacional e a crítica do *management*” (PAULA, *et al.*, 2010, p. 20), auxiliando a criação de teorias nacionais que possam compreender o cenário brasileiro (PAULA, *et al.*, 2010).

Busca-se, portanto, fazer menos do mesmo. Como argumenta o sociólogo Becker (1964, *apud* STAKE, 2000), a importância da perspectiva de um estudo é dada à medida que essa se diferencia do que é comum e usual, ou seja, da forma que é sempre estudado. Sendo assim, esse caminho foi seguido por acreditar que mesmo tendo se desenvolvido nos últimos tempos, o olhar cultural e substantivo das organizações ainda pode representar benefícios ao campo da Administração de Empresas, pensando em um equilíbrio no uso das racionalidades humanas, como descreve Ramos (1989). Este equilíbrio pode acontecer, primeiramente, no âmbito acadêmico, mas também pode ser fomentado na prática à medida que o uso das racionalidades que guiam a ação humana varie.

Tendo isso em vista, acredita-se que a análise organizacional das práticas de gestão da Casa da Videira pode contribuir em termos práticos à sociedade, à medida que a realidade dessa organização amplia horizontes organizacionais,

partindo do fato de que “(...) o conhecimento e as habilidades de uma pequena comunidade distante (ou vizinha a nossa) podem proporcionar a solução para outras enfermidades do presente ou do futuro. Embora as burocracias sejam desafiadas pela variedade e se sintam confortáveis com a uniformidade, a vida e a aprendizagem dependem da presença de improvisações diversas” (ROGOFF, 2005, p.26). Sendo assim, “o avanço na compreensão, portanto, é uma questão de tentar permanentemente entender as diferentes perspectivas, levando em conta as origens e as posições dos observadores” (ROGOFF, 2005, p.26).

Ou seja, ao estudar uma organização “fora do eixo”, observa-se qual é o processo de revisão e adaptação que esse grupo de pessoas se sujeita diante de sua herança cultural, e por que se sujeita, registram-se as características desse arranjo organizacional tendo como ponto de partida que “o fato de sermos humanos implica limites e possibilidades provenientes de longas histórias das práticas humanas. Ao mesmo tempo, cada geração continua a revisar e a adaptar sua herança cultural e biológica em face das circunstâncias em que vive” (ROGOFF, 2005, p. 15).

Os limites descritos por Rogoff (2005) são, como colocados por ela, resultados do processo cultural humano, no qual o homem é definido pela sua herança cultural e biológica. O uso que o homem faz de ferramentas, entre elas as ferramentas de linguagem, também se origina aí. É por meio dessas heranças que o indivíduo consegue se relacionar, com outras pessoas, e ainda, indiretamente com outras gerações (ROGOFF, 2005).

Por fim, acredita-se também na contribuição deste estudo na medida em que considerando a participação ativa do pesquisador junto as atividades da ONG, promoveu-se condições de reflexão sobre as práticas empreendidas, servindo não só de confirmação dos dados no que diz respeito ao pesquisador como devolutiva no que diz respeito aos membros da ONG e construção social do conhecimento. O registro acadêmico também serve como uma devolutiva ao grupo, compondo parte das perspectivas de divulgação das ações da ONG perante a sociedade, pois os membros acreditam que maiores serão as contribuições dadas por eles à sociedade à medida que é aumentado o número de pessoas que podem ser informadas sobre

o que eles fazem. Ou seja, eles acreditam que construção do conhecimento pode trazer um benefício social.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo é composto de cinco partes. A primeira delas contemplou a apresentação do tema, problema de pesquisa, seu objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa teórico-empírica, apontando para a relevância da pesquisa pretendida. O intuito foi situar o leitor diante do tema e das possíveis contribuições do estudo.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórico-empírica na qual se baseia a pesquisa. Os assuntos abordados podem ser divididos em dois grandes tópicos. Um trata das organizações propriamente ditas, o foco de estudo dessa pesquisa e apresenta concepções de homem, organizações e sociedade contemplados por diferentes correntes teóricas, além da apresentação de algumas formas de gestão alternativas. O outro é guiado pela perspectiva sócio-histórica, que amparada pelos conceitos da teoria da atividade, sentidos e significados apresentam a maneira pela qual se pretende estudar as organizações.

Assim, após apresentar ao leitor o foco e a perspectiva do estudo, são abordados na terceira parte os procedimentos metodológicos. São dados mais detalhes sobre o estudo do caso proposto, a forma de coleta e de análise dos dados, explicando ao leitor a maneira pela qual se conduziu o estudo organizacional.

A quarta parte apresenta as descrições, seguidas de análises e discussões acerca das evidências encontradas no campo. Inclusive, é apresentado um relato do pesquisador, em primeira pessoa, com a intenção de complementar o entendimento da pesquisa e da perspectiva metodológica assumida.

A última parte conta com as conclusões e limitações do estudo, que permitem, a partir delas, a proposição de algumas sugestões para futuras pesquisas, levando em consideração o desenvolvimento e o aprendizado adquirido na realização desse trabalho

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

Pretende-se aqui apresentar o referencial teórico ao qual se baseia o olhar organizacional discutido nesse trabalho. Decidiu-se por olhar as organizações conectadas aos respectivos modelos de homem e sociedade os quais as permeiam, tanto pela ótica da racionalidade instrumental quanto pela substantiva.

2.1.1 O panorama atual: a sociedade de mercado

A revolução industrial data de meados do século XVIII, e aos poucos se espalhou ao mundo. Com o progresso dos instrumentos de produção trazidos pela revolução compreenderam-se também grandes mudanças ao modo de viver do homem, desarticulando a vida das pessoas comuns (POLANYI, 2000). Características como a produção em massa, busca por eficiência e divisão de tarefas ganharam força nos escritos de Frederick Winslow Taylor em 1911 no livro “Princípios da Administração Científica” (TAYLOR, 1963). Logo após Taylor, Henri Fayol publica na França em 1916 o livro “Administração Geral e Industrial”, apresentando um estudo esquemático e bem estruturado, dividindo as funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (MOTTA, 1991). No entanto, a crise de 29 despertou a necessidade de mudanças do modelo de capital até então vigente, baseado principalmente nas proposições de Taylor (1963). Foi então que, a partir de 1945, o capitalismo se desenvolveu com o advento do fordismo, sendo que o sistema de capital passa a ser sustentado por duas relações: a salarial e a mercantil (LIPIETZ, 1988). Trata-se do trabalhador que

recebe salário, que passa ter um poder de compra e consome o seu próprio salário, garantindo o giro do mercado.

Por meio das proposições de Henry Ford, a revolução industrial passa a tomar lugar central na vida do homem tal como vemos hoje. Não a revolução em si, mas o modelo de vida por ela imposto, pois “(...) na sociedade industrial moderna, graças a imperativos institucionais, foi o indivíduo induzido a comportar-se como um ser econômico” (RAMOS, 1989, p.93).

Pode-se dizer que esse comportamento continua, pois a racionalidade instrumental e a calculabilidade ainda guiam as ações humanas (DELLAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). Segundo Ramos (1989), isso acontece pois a ciência da organização formal, que descreve a teoria organizacional atual, derivada de uma sociedade centrada no mercado, é pautada em pressupostos por vezes falsos, fabricados e simplesmente não questionados, logo, é interminavelmente reproduzida.

Segundo Guerreiro Ramos (1989), para criticar esse modelo é necessário que se entenda que ele está pautado diante de uma psicologia da sociedade de mercado, que compreende principalmente a aplicação da política cognitiva, ou seja, do “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (RAMOS, 1989, p. 87). Ramos (1989) argumenta que há muito tempo a política cognitiva não vem sendo estudada e que algo tão óbvio não poderia ser assim esquecido. Para ele, isso acontece assim, pois, “(...) é precisamente o óbvio que constitui o propósito da política cognitiva obscurecer” (RAMOS, 1989, p. 90). A estrutura de consumo no país assim se fez por meio da política cognitiva, ajudada massivamente pelas propagandas da televisão. Muitas pessoas foram, e ainda são, a todo o momento, induzidas a pensar que desejam e devem comprar produtos que na realidade não precisam (RAMOS, 1989).

Milton Santos (2001) tem uma visão parecida à de Guerreiro Ramos. Ele critica a forma pela qual a informação chega aos indivíduos hoje, em que a publicidade passou a ser essencial na comunicação entre todas as atividades

sociais. Toda informação antes de ser transmitida é preparada. Nas palavras do autor: “(...) o que é transmitido à maioria da humanidade é, de fato, uma informação manipulada que, em lugar de esclarecer, confunde” (SANTOS, 2001, p. 39).

Pois bem, é por meio da política cognitiva que organizações acabam desempenhando um papel essencial na socialização do indivíduo, chegando ao ponto de representar para ele a sociedade. E ainda, dar força para o predomínio da racionalidade instrumental diante de outros tipos de racionalidade, como a substantiva, e da calculabilidade das ações humanas sobre a busca de valores humanos.

2.1.1.1 A racionalidade instrumental

Antes de apresentar especificamente a racionalidade instrumental, é importante que seja feita uma pequena explanação juntamente de uma diferenciação entre os tipos de racionalidade propostos por Weber (1991). A racionalidade orienta as ações do indivíduo no contexto social e são diferenciadas entre si por meio dos processos mentais e das referências utilizadas por cada uma delas (DELLAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). Assim, segundo Weber (1991), existem quatro tipos de racionalidade. A racionalidade prática é aplicada quando a atividade da vida se baseia em interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. Racionalidade teórica compreende a construção de conceitos abstratos a partir do domínio consciente da realidade. A mesma está relacionada com o processo cognitivo abstrato ao invés das ações propriamente ditas. A racionalidade formal permite que a ação humana se forme a partir de referências como leis, aplicação de regras e regulamentos institucionalizados em um contexto social específico, baseando-se no cálculo utilitário de consequências e no estabelecimento de relações meio-fim (WEBER, 1991; DELLAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000). A racionalidade substantiva, que compreende o quarto e último

componente dessa distinção, será explicada posteriormente, em um tópico destinado somente a ela.

A partir dessa diferenciação entre as racionalidades definidas por Weber (1991), em especial da definição da racionalidade instrumental, fica mais fácil compreender os moldes em que essa sociedade de mercado se desenvolveu, e ainda ajuda a entender qual lógica foi usada por Taylor e posteriormente por Ford na determinação de seus modos de produção. Modos estes que alteraram a forma de viver do homem e estabeleceram um novo modelo social, calculista, que busca o lucro como fim, o acúmulo de capital.

2.1.1.2 Organizações formais ou organizações burocráticas

Ramos (1989) descreve a teoria das organizações atual como ingênuas. A ingenuidade está na objetividade em função da produtividade, conforme explica o autor. O termo “ingênuo” tem esse sentido, pois ele segue a forma proposta por Husserl (1965, *apud* Ramos, 1989), em que baseada na racionalidade instrumental a produtividade é unidimensional. Para ele, essas características chegam a desconfigurar a vida humana social. Essa ingenuidade se transforma em um problema quando origina algum tipo de domínio social, ou seja, “(...) uma dimensão normativa disfarçada imposta pela configuração de poder estabelecida” (RAMOS, 1989, p.2).

Considerando que as organizações modernas que se baseiam na racionalidade instrumental são organizações burocratizadas, Blau e Scott (1970) baseiam-se em Weber e as definem como sendo organizações que “maximizam uma tomada racional de decisões e uma eficiência na administração” (BLAU; SCOTT, 1970, p.334). A busca pela eficiência permite o uso do adjetivo “burocratizada”, pois, segundo os autores, burocracia é maneira mais eficiente de organização administrativa, fundamentada em regras, divisão de tarefas e cargos,

subordinada à hierarquia de autoridade, entre outras características (BLAU; SCOTT, 1970).

Interpretando Weber, Ramos (1989), também apresenta uma relação parecida com a dada por Blau e Scott (1970). Ramos acredita que a organização formal é tanto sinônimo de burocracia quanto oferece à sociedade moderna o nome de sociedade organizacional, pois a organização ocupa o lugar de modelo social fundamental da sociedade moderna, baseada na racionalidade formal e na calculabilidade. Considerando que a organização formal é base constituinte do que Ramos (1989) chamou de sociedade organizacional, é relevante extrapolar o conceito de organização formal, em busca dessa representatividade organizacional na vida social humana.

Assim, as consequências sociais desse modelo de sociedade organizacional podem mostrar um pouco dessa extensão. Ramos (1989) descreve que a sociedade moderna absorve, mas também distorce significados de palavras quando o significado original possa vir a interferir no processo de autossustentação da sociedade, algo intimamente relacionado com a racionalidade instrumental, a base dessa sociedade e das organizações formais. Até mesmo a palavra “razão”, quando empregada isoladamente, é um exemplo dessa distorção. Compreender esse processo de distorção é essencial no entendimento das proposições de Guerreiro Ramos (1989). Em uma passagem de seu livro o autor relata que, quando se trata da vida humana social, o significado se dá a partir da prática da interação simbólica. No entanto, ressalva que na sociedade industrial o significado é obrigado a seguir o controle técnico da natureza e da acumulação de capital (RAMOS, 1989).

“O fato é que, nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que amplia o controle da natureza, ou seja, o desenvolvimento das forças produtoras, se tornou a lógica da vida humana em geral. Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental. O desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos” (RAMOS, 1989, p. 13).

Assim, à medida em que impões esses limites a racionalidade instrumental passa a interferir diretamente nas ações da vida do homem, caracterizando um tipo de homem específico, como o homem econômico.

2.1.1.3 O homem da racionalidade instrumental, o “homem econômico”

Segundo Guerreiro Ramos (1989), ao prover os princípios da administração científica, Taylor aceita as exigências psicológicas do sistema de mercado como algo da natureza humana, como por exemplo: a calculabilidade, a competição, a busca pelo lucro, entre outras. Baseado nesses preceitos, o homem econômico começa a surgir.

Esse modelo de homem econômico pode de alguma maneira englobar tanto um tipo de homem operacional quanto de homem reativo, descritos por Ramos (1984). O homem operacional é visto como uma peça da engrenagem, treinado para maximizar a produção, calculista na busca pelo dinheiro, excluído do seu ambiente externo, não importando sua vida pessoal.

A partir dos adventos da escola das relações humanas esse homem operacional se transforma no reativo. Dentre as diferenças entre o homem operacional e o reativo estão: a importância dada à motivação desse homem diante do trabalho e a concepção de que homem mais organização fariam parte de um sistema aberto, relacionando-se com o meio externo (RAMOS, 1984). Mesmo assim, a intenção final é a mesma, sendo o homem considerado nessa abordagem como um meio para a busca da maximização de lucros e da calculabilidade das ações. A busca pela motivação do trabalhador não é uma preocupação humana e sim uma ação puramente calculista.

2.1.1.4 Limitações da sociedade de mercado

A intenção nessa parte do capítulo é mostrar algumas das limitações da sociedade de mercado. É bem verdade que esses pontos de vistas já foram por

vezes mencionados, no entanto, apresentam-se aqui algumas, as quais podem ser consideradas como origens dos problemas sociais, econômicos e ecológicos que a sociedade de mercado ajudou a criar. Fazer listas de muitos dos problemas causados pela sociedade moderna até adiantaria, caso pretendêssemos nesse momento agir feito bombeiros no incêndio, apagando fogo. Mas acredita-se que explicar, aos poucos, como o fogo virou fogo e ainda quais as características dele, pode facilitar o uso de tal conhecimento do fenômeno na busca de benefícios sociais, agindo na causa e não nas consequências dos problemas.

Ao longo dos cinco séculos de desenvolvimento do capitalismo a concorrência era uma regra, mas deu lugar à competitividade (SANTOS, 2001). E é apoiado nessa característica que se acredita estar relacionada uma das maiores causas de problemas sociais. A competitividade gera individualismos, faz com que as pessoas tratem o outro como “coisa”, desrespeitando uns aos outros. A competitividade se torna uma regra de convivência humana em que tudo vale para se conquistar a melhor posição, afrouxando assim valores morais, incentivando a violência contra o ser humano (SANTOS, 2001).

Segundo Polanyi (2000), “separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado foi o mesmo que aniquilar todas as formas orgânicas da existência e substituí-las por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista” (POLANYI, 2000, p. 198). Em seu livro “A grande transformação”, Polanyi mostra como o mercado se alterou diante de sua representatividade na vida do homem, quando o trabalho foi separado das outras atividades da vida do homem. Essa alteração originou a sociedade de mercado a qual conhecemos hoje, originando tantos problemas econômicos.

Para que os problemas econômicos não sejam intensificados é necessário, segundo Polanyi (2000), que o homem coloque de novo a economia dentro das relações sociais ao invés das relações sociais dentro da economia, apenas como um acessório desta. No entanto, estamos face ao oposto disso, em que a economia é o centro da vida social, um sistema autorregulado, regulando o próprio sistema social (POLANYI, 2000).

Outra visão importante e que complementa a questão sobre o problema econômico é dada por Schumacher (1977), quando ele questiona o ideário apresentado pelo mercado, em que todos os problemas podem ser resolvidos pelo aumento de produção e ganho em escala. Para Schumacher (1977), a definição de tamanhos e escalas ideais depende muito do que analisamos, “não podemos calcular diretamente o que está certo, mas sabemos extremamente bem o que está errado! Podemos reconhecer certo e errado nos casos extremos” (SCHUMACHER, 1977, p.67).

Por meio de outras ideias apresentadas por Polanyi (2000) e Schumacher (1977), é possível também descrever o que eles acreditam ser parte das causas do problema ecológico enfrentados pelos homens. Segundo Polanyi (2000), durante toda a história terra e trabalho formavam um todo, sendo que a vida contém trabalho e a terra é parte da natureza (POLANYI, 2000). No entanto, temos visto que a separação entre trabalho e terra aconteceu e fica cada vez mais evidente.

Complementarmente à ideia de Polanyi, Schumacher (1977) relata ainda que é comum o homem considerar o “capital natural” como um bem de renda e não de capital. Isso significa dizer que o homem considera que o que vem da natureza lhe é dado sem valor algum. No entanto, Schumacher (1977) aponta ser necessário que o homem altere esse seu olhar diante dos recursos naturais e passe a pensá-los como um bem de capital e não como um bem de renda. Por exemplo, à medida que se dá a extração de um bem natural finito como o petróleo, deveria o homem fazer um fundo em que se pagasse pelo uso desse bem, visando ao desenvolvimento de formas que pudessem repor esse bem natural retirado (quando possível), o que também evitaria o consumo desenfreado. Além disso, esse pagamento pelo uso dos recursos naturais poderia ser poupado para desenvolver métodos substitutos a esses (como o desenvolvimento de tecnologia em formas renováveis de energia), buscando sempre o benefício do homem e também da natureza. Resumindo, Schumacher (1977) propõe que o homem não use a esmo o que lhe é dado, como se não tivesse valor algum.

2.1.2 Guerreiro Ramos e a Nova Ciência das Organizações

Explicadas algumas das bases as quais compõem a sociedade vigente, a de mercado, propõe-se agora apresentar alguns conceitos, os quais Ramos (1989) considera serem a base de uma nova ciência das organizações. Isso consiste em abordar os temas: racionalidade substantiva, organizações substantivas e o modelo de homem que compõe esse novo sistema social, o homem parentético. Depois disso, apresentar-se-á a forma pela qual esse novo sistema social pode se tornar realidade, por meio da criação de enclaves sociais (RAMOS, 1989). Outros pesquisadores que, baseados nos estudos de Ramos (1989), deram sequência ao estudo interrompido pela morte considerada precoce do autor², ajudaram a compor essa sessão.

2.1.2.1 Racionalidade substantiva

Segundo Dellagnelo e Machado-Silva:

“a racionalidade substantiva se transforma em um meio para a realização de padrões de ação da racionalidade formal. Ou seja, a calculabilidade das ações sociais tornou-se o novo valor para a sociedade moderna. Assim, o tempo e o cálculo de consequências constituem valores predominantes, norteando as ações ou o comportamento dos indivíduos.” (2000, p. 23)

O fragmento exemplifica que na sociedade de mercado, organizacional, especificamente na pesquisa realizada por DELLAGNELLO e MACHADO-DA-SILVA (2000), a racionalidade instrumental é tão priorizada que chega a usar de outros tipos de racionalidade como ferramentas, ações-meio, em busca do fim calculista. No entanto, diferente do revelado por essa pesquisa, é sabido que a racionalidade

² A morte do autor é considerada precoce por ele não ter conseguido publicar a continuação de sua teoria, apresentada no prefácio do livro “Nova Ciência das Organizações” (SERVA, 1997).

substantiva também pode ser a base de uma ação humana, quando esta se fundamenta e se referencia em valores, ou seja, quando não é aplicado o cálculo utilitário de consequências nas ações humanas (WEBER, 1991; DELLAGNELLO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Milton Santos (2001), não descreve diferenças entre um ou outro tipo de racionalidade como a instrumental e a substantiva, mas analisa algumas consequências sociais da aplicação de tipos de racionalidade hegemônicos, neste caso a racionalidade instrumental da lógica de mercado. Essa racionalidade dominante permite pouca variedade, espontaneidade e criatividade. Dessa forma, as “contra-racionalidades” como o próprio autor nomeia, são formas de racionalidade diferentes, vistas pejorativamente como irracionalidades, que surgem e passam a fazer parte da vida social (SANTOS, 2001). No entanto, é mais comum, as pessoas cederem às influências projetadas, como as da racionalidade instrumental, perdendo sua capacidade de distinguir entre o fabricado e o real, passando a reprimir padrões substantivos de sua racionalidade, ou qualquer outro padrão racional que não seja o dominante, diferente do senso comum, como beleza e moralidade, por exemplo (SANTOS, 2001).

Guerreiro Ramos estuda obras de autores como Eric Voegelin, Habermas, Weber e Mannheim, sempre analisando a visão desses teóricos sobre a racionalidade humana. A conclusão que o autor chega é de que a palavra racionalidade foi ressignificada de maneira a não interferir no processo de autossustentação da sociedade e é “(...) interpretada como um atributo dos processos históricos e sociais, e não como força ativa na psique humana. Ou seja, o cálculo utilitário de consequência assume o lugar antes destinado à razão humana” (RAMOS, 1989, p.19).

Guerreiro Ramos (1989) tenta buscar as bases conceituais da razão, não só da palavra, mas da função desse tipo de consentimento à vida humana, argumentando que a razão deve desempenhar o papel ativo na psique humana. Assim, o homem passa a ser não só um ser instrumental, mas sim composto por outros tipos de razões e o uso delas deve ser comedido, permitindo um balanceamento da vida e dos sentimentos humanos (RAMOS, 1989).

2.1.2.2 Organizações substantivas

Um dos maiores desafios de Guerreiro Ramos no desenvolvimento de uma nova ciência das organizações é descrever e explicar as características da ciência social que acompanharia uma nova teoria das organizações, incluindo aí, a explicação de novas formas de organização. Para ele toda teoria da organização pressupõe uma ciência social que partilha de uma mesma natureza epistemológica, ou seja, a teoria das organizações atual corresponde-se epistemologicamente à ciência social formal e a nova ciência da organização com a ciência social substantiva (RAMOS, 1989).

Tendo em vista esse domínio do cálculo utilitário de consequências e, por conseguinte da racionalidade instrumental dentro das organizações formais, é que Guerreiro Ramos tenta explorar o outro lado, o da racionalidade substantiva. Ele descreve que Max Weber, em 1968, quando distinguiu os tipos de racionalidade humana, deu um direcionamento à explicação da sociedade baseada na racionalidade instrumental, deixando de lado a racionalidade substantiva. Segundo Guerreiro Ramos, essa abordagem de Weber assim se deu, pois ele foi incapaz de descrever a sociedade pautada numa racionalidade substantiva (RAMOS, 1989).

Guerreiro Ramos (1989) descreve, pelo menos teoricamente, em “A Nova Ciência das Organizações”, como seria essa nova ciência social substantiva. O autor não formaliza um conceito de como seria na prática uma organização substantiva, mas por meio de suas críticas à organização formal é possível ter uma ideia do que ele esperava que fosse uma organização desse modo.

Serva (1997b) buscou complementar as ideias de Ramos (1989) e conseguiu dar continuidade às proposições de Ramos e propôs a partir de estudos empíricos algumas bases sobre as organizações substantivas. Mesmo assim, ele salienta que para que seja possível o desenvolvimento de uma teoria que compreenda e explique de maneira clara as organizações substantivas é necessário

estudar ainda mais a dimensão da prática administrativa e não apenas no campo teórico (SERVA, 1997b).

Este estudo é mais uma tentativa de explorar na prática as organizações substantivas, mas por enquanto é necessário explorar alguns pontos de vista de Guerreiro Ramos, para que se possa visualizar melhor o que o autor argumenta sobre as organizações substantivas. Para Ramos (1989), variáveis sustentadas socialmente como padrões de desenvolvimento, como por exemplo, o fato de diversas sociedades atuais serem ordenadas e distinguidas diante de critérios como os padrões de primeiro e terceiro mundo, são nada mais nada menos, que ideologias que escondem as premissas epistemológicas às quais esta apoiada a sociedade, que no processo de ocidentalização do mundo, persegue ser uma sociedade de mercado pautada no cálculo utilitário de consequências. Para que isso seja evitado, o autor propõe que as nações não hajam de forma calculista tentando encontrar qual a melhor maneira de se desenvolver diante de padrões desejados e impostos, mas sim, provendo o rompimento com essa ideologia social do ocidente por meio do reconhecimento que tais nações são sim sociedades racionais, mas “entendida em termos substantivos e despojada das atuais conotações serialistas e futuristas” (RAMOS, 1989, p.41).

A mesma ideia pode ser aplicada, ao nível organizacional invés de ser feita no nível social. Em geral, a maioria das organizações também age de forma a buscar o desenvolvimento, que ao que todos imaginam, é o bom, certo a fazer. Ramos (1989) ressalva que buscar o desenvolvimento a qualquer custo foi relevante para uma época em que a humanidade carecia em muitos pontos, inclusive de infraestrutura, no entanto, é necessário pensar bem antes de embutir essa ideia a toda e qualquer organização. Ele descreve que há diferenças entre os tipos de organizações e que elas podem coexistir. Na organização substantiva a racionalidade formal dá espaço para a racionalidade substantiva e a calculabilidade que busca o lucro é substituída pela busca de um fim baseado em valores, do bem comum (RAMOS, 1989).

2.1.2.3 O homem da racionalidade substantiva, o homem parentético

Na sociedade de mercado, ser um empregado eficiente compreende ser um ator despersonalizado, fazendo o que lhe é imposto, ignorando sua individualidade (RAMOS, 1989). Harrinton, em 1959, compara a realização de papéis por um membro dentro da organização com um artista no palco. O “ator artista” se introduz na personagem a ser representado enquanto o “ator organizacional” é obrigado a retirar de sua função qualquer manifestação de individualidade (Harrinton, 1959, p.144, *apud* RAMOS, 1989). Pensando sobre essa comparação seria até mesmo plausível dizer que essas duas ações fossem orientadas pela racionalidade substantiva e instrumental, respectivamente? Poderia ser uma tentativa e possibilidade. Essa pequena ilustração do homem em ação ajuda no entendimento de uma melhor definição do homem que persegue a racionalidade substantiva como uma ação final em sua vida. Um abandona sua essência e valores para executar o seu papel. O outro, na execução de seu papel é guiado pela sua essência e valores.

Tanto o contexto interno quanto o ambiente das organizações sofrem em grande intensidade de ambiguidade e confusão (RAMOS, 1984). Isso acontece, pois o ambiente é composto por homens, que por sua vez são compostos por diversos tipos de racionalidade e que na impossibilidade de darem vazão a outras maneiras de pensar, leia-se, racionalidades, se veem confusos (RAMOS, 1984). Dessa forma, na tentativa de dar conta dessa confusão, o homem vem se alterando, deixando de ser um homem exclusivamente econômico e transformando-se no que Ramos (1984) intitulou como a solução para as tensões entre racionalidade instrumental e substantiva nas organizações: o “homem parentético”.

O homem parentético consegue ser um espectador da vida, separando-se de seu ambiente interno e externo, conseguindo ver a vida como se ela estivesse entre parênteses (RAMOS, 1989). Ele se esforça para influenciar seu ambiente e também em se satisfazer nele (BULGACOV; CASTIGLIA, 2003). Dá ainda grande importância para seu eu e busca encontrar significado para ações em sua vida. É comprometido por valores e partilha da racionalidade substantiva (RAMOS, 1984).

2.1.2.4 Preenchendo enclaves sociais

Diante do impasse que se tem entre as racionalidades, os tipos de organizações, modelo de homem e ainda da teoria social, é importante que haja uma delimitação do espaço social compreendido pelas organizações, propiciando a aprendizagem de meios capazes de facilitar que diversos microssistemas sociais convivam entre si (RAMOS, 1989). A intenção é transformar “a organização econômica formal num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais, livres de pressões projetadas e organizadas” (RAMOS, 1989, p.115), permitindo uma abordagem substantiva do espaço humano.

Analisando historicamente a sociedade, são percebidas mudanças circunstanciais em cada momento, como nas sociedades pré-industriais e industriais. Ramos (1989) acredita que essas mudanças continuarão e darão, aos poucos, origem a uma sociedade baseada na racionalidade substantiva. Em sociedades pré-industriais, por exemplo, os padrões de comportamento do homem não estavam formalizados em sistemas formais artificiais como estes, mas sim, por meio da participação de vários grupos sociais e que fugiam à lógica instrumental das organizações atuais (RAMOS, 1989)

Segundo Voegelin (1962 *apud* RAMOS, 1989), existem em uma sociedade ações do tipo simbólicas e também econômicas. A simbólica está relacionada à experiência do significado, é intrinsecamente compensadora e constitui um fim em si mesmo. Por sua vez, a ação econômica, baseada na sobrevivência e maximização de recursos, busca vantagens práticas e não o conhecimento da verdade, resultados extrínsecos, sendo considerada uma atividade meio para determinado fim. Essa definição se aproxima e engloba bem a diferenciação feita entre a racionalidade substantiva e formal, respectivamente. Para Ramos (1989) a sociedade de mercado, junto de sua ideologia componente, negligencia as ações de interações simbólicas,

mas não se pode desconsiderar e esquecer as ações simbólicas em detrimento das ações econômicas.

É invertendo essa lógica de negligência a outros tipos de ações que sejam diferentes da ação racional formal que Ramos (1989) acredita ser possível a criação de enclaves sociais, que permitam ao homem agir em sua plenitude, explorando suas diversas racionalidades. O autor salienta ainda que “não há sentido em se destacar o estudo científico dos cenários sociais da natureza econômica. A sociedade, como um todo, não pode subsistir sem eles” (RAMOS 1989, p. 138). Ou seja, não pede-se que sejam excluídos da vida social todos os preceitos aprendidos e executados pelo homem econômico até o momento, mas é necessário sim delimitar a função e representatividade das organizações de mercado na vida humana.

Santos (2001) faz apontamentos parecidos com os de Guerreiro Ramos sobre essa questão. Para ele, a humanidade está em um período de transição, se organizando de maneira diferente e, se forem deixados de lado os mecanismos alienadores da publicidade e a busca pela competitividade pautado na mais-valia capitalista, será possível que ocorra uma mudança social que permita o desenvolvimento social ao invés de uma inclusão social ilusória, onde os únicos beneficiários serão os detentores do poder, as grandes nações e grandes corporações detentoras do capital. Essa mudança seria sustentada por uma alteração nas bases do sistema, ou seja, as mudanças começariam do indivíduo, e a partir daí seriam encontradas semelhanças e preocupações de grupo para que fosse possível chegar à coletividade sem abandonar a solidariedade. Então a busca agora seria por modos de vida que são necessários ao desenvolvimento da vida, e não ao desenvolvimento da globalização da mais valia (SANTOS, 2001).

Santos (2001) tem a intenção de revelar primeiramente o processo de produção da globalização, para que a partir daí seja possível identificar os mecanismos controladores desse sistema que ele considera hegemônico, mostrando assim, como essa globalização que conhecemos por vezes como fonte de oportunidades, é, na maioria das vezes, cruel e perversa. O autor ainda questiona quem seriam os agentes ativos ou passivos nesse sistema de

globalização vigente, sendo que para os detentores do poder, os hegemônicos, os ativos seriam aqueles que se incluem nesse modo de vida pautado no poder do dinheiro e da política em seu estado puro, ou seja, o ser humano que é globalizado, atuante economicamente e incluído nas práticas do mercado. No entanto, a análise desse panorama revela que aqueles que dessa forma agem se tornam cada vez mais alienados, figurando como apenas os agentes passivos desse sistema (SANTOS, 2001).

As colocações de Milton Santos não falam especificamente de racionalidade, mas falam claramente das consequências que o uso incontido e forçado da racionalidade instrumental tem trazido. Ele propõe, portanto, mudanças nas bases sociais para que parte do problema social seja sanado e o desenvolvimento da vida alcançado. Dessa forma, não seria obtido apenas o desenvolvimento pregado de forma instrumental pela globalização.

Pois bem, uma das maneiras de conseguir alterar as bases da sociedade moderna, das quais as organizações são o modelo social fundamental, baseadas na racionalidade formal e calculabilidade, é fomentar que formas de gestão alternativas que se baseiam na racionalidade substantiva sejam conhecidas e possam ser aos poucos colocadas em prática. Essa pode ser uma das maneiras para que sejam alcançados tanto os anseios de Guerreiro Ramos, de valorização da racionalidade substantiva e criação de outros enclaves sociais, quanto os de Milton Santos, de alteração das bases sociais atuais, ou seja, as organizações.

Isso tem sido feito desde as proposições de Ramos (1989). Muitos trabalhos acadêmicos evidenciaram empiricamente o estudo da racionalidade substantiva. Todos estavam empenhados em entender melhor o que propunha Ramos (1989), mas empiricamente, fato sobre o qual o autor não conseguiu decorrer antes de sua morte. Assim, a maioria desses trabalhos se apoia em Serva (1993, 1997a e 1997b), pois ele é visto como um dos sucessores dos estudos de Ramos e também precursor da racionalidade substantiva estudada na prática, fora do prisma teórico. Entre os anos de 1998 e 2010 dezessete trabalhos seguiram a metodologia de análise das organizações desenvolvida por Serva (1996, 1997a, 1997b) para o estudo da racionalidade substantiva (CAITANO, SERVA, 2012). Os estudos foram

“desenvolvidos em uma diversidade de organizações: cooperativas, indústria, fundação empresarial, empresas de economia de comunhão, organização autogestionária, hospital filantrópico, fenomenias, escolas e ONG’s” (CAITANO, SERVA, 2012, p. 15).

Antes disso, Dellagnelo e Machado-Silva (2000), estudaram a racionalidade em publicações acadêmicas brasileiras e internacionais entre 1995 e 1998, e por meio de um estudo que verificou as evidências empíricas apresentadas em artigos, constataram que o modelo burocrático se relativiza, mas que a razão instrumental voltada para o cálculo utilitário de consequência ainda era predominante nas ações organizacionais.

Bulgacov e Castiglia (2003) também estudaram na prática um programa de extensão voltado para o desenvolvimento do idoso, por entenderem que este se baseava na abordagem substantiva de organização e do homem parentético de Ramos. Os autores descreveram, portanto, uma organização confrontando a realidade social instrumental.

Margoto, Behr e Paes de Paula (2010), a partir de uma abordagem crítica, valeram-se dos conceitos de racionalidade formal e substantiva para explicar o processo espontâneo de desligamento de pessoas de suas organizações de trabalho. Para eles, nos cinco casos estudados por meio de uma pesquisa qualitativa, a lógica substantiva de vida levou essas pessoas a deixarem seus empregos, aproximando-os do modelo de homem parentético de Ramos (1983). Inclusive, esse artigo faz parte de uma edição especial da revista *Organização & Sociedade*, que traz artigos relacionados exclusivamente a Guerreiro Ramos e seus escritos, incluindo diversos assuntos, como as bases fenomenológicas dos trabalhos de Ramos, o desenvolvimento histórico dos seus escritos, e não só tratando apenas da racionalidade e da nova teoria social proposta por Ramos (1989).

Portanto, é possível então notar um desenvolvimento no campo, em que se valoriza o estudo da racionalidade substantiva, junto da criação e valorização de outros enclaves sociais, sendo que “em nenhum dos casos analisados os resultados indicaram a existência de somente uma lógica racional condutora” (CAITANO, SERVA, 2012, p. 15).

2.1.2.5 Outras formas de gestão

Apresentam-se aqui exemplos de formas de gestão que podem servir de ferramentas, auxiliando na alteração das bases racionais funcionalistas e também na forma de organização das organizações, sendo: economia solidária e gestão convivial. Quando se fala em apresentar outras formas de gestão, pensa-se primeiro na apresentação de outras maneiras de ver e entender o papel das organizações, pautadas em outras bases, diferentes da instrumental já relatada.

A economia solidária é uma forma de gestão alternativa para ser apresentada, pois ela já está em prática. Portanto, é um exemplo bem palpável. Segundo França e Dzimira (1999), esse movimento começou na Europa, particularmente na França. O motivo principal foi a crise da sociedade salarial que culminou na escassez do emprego de tempo integral (FRANÇA; DZIMIRA, 1999).

Singer (2000) relata sobre as bases de criação da economia solidária, afirmando ser este um meio de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado ou por pessoas marginalizadas ao sistema ou que temem esse fato. A economia solidária acontece quando coletivamente se tem a posse e uso dos meios de produção e distribuição (SINGER, 2000). Ou seja, para que a posse seja coletiva, é necessário que se altere alguns arranjos sociais, não incentivados pela racionalidade instrumental, do capitalismo.

Diante das palavras de Singer (2000) é possível entender melhor do que se trata essa forma de gestão:

“A unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção, cujos princípios organizativos são: posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou por participação direta (quando o número de cooperadores não é demasiado) ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperadores por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperadores. A cota básica do capital de cada cooperador não é remunerada, somas adicionais emprestadas à cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado” (SINGER, 2000, p.13).

Outra forma de gestão descrita aqui é a convivial. O autor que propõe a abordagem da gestão convivial é Ivan Illich (1973). Para ele é possível, através da promoção de limites pedagógicos sobre o crescimento industrial na sociedade, que pelo menos dois terços da população viva em equilíbrio no que ele chama de pós-industrialização. É necessário para isso que o homem reconheça de que existem duas formas de se usar uma descoberta científica: especializando-se em funções, institucionalizando seus valores e centralizando o poder, transformando assim as pessoas em acessórios de burocracias e máquinas, ou então, ampliando o leque de competências de cada pessoa, de controle e iniciativa, limitada apenas por reivindicações de outros indivíduos a uma gama igual de poder e liberdade.

Dessa forma, Illich (1973) quer chamar a atenção para a segunda utilidade da descoberta científica, pois assim o homem não será dominado pelas indústrias e conseguirá encontrar limites e escalas ideais de produção para uma nova sociedade. Illich (1973) intitulou de convivial a sociedade que consegue se utilizar de modernas tecnologias em benefício político de seus indivíduos inter-relacionados ao invés de apenas seus gerentes. Em outras palavras, ele descreve:

“é necessário dar às pessoas ferramentas para garantir o seu direito de trabalhar com alta capacidade, independentemente de eficiência, eliminando assim, a necessidade de escravos ou mestres, aumentando alcance de cada pessoa à liberdade (...). As pessoas não precisam somente de obter as coisas, elas precisam, acima de tudo, da liberdade, de fazer as coisas entre as quais se pode viver, ou dar forma a elas de acordo com seus próprios gostos, dar-lhes utilidade, em benefício das outras pessoas (...). Eu escolho 'convívio' o termo para designar o oposto da produtividade industrial (...). A convivência deve ser a liberdade individual realizada em interdependência pessoal e, e ainda, uma ética intrínseca valor” (ILLICH, 1973, p.23 e 24, tradução livre).

É bem verdade que Illich não trata de suas proposições como uma forma de gestão organizacional, como estamos acostumados a ver, mas fala da organização da vida de forma ampla e que pode então ser pensada como uma forma de gestão. É para isso que se chama atenção. Da existência de uma forma de gestão realmente diferente e que ao invés de calculista para os fins de lucro, se importe com a vida do ser humano como um todo. Por isso sugere-se propor a abordagem convivial de Illich, como representante de forma de gestão convivial.

A apresentação dessas formas de gestão alternativas não vem com a intenção de deixar uma receita para que seja possível a realização de uma nova

ciência das organizações. Se assim fosse feito, seria assumida uma ação baseada na mesma lógica instrumental e calculista a qual a sociedade de mercado vive hoje. Pretende-se sim, mostrar pontos de vista de alguns teóricos, fomentando o estudo do tema, incentivando a busca de uma vida racionalmente balanceada, se é que assim pode ser chamada. Busca-se indicar possíveis caminhos que permitem colocar em prática a teoria substantiva do indivíduo, das organizações, para que seja possível em um futuro próximo construir em bases sólidas uma sociedade substantiva.

2.2 ABORDAGEM E PSICOLOGIA SÓCIO-HISTÓRICA

Jerome Bruner, em seu livro “Atos de significação”, levanta questionamentos sobre a dualidade entre o dizer e o fazer humano. Ele mostra que é dada maior importância ao estudo do que as pessoas fazem, como se fosse essa a comprovação do que elas dizem (BRUNER, 1997). Pretende-se aqui seguir outro caminho ao invés dessa dualidade relatada por Bruner. Diante da perspectiva sócio-histórica, acredita-se que o fazer e dizer humano são um conjunto, que expressam consigo particularidade do homem, situado sócio e historicamente. Dessa forma, abordagem da psicologia cultural está preocupada com “ações situadas em um cenário cultural e nos estados intencionais mutuamente interagentes dos participantes” (BRUNER, 1997, p. 27).

Para Bruner, “a cultura e a busca por significado dentro da cultura são as causas adequadas da ação humana. O substrato biológico, os assim chamados universais da natureza humana, não causa a ação” (BRUNER, 1997, p.28). O autor descreve que é possível, no entanto, que o substrato biológico apenas restrinja a cultura, que constitua uma condição. No entanto, cada cultura possui um kit de ferramentas, “dispositivos protéticos”, que permite ao homem exceder e redefinir essas condições de restrição biológica (BRUNER, 1997).

A abordagem sócio-histórica constitui os fundamentos para investigação e consequente descrição do processo de construção de sentido e significados de uma prática social, representada nesse trabalho pela prática de gestão. Baseada na Psicologia Histórico-Cultural de Vigotski, essa abordagem está fundamentada no marxismo, adotando o materialismo histórico e dialético como filosofia, teoria e método (BOCK, 2002). Assim, o homem é considerado um ser ativo social e historicamente, enquanto a sociedade é a produção histórica dos homens, que por meio do trabalho, produzem sua vida material (BOCK, 2002). As ideias representam a realidade. A matéria e a realidade, por sua vez, se apoiam nas contradições expressadas pela ideia (BOCK, 2002). É através da história, representativa da contradição constante do fazer humano, junto da base material, que se deve observar o processo de produção de ideias e da ciência (BOCK, 2002). “O objetivo de uma abordagem sociocultural é explicar as relações entre o funcionamento da mente humana, de um lado, e nas quais esse funcionamento ocorre, por outro” (WERTSCH *et al.*, 1998, p.13). Ou ainda, das relações entre a ação humana e as situações históricas, institucionais e culturais em que essa ação ocorre (WERSTSCH *et al.*, 1998).

Segundo Gonçalves (2002), abordagens advindas da Psicologia Sócio-Histórica, devem ser estudadas por meio de um método que envolva “uma concepção de mundo, uma concepção de homem e uma concepção de conhecimento” (GONÇALVES, 2002, p. 115). Nessa abordagem da Psicologia Sócio-Histórica, tem-se a visão de homem “constituído numa relação dialética com o social e com a história, sendo, ao mesmo tempo, único, singular e histórico (...) constituído na e pela atividade (...) revela - em todas suas expressões - a historicidade social, a ideologia, as relações sociais, o modo de produção.” (AGUIAR; OZELLA, 2006, p.224). O homem constitui seu mundo psicológico a partir das relações que ele mantém com o mundo objetivo, coletivo, social e cultural, objetivando sua subjetividade e subjetivando sua objetividade. É a relação que constitui o psicológico, e não o homem por si só (AGUIAR, 2002). Ou seja, “os seres humanos se desenvolvem por meio de sua participação variável nas atividades socioculturais de suas comunidades as quais também se transformam” (ROGOFF, 2005, p.21).

2.2.1 A Prática vista por meio da Teoria da Atividade

Considerando a abordagem sócio-histórica, estudar a prática pode ser interessante, pois permite ao pesquisador envolver-se em um diálogo direto com os praticantes, e como descreveram Golsorkhi *et al.* (2010), o estudo da prática permite, por exemplo, em vários estudos relacionados à estratégia, que sejam destacados assuntos relevantes aos próprios estrategistas (GOLSORKHI *et al.*, 2010), os praticantes da estratégia. Segundo Santos e Alcadipani (2010), a preocupação com o fazer nas organizações não é nova e nem única, mostrando sua importância, como, por exemplo:

“de uma forma subliminar tal preocupação está presente no campo desde os Estudos de Hawthorne, quando se procurou primeiro entender o efeito da luminosidade no trabalho das pessoas e, na sequência, a questão do fator humano como componente essencial permeando as pessoas trabalhando. Outro exemplo é o trabalho de Mintzberg (1973) que já havia apontado – a partir da análise da rotina diária dos gerentes - que os papéis desempenhados por eles eram, na prática, diferente daqueles que sugeriam as teorias baseadas no comportamento racional. Starbuck (1983), com uma abordagem parecida, já havia destacado que, na prática, existe uma diferença entre aquilo que os gerentes dizem que fazem e aquilo que “realmente” fazem – como agem e decidem. Orr (1996), olhando não para gerentes, mas para os técnicos de manutenção da Xerox, também mostrara, por meio de uma análise das práticas cotidianas de trabalho dessas pessoas, que os estudos organizacionais estavam “muito distantes” e pouca relação tinham com *the doing of the job (...) what is actually done in accomplishing a given job* (ORR, 1996, p. 1). Reed (1984), inclusive, de maneira específica, já advogava e começava a articular a idéia do *management as a social practice*” (SANTOS; ALCADIPANI, 2010, p. 2).

São diferentes as abordagens em relação ao estudo das práticas organizacionais, e cada uma delas contribui de forma diferente ao estudo da Administração. No entanto, ainda há muito trabalho a ser desenvolvido, sendo necessário especificar métodos e abordagens utilizados no estudo da prática, para que sejam alcançados avanços nesse campo de estudo (SANTOS; ALCADIPANI, 2010).

Existem três maneiras pelas quais a prática pode ser estudada: a prática como fenômeno, como perspectiva, e como uma filosofia (ORLIKOWSKI, 2010).

Faz-se uso nesse estudo da prática como fenômeno. Ou seja, a prática é o *locus* central localizada no cotidiano organizacional (ORLIKOWSKI, 2010), no qual opta-se pelo estudo da vida, abandonando-se a lógica formal, conduta necessária para se descrever a prática tal qual ela é.

A abordagem da prática quebra com individualismos metodológicos, enfatizando que a atividade deve ser entendida e estudada pelas práticas que prevalecem no campo de estudo escolhido (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Ressalva-se ainda, que a relevância de um estudo que aborde a prática e seus praticantes se constrói à medida que este permite que seja alcançado um avanço no entendimento teórico acerca de um assunto, levando em consideração aspectos importantes aos membros organizacionais, *que são* os participantes da prática (GOLSORKHI *et al.*, 2010).

Considerando a prática como um “fenômeno social transindividual que decorre da experiência de um sujeito ou grupos de sujeitos” (BULGACOV *et al.*, 2011, p.3), é importante ressaltar, de uma maneira geral, alguns aspectos do estudo da prática diante das ciências sociais. Analisar o nível social micro de uma atividade e sua construção em um contexto social real, por exemplo, permite a aproximação do que é geral e abstrato, a análise da realidade social, e ainda, ao flexibilizar a noção de prática, permite-se analisar a atividade de diversos ângulos (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Nesse caso o nível social micro não se traduz em algo reduzido, mas sim no fato de retratar o contexto social limitado que envolve uma determinada atividade. A partir da análise conjunta da atividade e suas mediações é possível acessar o nível macro da atividade. A teoria da atividade permite realizar esse olhar por meio do estudo coletivo da atividade e seus aspectos mediadores (ENGSTRÖM, 2001). Ou seja, ao descrever a prática por meio da atividade e suas características mediadoras, é possível acessar tanto o nível micro quanto o macro da atividade em questão.

Assim, uma vez que a Psicologia Sócio-Histórica sustenta pressupostos comuns à prática e à atividade, tem-se a prática como representante do fenômeno, abordando-se a atividade como perspectiva teórica desse estudo. A teoria da atividade, assim como a abordagem sócio-histórica, também teve seu início com

Vygotsky, entre 1920 e o início de 1930 (ENGESTRÖM, 2001), dito resumidamente, preocupada com o desenvolvimento da consciência humana (JARZABKOWSKI, 2010). A partir das ideias de Vygotsky, um de seus alunos e colega, Leontiev, na tentativa de desenvolver o campo de estudo, propôs que a unidade para examinar a consciência humana fosse a atividade (JARZABKOWSKI, 2010).

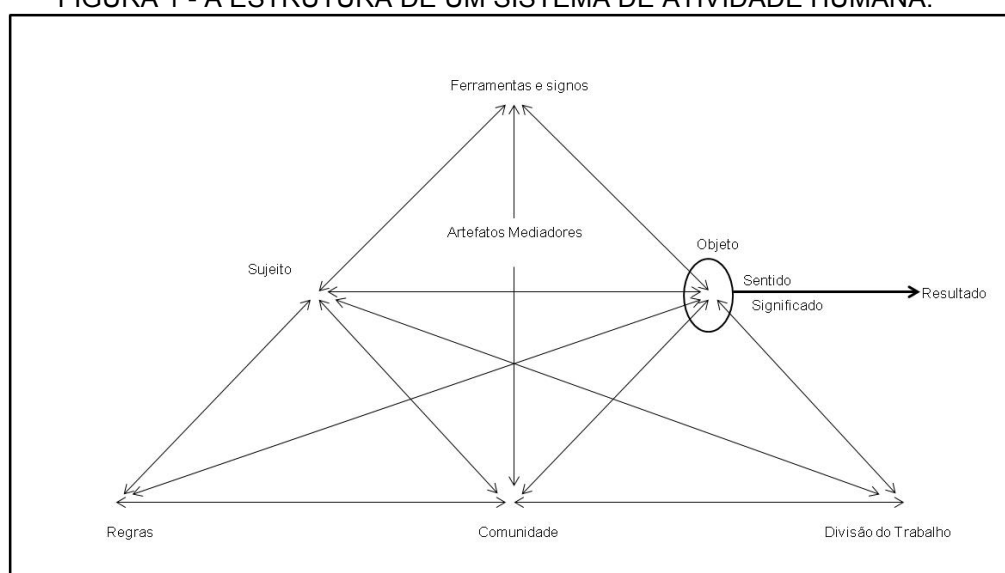
Vygotsky e Leontiev são considerados respectivamente os representantes da primeira e da segunda geração do estudo da atividade. A terceira, e por enquanto última geração, é representada por Engeström, autor que contribuiu aos estudos da teoria da atividade propondo que a unidade de análise passasse a ser um sistema de atividade, deslocando o foco da atividade, antes individual, para a coletividade (JARZABKOWSKI, 2010), buscando entender diálogos, perspectivas múltiplas, e networks de interação do sistema de atividade (ENGESTRÖM, 2001). Ou seja, envolve o indivíduo consciente abordado por Vygotsky e o estudo da atividade proposto por Leontiev, acrescentando o aspecto coletivo da atividade.

Levando isso em consideração, a teoria da atividade pode dar contribuições significativas aos estudos multidisciplinares interessados em práticas culturais. Ao invés de uma abordagem psicológica estreita, deve ser vista como uma abordagem ampla que desenvolve novas ferramentas conceituais capazes de resolver questões teóricas e metodológicas dentro das ciências sociais (ENGESTRÖM *et al.*, 1999). É possível dizer que a estrutura da atividade consiste, dentro desse sistema apresentado por Engeström (2001), das necessidades humanas, seus motivos, finalidades e condições. O sistema de atividade como uma unidade de análise funciona como uma complementariedade da visão do sistema e da visão do sujeito. Trata-se de um processo *dialético* (ENGESTRÖM *et al.*, 1999) que consegue relacionar essas duas visões de sistema e sujeito.

Ou seja, é através da atividade que o homem se relaciona com o mundo, o produz e, ao mesmo tempo, é produzido por ele (BULGACOV *et al.*, 2011). Dessa forma, indivíduo e sociedade constituem um ao outro (AGUIAR; OZELLA, 2006), ou seja, o homem está envolvido por uma história e sociedade que o constitui e assim, passa a atuar no mundo social, alterando história e sociedade.

Apesar de algumas críticas acerca do deslocamento do foco da teoria da atividade do âmbito individual para o coletivo da atividade, é possível afirmar que esse novo posicionamento analítico do sistema de atividade proposto por Engeström (2001), trouxe benefícios ao estudo das organizações (JARZABKOWSKI, 2010). Motivada a superar questões relacionadas à diversidade e ao diálogo entre diferentes perspectivas e tradições, a terceira geração de estudo da atividade tem seu modelo, a estrutura do sistema de atividade humana, representado da seguinte forma, conforme demonstrado na Figura 1.

FIGURA 1 - A ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE ATIVIDADE HUMANA.



Adaptado de Engeström, 1987, p.78.

Segundo Engeström (1987), os sistemas de atividade fazem parte de uma rede de sistemas de atividade que são interdependentes, ou seja, nunca estão sozinhos. O modelo em forma de triângulo representa ações individuais e em grupo dentro de uma atividade coletiva (ENGESTRÖM, 2001). Os elementos que compõem o modelo são descritos da seguinte forma:

- Sujeito – compreende o indivíduo ou subgrupo escolhido como representante do sistema de atividade. É através do estudo sobre esses indivíduos que advém a perspectiva de análise, mediante suas posições e pontos de vista (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).

- Objeto – é o “material cru”, para o qual a atividade é direcionada (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010), ou seja, o que se pretende com alguma atividade.
- Resultado – o objeto se transforma no resultado com a ajuda dos instrumentos, ou seja, ferramentas e signos (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Trata-se do resultado da atividade antes pretendida no objeto.
- Ferramentas e signos - mediam o sujeito e o objeto, podendo ser físicos e simbólicos, externos e internos (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Comunidade – representa os indivíduos e subgrupos envolvidos diante de um mesmo objeto geral (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Divisão do trabalho – refere-se à divisão horizontal de tarefas e divisão vertical de poder e status (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Regras – são regulamentações implícitas e explícitas, normas, convenções e padrões que guiam ações em um sistema de atividade (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).

Chama-se a atenção ainda para o fato de o objeto ser representado em um formato oval, significando que as ações orientadas ao objeto são sempre implícita ou explicitamente caracterizadas por interpretação, construção de sentido, assim, ambiguidade, surpresa e potencial de mudança compõem o objeto (ENGESTRÖM, 2001).

A estrutura do sistema de atividade humana é o modelo básico para o estudo da atividade. Segundo Engeström (2001), para realizar o estudo de uma atividade em específico é necessário analisar conjuntamente pelo menos dois sistemas de atividade, como o representado a seguir na Figura 2.

Apresentadas as bases da terceira geração do estudo da teoria da atividade, assim como o sistema humano de atividade, é importante apresentar os princípios básicos que compreendem o sistema de atividade em específico. Engeström (2001),

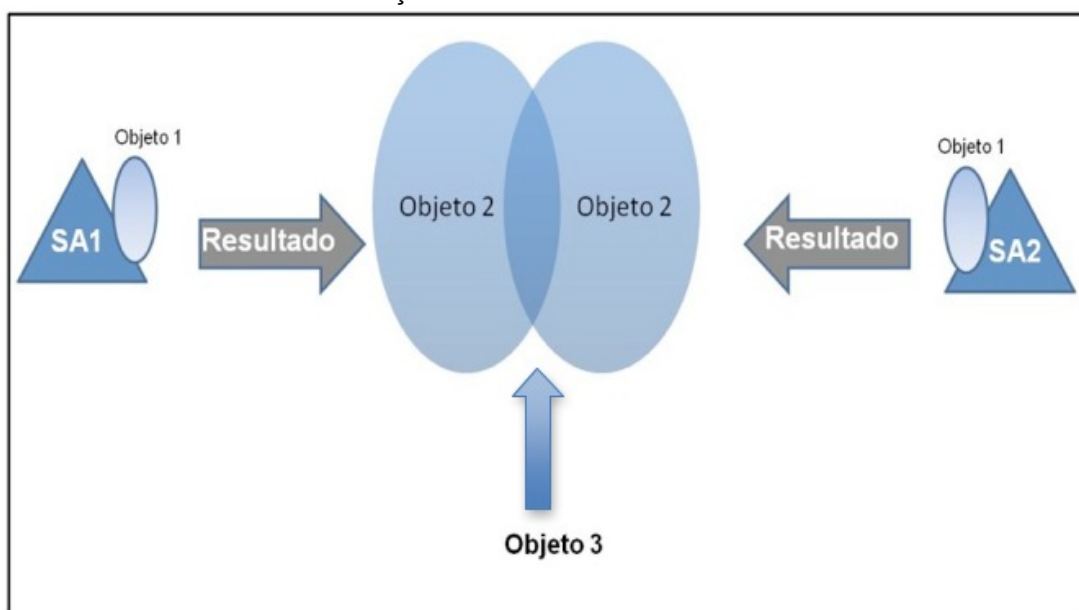
revisando e citando suas publicações anteriores, coloca que o *design* que a teoria da atividade apresenta em sua terceira geração é composta de cinco princípios. O primeiro é que a atividade é coletiva, mediada por artefatos em um sistema de atividade orientado para o objeto, sendo que o sistema de atividade representa a unidade de análise da atividade. O segundo compreende a capacidade de “multi-vozes” do sistema de atividade, pois o sistema de atividade é uma junção de pontos de vistas múltiplos, tradição e interesses, como, por exemplo, a divisão do trabalho que cria posições diferentes para cada participante da atividade, considerando que cada um deles é permeado por histórias distintas. Os artefatos carregam uma história, as regras e convenções também. A partir disso, aponta-se para o terceiro princípio do sistema da atividade, a historicidade. Ou seja, os sistemas de atividade se transformam durante determinados períodos de tempo. Sendo que a história é considerada como a atividade e seus objetos, junto das ideias teóricas e das ferramentas incluídas nela e que mediam a atividade. O quarto princípio entende as contradições como fonte de mudança e desenvolvimento da atividade, sendo que as contradições são diferentes de problemas e conflitos, e que representam o acúmulo histórico de tensões dentro de um sistema de atividade e entre um conjunto de sistema. Completa o quinto princípio a possibilidade de transformação expansiva de um sistema de atividade, em que, a partir de uma contradição nesse sistema, as normas estabelecidas nele possam se alterar (ENGESTRÖM, 2001).

Sendo assim, “a teoria da atividade é conceituada pela construção continuada da atividade como produto dos sistemas de atividade, que envolve o ator, a comunidade a qual o ator faz parte e interage, e também as ferramentas e materiais simbólicos que mediam entre os atores, a própria comunidade e a sua busca pela atividade (JARZABKOWSKI, 2010, p. 127, tradução livre).

Partindo de uma explicação sobre a atividade individual à coletiva, é preciso considerar que o fenômeno psicológico se desenvolve ao longo do tempo, “não pertence à natureza humana; não é preexistente ao homem e reflete a condição social, econômica e cultural que vivem os homens” (BOCK, 2002, p.22). Ou seja, o homem se forma e transforma a natureza por meio da atividade, em uma relação dialética. Assim, a transformação acontece tanto nas funções psicológicas quanto diante da produção cultural e social (AGUIAR, 2002). Compreender as atividades

socioculturais inclui entender o uso que pessoas fazem de tecnologias culturais, entre outras ferramentas, bem como sua transformação. Para isso, é importante conhecer tradições culturais, em estruturas, prática de comunidade e vida familiar (ROGOFF, 2005).

FIGURA 2 - INTERAÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE ATIVIDADE



Adaptado de Engeström, 2001, p. 136.
 Legenda: SA – sistema de atividade

É através da atividade externa que as possibilidades da atividade interna são criadas (AGUIAR, 2002). Sendo assim, o que vai determinar a atividade interna do indivíduo é a relação que o homem mantém com a sociedade, conseqüentemente a forma pela qual ela se organiza com o trabalho, a transformação da natureza para possibilidade de existência humana (AGUIAR, 2002). Assim, “a análise da atividade, por sua vez, pressupõe o olhar sobre as múltiplas relações que caracterizam a tríade sujeito/ações/contextos sociais, relações estas singulares e coletivas, na medida em que se pautam nas significações ali (re) produzidas, transformadas e apropriadas” (ZANELLA, 2004, 127).

2.2.2 Sentidos e Significados

O homem transforma a si mesmo e a natureza por meio da atividade. O significado é, por sua vez, elemento constitutivo desse processo de produção cultural, social e individual. Dessa forma a atividade humana é sempre significada (AGUIAR, OZELLA, 2006). Segundo Aguiar e Ozella (2006), o estudo da apreensão de sentido deve ser feito na prática, empiricamente, indo além da descrição, estudando seu processo histórico.

O estudo dos sentidos e significados na prática pode ser entendido como uma mediação. “Mediação é melhor entendida como um processo envolvendo o potencial das ferramentas culturais para modelar a ação por um lado, e o único uso dessas ferramentas, por outro” (WERSTSCH *et al*, 1998, p.13). Ou seja, indivíduo e sociedade se alteram por meio de tipos diferentes de mediação. A função da mediação é eliminar relações dicotômicas entre, por exemplo, interno-externo, objetivo-subjetivo, permitindo o entendimento do processo (AGUIAR; OZELLA, 2006).

Diante da dicotomia pensamento-linguagem, acredita-se que sentidos e significados possam servir de mediadores nessa relação. Segundo Aguiar e Ozella (2006, p.225), “os signos, instrumentos psicológicos, são constitutivos do pensamento não só para a comunicação, mas também como meio de atividade interna”. O pensamento para virar palavra passa pelo significado e sentido. Pensamento e linguagem possuem para o seu entendimento, uma relação de mediação, pois ao mesmo tempo em que não se confundem, ou seja, são distintos, não podem ser compreendidos sem o outro.

Na constituição do sujeito, os signos são instrumentos da natureza social, responsáveis pelo contato do indivíduo com o mundo exterior e consigo mesmo. A linguagem é um desses instrumentos, e é importante pois é produzida social e historicamente (AGUIAR, 2002). Sendo assim, a linguagem é o signo que permite que seja internalizada uma atividade com significado, mediada semioticamente ao ser internalizada (AGUIAR, 2002).

Assim, o fenômeno psicológico, diante da Psicologia Sócio-histórica, se dá como “construção no nível individual do mundo simbólico que é social” (BOCK, 2002, p.23), em que o fenômeno psicológico e mundo social estão em relação

dialética. A linguagem tem o seu papel de mediadora, mas em uma perspectiva diferente da entendida como mediação dos sentidos e significados. A mediação da linguagem faz com que seja possível conhecer a expressão coletiva do mundo social objetivo, ou seja, o mundo simbólico. Representa-se materialmente o mundo abstrato e idealista do fenômeno psicológico (BOCK, 2002).

É importante ainda entender sobre sentidos e significados e diferenciá-los um o outro. Os sentidos são eventos psicológicos articulados que um indivíduo produz frente a uma realidade, ou seja, um ato mediado socialmente (AGUIAR, OZELLA, 2006). Significados são significações sociais e vigentes, enquanto sentidos são um pouco mais complexos, pois compreendem o confronto dessas significações com a vivência pessoal (AGUIAR, 2002).

3 METODOLOGIA

3.1 DIRETRIZES METODOLÓGICAS

Apresentam-se aqui as diretrizes metodológicas que norteiam esse estudo, ou seja, as bases pelas quais se deu o processo científico.

3.1.1 Design, delineamento, perspectiva temporal e estratégia de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca-se a partir da lógica e razão dos praticantes compreender a singularidade deles, das suas ações e de seus motivos (GODOI; BALSINI, 2006). Segundo Godoi e Balsini (2006), é a concepção epistemológica construída sobre a relação entre o sujeito e objeto que determina se uma abordagem é qualitativa ou quantitativa. Assim, o delineamento de pesquisa aqui proposto compreende uma pesquisa qualitativa pautada na análise descritiva-analítica, ao ponto que se busca descrever o objeto de pesquisa a partir da realidade organizacional e analisá-lo por meio da perspectiva sócio-histórica. Ou seja, relata detalhadamente um fenômeno social, que não foi baseado em hipóteses e foca na riqueza de detalhes apresentada sobre o fenômeno, como, por exemplo, configuração, estrutura, atividades, entre outros (GODOY, 2006).

Trata-se de uma pesquisa transversal, pois os dados foram coletados em um período de tempo específico, procurando descrever e entender a Casa da Videira em um determinado momento. No entanto, a perspectiva temporal contém aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999), uma vez que são acessados componentes históricos das práticas a partir dos relatos dos próprios membros da

ONG durante as entrevistas, dos diálogos observados e também pela historicidade expressa nos aspectos mediadores da prática estudada.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, sendo que “o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas é uma escolha do que se estudar” (STAKE, 2005, p.443). O que o determina um estudo de caso é o interesse em um caso individual de estudo e não a forma de fazê-lo. É comum a escolha de um estudo de caso para pesquisas qualitativas, e a maneira de estudá-lo depende do pesquisador, com enfoque analítico ou holístico, orgânico ou cultural, entre outros (STAKE, 2005).

Ressalva-se que apesar de muitos pesquisadores tentarem, não é função de um estudo de caso abordar diversos contextos (STAKE, 2005). Assim, coerentemente com a abordagem sócio-histórica esse estudo identificou os sentidos e significados apropriados pelos sujeitos, fatores importantes na identificação do contexto estudado, constituindo assim as orientações das ações e reflexões da organização e de cada um dos participantes. Essa abordagem rompe com a dicotomia interno-externo do indivíduo.

Portanto, este estudo também se limitou em um contexto, sendo permeado pela abordagem sócio-histórica, por meio da teoria da atividade, com o auxílio do conhecimento da mediação dos sentidos e significados nessa prática de gestão específica da Casa da Videira.

3.1.2 Objeto de estudo, nível e unidade de análise

A Casa da Videira compreende o objeto de estudo desse trabalho. Julga-se necessário nessa apresentação inicial da Casa da Videira usar a definição formal encontrada na página da ONG no Facebook. Dessa forma é possível trazer uma definição inicial do que se trata o objeto de pesquisa em questão, sem entrar nos detalhes encontrados durante a análise de dados.

A CASA DA VIDEIRA é uma associação sem fins lucrativos que desenvolve iniciativas nas áreas ambiental e social, em busca de um estilo de vida equilibrado e coerente. Mais que isso, é um espaço de promoção de práticas regenerativas para o bem comum. Nossas ações partem do princípio da lealdade: ser cuidadoso com a terra, a água, os animais e as pessoas. No dia a dia, isso significa adotar maneiras de comer, cozinhar, construir, transitar e se relacionar que permitam a integração das pessoas e a regeneração do ambiente ao invés de apenas consumi-lo – o que envolve resgatar alguns saberes tradicionais. Por exemplo: plantar e cozinhar a própria comida, fazer refeições em família e com os amigos, costurar, dar conta do lixo sem depender de um aterro sanitário e se deslocar usando a própria energia. Afinal, é no mínimo prudente manter essas práticas vivas. Elas são a expressão de nossa visão de mundo: aprender com a natureza, sagrada e soberana; ao invés de adaptá-la, adaptar-se a ela. (Em: <<http://www.facebook.com/casadavideira>>. Acesso em: 30 dezembro 2012).

Considerando a Casa da Videira como objeto de pesquisa, o nível de análise da pesquisa é tido como individual, sendo que a maioria da coleta de dados se deu entre pesquisador e indivíduos componentes da ONG, e a partir daí foram geradas as informações necessárias para a análise de dados.

No entanto, apesar da Casa da Videira representar o objeto de estudo, a unidade de análise é representada pelos sistemas de atividade estudados (ENGESTRÖM, 2001) e juntos eles permitiram descrever as mediações valorativas da prática de gestão da Casa da Videira.

Apoia essa decisão o fato de que as “unidades de análise em um estudo são usualmente as unidades de observação” (BABBIE, 2007, 95, *tradução livre*), ou seja, “são as coisas que examinamos para criar um resumo descritivo de todos os tipos e unidades e explicar as diferenças entre eles” (BABBIE, 2007, 95, *tradução livre*). Assim, artefatos sociais podem também representar uma unidade de análise, sendo representados, por exemplo, por uma descoberta científica (BABBIE, 2007). Por isso, escolheu-se nesse estudo utilizar-se como unidade de análise o conceito teórico-metodológico de sistemas de atividades (ENGESTRÖM, 2001).

3.1.3 Coleta de dados

Geralmente quando aplicado nas ciências sociais, o estudo de caso está pautado em descrições mais complexas, buscando uma visão holística do fenômeno observado, com uma grande quantidade de variáveis interligadas, estudadas por meio de observação participante, caracterizando um estudo com propósitos mais expansionistas do que reducionistas, propiciando um entendimento mais humanista do caso (STAKE, 2000). Dessa forma, este estudo conta com formas distintas de coleta de dados e que são permeadas pela visão holística descrita por Stake (2000), inclusive a observação participante, diário de campo, entrevista semiestruturada e em profundidade, gravação de áudio e realização de fotos.

Segundo Godoy (2006) a coleta de dados realizada por meio do trabalho de campo é importante, pois só é possível descobrir sobre a organização de uma rede de significações quando se tem um contato intenso e prolongado com o grupo estudado. Esse é um dos principais motivos pela escolha da observação participante como forma de coleta de dados, pois ela compreende um método no qual o pesquisador faz parte do ambiente e do dia-dia do seu objeto de estudo em sua plenitude, ou seja, pesquisador é considerado um membro como qualquer outro da organização (BABBIE, 2007), parte integrante de uma estrutura social” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A adoção de uma perspectiva etnográfica diante da observação participante complementa essas formas de coleta, pois por meio dela é possível que se abranja a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos como membros do grupo) e a interpretação do significado desse evento para a cultura do grupo” (GODOY, 2006, p.125).

A realização de entrevista compõe outra forma de coleta de dados. Entrevistas semiestruturadas e em profundidade foram feitas com os membros da Casa da Videira. As entrevistas semiestruturadas continham um roteiro, mas permitiam mudanças caso o pesquisador sentisse necessidade (MARTINS E

THEÓPHILO, 2009). Foram realizadas três entrevistas desse tipo. Já as entrevistas em profundidade, em que o foco foi a “obtenção de informações detalhadas sobre tema específico, a fim de levantar motivações, crenças, percepções e atitudes em relação a certa situação e/ou objeto de investigação” (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, 89), foram realizadas durante o dia-dia da observação participante, durante os diálogos entre o pesquisador e os pesquisados. Muitas foram as vezes que essa técnica se repetiu, mais de 30 vezes, alternando-se entre diálogos com diferentes participantes da ONG.

De certa forma, essas entrevistas em profundidade também podem ser entendidas, em algumas perspectivas, como uma forma de história oral, uma vez que essas entrevistas em profundidade aconteciam durante o relacionamento diário entre pesquisador e membros da ONG. Considerando a abordagem aqui proposta, olhar para a coleta por meio da história oral é benéfico, uma vez que a “história oral é a história do tempo presente, pois implica a percepção do passado como algo que tem continuidade hoje, e cujo processo histórico não está acabado” (ICHIKAWA; SANTOS, 2006, p. 182). Sendo assim, eram feitas gravações em áudio dos diálogos desenvolvidos no dia-dia, durante a execução de alguma atividade do trabalho. Esse material foi de suma importância para a etapa de análise dos dados, auxiliando principalmente a observação participante por meio de registros diários da atividade.

3.1.4 Orientação da análise de dados

A análise dos dados utilizou-se de três formas distintas e complementares: análise do sistema de atividade (ENGESTRÖM, 2001) e análise do núcleo de significação (AGUIAR, OZELLA, 2006) e da utilização do relato confessional (SCHULTZE, 2000). Com essas ferramentas de análise foi possível alcançar os objetivos propostos nesse trabalho, ou seja, uma análise situada sócio e historicamente da atividade significada, da prática de gestão da Casa da Videira.

A forma de análise do sistema de atividade é apresentada no item subsequente, “3.2.5 Conceituação e formas de apreensão das categorias analíticas”, mas aqui vale dizer que ela é complementada pela análise dos núcleos de significação na medida em que eles servem como método de identificação e entendimento dos sentidos e significados³ que compõem cada um dos sistemas de atividade.

A análise dos núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006), é compreendida de duas fases, sendo uma empírica e outra interpretativa como descritas a seguir.

A fase empírica inclui a realização de várias leituras flutuantes do material coletado buscando destacar os pré-indicadores sobre o assunto estudado. A partir daí, faz-se um filtro dos pré-indicadores baseando-se nos objetivos de pesquisa. Desses pré-indicadores previamente selecionados, por meio dos critérios de aglutinação por similaridade, complementaridade ou contraposição, criam-se os indicadores. Esses indicadores são relacionados com seus conteúdos temáticos, por exemplo: sustentabilidade (indicador), relacionada com a vida pessoal ou no trabalho (conteúdos temáticos).

Depois disso feito, começa a fase interpretativa incluindo os processos de articulação entre os indicadores. Seus respectivos conteúdos apresentados de forma conjunta originam os núcleos de significação. Os critérios nesta etapa de criação dos núcleos de significação são aglutinação por semelhança, complementaridade ou contradição.

Uma análise intra e depois internúcleos, é feita após essa etapa de criação dos núcleos, buscando analisar a fala dos participantes, junto da interpretação do pesquisador, contexto histórico, político, social, entre outros, para que seja possível compreender o sujeito em sua totalidade, ou o mais próximo disso. A compreensão

³ Sentidos e significados são um dos oito artefatos mediadores que fazem parte de cada sistema de atividade.

dos sentidos é um passo posterior e se dará a partir da análise e entendimento da articulação entre os núcleos de significação.

O relato confessional complementa a observação participante no tocante à análise dos dados e traz aspectos etnográficos a essa pesquisa. Esses aspectos da abordagem etnográfica ajudam na compreensão de fenômenos sociais complexos, que podem ser entendidos a partir da relação dialética que se dá entre o sujeito e o objeto, o indivíduo e a sociedade, a subjetividade e a objetividade, compreendendo tanto as diferenças quanto a complementariedade presentes nesses dualismos (ANDION; SERVA, 2006).

Realizar o relato confessional requer do pesquisador a produção de uma auto-reflexão e auto-revelação sobre o processo de pesquisa (SCHULTZE, 2000). Ao utilizar-se dessa ferramenta o pesquisador consegue usar a exposição autobiográfica para atrair leitores para o texto, aproximando-os do modo e pressupostos da prática estudada, servindo como um espelho no qual as próprias suposições e práticas do leitor são refletidas (SCHULTZE, 2000). Para agir dessa forma é necessário que o pesquisador desafie primeiro seus próprios pressupostos reconhecendo a si mesmo como um instrumento de pesquisa, construtor ativo do conhecimento ali produzido para que a geração de um novo conhecimento aconteça (SCHULTZE, 2000).

Ou seja, segundo Schultze (2000), o pesquisado deve usar de seus conhecimentos e experiências anteriores como um agente do pensamento, fazendo com que sua subjetividade sustente essa construção de informações e conhecimento, levando os leitores a realizar o mesmo processo reflexivo, a partir dessa ação de justaposição das suposições e experiência do pesquisador com a prática estudada.

3.2 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das diretrizes, apresenta-se a caracterização metodológica, que contextualiza e relaciona a metodologia escolhida com a abordagem teórica, epistemológica, objetivos, categorias, entre outras especificidades dessa pesquisa.

3.2.1 Princípios ontológicos e epistemológicos orientadores

A abordagem ontológica aqui utilizada tem a intenção de servir de base para a explicação do que fazem e como fazem os praticantes. Isso pode ser possível através de uma análise situada da prática retratando bem suas mediações (BULGACOV *et al.*, 2011). Ou seja, o homem é atuante de sua realidade, participante essencial na construção do conhecimento, que emerge do ambiente da prática, do mundo real, material. São essas características da abordagem sócio-histórica que se pretende seguir nesse trabalho, sob o olhar de um homem que constrói sua realidade, atuando socialmente, resgatando sua história.

Compreende-se as organizações como sendo um conjunto de relações entre sistemas de atividades significadas, situadas e contextualizadas historicamente, orientadas a objetos comuns, mediadas culturalmente por ferramentas físicas e simbólicas, implícitas e explícitas (regras, divisão de trabalho, comunidade, entre outros). Caracterizam-se pelas relações atores/sujeitos, ações e contextos sociais, que estão em permanente movimento dialético, constituído e constituinte dos significados e dos sentidos compartilhados e apropriados da organização. As relações que a compõe são singulares e coletivas na medida em que se pautam nas significações ali (re) produzidas, transformadas e apropriadas. É dentro dessa organização em ação na qual os atores são constituídos e constituintes das práticas de gestão e objetiva-se revelar as relações entre a prática de gestão e o tipo de racionalidade que guiam a organização em suas ações.

Complementarmente, Bulgacov *et al* (2011), ao explicar a maneira de como se deve pesquisar uma prática social, descrevem que, do ponto de vista metodológico, entende-se pesquisadores e participantes da pesquisa como coanalistas imersos no campo. Dentre exemplos de métodos específicos estão a perspectiva etnográfica, observação-ação, autoconfrontação, entre outros.

Esse posicionamento que tem o homem como construtor de sua realidade é baseado na epistemologia construtivista, abordagem na qual “a realidade e o conhecimento são resultados do processo de construção social. A realidade é sempre a realidade para os humanos e dos humanos” (GRAND *et al*, 2010, 64). E ainda, um processo interpretativo que “procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ao considerarem que é através da linguagem que aprendem na cultura e que constituem sua visão de mundo e a partir delas agem no mundo” (BULGACOV *et al.*, 2011, p.2).

Acredita-se que esses princípios não sejam superiores a algum outro, mas sim complementares, pois é possível que seja feito por meio deste o resgate da singularidade e subjetividade do indivíduo, ao ponto que se analisa o processo particular e social da construção de sua consciência (AGUIAR, 2002). A consciência é aqui entendida com o processo permanente de transformações simbólicas e singulares, determinadas pelas condições sociais e históricas do indivíduo (AGUIAR, 2002). Ao categorizar, apresentam-se aspectos do fenômeno psicológico, constituídos através do processo e da gênese do movimento. É necessário que as categorias deem conta de explicitar, descrever e explicar o fenômeno estudado (AGUIAR, 2002).

Além disso, acredita-se que as contradições e historicidade da realidade concreta carregam o movimento do fenômeno estudado e são apresentadas por meio de construções ideais. Sendo assim, iniciar o estudo de um fato empírico permite que sejam alcançados os sentidos. Ou seja, o pensamento invade o fenômeno, desvendando suas constituintes não evidenciadas empiricamente (AGUIAR, 2002).

3.2.2 Validade e confiabilidade

A validade de uma pesquisa qualitativa compreende a verificação de precisão dos dados pelo pesquisador por meio de alguns procedimentos (CRESWELL, 2010). Sendo assim, ela foi alcançada obtendo dados por meio de formas distintas, originando a triangulação de dados. Ou seja, a realização da observação participante junto das entrevistas permitiram, por exemplo, que fossem confrontadas essas informações de origem distinta na construção da essência do fenômeno observado.

A utilização de várias formas de coleta permite a triangulação de dados, garantindo a confiabilidade do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A confiabilidade compreende a pesquisa ser realizada por meio de procedimentos aceitos e utilizados por outros pesquisadores (CRESWELL, 2010), pois permitem um maior entendimento sobre a pesquisa e melhor análise sobre o estudo. É necessário que sejam seguidos padrões rígidos de descrição, compreendendo uma descrição rica e densa do fenômeno, bem como dos procedimentos metodológicos aplicados, procedimentos testados e aceitos pela comunidade acadêmica (CRESWELL, 2010). Assim, por meio dos procedimentos de análise dos núcleos de significação e dos sistemas de atividade foi possível comparar as informações obtidas por meio das diferentes formas de coleta, triangulando e compondo as características relevantes da prática em questão e sua consequente análise e discussão.

3.2.3 Considerações éticas e o papel do pesquisador

A ética aborda diversos aspectos em uma pesquisa, podendo ser expressa, por exemplo, na determinação do problema de pesquisa, sendo que este deve

beneficiar de alguma forma os estudados (CRESWELL, 2010). Assim, nesse trabalho, a Casa da Videira é beneficiada a partir do estudo e caracterização da organização, para que isso sirva de material de apoio à gestão da ONG. E ainda é de interesse da ONG e de seus membros ter seu trabalho registrado de maneira diferente dos que normalmente é feito sobre o grupo, como TV, jornais impressos, internet, entre outros.

Além disso, compreende-se que parte do método de pesquisa seja o da observação participante. Dessa forma, ao participar como voluntário e atuante nas atividades da ONG o pesquisador garantia um contato maior com o grupo e seus participantes à medida em que os ajudava na execução dos trabalhos diários. No decorrer dos dias o pesquisador notava e verificava os dados que registrava e era legitimado pelos membros como parte do grupo. Esse processo garantiu tanto a confiabilidade em relação aos dados que registrava, quanto a ética perante a organização estudada.

Creswell (2010) também sugere que o propósito e questões de entrevistas devem ser bem explicados aos participantes, para que não sejam gerados problemas durante a execução da pesquisa. Essa etapa foi cumprida junto da apresentação do pesquisador ao grupo. O grupo tinha conhecimento desde o início de como ocorreria a etapa de coleta de dados, cujo consentimento está registrado em áudio durante um diálogo com os membros da ONG e também há um termo assinado sobre a aceitação da realização da pesquisa. Ou seja, as devidas formalizações em papel e assinaturas foram tomadas antes da entrada no campo (CRESWELL, 2010). Além disso, o tempo todo foi mostrado aos participantes de pesquisa do enfoque de pesquisa construtivista, de coprodução e análise compartilhada das evidências empíricas. Mostrou-se o caráter holístico da pesquisa ao invés de utilitarista que normalmente é seguido em outras pesquisas.

O pesquisador tem um papel essencial na execução da ética na pesquisa, uma vez que todas as ações se iniciam por ele. Durante o processo, o pesquisador deixou claro quais eram os objetivos e formas de pesquisa bem como os possíveis vieses, seus valores, suas origens pessoais, gênero, história, cultura e status socioeconômico, pois, considera-se que essas características moldam de uma forma

ou outra a pesquisa (CRESWELL, 2010), e conseqüentemente o relacionamento entre os pesquisados e o pesquisador.

Creswell (2010), sugere também que sejam incluídas descrições de experiências passadas que levaram o pesquisador a se interessar e desenvolver tal tema de pesquisa e também como se originaram as conexões entre o pesquisador e os participantes (CRESWELL, 2010). Essa etapa é exemplificada no capítulo de discussões e contém detalhes dessas características que permeiam a vida do pesquisador e acabam influenciando na pesquisa acadêmica.

Godoi e Balsini (2006), ao descrever o papel do pesquisador, chamam a atenção da importância dada à sensibilidade do pesquisador na execução, principalmente, de um estudo qualitativo. No que tange esse ponto, considera ser o pesquisador um indivíduo sensível em relação ao meio em que vive, atento a detalhes que o permite fazer relações entre assuntos considerados abstratos e pontos de vistas distintos. A relação do pesquisador com a arte, mais especificamente a música, composição e o teatro permitiram que a sensibilidade fosse utilizada proveitosamente no âmbito e propósito acadêmico, contribuindo na realização da pesquisa.

3.2.4 Objetivo e perguntas de pesquisa

O objetivo desse trabalho é compreender como se constitui a prática de gestão da Casa da Videira a partir da mediação sócio-histórica e da racionalidade que guia suas ações.

A intenção final é poder apresentar dados que sirvam de base para estudos sobre organizações que se baseiam em formas alternativas de gestão. Indissociável a este objetivo está o intento de descrever qual o tipo de racionalidade, segundo Weber (1991), que guia as ações dessa prática de gestão da Casa da Videira bem como suas características e reflexos diante da gestão em si.

Tendo em vista o objetivo acima exposto, com a realização desse trabalho respondem-se às seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são e como são descritos os dois sistemas de atividades significativos à Casa da Videira?
- Como se dá a prática de gestão da Casa da Videira a partir do conjunto de mediações sócio-históricas identificadas nos dois sistemas de atividade descritos?
- Como se caracteriza teórica e empiricamente, a racionalidade que guia majoritariamente as ações relacionadas à prática de gestão da Casa da Videira, a partir das concepções de homem, organização e sociedade partilhados pelos seus membros?

3.2.5 Conceituação e formas de apreensão das categorias analíticas

Partindo do objetivo e perguntas de pesquisa apresentados anteriormente é possível identificar as seguintes categorias de análise: sistema de atividade, prática de gestão, significado e sentido.

Sistema de atividade

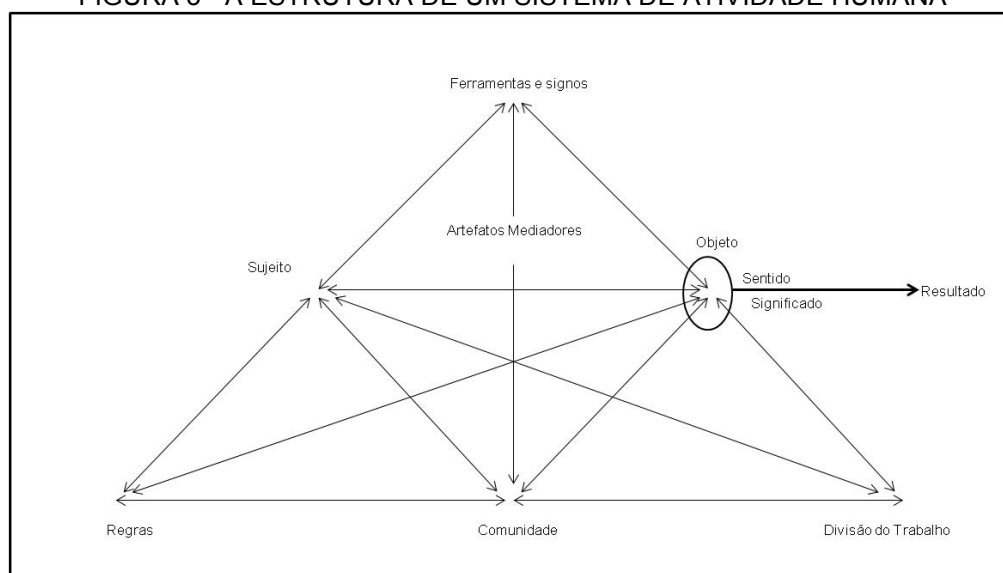
Conceituação: é um modo de entender a atividade humana considerando aspectos coletivos da atividade e não apenas individuais (JARZABKOWSKI, 2010). Inclui ainda o entendimento de seus elementos constitutivos como sujeito, objeto, mediações (regras, divisão do trabalho, comunidade, ferramentas/signos, sentidos/significados) e resultado (ENGESTRÖM, 1987).

Forma de apreensão: A análise dos sistemas de atividade da Casa da Videira foi feita a partir da observação direta do dia-dia da Casa da Videira, determinados após a entrada no campo de estudo. Envolvem o uso de entrevistas (semiestruturadas ou em profundidade), observação participante, diário de campo e

gravação de áudio dos diálogos entre membros da ONG e desses com o pesquisador. Assim, a partir dos dados coletados e analisados, foi possível identificar os elementos componentes do modelo do sistema de atividade humana.

Acredita-se que a atividade se constitui nas múltiplas relações que caracterizam entre ator/sujeito, ações e contextos sociais em relações singulares e coletivas, na medida em que se pautam nas significações ali (re) produzidas, transformadas e apropriadas. (ZANELLA, 2004). Os elementos que foram observados em cada sistema de atividade estão representados na Figura 3:

FIGURA 3 - A ESTRUTURA DE UM SISTEMA DE ATIVIDADE HUMANA



Adaptado de Engeström, 1987,p.78.

Cada um dos componentes do sistema de atividade é entendido como:

- Sujeito – compreende o indivíduo ou subgrupo os quais foram escolhidos como representante do sistema de atividade. É através do estudo sobre esses indivíduos que advém a perspectiva de análise, mediante suas posições e pontos de vista (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Objeto – é o “material cru” ao qual a atividade é direcionada (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010); o que se pretende com alguma atividade.

- Resultado – o objeto se transforma no resultado com a ajuda dos instrumentos, ou seja, ferramentas e signos (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Trata-se do resultado da atividade antes pretendida no objeto.
- Ferramentas e signos - mediam o sujeito e o objeto, podendo ser físicos e simbólicos, externos e internos (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Comunidade – representa os indivíduos e subgrupos envolvidos diante de um mesmo objeto geral (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Divisão do trabalho – refere-se à divisão horizontal de tarefas e divisão vertical de poder e status (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).
- Regras – são regulamentações implícitas e explícitas, normas, convenções, e padrões que guiam ações em um sistema de atividade (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).

Por meio da identificação das mediações culturais (regras, ferramentas físicas e simbólicas, comunidade, divisão do trabalho, entre outros) revelados pela fala dos atores e observação da prática pelo pesquisador no sistema de atividade em ação, foi possível responder perguntas como: como este sistema de atividade começou? Quais modificações houveram? Como se encontra hoje? O que é atribuído como determinante nas mudanças, contradições, ferramentas do sistema de atividade? Qual o resultado alcançado em cada uma delas?

Questões desse tipo e extensões dessas, junto dos métodos de análise, permitiram o resgate e apreensão do processo histórico que compõe cada sistema de atividade e seus elementos constituídos e constituintes, pois, segundo Aguiar e Ozella (2006), o estudo da apreensão de sentido deve ser feito na prática, empiricamente, indo além da descrição, estudando seu processo histórico. Terminadas as análises de cada sistema de atividade significada é possível responder sobre como se dá a prática de gestão da Casa da Videira.

Prática de gestão

Conceituação: essa prática é entendida como um conjunto de sistemas de atividade coletiva (ENGESTRÖM 2001). A prática de gestão é compreendida, neste caso, pelo conjunto de dois sistemas de atividades representativas à ONG.

Forma de apreensão:

Aconteceu a partir da identificação e análise conjunta dos dois sistemas de atividade estudados, ou seja, a relação encontrada entre os resultados obtidos na análise de cada sistema de atividade representativos à organização, junto aos atores do sistema de atividade em foco, caracterizando a prática de gestão.

Dessa forma, por meio das técnicas de coleta e análise de dados, foram respondidas algumas questões, por exemplo: como se caracteriza a prática gestão da Casa da Videira? Como ela está organizada? Quais seus elementos constituintes? Quais atores compõem a prática de gestão como um todo? Quais são os objetos desta prática e como são apreendidos historicamente pelos atores? Como se dá a manutenção dessa prática de gestão? Como mediações implícitas (concepção de homem, organização, sociedade) estão presentes nessa prática de gestão, e ainda, qual racionalidade guia majoritariamente as ações da organização.

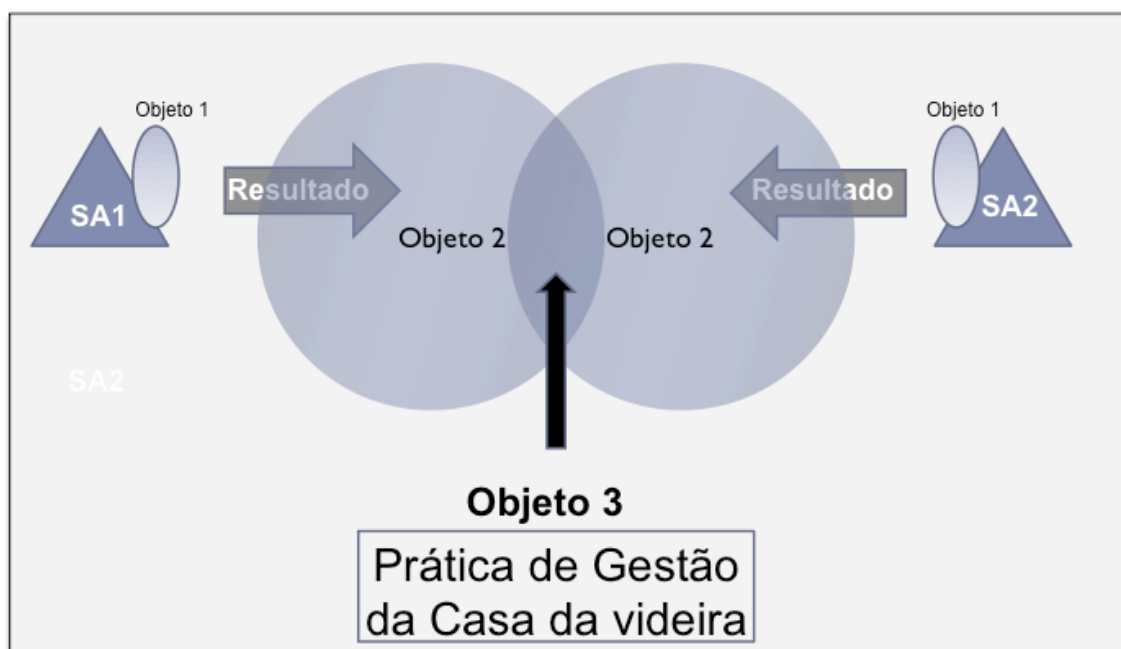
A Figura 4 representa um resumo do processo de análise da prática de gestão, ou seja, a análise conjunta dos resultados obtidos diante de cada sistema de atividade.

Significado

Conceituação: são significações sociais e vigentes (AGUIAR, 2002).

Forma de apreensão: A apreensão dos significados se deu por meio da análise dos Núcleos de Significação propostos por Aguiar e Ozella (2006) apoiados em métodos de coleta como entrevistas e observação participante.

FIGURA 4 - INTERAÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE ATIVIDADE



Adaptado de Engeström, 2001, p. 136.
 Legenda: SA – sistema de atividade

Sentido

Conceituação: são eventos psicológicos articulados que um indivíduo produz frente a uma realidade, ou seja, um ato mediado socialmente (AGUIAR, OZELLA, 2006).

Forma de apreensão: a análise dos sentidos também foi feita a partir da análise dos núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006). Os sentidos devem emergir a partir das falas dos participantes, articuladas em uma análise entre os núcleos de significação. A intenção é descobrir como se dá a construção e apreensão de sentidos e significados da prática de gestão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 PERÍODO DE ABRANGÊNCIA E OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA

Considera-se que o primeiro contato do pesquisador com o campo aconteceu em 22 de novembro de 2011, na ocasião em que Cláudio, um dos membros da Casa da Videira, ministrava uma palestra sobre Gestão Convivial⁴. Nesse dia, a pesquisa ainda era um “certeza informal”⁵, uma possibilidade entre pesquisador, orientador e os membros da Casa da Videira.

No início da palestra, o pesquisador apresentou-se para o palestrante, lembrou-lhe da possibilidade de pesquisa e pediu a ele autorização para gravar em áudio e vídeo a explanação que estava para começar. Com a autorização concedida, a palestra começou, assim como se deu início também à coleta de dados.⁶ Após esse dia o pesquisador passou a procurar por mais detalhes sobre a ONG, principalmente pelas publicações online, como o site da Casa da Videira, vídeos feitos pelos membros e também em matérias em que a ONG era retratada.

No dia seis de fevereiro aconteceu a primeira visita à Quinta da Videira, uma das ramificações e ponto de ação do grupo. Lá reside Eduardo e sua família. Foi ele e Cláudio que receberam o pesquisador. Nessa primeira reunião foi exposto em linhas gerais o escopo e cronograma da pesquisa, incluindo a observação participante a ser feita, bem como as motivações diante do estudo. Eduardo e

⁴ A palestra foi feita a convite dos professores Fabio Vizeu e Rene Seifert, como parte do conteúdo programático da disciplina “Formas de Gestão”, ministrada na Universidade Positivo. O mestrando pesquisador era nesse momento um aluno externo, cursando uma disciplina isolada no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo (PMDA/UP), utilizando-se da parceria firmada entre sua instituição de origem, o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

⁵ O Professor Rene, também membro da Casa da Videira, já havia levado a ideia aos outros membros. Faltava a aceitação do pesquisador e da ONG.

⁶ Nesse dia apenas o diário de campo foi usado como fonte de coleta, pois a qualidade da gravação foi comprometida, o que impossibilitou seu uso.

Cláudio também explicaram as proposições e o escopo da ONG. Esse encontro permitiu que acontecesse o acordo formal entre pesquisador e a ONG sobre a pesquisa pretendida. Com o consentimento de todas as partes, o início do trabalho de campo foi agendado para junho de 2012.

Assim, no dia 27 de junho de 2012, quarta-feira, passados alguns meses e também a aprovação do projeto de dissertação pela banca avaliadora, o pesquisador começou a observação participante. Salvo algumas exceções⁷, daí em diante a observação aconteceu de segunda à sexta-feira, das 9:00 às 14:00 horas.

Após aproximadamente um mês de coleta o pesquisador achou necessário fazer parte dos encontros religiosos do grupo, que aconteciam todas as manhãs de domingo, das 10:00 horas até por volta das 12:30 horas e reduziu os dias de observação na Quinta da Videira para segundas e sextas-feiras.

Nas semanas seguintes o grupo começou a organizar e participar de uma Feira de Agricultura Urbana e então o acompanhamento do pesquisador se deu nas segundas, sextas, sábados e domingos. Após formalização da realização da feira, os sábados substituíram as observações de sexta-feira, os horários e dias de pesquisa passaram a ser então domingo, segunda e sábado, sendo o horário compreendido respectivamente entre 10:00 e 12:30 horas, 9:00 e 14:00 horas e, por fim, entre 8:30 e 13:30 horas.

Essas mudanças foram importantes para o conhecimento de outras facetas do grupo estudado. Ou seja, à medida que novas fontes de observação surgiam e que outras ficavam conhecidas, o pesquisador alterava sua rotina de observação, buscando o maior conhecimento sobre a Casa da Videira e pôde, concomitante à coleta, executar a transcrição de trabalho de campo, análises prévias, estudos teóricos, entre outras tarefas da pesquisa durante os dias e horários em que a coleta não acontecia.

O trabalho de campo continuou até o final do mês de novembro, totalizando cinco meses de coleta intensiva, além dos estudos e contatos prévios sobre a Casa

⁷ As exceções citadas incluem alterações tanto nos horários quanto nos dias de trabalho.

da Videira, que se iniciaram em novembro de 2011, totalizando assim, um ano de pesquisa sobre a ONG.

Desde o início a coleta de dados pautada na observação participante foi apoiada por registros fotográficos, escritas do diário de campo, entrevistas e registros em áudio de momentos de interação e diálogos entre componentes da ONG, deles com o pesquisador e também deles com membros externos ou componentes da prática diária. Incluído na observação participante estava o princípio de que pesquisadores e participantes da pesquisa eram como coanalistas imersos no campo, ou seja, são ambos construtores desse trabalho de análise. Assim, foi feito um esforço do pesquisador durante da observação para ser o mais parecido possível com um membro do grupo, tentando acessar as particularidades do dia-dia do objeto de estudo.

Os registros fotográficos foram feitos em sua maioria nas primeiras semanas de coleta. Eles serviram, além de registro do ambiente da ONG, como uma forma de situar o pesquisador acerca do que ele havia observado e como uma forma de lembrar, especialmente o que lhe havia saltado aos olhos nos primeiros encontros. Nelas estão registradas paisagens, pessoas no seu trabalho, entre outras.

O diário de campo era um apoio usado durante a rotina de observação e também com anotações *a posteriori*. A observação participante foi guiada e beneficiada pelas riquezas de detalhes do diário.

Os registros de áudio também têm uma representatividade grande, pois os diálogos entre os membros da ONG e as falas deles com o pesquisador, muitas vezes aconteciam em momentos não propícios a anotações, como durante a realização de trabalhos braçais ou de diálogos dentro de um veículo, no trânsito, por exemplo. Assim as gravações permitiram que o pesquisador prestasse bastante atenção nos diálogos durante a ação, possibilitando-o ao mesmo tempo, exercer os trabalhos que lhe eram designados no dia-dia, uma vez que a gravação registrava as falas na íntegra e poderia ser acessada posteriormente.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas três vezes e foram mais pontuais. Uma foi realizada com um membro que mora no exterior e que estava visitando o grupo. Portanto, faltou tempo para que o pesquisador pudesse ter um contato mais profundo com ele a ponto de não precisar realizar a entrevista. Outra

foi feita com um participante que possuía menos convívio com o pesquisador, e por isso ajudou a entender melhor sobre esse participante e sua relação com a ONG. A última foi realizada com outro membro bem conhecido pelo pesquisador, de vivência frequente, e buscou-se a partir dela aglomerar informações do que havia sido observado durante toda a coleta, junto com o esclarecimento de alguns pontos.

As entrevistas em profundidade aconteceram no dia-dia da pesquisa e foram muitas. Trata-se de registros de diálogos que surgiam mediante os conhecimentos já adquiridos pelo pesquisador sobre o grupo, relacionados com a busca de outros entendimentos junto dos membros da ONG, durante os trabalhos diários ou eventos do grupo. Uma estimativa do número de ocasiões em que elas aconteceram é de aproximadamente 30 vezes. Os diálogos do pesquisador com os membros eram constantes e por isso esse número é expressivo.

Durante a realização de ambos os tipos de entrevistas contou-se com o auxílio de gravação em áudio dos diálogos e também de anotações no diário de campo. Somados, gravações em áudio e escritas do caderno de campo contribuíram para o registro sistematizado dessa parte da coleta.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CASA DA VIDEIRA

Para facilitar o entendimento das descrições e menções sobre a Casa da Videira e, conseqüentemente, das análises apresentadas posteriormente, faz-se aqui alguns apontamentos sobre a estrutura que caracteriza a ONG. Assim como toda ONG, existe um CNPJ, um estatuto, um registro como OSIP⁸, entre outros. Porém, o que pode eventualmente gerar confusão aqui não é essa formalidade, mas sim a estrutura informal que a envolve. Ou seja, ao propor aqui um estudo sobre a ONG Casa da Videira, é feito automaticamente um aporte direto à Igreja do Caminho

⁸Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

e à Quinta da Videira, como se essas outras instituições representassem a mesma coisa, apesar de não serem. No entanto, é aí que pode nascer alguma confusão.

Perguntado a dois membros sobre como se caracterizava a Casa da Videira, se era um grupo, um coletivo de amigos, uma comunidade religiosa, as respostas de ambos foram bem parecidas. Para Norbert, a Casa da Videira é:

“Tudo e nada. Dizer que é uma coisa, exclui outras. Num certo sentido é uma comunidade religiosa mas não no sentido tradicional. Um grupo de amigos, sim, mas mais que amigos, porque estão comprometidos mais uns com os outros do que amigo normalmente faz. É uma ONG com cadastro e tudo, mas mais que uma ONG porque tem o aspecto espiritual”

Sobre a mesma pergunta, Rene diz:

“É tudo isso. É complexo e difícil definir em uma palavra. É mais fácil ver e olhar, mas tem coisas que você não vê também. É uma comunidade de amigos juntos, que se materializa ora como ONG, ora como igreja. Essas coisas estão todas misturadas, ou como uma rede”.

Assim, a Casa da Videira pode ser vista de diversas formas, manifestando uma característica de cada vez ou juntas. Assim as relações pessoais que compõem essas facetas da organização são importantes, funcionando como principal fator caracterizador do grupo. No entanto, para ajudar no entendimento da pesquisa, tem-se a seguinte descrição:

Casa da Videira – É formalmente uma ONG que permite através de um estatuto amplo que diversas ações sejam encabeçadas pelos seus membros, voluntários e eventuais participantes. Metaforicamente, um dos membros, Eduardo define a ONG como um guarda-chuva, que protege os projetos que nascem junto dela. Outro membro, Cláudio, por sua vez, a descreve como uma luva, que está pronta para proteger mãos que queiram trabalhar em algum projeto e que eventualmente precisam de alguma proteção, legal ou jurídica. A partir dessa mesma comparação é possível entender que tanto o guarda-chuva quanto a luva foram pensados e construídos pelos membros fundadores da ONG, os quais também julgam o que ou quem pode ser ou estar sendo protegido pela luva ou pelo guarda-chuva. Acessando a explicação de Eduardo sobre o logo da Casa da Videira, é possível complementar a explicação do que se trata a ONG: “olhando de cima, parece uma pessoa que abraça e também está em movimento, a videira acolhe e também quer promover movimentos”. A figura 5 mostra o logo da ONG a qual se refere Eduardo.

FIGURA 5 - LOGO DA CASA DA VIDEIRA



Fonte: <<http://www.facebook.com/casadavideira>>

Igreja do Caminho – Uma igreja composta em sua maioria pelos mesmos membros da Casa da Videira e que fomenta alguns valores de vida entre eles, que se intitulam cristãos.

Quinta da Videira – Um projeto desenvolvido por alguns membros da Casa da Videira e da Igreja do Caminho focado no desenvolvimento de técnicas de agricultura e pecuária urbana na cidade de Curitiba.

Atuam juntos à ONG a Igreja e os projetos, como é o caso da Quinta da Videira, tanto diante de valores quanto de aspectos legais e econômicos. Um ajuda e auxilia o outro na medida do possível e do necessário. São instituições distintas, compostas por basicamente as mesmas pessoas, que se misturam e formam uma rede de relacionamentos entre elas.

Essas definições ajudam a situar o leitor sobre algumas características de formação do grupo Casa da Videira, no entanto, detalhes sobre essa relação de conexão entre Igreja, Casa e Quinta da Videira serão abordados no decorrer das análises e proporcionarão um entendimento mais abrangente acerca dessa relação.

4.2.1 Histórico

A Casa da Videira nasceu oficialmente em 2003 com a criação de seu CNPJ, quando o grupo começou suas ações na Vila Fanny, em Curitiba. Havia nesse momento um espaço bem grande, mantido pela ONG, que prestava diversos serviços de ajuda à comunidade. No entanto, houve um longo caminho permeado de diversas ações e projetos até que se chegasse a esse ponto.

A primeira ação executada pelo grupo começou em 1993 e foi iniciada pelos jovens que faziam parte da comunidade de fé do grupo. Em certo dia eles se organizaram e resolveram preparar pequenos lanches que seriam distribuídos à população de rua que frequentava o centro de Curitiba, nas mediações da igreja que eles frequentavam.

Essa ação iniciada pelos jovens passou a fazer parte do grupo e deu origem em 1995 ao primeiro albergue público de Curitiba, servindo à população de rua. O projeto era intitulado Projeto Redentor e continua existindo até hoje, porém, atualmente é gerido por um ex-morador de rua, um dos beneficiados do programa, sem relações formais com o atual grupo Casa da Videira.

Em 2001, levados pelo aprendizado de que os moradores de rua vinham de lugares carentes, o grupo decidiu trabalhar junto a populações carentes, na tentativa de realizar ações preventivas em relação ao problema social vivenciado nas ruas do centro da cidade. Criou-se com isso o Projeto Bom Menino, realizado na favela de mesmo nome, com diversas atividades desenvolvidas para a comunidade, como por exemplo, uma escolinha de futebol. O projeto teve fim junto à construção do shopping Barigui, que desapropriou toda a área a qual se destinava o projeto.

Eis que em 2003 o grupo criou sua identidade jurídica e sede na Vila Fanny. Era um grande espaço alugado por eles que servia como um centro de apoio à comunidade, com ações culturais, profissionalizantes e também como igreja. Nesse momento o foco era dar suporte à comunidade carente da Vila Fanny, incluindo eventualmente seus arredores, como a Favela do Parolim.

Com o tempo, as obrigações financeiras e sociais começaram a pesar e o grupo decidiu fechar a sede da Vila Fanny. Consideraram os membros que o projeto

tinha cumprido com seu propósito e estava assumindo uma característica de assistencialismo obrigatório perante a população, o que não era desejo do grupo. Além disso, argumentam que a comunidade assistida tinha criado um vínculo com a ONG Casa da Videira e não com pessoas que ali serviam. Para eles, essa perspectiva de relacionamento deveria mudar.

Ao mesmo tempo, aumentava o interesse do grupo por práticas de agricultura urbana, pois vinha sendo desenvolvido um projeto intitulado “do meu lixo cuido eu”, que estudava e promovia ações para gestão do lixo domiciliar dentro de casa, com o uso de composteiras orgânicas, por exemplo. Além disso, o envolvimento com o tema se deu por meio do processo de revitalização da sede da Fanny, quando se dedicaram à construção de jardins e horta comunitária.

Foi desse ponto que a ONG partiu para sua próxima atuação. Com a ideia de estreitar laços entre pessoas, o grupo decidiu se “desinstitucionalizar”, desmanchando a estrutura construída na Fanny. Alguns dos membros decidiram, então, morar próximos uns dos outros, para que fosse valorizado o convívio e a troca entre eles e também a interação deles com os moradores das áreas escolhidas. Assim, dois grupos de vizinhos se formaram, um no bairro Mossungue e outro no Boqueirão.

Após feita essa transição, cada grupo iniciou um projeto. No Boqueirão nasceu o projeto “Segurança Rima com Vizinhança”, baseado em propósitos de segurança comunitária, partindo do cuidado dos vizinhos uns com os outros. Enquanto isso, do outro lado da cidade, no Ecoville/Mossungue, começou o projeto da Quinta da Videira, focado na realização de agricultura e pecuária urbana, executado em uma área permeada de grandes edifícios e condomínios luxuosos, com o propósito de mostrar soluções alternativas e possíveis na busca de um modo de vida urbana menos agressivo, que entende homem e meio-ambiente como uma unidade, o que eles chamam de criação ou comunidade da vida.

Mais tarde, a Quinta da Videira também foi tida pelos membros como a volta necessária de uma parte institucionalizada do grupo, que era necessária pois facilitaria o relacionamento e parcerias com outras instituições como universidades, prefeitura, EMBRAPA, entre outras.

Até dezembro de 2012, data da finalização dessa pesquisa, a Quinta da Videira estava em total atividade, enquanto o projeto da segurança comunitária caminhava a passos mais lentos. No entanto, a intenção de morar próximos uns dos outros, valorizando a vida em comunidade, ainda fazia parte dos dois grupos de vizinhos.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE ATIVIDADE HUMANA DA CASA DA VIDEIRA

As descrições subsequentes, apresentam-se baseadas no estudo de dois sistemas de atividades identificadas na Casa da Videira, sendo: “O Caminhar”, atividade do grupo de adoração a Deus e o “Ciclo da Vida”, a atividade de agricultura urbana desempenhada por alguns membros da Casa da Videira.

A escolha do primeiro sistema de atividade se deu devido ao projeto “O Caminhar” ser uma atividade desempenhada pelo grupo que consegue envolver o maior número de participantes possíveis e também a maior base de conhecimento cultural sobre o grupo. Já a escolha da atividade “O Ciclo da Vida” pautou-se no fato de que essa é a atividade mais representativa da Casa da Videira, tanto diante de relacionamentos pessoais e sociais quanto de complexidade das ações diárias, o que ajuda muito no entendimento da prática de gestão do grupo.

Assim, nos itens subsequentes serão descritos esses sistemas de atividade identificados e também analisadas as mediações dos sentidos e significados que permeiam cada um dos sistemas de atividade. Isso faz com que seja possível se alcançar o objetivo proposto no primeiro objetivo específico:

- Identificar e descrever junto aos praticantes dois sistemas de atividades significativos à Casa da Videira;

Servindo ainda de base para o cumprimento do segundo objetivo:

- Analisar a prática de gestão da Casa da Videira a partir do conjunto

de mediações sócio-históricas identificadas nos dois sistemas de atividade descritos.

4.3.1 Sistema de atividade humana: O Caminhar

“O Caminhar”, descrito por ser uma atividade de adoração a Deus, foi estudado principalmente por meio das reuniões da igreja do Caminho a qual fazem parte os membros da Casa da Videira. De certa forma, essa atividade foi observada por meio de alguns membros específicos do grupo. Entende-se que todos os que frequentam as reuniões também manifestam sua fé de maneira particular, fora das reuniões. No entanto, fez-se esse recorte, por considerar ser inviável uma pesquisa das ações e espiritualidade de cada um, considerando ainda que o foco não é o entendimento, julgamento ou promoção da fé do grupo, mas sim a análise do relacionamento dessa fé com a prática de gestão da Casa da Videira. Além disso, o estudo do sistema de atividade humana se propõe a olhar e analisar a atividade de uma maneira coletiva. Assim, nas poucas vezes que algo individualizado sobre a espiritualidade é relatado, tem-se como objetivo principal entender o grupo e sua prática de gestão.

4.3.1.1 O caminhar: Objeto

O principal objetivo pretendido com “O Caminhar” é proporcionar aos membros da igreja as condições para que eles possam olhar teologicamente a realidade. Para eles, há uma diferença entre olhar para as escrituras da bíblia com as lentes de hoje, da modernidade e olhar para os dias de hoje por meio do olhar teológico descrito na bíblia. Ou seja, o grupo considera ser necessário saber transitar entre o passado descrito nos registros do cristianismo, transpondo a

mensagem que foi naquele tempo passada, relacionando-a à vida dos fiéis de hoje. A partir dessa visão teológica da realidade, os membros acreditam que é possível se preparar para vida nas rachaduras do sistema. Durante período de observação participante, por exemplo, verificou-se que todo o estudo bíblico se pautou nessa temática.

O olhar teológico é baseado no estudo bíblico enquanto a vida nas rachaduras do sistema é incentivada por meio do encontro desses membros amigos, trocando experiências sobre seu caminhar espiritual, inspirando uns aos outros a seguirem o caminho de fé.

4.3.1.2 O Caminhar: Sujeito

Poderiam ser considerados como sujeitos dessa atividade todos os membros que fazem parte da igreja, no entanto, restringiu-se a análise a um número menor de pessoas, por considerar que alguns indivíduos atuam com mais intensidade nessa atividade. Assim, os não mencionados são considerados no item comunidade dessa atividade.

Assim, o primeiro sujeito descrito é Cláudio. Ele desempenha o papel de palestrante do grupo. Na maioria da vezes é ele que apresenta os textos bíblicos a serem estudados e os assuntos relacionados a este. Ele transita basicamente entre todo o grupo antes de cada reunião fomentando diálogos e discussões sobre assuntos rotineiros da vida de cada um, desde problemas até coisas boas. Essa atitude de promoção de diálogos é partilhada por muitos, senão todos do grupo, mas se intensifica na figura do Cláudio. Além dele, sua esposa e filha fazem parte desse convívio, elas o acompanham e o apoiam nessa ação.

Eduardo é o substituto imediato de Cláudio quando há necessidade do estudo bíblico ser conduzido por outra pessoa. Da mesma forma, ele também se articula bem diante dos outros membros. Esse bom relacionamento com as pessoas e a capacidade de conduzir discussões junto do grupo está diretamente relacionado

ao conhecimento que ambos têm diante da teologia e ainda, do conhecimento da maneira teológica incentivada ao grupo. Acompanham Eduardo sua filha recém-nascida, Beatriz, e sua esposa, Débora. Esta também ajuda na organização da igreja, garantindo que informações como alterações na agenda dos cultos, aniversariantes do mês, pedidos de oração e divulgação de eventos cheguem a todo o grupo.

Outro sujeito dessa atividade é Norbert. Ele é desconhecido por muitos do grupo, no entanto, tem papel fundamental na fundação das bases dessa atividade. Norbert é alemão e mora atualmente na Alemanha, porém, já viveu alguns anos no Brasil, onde desenvolveu vários trabalhos, entre eles alguns estudos missiológicos com tribos indígenas brasileiras. Desde o início da década de 90, ele é amigo pessoal de Cláudio. O encontro deles aconteceu em uma reunião de uma igreja em Curitiba e, a partir daí a amizade entre eles se estendeu até hoje por meio do contato virtual e por meio das visitas anuais que Norbert faz tanto aos amigos quanto no acompanhamento dos seus estudos missiológicos. Ele é considerado por Cláudio como um dos principais incentivadores a sua maneira de ver e entender o mundo, principalmente pautada em tradições, fato que também influencia a maneira de Cláudio pregar e, conseqüentemente, a relação de fé de todos os membros da Igreja do Caminho. Sendo assim, Norbert ajuda a fomentar discussões sobre a fé e caminhos da Igreja do Caminho, que de certa forma, mesmo não tendo relação direta com todos os membros da igreja, acaba tendo uma influência grande nessa atividade.

Um pequeno grupo de pessoas compõem o próximo sujeito a ser descrito nessa atividade. Eles foram assim agrupados diante da representatividade que foi percebida vinda deles como fiéis. Entre eles estão Homero e Rebeca que são casados, Alexandre e Dago, ambos acompanhados por suas famílias, esposas e seus filhos, Thiago e Hugo. Eles foram escolhidos para compor esse grupo de sujeitos, pois durante o período de observação participante se mostraram mais atuantes diante da fé partilhada pelo grupo, ajuda na organização do dia-dia da igreja, desenvolvimento de projetos ou ainda, por alguma particularidade, como é o caso o Hugo, que começou a acompanhar o grupo à distância, por meio da internet, mesmo antes de conhecer a todos.

Essas particularidades ajudam a descrever a relação desses sujeitos com “O Caminhar”. Por exemplo, em um dos casos de ausência do Cláudio como palestrante, Homero e Rebeca assumiram parte do discurso e estudo bíblico, apresentando um estudo teológico sobre uma situação de vida do casal, o processo de adoção. Mas, além disso, ambos são muito participativos em todos os encontros.

Alexandre é participante assíduo das reuniões e, junto com Homero e Rebeca, gosta discutir sobre o estudo bíblico, dar sua opinião sobre a palavra estudada e também lideram projetos, como o projeto “Segurança Rima com Vizinhaça”, no bairro do Boqueirão.

Dago está nesse grupo principalmente pelo seu envolvimento com a divulgação das reuniões para os membros distantes, gravando e disponibilizando vídeos pela internet dos encontros da igreja. Ele conta nesse trabalho com a ajuda de Thiago, que reveza e/ou divide com ele as tarefas da gravação e postagem dos vídeos.

O último sujeito descrito nessa atividade é Hugo. Morador de Fortaleza, ele conheceu o grupo pela internet, por meio de um dos movimentos desenvolvidos pelos membros da Igreja do Caminho, o movimento “do meu lixo cuida eu”. A partir daí, começou a descobrir mais sobre o grupo, até que chegou aos vídeos divulgados na internet sobre as reuniões da igreja. Hugo, assim como Norbert, tem pouquíssima relação e expressividade diante da maioria dos membros da igreja. No entanto, ele representa a extrapolação das barreiras do grupo e em uma análise da prática de gestão da Casa da videira é importante considerá-lo como um sujeito desse sistema de atividade.

4.3.1.3 O Caminhar: Regras

Dentre as regras, algumas são explícitas e outras implícitas (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Entre as explícitas estão o dia de realização do culto (domingo), horário de início e término das reuniões, que ocorrem a partir das 10:00 horas até as 12:00 horas, sendo que das 10:00 até as 11:00 acontece um café da manhã

compartilhado pelos membros e das 11:00 às 12:00, o estudo bíblico. Além disso, outra regra bem clara é a limpeza e ordem do espaço utilizado, uma vez que este é cedido gentilmente por uma outra igreja, que só exige como contrapartida do grupo, encontrar o local em ordem e limpo.

Outra regra existente, porém de forma implícita, é a de não seguir regras geralmente seguidas em outras igrejas. Essa regra existe não pelo simples fato de desejarem ser diferentes, mas por acreditarem que por meio da redução de formalismos e da grande estrutura que geralmente é vista em outras igrejas seja possível dar a devida atenção ao que realmente importa nesse ambiente do culto, que é adorar a Deus. Dentre alguns exemplos que ilustram tal posicionamento estão a ausência de um culto pré-formatado, a não utilização de música, e o posicionamento do palestrante no mesmo círculo em que todos os outros membros se sentam durante a explanação da palavra. Entre outros detalhes, a comunhão não acontece em todas as reuniões e nem mesmo é planejada.

Também como regra implícita, conhecida por todos os membros do grupo, é a de que pelo menos um dos adultos deve acompanhar a cada encontro as crianças que fazem parte do grupo, uma vez que elas têm a liberdade de não participar do estudo bíblico e podem brincar. Não importa qual dos membros estará com elas, pois geralmente há um revezamento não planejado entre os pais. Assim, ninguém se sobrecarrega na função e também não perde muito do estudo bíblico.

4.3.1.4 O Caminhar: Comunidade

A comunidade envolve, por exemplo, todos os membros que fazem parte do culto, em torno de 40 famílias. Nem todos comparecem em todos encontros, mas estão sempre em contato uns com os outros, seja nos encontros ao domingos, acompanhando os vídeos gravados nas reuniões, ou até mesmo por relacionamentos de amizade entre os membros que tem mais afinidade. Essa relação entre as famílias vai além quando um dos membros pede por orações para

algum conhecido que não é comum ao grupo, por exemplo. A partir daí, a comunidade da Igreja do Caminho também se expande.

A Igreja Batista que cede o espaço para as reuniões é outro membro da comunidade do sistema de atividade “O Caminhar”. Os membros valorizam muito esse ato e prezam pelo o espaço, valorizando a relação criada entre eles.

Há também uma comunidade histórica, se é que assim pode ser chamada, que foi constituída durante a existência da Casa da Videira e do grupo como igreja. São pessoas que fizeram parte do grupo como fiéis, como pessoas necessitadas assistidas por alguma ação do grupo ou ainda alguma instituição que tenha por vezes se relacionado com eles. Assim, entre um diálogo ou outro são mencionados e lembrados. Alguns desses relacionamentos chegam até a ser reatados algumas vezes. Amanda é um caso desses. Ela era uma garotinha quando o grupo prestava serviço na Vila Fanny. Mas até hoje o grupo recebe e espalha notícias sobre ela. O motivo é que de menina problema ela se tornou uma grande pianista. Os membros argumentam o benefício que as ações da Casa proporcionaram à moça e hoje fazem questão de manter o relacionamento com ela e de espalhar as notícias sobre as suas conquistas.

Será abordado no item “resultado” dessa atividade alguns projetos que foram desenvolvidos por membros da igreja. Mas aqui vale dizer antecipadamente que muitos desses projetos executados acabam por aumentar a comunidade que se relaciona com a igreja. Um exemplo disso é o movimento de adoção dirigido por Homero e Rebeca. Eles começaram a promover diálogos com outras instituições como, por exemplo, casas de abrigo de crianças, poder judiciário e sua instâncias. Assim, à medida que o casal amplia seus relacionamentos pessoais, o grupo também os amplia, conseqüentemente. Existe uma afirmação do grupo que diz que se o problema de um é problema de todos, assim também acontece com os relacionamentos criados diante de projetos, na medida em que há envolvimento de todo o grupo com a causa promovida por algum membro.

A Casa da Videira também faz parte da comunidade dessa atividade e pode ser considerado o mais expressivo de todos. Além de se relacionarem como instituições, há uma relação de codependência jurídica e econômica entre eles. “Teve momentos que a igreja salvou a casa e outros em que a casa salvou a igreja”,

disse Cláudio, exemplificando a intensidade e importância da relação entre a Igreja do Caminho e a Casa da Videira.

As crianças podem ser consideradas outra parte dessa comunidade. Geralmente, as que têm menos de dez anos se juntam para brincar em um ambiente diferente de onde acontece o estudo bíblico, contando sempre com a supervisão de pelo menos um adulto. Apesar de não atuarem diante do estudo bíblico, o simples fato de estarem juntas, de se relacionarem e de presenciarem o encontro de seus pais com o culto, já é motivo para que sejam colocadas nessa categoria. Muitos pais já se expressaram sobre essa importância de fomentar essa amizade entre as crianças do grupo e de dar-lhes exemplo do exercício do estudo bíblico e da espiritualidade.

4.3.1.5 O Caminhar: Ferramentas e Signos

Em uma conversa, Eduardo explica como se organiza a Igreja do Caminho diante de suas ferramentas e signos. Aliás, a falta de muitos deles. Ele explicou que houve tempos em que a Igreja do Caminho fazia cultos que seguiam uma programação, eram acompanhados de música, ligados na figura de um pastor e toda uma estrutura de eventos que buscava relacionamento com os fiéis e fundos para manter a igreja. No entanto, discussões foram levantadas acerca disso e fizeram com que os membros entendessem que havia um objetivo principal que era a adoração a Deus que era muitas vezes deixado de lado diante de tantas atividades. Assim, a Igreja do Caminho começou uma transição onde foi reduzida sua estrutura e número de membros. A música foi propositalmente retirada dos encontros. Para eles essas ações se deram diante do objetivo de aproximar os membros da palavra de Deus.

Então, nesse contexto reduzido, fazem parte como ferramentas da atividade a Bíblia, usada para o estudo da palavra, e os equipamentos que filmam os encontros. Sobre a Bíblia, há um desdobramento, que representa um signo: as rachaduras. Isso é dito, pois durante a observação participante foi feita uma série de

estudo bíblicos temáticos, que buscavam textos que ilustrassem o tema “como viver nas rachaduras do sistema?”. Assim, isso é visto como um signo representativo do grupo.

Como signos também podem ser entendidos, por exemplo, o círculo que se faz no momento do estudo da palavra pelo grupo. Segundo Cláudio, a roda exclui barreiras entre os membros, como poderia fazer uma mesa ou palanques. Na visão dele esses móveis chegam a representar inclusive uma barreira epistemológica. Assim, eles acreditam que em círculo permite-se maior interação e convívio entre as pessoas durante as reuniões.

O café da manhã que acontece antes de todo estudo bíblico também pode ser visto como um signo por representar o convívio, mas ao mesmo tempo uma ferramenta que fomenta interação entre os membros.

Comunhão, oração e dízimo também são signos que certificam a atividade da Igreja, no entanto, nenhum deles acontece mediante obrigação e a reunião continua acontecendo sem a manifestação de algum deles. Já houve vezes em que a comunhão aconteceu durante o encontro, por outras não. O dízimo é dado por quem se sente apto a isso. Orações são feitas em grupo ou individualmente. Ou seja, nesse caso valoriza-se mais a relação que tais signos despertam entre os membros do que cada signo como tal.

4.3.1.6 O caminhar: Divisão do Trabalho

A descrição da divisão de trabalho se pautou, segundo Engeström e Sannino (2010), de forma horizontal, por meio da análise da divisão de tarefas e de forma vertical, por meio da busca por evidências de poder e status no sistema de atividade “O Caminhar”.

Horizontalmente, notou-se que há, na maior parte do tempo, uma divisão livre do trabalho e baseada na disponibilidade de cada um, ou seja, baseada no fato de que cada um faz o que quiser quando quiser. A cobrança que pode acontecer é

alguém chamar atenção de maneira geral a todo grupo pedindo ajuda na execução das tarefas. No entanto, não é possível afirmar que essa seja uma divisão igualitária de trabalho e obrigações a todos os membros, uma vez que são sempre os mesmos que acabam trabalhando e ajudando mais nas tarefas cotidianas da Igreja. As tarefas incluem, por exemplo, preparação e arrumação da sala do café da manhã, da sala de reuniões, entre outros. Mas há também a divisão de tarefa específica que se destina, por exemplo, à atividade de secretaria da igreja, de pastor, de gravação em vídeo das reuniões, cuidado com as crianças, entre outros. No entanto, mesmo havendo divisão, elas não acontecem por obrigatoriedade, mas sim por disponibilidade e capacidade. As crianças, mesmo não respondendo formalmente a nenhuma divisão de trabalho aqui descrita devem ser lembradas, pois à medida que crescem o grupo se encarrega de incluí-las nas tarefas diárias. Elas se reportam primeiramente a seus pais, pois são consideradas responsabilidade deles, mas respeitam todos os adultos do grupo.

Verticalmente, há uma divisão que parece acompanhar conhecimento e experiência sobre o grupo e em relação ao objetivo da atividade. Destaca-se, entre todos, o papel de Cláudio, que é a pessoa do grupo que melhor responde a esses requisitos. Abaixo dele, devido a sua pouca representatividade e presença junto do grupo, está Norbert. Ele conhece a proposta da igreja e o grande vínculo de amizade e influência que tem com Claudio há mais de 20 anos permite que ele seja bastante representativo ao grupo, mesmo que a percepção do grupo diante do fato seja mínima. Depois deles, está Eduardo. Ele é jovem, com apenas 30 anos, e se destaca dentre os componentes do grupo com mais de 20 e menos de 40 anos. Além da experiência dele ser extensa com o grupo, do qual faz parte mais ou menos 10 anos, ele tem conhecimento amplo sobre as bases e objetos da Igreja do Caminho. Além disso, ele conquista representatividade diante da aplicação dos conhecimentos teológicos no dia-a-dia de sua vida.

Depois dele, existem três grupos. Um é o grupo das pessoas mais experientes e participativas, outro composto pelos membros não tão participativos e apenas expectadores da atividade e, por último, as crianças. Nesse momento não vale a descrição detalhada dos grupos nem por nome dos componentes, uma vez que os mesmos não são representativos à análise da prática de gestão.

4.3.1.7 Mediação dos sentidos e significados do sistema de atividade “O Caminhar”

Os resultados obtidos por meio do estudo do sistema de atividade “O Caminhar” foram variados e serão apresentados no próximo item. Mas dentre tanta diferença houve semelhanças que permitiram a identificação de uma linha mestra que permeou os resultados, ou seja, os sentidos e significados dessa atividade, analisados por meio da metodologia dos núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006).

Os núcleos de significação encontrados foram: fé, religião, responsabilidade, vocação. Eles foram analisados um por um e serão apresentados a seguir. Foi a partir deles, por meio de uma análise entre os núcleos, que foi possível identificar e analisar os sentidos que permearam essa atividade (AGUIAR; OZELLA, 2006).

No tocante à religião, o grupo se intitula cristão, mas argumenta seus pontos diante dessa fé que se propaga por meio de diversos tipos de seguidores e crenças. Nas palavras de Eduardo, “cristianismo sem realidade é religião”. Ele se refere ao fato do grupo acreditar que é necessário ter um olhar teológico diante da vida, para assim ser cristão. Um discurso de Cláudio ajuda a entender essa afirmação de Eduardo e o significado que o grupo dá sobre a religião propriamente dita. Segundo ele, a palavra religião “vem do latim *religare*. É uma tentativa de religar-se à, e que parte de mim na relação com a divindade, de qualquer que ela seja, eu faço uma religião”, ou seja, o homem é agente inicial da ação. Para ele, o grupo tem uma postura bastante crítica frente à religião, e isso apresenta outra significação, a vocação. Para eles, a vocação, ao contrário da religião, é “uma atividade de Deus na nossa espiritualidade, que chama a responder”. Ou seja, o chamado e a ação inicial vêm de Deus, e cabe ao homem responder a esse chamado, diferente da religião, que é “uma atividade humana de tentar religar-se com a divindade”. Ou seja, na perspectiva deles, o homem constrói a sua relação com Deus por meio de respostas dadas diante da vocação que vem de Deus e é iniciada por ele.

Por esse entendimento de religião e vocação, vem à tona outro significado, a responsabilidade. Para eles, quando a relação com Deus se pauta na vocação, o homem deve assumir uma atitude de responsabilidade, ao invés de uma atitude religiosa. Parte-se do princípio de que a não é necessário religar o homem a Deus, uma vez que esse vínculo nunca deixou de existir. Questionado sobre do que se trataria essa atitude de responsabilidade, Cláudio quis ser preciso e se referiu mais uma vez à origem das palavras. Para ele, “responsabilidade é a habilidade de dar uma resposta”. Na língua inglesa essa relação fica bem evidente na palavra “*responsibility*”, ou seja, uma palavra formada de “*response*” - resposta, mais “*ability*” - habilidade. Assim, o homem deve ser responsável, respondendo à vocação que vem de Deus, mantendo assim, sua relação com Ele.

A fé é tida para o grupo como o início de todo esse desencadeamento de significados. Conforme explicado por Cláudio:

“Fé é a sua tendência de correr o risco de apostar. E eu estou batendo essa aposta. Tem uma série de circunstâncias outras que me fazem crer que essa aposta é melhor que a aposta do acaso. Olhando pro mundo, pro planeta, pra minha vida pessoal, como as coisas funcionam e que me faz apostar as minhas fichas num Deus criador amoroso, bondoso, que ordena, que faz, que cumpre.”

Diante desses significados, alguns sentidos foram identificados. De certa forma, os sentidos permitem que esses significados sejam assimilados pelo grupo, permitindo a execução da atividade. Correr o risco e apostar em Deus, acreditando na vocação que vem dele e agindo com responsabilidade permite a eles viver nas rachaduras do sistema, assim, um sentido de renúncia se faz. Uma vez que para viver nas rachaduras é necessário renunciar sobre um sistema vigente. Assim, também faz sentido a eles ser leal, pois para que uma escolha seja feita é exigida lealdade à outra plataforma, no caso a de adoração a Deus.

A adoração por sua vez se mostrou entendida diante da oração e do trabalho, do latim “*ora et labora*”. Ou seja, quando se segue uma vocação, adora-se Deus pelo simples fato de orar e trabalhar seguindo a vocação. Cláudio exemplifica esse fato ao dizer:

“Na tradição judaica, o pensamento é parte do trabalho manual, ocorre junto. A separação de teoria e prática simplesmente inexiste no pensamento judaico-cristão. Essa é uma invenção grega inconciliável até hoje e se tornou dominante.”

Esse sentido é tão presente ao grupo que há no jardim da casa sede do projeto Quinta da Videira, junto do varal de roupas, uma placa de madeira com os dizeres “*ora et labora*”.

FIGURA 6 - VARAL DE ROUPAS COM ESCRITO



Fonte: O autor (2012)

Nessas bases, a partilha e o diálogo também são dois sentidos importantes para o grupo. A partilha pode ser exemplificada, por uma frase dita por Cláudio, referenciando Edward Wilson⁹: “Indivíduos egoístas se dão melhor que indivíduos altruístas, mas grupos altruístas conseguem ter vantagens evolutivas sobre grupos egoístas”, ou seja, como grupo, eles acreditam na partilha e no benefício desse ato. Cláudio também descreve o sentido do diálogo como sendo: “diálogo da realidade com a nossa tradição, a resposta que nos propicie viver de acordo a lealdade a essa

⁹ Claudio faz referência à Edward Wilson, no livro “On Human Nature Harvard”, de 1979.

tradição que a gente segue”. O diálogo também tem o sentido de fomentar o relacionamento entre as pessoas, causando proximidade.

4.3.1.8 O Caminhar: resultado

São considerados como resultados dessa atividade as ações e projetos desenvolvidos pelos membros da Igreja do Caminho, uma vez que para realizar esses projetos os membros do grupo se baseiam na atividade “O Caminhar”. Ou seja, nos relacionamentos com a comunidade, nos sentidos e significados construídos e entre os outros artefatos mediadores dessa atividade. Assim, são apresentados na tabela 1, uma pequena relação de projetos que foram desempenhados com base nessas mediações previamente descritas.

Atenta-se para o fato de que muitos podem ser os desdobramentos e resultados advindos da atividade “O Caminhar” para cada membro da igreja. No entanto, buscou-se aqui listar e descrever os projetos mais representativos ao grupo e a atividade vista de maneira coletiva.

4.3.2 Sistema de atividade humana: O Ciclo da Vida

“O Ciclo da Vida” é uma atividade que foi estudada principalmente no dia-a-dia da Quinta da Videira, um projeto desenvolvido pelos membros da Casa da Videira. Nele são realizadas muitas ações e a principal delas é o desenvolvimento de técnicas de agricultura e pecuária urbana no contexto das grandes cidades, nesse caso, Curitiba.

TABELA 1 - RESULTADO DA ATIVIDADE “O CAMINHAR”.

PROJETO	PROPÓSITO	SITUAÇÃO
Redentor	Ação para atender a população de rua e necessitada do centro de Curitiba. Começou com fornecimento de refeições, mas depois transformou-se em albergue. Foi um projeto iniciado pelos jovens que faziam parte do grupo no início dos anos 90. Nessa época a igreja ainda não era a Igreja do Caminho e a Casa da Videira não existia institucionalmente.	Finalizado
Bom menino	Projeto que visava servir a população carente da Favela Bom Menino. Começou, pois os membros do grupo queriam evitar que a população carente fosse num futuro próximo os moradores de rua que eles assistiam no projeto Redentor.	Finalizado
Fanny	Fanny foi mais que um projeto. Um momento em que o grupo se reuniu como igreja e um órgão de serviço social à comunidade carente da Vila Fanny. Nessa época nasceu a Casa da Videira como instituição.	Finalizado
Ninho	O ninho era uma ramificação da Casa da Videira na Fanny e surgiu como uma resposta à incubadoras de empresa, uma acessoria que além de orientação sobre gerenciamento, tentava passar noções de limites e crescimento limitado aos gestores dos projetos que faziam parte do ninho.	Finalizado
Caminho produções	A caminho produções se dedica principalmente a produção de documentários. A intenção é passar uma boa notícia, independente do trabalho desempenhado. Durante o período da Casa da Videira na Fanny eles ensinam técnicas audio-visuais aos jovens da comunidade em um projeto chamado "Nós na tela".	Ativo
Divino brincar	A intenção do projeto era valorizar a interação da criança com o adulto que contava histórias, auxiliado-se de brinquedos de madeira, promovendo divina história do ser humano.	Finalizado
Coletivo de subexistência	Visava a obtenção de alimentos mediante o menor impacto ambiental possível. Assim, era feitas compras a granel evitando embalagens individualizadas. O grupo dividia o alimento entre os membros, as compras era feitas respeitando sazonalidade dos produtos e na proximidade das residências. Além disso, a produção de alimentos em casa era incentivada.	Finalizado
Jardins livres	A partir da reunião de membros de uma determinada vizinhança o objetivo era revitalizar terrenos baldios e praças abandonadas por meio da construção de jardins. Isso permitia o desenvolvimento da coletividade dos participantes evitando que o espaço fosse palco do uso de drogas, depósito de lixo, entre outros.	Finalizado
Vaga viva	Foi um projeto desenvolvido nas ruas do centro de Curitiba onde se ocupava o lugar de um carro estacionado na rua e promovia-se interação com as pessoas. Era uma forma de protesto ao uso do automóvel em busca da reflexão sobre o uso de transportes alternativos, coletivos. A vaga ocupada mudava cada vez que se esgotava o tempo permitido pelo cartão de estacionamento, ou seja, de duas em duas horas.	Finalizado
Transporte humano	Promove a utilização de transporte não motorizado, ou deslocamento motorizado coletivo de forma integrada, e também, do deslocamento por proximidade.	Ativo
Cicloativismo	Ações conjuntas de alguns membros ao movimento Bicicletada, promovido por ativistas de Curitiba.	Ativo
Lixeira viva	A partir do estudo sobre métodos de compostagem, um grupo da Igreja se dispôs a aprender e disseminar a técnica de compostagem feita com o auxílio de minhocas em recipientes fechados. O projeto tanto vende quanto ensina como fazer os kits de compostagem.	Ativo
Segurança rima com vizinhança	Visa organizar moradores de uma vizinhança em prol da segurança de todos. Acontece a partir de reuniões e definição de planos de ações a serem executadas pelos vizinhos do bairro Boqueirão em Curitiba.	Ativo
Quinta da Videira	Pode ser considerado o projeto atual de maior envergadura organizado pelos membros da Igreja do Caminho. Atua na área de agricultura urbana e por ter destaque em suas ações foi estudado por meio de um sistema de atividade humana destinado só a ele.	Ativo
Documentário adoção	Nasceu da experiência de um casal da Igreja do Caminho frente ao processo de adoção. Diante do fato eles resolveram agir mobilizando pessoas na busca por clareza e justiça no processo adotivo brasileiro e junto com a Caminho Produções, planejam desenvolver um documentário sobre o assunto.	Ativo
Bazar Videira litoral	Vendia produtos recebidos de doação por valores menores que os de mercado. A intenção era dar mais tempo de utilidade a um produto e uma ajuda aos que não poderiam comprá-lo ao valor original.	Ativo

Fonte: O autor (2013)

A descrição desse sistema de atividade partiu dessa premissa, buscando suas particularidades dentro de cada artefato mediador, como: objeto; sujeito; regras; comunidade; ferramentas e signos; divisão de trabalho; sentidos e significados e resultado.

4.3.2.1 O Ciclo da Vida: Objeto

O desenvolvimento de técnicas de agricultura e pecuária urbana não é por si o objetivo da Quinta da Videira na atividade “O Ciclo da Vida”. É mais claro pensar como objeto dessa atividade que um grupo de amigos tenha se proposto a realizar um experimento científico, que compreende transformar uma casa, situada em uma grande cidade como Curitiba, em um centro de produção e consumo, invertendo a lógica vigente, do consumo apenas. A produção pretendida vai desde coisas mais simples como o cultivo de uma horta, passando por técnicas de compostagem, lida de animais e até educação, exercida por meio da valorização de uma relação mais estreita entre os pais e filhos e o processo de aprendizado da criança.

Ou seja, visa produzir e oferecer para os membros do grupo, que frequentam a casa a qual se realiza o projeto Quinta da Videira, o que geralmente se busca fora dela. Evitando assim, em partes, o uso do dinheiro, sem negá-lo, mas relativizando-o à medida do possível. A produção e a troca tentam substituir a compra. Além de evitar o consumo e incentivar a produção própria o grupo inclui a gestão de resíduos como essencial nesse processo.

Essa atividade do “ciclo da vida” tenta fazer com que no exercício de sua vida o homem produza, consuma, e reintegre à natureza os resíduos produzidos pelo sua atividade do viver. Para eles, isso é possível quando se une à vida moderna a criação de pequenos animais e a agricultura, valorizando técnicas e costumes que faziam parte da vida nas gerações passadas como a dos avós, bisavós. Dessa maneira pode ser possível, segundo Cláudio, fechar o que ele chama de “o ciclo de vida”, que valoriza a vida como um todo, utilizando-se dos recursos naturais, mas reintegrando-os à natureza, sem apenas roubar dela os

recursos. Apoiando-se no fato de que a origem da palavra consumo remete à roubo, ele argumenta que no modo de vida atual o homem ao consumir só rouba da natureza e no longo prazo isso se mostra se mostra insustentável.

É disso que se trata o projeto da Quinta da Videira, ou seja, constatar se é possível ou não utilizar-se da casa do homem moderno da cidade, como um centro de produção dos recursos que o homem precisa para viver, diminuindo o consumo, logo, o roubo dos recursos naturais.

Na figura 7 é mostrado o quintal da Quinta da Videira, percebe-se a horta a frente e logo atrás o capril e o galinheiro, do lado esquerdo e direito respectivamente.

FIGURA 7 - QUINTAL DA QUINTA DA VIDEIRA



Fonte: O autor (2012)

4.3.2.2 O Ciclo da Vida: Sujeito

Os sujeitos dessa atividade são representados basicamente pelas mesmas pessoas da atividade “O Caminhar”, com pequenas alterações na representatividade e função de cada um, afinal, trata-se de uma outra atividade, um outro contexto para esses sujeitos.

Eduardo é o principal sujeito dessa atividade, tanto por sua representatividade como trabalhador como também por ele considerar o projeto Quinta da Videira como atividade principal de sua vida, a tal ponto que ele e a Quinta da Videira dividem o mesmo espaço, pois, desde o início do projeto, há mais ou menos quatro anos, a sede do projeto Quinta da Videira é a casa de Eduardo e vice-versa. Dessa forma, Eduardo desenvolveu sua vida permeada pelo projeto, e por isso ele é o mais atuante e envolvido com a Quinta e conseqüentemente com a atividade “O Ciclo da Vida”. Ele é também o membro mais acessado por pessoas de fora que buscam parcerias, voluntariado, entre outros relacionamentos com a Quinta. Eduardo é graduado em pedagogia e atualmente faz mestrado na Universidade Federal do Paraná, no núcleo do Programa de Pós Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento, que desenvolve estudos sobre o meio ambiente e desenvolvimento.

Débora é esposa de Eduardo e divide com ele grande parte dos conhecimentos e bases do projeto. Ela se dedica a trabalhos leves diários que fazem parte da atividade e na organização da agenda da Quinta. Debora também se dedica aos afazeres da casa no tocante à sua residência. Assim como o marido, ela tem 30 anos e é outro sujeito dessa atividade.

Cláudio representa o segundo sujeito mais representativo da atividade, e é para essa etapa um trabalhador essencial, considerando-se tanto sua força braçal quanto de conhecimento para e sobre a atividade. Ele, assim como Eduardo, dedica grande parte do seu dia às tarefas na Quinta da Videira. Cláudio tem 50 anos de idade, é formado em Odontologia (profissão que não exerce mais), teve passagens pelo exército, é mestre em Educação e cursa atualmente Zootecnia na Universidade

Federal do Paraná. Ou seja, ele é uma pessoa “multitarefa” e de conhecimento diversificado. Ele alterna os trabalhos na Quinta da Videira com outras obrigações dentro da Casa da Videira, na Igreja do Caminho, com as aulas que ministra no curso de tecnólogo de Gestão Ambiental na Faculdade Evangélica de Curitiba, e ainda nas tarefas desempenhadas em sua casa junto de sua família.

Rene é outro sujeito da atividade, porém menos atuante que os previamente descritos. Ele tem 33 anos e é um professor universitário, doutor em Administração de Empresas. Possui um emprego integral, de 40 horas semanais, na Universidade Positivo em Curitiba e por isso está menos presente na Quinta da Videira. Geralmente, ele ajuda nos trabalhos da manhã, antes do início de suas atividades como docente. Além disso, sempre que pode ele está presente nos almoços comunitários¹⁰ considerados essenciais à atividade. Além da limitação de tempo, ao ser comparado com Eduardo e Cláudio, ele tem menos conhecimento sobre a atividade, tanto em bases práticas quanto teóricas.

Rebeca é o sujeito que cuida da parte financeira e de outros assuntos formais da atividade. Dessa forma, ela está pouco presente no dia-a-dia da Quinta, porém desempenha papel essencial na prestação de contas e organização formal do projeto Quinta diante da Casa da Videira.

Existem ainda voluntários na Quinta da Videira. Eles se conectam ou conectaram de alguma maneira ao grupo e ajudam no desenvolvimento dessa atividade. Ao longo do tempo, muitos voluntários fizeram parte do grupo, ajudando como puderam. Uns, através de trabalho braçal e outros no desenvolvimento de materiais informativos, de mídia, entre outros. No entanto, considera-se que para o estudo da atividade eles representam mais uma parte da comunidade de relacionamento do que um sujeito participativo e que influencia a atividade. Durante a realização da observação participante pelo menos cinco voluntários participavam ativamente das atividades.

No entanto, destaca-se nesse momento o voluntário mais ativo do grupo, chamado Gláucio. Ele se aproximou do grupo pois Cláudio era seu orientador no

¹⁰Os almoços acontecem todos os dias da semana, de segunda a sexta-feira. Inclui um almoço em grupo, no qual as obrigações do preparo da comida e arrumação póstuma do local da refeição são divididos.

trabalho de conclusão do curso de Gestão Ambiental da Faculdade Evangélica de Curitiba. A partir daí, Gláucio se envolveu cada vez mais com o trabalho voluntário e se mostrou interessado em aprender não só sobre a atividade, mas também os porquês e bases de conhecimento da ONG. Depois de Eduardo e Cláudio, Gláucio foi a pessoa que mais dedicou tempo à atividade durante o período de coleta.

Considera-se que o pesquisador, devido ao relacionamento construído com o grupo e ao trabalho desempenhado diante da atividade, pode ser considerado outro sujeito dessa atividade. Pois, junto de Gláucio, trabalhou como voluntário durante os cinco meses de coleta intensiva e os dois representaram uma força de trabalho essencial à atividade “O Ciclo da Vida”. Esse assunto será novamente abordado no tópico “Relatos do Pesquisador-autor”, em que é descrito com mais profundidade o relacionamento do pesquisador em relação ao grupo e também como sujeito da atividade.

4.3.2.3 O Ciclo da Vida: Regras

Uma das regras dessa atividade é considerar a estrutura organizacional apenas como um artifício que pode facilitar a atividade e não como algo determinante da ação. Os membros buscam usar o mínimo necessário dos formalismos em suas ações e também na organização que envolve tanto os aspectos práticos, legais e econômicos. Assim sendo, o projeto Quinta da Videira e a atividade “O Ciclo da Vida” são amparados tanto pela ONG Casa da Videira quanto pela Igreja do Caminho. O que justifica qual organização dará apoio são as facilidades legais ou o benefício econômico em tal escolha.

Outra regra tange aos relacionamentos. As relações mantidas pela Quinta da Videira com a comunidade devem se basear na codependência, pois o grupo acredita que a dependência como tal representa um assistencialismo e que dessa forma não é possível construir uma boa relação. A mesma codependência se dá entre os membros, que podem se autogerir, mas estão conectados por uma relação de responsabilidade para com os outros membros do grupo. Assim, horários e

compromissos assumidos são cumpridos uma vez que cada sujeito deve fazer o que se propôs, sendo responsável perante as outras ações do grupo, sabendo que as ações de todos dependem das ações de cada um.

Sendo a Quinta da Videira um projeto de pecuária e agricultura urbana, também é regra prezar pela boa convivência com vizinhos, uma vez que a criação de animais nem sempre é bem vinda quando feita dentro das cidades. Dessa forma, é uma regra no grupo não ter galos, pois eles incomodam os vizinhos com seus cantos matinais. A higiene local é compreende outra regra e é feita diariamente para evitar que algum mau cheiro incomode os vizinhos, até mesmo por questão de controle de zoonoses e vetores.

Ser pequeno e agir dentro de limites de espaço, escopo e tempo se mostrou como mais uma regra. O grupo acredita que o que eles propõem com o projeto tem um limite de atuação. Não há uma pretensão de crescer para todo o Brasil ou mundo. Ou seja, a Quinta da Videira é vista como um projeto que tem início, meio e fim, a não ser que ele desenvolva uma continuidade paralela, por meio da ação de pessoas que venham a se inspirar pelo que é desenvolvido pela Quinta e criem projetos parecidos.

Com isso, limita-se também que a busca de recursos para a realização da atividade se dê em um raio de apenas três quilômetros de distância, pois parte do experimento da Quinta da Videira tenta provar que o homem pode obter os seus recursos próximos de sua casa. Inclusive, segundo Cláudio, existem estudos que propõe que o homem da cidade consegue desenvolver toda sua vida dentro desse raio de três quilômetros, e ainda, sem carro. Ou seja, apesar de o grupo contar com um carro que os ajuda na atividade, o limite de distância é mantido para que qualquer pessoa possa desempenhar algo parecido sem utilizar-se de um automóvel.

Apesar dessa ser uma atividade que planeja e atua sócio e ecologicamente, existe uma regra que ultrapassa os planejamentos que é: ceder às contingências. O grupo se considera atento às mudanças diárias, aceitando-as e incorporando-as como parte de suas ações, mesmo que para isso parte do planejamento seja deixada para trás.

4.3.2.4 O Ciclo da Vida: Comunidade

A comunidade que se relaciona com a Quinta da Videira é extensa. Começando pelas famílias dos membros Eduardo, Claudio e Rene, que são propositalmente vizinhos. Morar próximo intensifica e facilita o relacionamento entre eles, principalmente no tocante às atividades da Quinta.

Os voluntários também fazem parte da comunidade dessa atividade e o que os colocam como grupo nessa subdivisão do sistema de atividade é que a maioria deles são eventuais e não chegam a envolver-se inteiramente na atividade. Eles ajudam o grupo por meio de trabalhos manuais, doações de materiais utilizados no dia-a-dia ou no desenvolvimento de ações de mídia. No todo, é um trabalho essencial quando se olha a atividade em geral, mas insuficiente para colocá-los como sujeitos da atividade, por exemplo.

A Igreja do Caminho se relaciona por meio de duas principais formas com essa atividade. A primeira delas é por meio de seus membros. Muitos membros da Igreja se disponibilizam a ocupar os cargos eletivos da OSIP Casa da Videira, que ampara o projeto da Quinta, e ainda, muitos deles são doadores mensais, que ajudam com alguma quantia de dinheiro para que seja possível que o projeto continue. Além disso, ajudam em eventos conjuntos da Igreja e da Quinta, como na realização da festa junina comunitária que uniu membros da Quinta e Casa da Videira, Igreja do Caminho e amigos dos membros dos três grupos. A outra forma de relacionamento entre Igreja e Quinta acontece por meio dos projetos que foram resultados da atividade “O Caminhar”. Todos são, em maior ou menor grau, parte da comunidade dessa atividade, como, por exemplo, a Caminho Produções que já desenvolveu projetos em parceria com a Quinta da Videira. Os projetos trocam experiências entre si, ajudando uns aos outros.

Norbert e Hugo, considerados sujeitos na atividade “O Caminhar”, apesar de não serem sujeitos atuantes dessa atividade devido a separação oriunda da distância geográfica, são parte da comunidade, pois se relacionam constantemente com a atividade. Norbert aciona Claudio com frequência e participa de reflexões

sobre a atividade, enquanto Hugo busca constantemente aprendizado e orientações frente as ações da Quinta da Videira, pois ele tenta realizar parte das ações da Quinta em Fortaleza.

Existe ainda um relacionamento de comunidade que pode ser considerado institucional. Nessa categoria se incluem principalmente a Embrapa, que tem um projeto em conjunto com a Quinta relacionado à criação de caprinos no ambiente urbano e também em Universidades, como, por exemplo, a Universidade Federal do Paraná, por meio de projetos específicos relacionados com o mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento do Eduardo, ou a graduação em Zootecnia do Claudio. Há ainda contratos de estágios para que estudantes universitários possam voluntariar na Quinta, ou ainda a realização de pesquisas acadêmicas como essa de mestrado em parceria com o Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, entre outros. Inclusive, parcerias internacionais também já foram realizadas com a Quinta da Videira.

Alguns vizinhos fazem parte da comunidade da Quinta da Videira. Uns do mesmo quarteirão ajudam cedendo material orgânico não utilizado em suas residências, pois servem de alimento para os animais, em especial para as galinhas. Dona Maria, por exemplo, é uma senhora que reside na casa ao lado da sede da Quinta. Ela é também proprietária desta casa alugada pelo grupo. As residências são praticamente conectadas entre si, sendo separadas apenas por uma cerca de madeira e arame. Os membros do grupo e Dona Maria tem ótimo relacionamento, inclusive passagem livre da casa de um para o outro. Quando é preciso, Dona Maria ajuda no trato dos animais e também é beneficiada da horta da Quinta sempre que deseja. Da mesma forma, os membros da Quinta auxiliam Dona Maria eventualmente caso ela precise nas tarefas diárias.

Existe também uma pequena chácara urbana, cuja proprietária é a Dona Justina, uma senhora que apresenta um bom relacionamento com o projeto, pois todo excedente de material orgânico coletado no “giro”¹¹ é entregue a ela. Esse

¹¹ O “giro” é feito com a ajuda de um automóvel Kombi e compreende um trajeto percorrido pelo bairro, buscando material orgânico considerado lixo pelos hortifrúteis, borras de café em cafeterias, cepilho em marcenarias, entre outros.

material é destinado como alimento para a vaca que ela mantém em sua propriedade. Em contrapartida, quando a vaca está em período de ser ordenhada, ela cede leite para as famílias de Eduardo, Claudio e Rene. Esse é um exemplo de uma relação de troca e codependência.

Louis, dentre as pessoas que mantêm um relacionamento com a Quinta da Videira, é, provavelmente, a pessoa que está localizada mais distante geograficamente da sede. Ele possui uma propriedade rural em Campo Largo, situada mais ou menos a 25 km da sede do projeto. Ele é tido pelos membros da atividade como um guardião das sementes, referindo-se a um projeto futuro que possivelmente será realizado entre eles, de cultivo e preservação de espécies tradicionais de hortaliças. Além disso, ele geralmente socorre o grupo sempre que é necessário um espaço maior para alguma ação do grupo. Por exemplo, grande parte das galinhas foram para a propriedade dele após a necessidade de desmanchar o galinheiro. O bode reprodutor também teve que ser levado para lá quando as cabras estavam prestes a parir.

Os últimos componentes da comunidade dessa atividade são os estabelecimentos parceiros e / ou doadores. São eles empresas que se dispuseram a ajudar o projeto, doando algo que fosse resto da atividade deles e que servisse como material essencial à atividade da Quinta. Alguns hortifrúteis, por exemplo, doam frutas e outros alimentos considerados passados e impróprios para a venda, incluindo frutas como banana, mamão, tomate e hortaliças como alface, couve, folhas refugio de couve flor, brócolis e repolho. Desse material, a maior parte alimenta animais da Quinta como galinhas, bode e coelhos e também a vaca de Dona Justina. Além disso, muitos alimentos considerados impróprios para venda mas bons para consumo humano servem de alimento para as famílias dos sujeitos da atividade e também para membros da comunidade aqui descrita. A figura 8 mostra parte dos alimentos coletados nos descartes dos hortifrúteis e que são reaproveitados para o consumo humano.

FIGURA 8 - DESCARTE DOS HORTIFRÚTIS



Fonte: O autor (2012)

Eventuais doações são feitas quando a quantidade de alimento que pode ser aproveitada é alta. Alimentos em estágio de decomposição muito avançado também são reaproveitados na compostagem e consequente produção de adubo orgânico. Esse adubo orgânico é produzido, por exemplo, em composteiras feitas de *pallets* descartados em construções ou por grandes supermercados. A figura 9 apresenta duas composteiras orgânicas feitas de *pallets*, uma cheia e outra vazia.

FIGURA 9 - COMPOSTEIRA ORGÂNICA



Fonte: O autor (2012)

Já a figura 10 mostra Claudio e Gláucio peneirando o material compostado dentro dos *pallets*, dando origem assim ao composto orgânico, completando o processo iniciado pela coleta de material orgânico e transformando o que era lixo praticamente em terra novamente.

Há também uma pizzaria no bairro que doa as cinzas que são utilizadas na composição e enriquecimento do solo da horta e também restos de alimentos que são dados às galinhas. A mesma pizzaria compra da Quinta as hortaliças utilizadas em seu cardápio e também recebe deles alguns tocos de madeira que servem para iniciar a fornalha. Uma padaria cede borras de café e restos de pão. O pão também serve de alimento para as galinhas e as borras utilizadas na higienização do espaço dos animais. Algumas cafeterias localizadas dentro de um shopping da região também cedem as borras de café. Por último, uma marcenaria cede fiapos de madeira, chamado cepilho, também utilizado nessa higienização. Aliás, os tocos de madeira doados à pizzaria vêm junto do cepilho.

FIGURA 10 - PREPARAÇÃO DO COMPOSTO ORGÂNICO



Fonte: O autor (2012)

4.3.2.5 O Ciclo da Vida: Ferramentas e Signos

Existe uma tarefa da atividade “O Ciclo da Vida” que pode resumir e exemplificar o relacionamento dos membros com as principais ferramentas do dia-a-dia de trabalho. Essa tarefa é chamada de “giro” e compreende um trajeto, feito com a ajuda de um automóvel Kombi. O grupo percorre, então, vários estabelecimentos do bairro buscando material orgânico considerado lixo pelos hortifrúteis, cafeterias, marcenarias, entre outros. Todos esses materiais são utilizados na atividade de agricultura e pecuária urbana. Daí tem-se uma importantíssima ferramenta, a Kombi, que permite que essa tarefa seja realizada.

Além dela, baldes e caixas retornáveis têm papel fundamental, evitando que essa coleta gere lixo. Como o trajeto da Kombi está limitado a um raio de três quilômetros, valorizam-se ações locais e o relacionamento com a comunidade vizinha. A figura 11 ilustra o interior da Kombi cheio com parte dos materiais coletados no giro em um dia. No fundo estão as caixas de madeira cheias com folhas de couve-flor e brócolis e na frente sacos de pretos cheios de aparas de jardinagem coletadas na frente de um condomínio durante o trajeto.

FIGURA 11 - INTERIOR DA KOMBI APÓS A COLETA DO “GIRO”



Fonte: O autor (2012)

Logo, a Kombi e os materiais coletores retornáveis formam junto das ferramentas da lida diária da atividade (como enxadas, furadeiras, pregos, e algumas outras), as ferramentas necessárias para o beneficiamento do material coletado, importantes para o cumprimento do objetivo dessa atividade.

O diálogo entre todos os membros da ONG e também com os estabelecimentos parceiros também é uma ferramenta fundamental, pois permite que sejam fomentados relacionamentos considerados essenciais pelo grupo. Esse relacionamento, por meio de diálogos, apresenta outra ferramenta à atividade, mas dessa vez eletrônica. *Crowdfunding* ou financiamento coletivo é uma ferramenta utilizada por meio da mala direta enviada aos amigos e contatos do grupo, permitindo a captação de recursos para a realização de ações pontuais desempenhadas na Quinta da Videira. A última delas foi o arrecadamento de aproximadamente sete mil reais para a reforma da Kombi. O objetivo da campanha foi cumprido em menos de 48 horas.

Nesse momento, a Igreja do Caminho, além de fornecer muitas das bases de valores do grupo, funciona como uma instituição e ferramenta legal. Ajuda, então, no recebimento de doações ou registro de funcionários, por exemplo. Claudio justifica o uso da Igreja como ferramenta dizendo:

“Entre dobrar custos administrativos e comprar material pro galinheiro, compramos coisas pro galinheiro. Quem nos paga é a igreja. Prestamos serviço (...) Teve momentos que a Igreja salvou a Casa e outros em que a Casa salvou a Igreja. A gente entende isso não como o que nos informa o que nós fazemos, mas como as ferramentas que nos permite fazer o que a gente faz.”

A comunicação entre os membros conta com a facilidade que a maioria deles são vizinhos. No entanto, telefone é uma ferramenta bastante utilizada entre eles, inclusive no contato com voluntários. As vezes *e-mail* e *facebook* também ajudam na comunicação interna.

Os signos são compostos por reuniões diferentes das convencionais. A única coisa parecida é que decisões são tomadas, mas elas acontecem em ambientes inusitados, durante momentos de lazer ou ainda durante um trabalho muito pouco relacionado com o assunto da reunião, sem interromper o trabalho para que a reunião aconteça. Na figura 12 é retratado um desses momentos em que

Eduardo e Claudio faziam uma reunião durante seu trabalho matinal de manuseio da horta e trato dos animais.

FIGURA 12 - QUINTAL DA QUINTA DA VIDEIRA



Fonte: O autor (2012)

Os problemas representam outro signo ao grupo, pois são vistos por eles como ferramentas que ajudam a ONG a superar as contingências vividas no dia-a-dia. Um exemplo disso é a diminuição do número de galinhas criadas na Quinta. Algumas foram doadas e de mais ou menos 36 galinhas restaram apenas 8, divididas em dois galinheiros itinerantes, chamados trator de galinha.

Eles têm a função de manter as galinhas fechadas, além de fazer com que, ao ciscarem e se alimentarem, as galinhas cortem a grama e/ou vegetação nativa de algumas áreas. Ou seja, as galinhas poupam o trabalho humano e se mantêm alimentadas. Porém, o ponto principal está no fato de que isso só aconteceu, pois houve denúncias à vigilância sanitária, feita por vizinhos da Quinta da Videira, que ficavam incomodados com a criação de animais próximo a seus quintais. A partir dessa ocorrência, o grupo decidiu tirar os animais para evitar problemas com os

próprios vizinhos e também com a prefeitura. A figura 13 mostra um dos “tratores de galinha”.

FIGURA 13 - TRATOR DE GALINHA



Fonte: foto cedida pelo grupo estudado

A tecnologia e inovação também são signos para o grupo. Ambos pautados em soluções simples para o dia-a-dia, diante do que eles chamam de alteração da maneira de pensar. Não se trata de grandes investimentos e resultados mirabolantes, mas sim de soluções alternativas e simples que possam facilitar o exercício da atividade “O Ciclo da Vida”. Além do exemplo dado sobre o trator de galinha, eles também são feitos em tamanhos menores usando porquinhos da índia. A figura 14 ilustra com seriam esses “minitratores” de porquinhos da índia.

Há ainda o controle de odor advindo da criação de coelhos, feito por meio da limpeza semanal do espaço onde vivem os animais adicionando cepilho e borras de café no piso desses espaços. O cepilho evita umidade e a borra de café tem a capacidade de reagir quimicamente com a urina do coelho transformando amônia em amônio. Assim, evita-se o cheiro forte da urina do coelho, uma vez que o amônio não exala cheiros.

FIGURA 14 - TRATOR DE PORQUINHOS DA ÍNDIA



Fonte: O autor (2012)

O jardim, ao invés de ter flores ornamentais, é cultivado pensando em árvores frutíferas e flores comestíveis. A área do terreno externo à casa, que não compõe horta ou jardim, possui uma forração no piso composta de carpetes antigos, que tem a função de impedir o nascimento de graminhas, as quais exigiriam trabalhos de aparagem e jardinagem. Ao mesmo tempo, essa técnica não impede que a água das chuvas infiltre no solo, evitando a formação de poças de água.

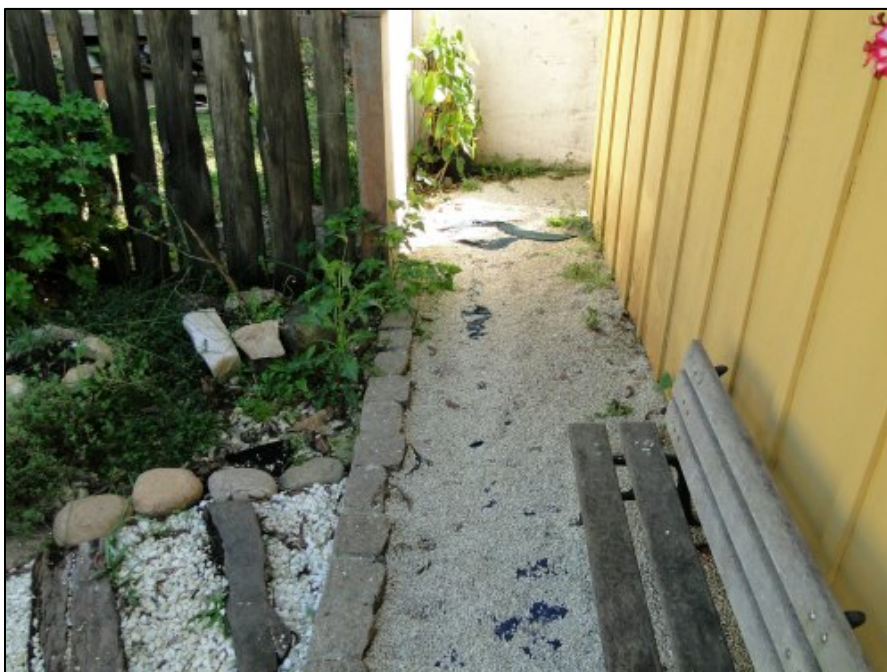
Assim, tecnologia e inovação no modo de pensar a atividade permitem que problemas sejam solucionados ou trabalho poupado. Algumas fotos podem ilustrar essas inovações, que apesar de parecerem comuns, se destacam por representarem ações esquecidas no dia-a-dia da maioria das pessoas que vivem em grandes perímetros urbanos. São apresentadas em ordem nas figuras 15 e 16 os morangos plantados em vasos ao invés de flores ornamentais e a passarela do jardim que foi forrada por carpetes velhos e depois por cascalho.

FIGURA 15 - MORANGOS QUE ENFEITAM O JARDIM.



Fonte: O autor (2012)

FIGURA 16 - GRAMA DO JARDIM COBERTA POR CARPETES



Fonte: O autor (2012)

As orações também são um signo importante ao grupo. Elas permeiam a atividade e ocorrem sempre nos almoços realizados na Quinta da Videira. Na maioria das vezes, os almoços são frequentados por Claudio, Eduardo e Rene, acompanhado de suas respectivas famílias, os voluntários que trabalham na Quinta

e algum eventual convidado ou visitante. Assim, antes de todo almoço há uma oração que agradece e pede bênçãos, fazendo a Deus pedidos considerados importantes pelo grupo e que estão intrinsecamente relacionados à atividade.

4.3.2.6 O Ciclo da Vida: Divisão do Trabalho

Horizontalmente a divisão de trabalho segue o critério da disponibilidade e da habilidade no desempenho de alguma tarefa. No dia-a-dia, a partir do ensinamento e treinamentos práticos da execução dessas tarefas, outros membros podem se tornam aptos para tal. As mais específicas como a ordenha das cabras e manutenção técnica da horta eram feitas por Claudio e Eduardo respectivamente, enquanto os voluntários desempenhavam pequenas tarefas, auxiliadoras na execução dessas mais complexas. Débora, por exemplo, além de desenvolver a função de secretária da Quinta, realiza pequenas ações diárias como o trato dos animais, o preparo do almoço do grupo e pequenos trabalhos na horta. Aliás, o preparo do almoço comunitário é tarefa de todos, bem como a limpeza das louças e organização do local. A figura 17 ilustra um desses momentos de limpeza na qual Eduardo, Rene e Vanessa organizam a cozinha.

Verticalmente há uma relação de experiência e conhecimento das tarefas diárias e principalmente o entendimento do propósito, bases e valores que compõem a atividade. Os cargos formais dentro da OSIP são exclusivamente pró-forma e não influem no relacionamento diário dos membros e na divisão vertical do trabalho. Claudio representa ser um líder, pessoa de maior destaque quando se imagina a estrutura vertical da ONG Casa da Videira e também do projeto da Quinta da Videira. Caminhando junto dele, mas um pouco abaixo verticalmente, está Eduardo. Formalmente falando, Eduardo e Claudio são os únicos contratados pela ONG e que tem o projeto da Quinta da Videira como seu trabalho principal.

FIGURA 17 - LIMPEZA COMUNITÁRIA APÓS O ALMOÇO



Fonte: O autor (2012)

4.3.2.7 Mediação dos sentidos e significados do sistema de atividade “O Ciclo da Vida”

Da mesma forma como foi feito na descrição da atividade “O Caminhar”, os significados e sentidos da atividade “O Ciclo da Vida” foram identificados por meio da metodologia dos núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006). Como parte dos artefatos mediadores de um sistema de atividade, significados e sentidos são importantes mediadores na relação sujeito-objeto, ajudando a construir essa relação, que origina o resultado de uma atividade.

Como propõem Aguiar e Ozella (2006), os sentidos surgem de uma análise entre os núcleos de significação identificados. Assim, na descrição dessa atividade eles serão colocados alternados, como se os sentidos costurassem os núcleos de significação entre si, diferente da separação na descrição da atividade anterior.

Trata-se apenas de uma mudança estrutural, por facilitar na descrição e análise do item.

O primeiro núcleo se refere à sustentabilidade. Para o grupo, a sustentabilidade tem que ser duradoura e se sustentar no tempo, a ponto de compará-la com a semente de açúcar branca, uma espécie de planta a qual a semente pode esperar as condições propícias para germinar por até 1600 anos. Nas palavras de Claudio: “isso sim pode ser visto como sustentabilidade... não importa dizer que o sistema é pra sempre, pois pra sempre mesmo é só a açúcar branca”. Assim, para o grupo essa sustentabilidade pode ser acessada por meio de alguns sentidos, e o primeiro é o da criação. Segundo eles, na tradição teológica o homem é parte da criação, ao invés de tentar dominar a natureza, animais, vegetais, enfim, o meio ambiente de forma geral, como é feito em uma visão antropológica.

Ou seja, todos são parte de uma comunidade da vida, que envolve também os sentidos de sacralidade e limite. Considerando que tudo que tem vida é sagrado porque Deus fez, a ação do homem se dá diante de limites, pois respeita-se tudo que é sagrado e tem vida: Cláudio explica essa questão do limite ao dizer:

“o limite ele serve como enquadramento, *frame*, onde a vida acontece. E a gente acostumou a pensar que o limite é a pior coisa que pode acontecer na nossa vida, e o limite é a única coisa que te dá segurança. E os limites na modernidade eles deixaram de ser enquadramento da vida pra passar a ser a barreira a ser superada. Essa é a grande diferença do pensamento medieval do pensamento moderno. No pensamento medieval o limite, ele enquadra a vida, é onde a vida existe. A mente moderna olha pro limite e se pergunta, como é que eu supero ele?”

É a partir desses sentidos que é possível para eles ser sustentável, no momento em que o homem aceita essa plataforma, que acredita que ele é parte da criação, e crê num Deus criador, renunciando outras plataformas que se dizem sustentáveis, mas não são capazes de durar feito a semente da açúcar branca.

Outro núcleo de significação é o desenvolvimento, a visão do grupo se exemplifica quando Eduardo diz: “Nos não temos que desenvolver e sim ‘re-envolver’. ‘Des-envolver’ é desmanchar o que estava pronto”. E esse significado contrário à palavra desenvolvimento é amparado por sentidos, entre eles, o do bem viver, trabalho e da oração. É como se todos estivessem conectados, envolvidos pelo mesmo propósito. Ou seja, o bem viver está relacionado com a vida simples, em que o homem para trabalhar não precisa se desconectar da criação nem de

Deus para desenvolver nada, uma vez que ele apenas “re-envolve” o que já está pronto. É isso que traz o sentido do trabalho para eles, de estar relacionado com a criação, com a oração e com Deus. Do latim, *ora et labora* (orar e trabalhar) feitos em conjunto geram o bem viver, que é o real desenvolvimento.

Reciclagem é outro núcleo de significação e representa o que comumente se sabe dele, um processo de reaproveitamento de algum material já utilizado para a produção de um outro. No entanto, o grupo ressalva não haver necessidade de tal ação, uma vez que a reciclagem só acontece para corrigir um problema de um processo de vida mal pensado e executado pelo homem. Quando se vive valorizando a criação, a comunidade da vida, não há necessidade de reciclar, uma vez que o respeito pela criação impossibilita ações que violem outros seres, a vida, a criação e a vida do homem acontece em equilíbrio com as outras formas de vida.

Traçados os significados e sentidos de algumas bases da atividade, outro núcleo de significação é apresentado e exemplifica como eles procuram seguir esses propósitos durante a execução da atividade “O Ciclo da Vida”. Tem-se, portanto, um núcleo de significação chamado contingências. Para eles, a contingência existe para ser aceita, entendida e não evitada. Elas não só podem como devem alterar o rumo da atividade desempenhada, uma vez que essa resolução e aceitação gera aprendizado. Existe um sentido diante das contingências que é olhar para elas a partir de uma visão teológica do mundo, pois há a fé em um Deus criador que pode guiar o homem. Claudio exemplifica essa passagem citando Lutero, dizendo que o homem nasceu para ser cavalgado e que não há livre arbítrio. Ele ressalva, porém: “A questão é saber quem te cavalga. Prazer, dinheiro, poder, ganância, alguma coisa te cavalga”, argumentando que agir contingencialmente permite que Deus cavalgue o homem, manifestando-se na vida das pessoas, guiando o homem em um bom caminho.

4.3.2.8 O Ciclo da Vida: Resultado

O resultado da atividade “ciclo da vida” tem diversas facetas, que não são exatamente o proposto no objetivo da atividade, mas está relacionado a ele. Os membros resumem seus resultados por meio de uma frase emblemática de Claudio, para uma reportagem dada à RPCTV, que diz: “a gente trocou o urubu pela galinha o rato pelo coelho, a barata pela minhoca e o cachorro pela cabra”. Referindo-se que, durante a atividade, eles conseguiram cumprir com o proposto, que era fazer da casa um centro de produção e não só de consumo por meio da agricultura e pecuária urbana, valorizando o ciclo da vida. Ou seja, a integração dessas ações na vida deles permitiu que por meio da criação dos animais como galinha, coelho e cabra eles tivessem em contrapartida respectivamente ovo, carne e leite, ao invés das zoonoses transmitidas por ratos, baratas e urubus presentes em locais com baixo saneamento básico ou poluídos como rios e aterros sanitários, onde o lixo de muitos se acumula. Ainda, esses animais ocupam o lugar de *pets*, até mais que isso, representando utilidade além da sentimental principalmente representada por animais de estimação como cachorros e gatos. Assim, foi constatado que é possível, no ponto de vista técnico, a criação desses animais no perímetro urbano, uma vez que, por lei, ainda é proibido a criação desses animais na cidade.

Dentre os outros resultados estão os objetivos técnicos alcançados, como o controle de vetor e odor originários da atividade de agricultura e principalmente pecuária urbana, e também, produção de biofertilizantes a partir do uso de matéria orgânica considerada lixo tanto nas residências da maioria das pessoas quanto em diferentes estabelecimentos comerciais.

Além disso, outro resultado obtido foi a divulgação da atividade que aconteceu tanto por meio de veículos de comunicação como televisões e jornais, por meio de publicações de manuais sobre a atividade, como também por pesquisas acadêmicas. Ou seja, foi possível disseminar o conhecimento gerado pela atividade. Claudio argumenta ainda algo que ele considera como uma grandeza da atividade: “A gente não bate na porta de ninguém, mas é uma ‘carrada’ de gente que nos procura”, referindo-se às diferentes formas de mídia que já quiseram fazer matérias sobre a atividade da Quinta da Videira.

A partir da divulgação das ações da Quinta da Videira surge a inspiração, fato importante para Claudio e para os outros membros, pois muitas pessoas ao serem informadas sobre o que é feito na Quinta e pelas ações do grupo, se inspiram e desenvolvem atividades parecidas. Os membros argumentam ainda que as atividades são feitas de maneira simples, sem tecnologias caras e difíceis de serem executadas, esperando justamente que as pessoas pensem que elas possam executar projetos melhor que eles, em atividades com esse enfoque na valorização da criação.

Outros projetos também são resultado dessa atividade, como o “movimento do meu lixo cuidado eu” e a realização das feiras livres. O movimento surgiu para ajudar as pessoas a pensarem em soluções para seu próprio lixo doméstico, auxiliados principalmente por uma composteira de minhocas, que por meio de manuais o grupo ensina como fazê-la. A Quinta da Videira começou inicialmente vendendo esses *kits*, chamados de lixeira viva, no entanto, resolveram criar o movimento após uma demanda excessiva dos produtos, pois havia sido veiculada uma matéria sobre eles em um programa da Rede Globo. Entre institucionalizar a atividade, atendendo a todas as encomendas de lixeiras vivas e ocupar lugar atrás de uma mesa de escritório, Eduardo, o coordenador das lixeiras vivas, resolveu criar o movimento. A partir desse momento, os *kits* começaram a ser vendidos apenas para pessoas com as quais ele pudesse manter um relacionamento de amizade e proximidade. Para os outros, existia o auxílio do movimento, por meio de publicações de manuais e vídeos que ensinassem como fazer os *kits* dentre outros detalhes do manejo do lixo doméstico.

As feiras livres nasceram também para propiciar relacionamentos. Nas palavras de Eduardo, principal motivo de participar de feiras livres é “mostrar o que a gente faz, o que a gente tem, e criar esse diálogo”. Mas as feiras também servem para vender alguns produtos produzidos na Quinta, como: ovo caipira, hortaliças variadas, sabão feito de óleo reciclado, sabonetes e loções de leite de cabra, pão caseiro, adubo orgânico resultado de compostagem, entre outros.

Essa venda de produtos conecta-se a um resultado que ainda é buscado pela atividade que é ser economicamente sustentável. Na visão dos membros, para provar que a Quinta da Videira atingiu seus objetivos só falta isso. Pois, atualmente,

o projeto ainda caminha, principalmente, com o auxílio de doações de amigos, conhecidos, parceiros e da Igreja do Caminho. Complementar às doações, há também a renda originária da própria atividade como a venda dos produtos na feira, a venda de pequenos animais como coelho, porquinho-da-índia e galinhas, assim como a execução de projetos de consultoria em gestão de resíduos, como já fizeram, por exemplo, em Curitiba, para a Fiat e para a Volvo.

A festa junina realizada na Quinta da Videira foi um exemplo do resultado obtido pela atividade. Nela foi fomentado um relacionamento dos sujeitos da atividade, junto de outras pessoas da comunidade que permeiam a atividade, como a Igreja do Caminho, Casa da Videira, vizinhos, amigos pessoais ou outros contatos profissionais. Todos os quitutes preparados para a festa foram feitos pelos próprios participantes em suas casas. Não foram usados copos ou vasilhas descartáveis. Assim, a festa junina foi o exemplo de um relacionamento expandido entre os sujeitos e a comunidade relacionada à Quinta da Videira, fomentando diretamente os objetivos da atividade.

Dessa atividade, resultaram-se alguns planos para o futuro. Um deles é ir para um ambiente rural, onde o grupo possa exercitar a atividade “O Ciclo da Vida” em sua plenitude, um lugar maior que possa proporcionar a criação de raças tradicionais de animais como os porcos moura, plantio de hortaliças tradicionais. Ou seja, um lugar que produza mais do que o que consome da natureza e que se torne referência no desenvolvimento de práticas sustentáveis.

Ainda, divaga-se que vários projetos como a Quinta da Videira e a atividade “O Ciclo da Vida”, distribuídos em lugares estratégicos nas grandes cidades, poderiam dar conta de grande parte do lixo urbano, reduzindo substancialmente a necessidade de lixões. A Quinta da Videira, por exemplo, ocupa uma área de 300 metros quadrados e consegue processar por mês mais de três toneladas de lixo orgânico, coletados em apenas três quilômetros de raio, produzindo alimento para três famílias. Ou seja, nesse pequeno espaço, a partir do que eles chamam de “O Ciclo da Vida” é transformado o que antes era considerado lixo, em vida.

4.4 CARACTERIZAÇÃO E DISCUSSÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO DA CASA DA VIDEIRA

Esse item destina-se ao cumprimento do segundo e do terceiro objetivos específicos propostos nesse trabalho. O segundo é:

- Analisar a prática de gestão da Casa da Videira a partir do conjunto de mediações sócio-históricas identificadas nos dois sistemas de atividade descritos;

Já o terceiro compreende:

- Discutir, teórica e empiricamente, a racionalidade que guia majoritariamente as ações relacionadas à prática de gestão da Casa da Videira, a partir das concepções de homem, organização e sociedade partilhados pelos seus atores.

Assim, esses objetivos são apresentados de maneira conjunta, de modo que a apresentação da prática de gestão seja permeada pelas discussões teóricas acerca da racionalidade que guia majoritariamente as ações da ONG.

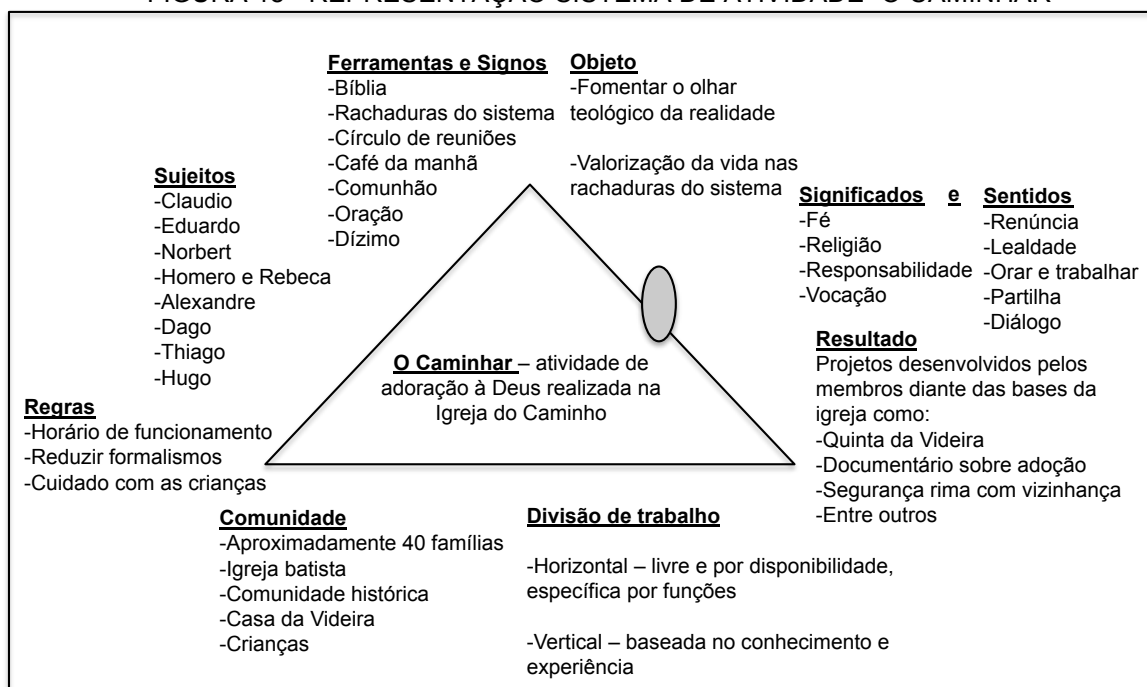
Antes de apresentar formalmente a prática de gestão da Casa da Videira, considera-se necessário resgatar as principais características observadas em cada sistema de atividade. O primeiro sistema analisado foi “o caminhar”, que compreende a atividade do grupo de adoração a Deus dentro da Igreja do Caminho. Sumariamente, a figura 18 apresenta os itens descritos em cada um dos artefatos mediadores desse sistema de atividade.

O “ciclo da vida” representa o segundo sistema de atividade componente da prática de gestão. Ele descreve a atividade de agricultura e pecuária urbana realizada no projeto Quinta da Videira e resumidamente é apresentado na figura 19.

Dessa forma, a partir de algumas características desses sistemas de atividade, é possível descrever e analisar a prática de gestão da Casa da Videira

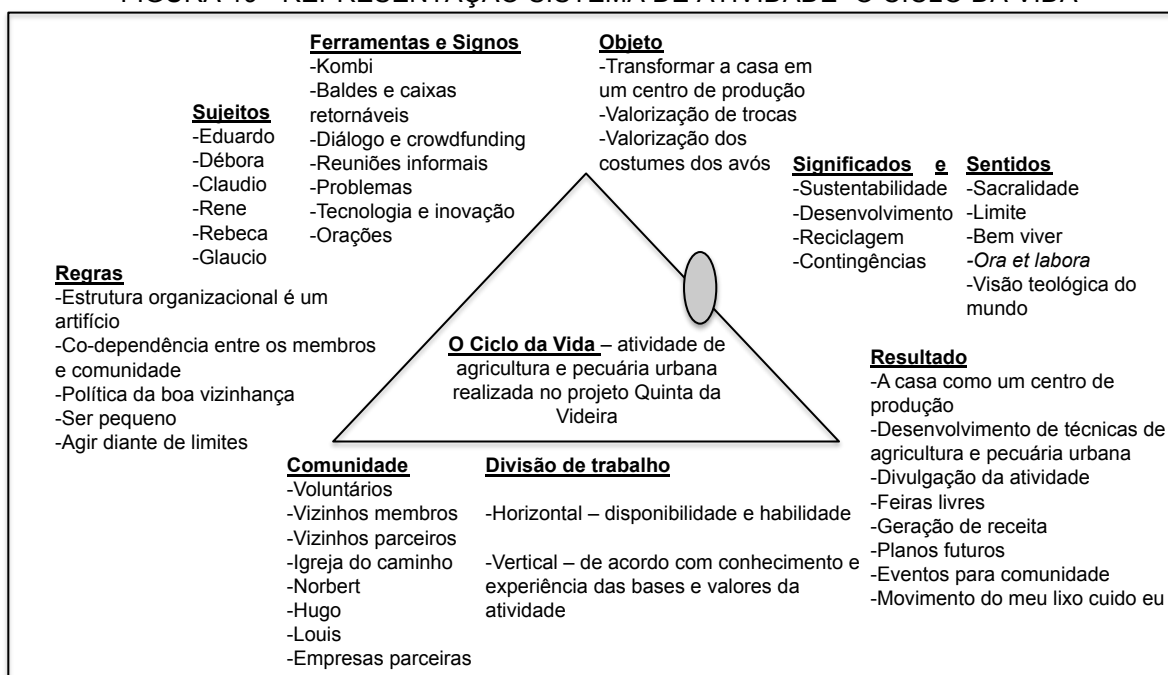
originária da intersecção desses sistemas de atividade. A figura 20 ilustra como essa prática se formou a partir da análise conjunta dos sistemas de atividade.

FIGURA 18 - REPRESENTAÇÃO SISTEMA DE ATIVIDADE “O CAMINHAR”



Fonte: O autor (2012)

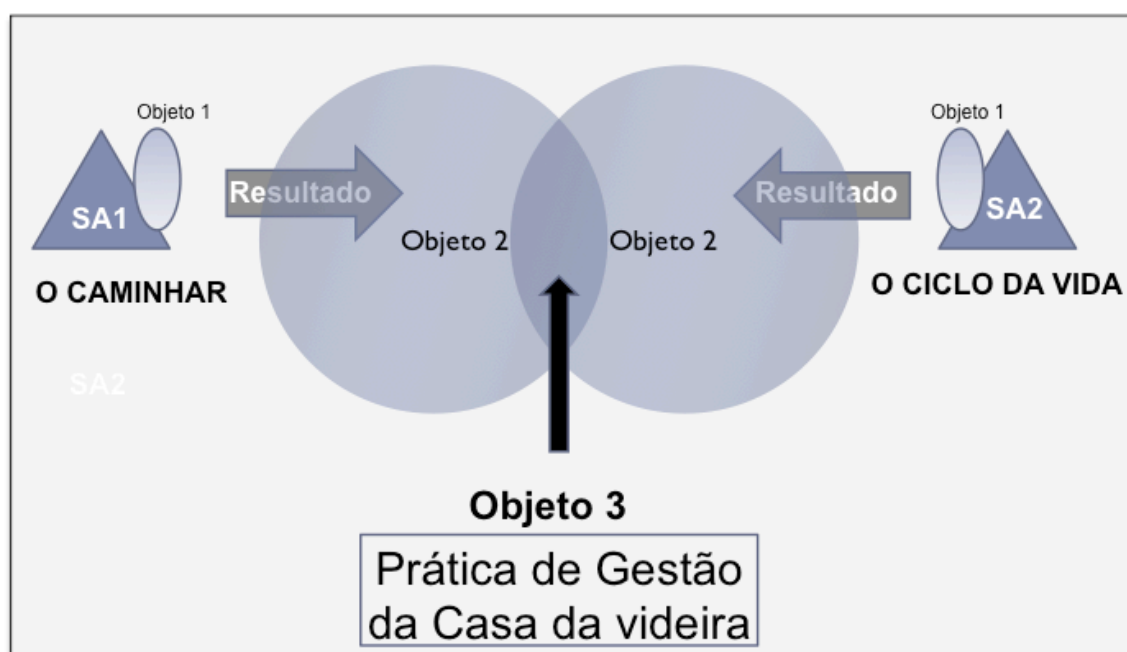
FIGURA 19 - REPRESENTAÇÃO SISTEMA DE ATIVIDADE “O CICLO DA VIDA”



Fonte: O autor (2012)

Considerando que os dois sistemas de atividade analisados para o entendimento da prática de gestão da Casa da Videira não são exclusivos da ONG, ou seja, a atividade “O Caminhar” origina-se na Igreja do Caminho e a do “O Ciclo da Vida” é parte do projeto Quinta da Videira, a explicação da prática de gestão parte justamente do fato de que ela não está relacionada exclusivamente com ações diretas da Casa da Videira, mas que de alguma forma representam a ONG. Isso se dá, pois todo processo de gestão acontece por meio de parcerias entre a Casa da Videira, a Igreja do Caminho e os projetos amparados por eles. Os projetos se desenvolvem dentro da base cultural fomentada na Igreja e a partir daí são amparados legalmente pelo estatuto da Casa da Videira. Alguns deles chegam a receber até amparo econômico da Casa e ou da Igreja.

FIGURA 20 - REPRESENTAÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO



Adaptado de Engeström, 2001, p. 136.

Muitas vezes pode até parecer a um observador externo que algum desses projetos abranja a Casa da Videira em sua totalidade, como é o caso da Quinta da Videira. No entanto, para entender tanto a gestão quanto a extensão da Casa da Videira, é necessário levar em consideração essa relação de codependência entre Casa, Igreja e projetos, uma vez que eles agem em conjunto. Propositamente, dependem um do outro e são geridos por basicamente o mesmo grupo de pessoas.

Essa relação de dependência se inicia diante de aspectos culturais fomentados na Igreja e se estende aos legais e econômicos formando assim a Casa da Videira. Mesmo a ONG tendo uma capacidade grande de amparar projetos e ações variadas, uma vez que o escopo de seu estatuto é bastante amplo, a escolha dessas parcerias, principalmente relacionada aos projetos, segue uma lógica particular. Assim, para que um projeto seja integrado à Casa da Videira, duas premissas devem ser cumpridas. Uma é a possibilidade de fomentar o olhar teológico e cristão da realidade humana e a outra é a valorização da vida do homem nas rachaduras do sistema junto da comunidade da vida.

Dessa forma, mesmo considerando que um futuro parceiro que possa vir a ser amparado pela ONG no desenvolvimento de um projeto não tenha consciência de todo esse aparato de valores, os membros tentam observar nele característica em potencial para tal objetivo. É a partir disso que se baseiam a manutenção ou expansão desses relacionamentos de codependência e conseqüentemente da representatividade da Casa da Videira como um todo. Pode-se dizer, portanto, que a base cultural do grupo origina novos relacionamentos e serve como base de todas as outras ações relacionadas à gestão dentro do grupo e também para fora, com a comunidade.

Assim sendo, as ações da Casa da Videira não focam na busca do lucro como norteador de sua ação ou no cálculo utilitário de conseqüências, mas justamente se pautam na busca de um valor como seu fim (WEBER, 1991; RAMOS, 1989; SERVA, 1993; SERVA, 1997a; SERVA, 1997b; DELLAGNELLO; MACHADO-DASILVA, 2000). Uma vez que a racionalidade funciona como base das ações humanas, nesse caso conhecer as particularidades da racionalidade que guia a ONG também ajuda na descrição e caracterização da prática de gestão da Casa da Videira.

Visto que as ações do grupo são baseadas na busca desses valores, aspectos legais e econômicos são vistos como ferramentas na realização desse propósito inicial. Isso aponta para o oposto do que foi descrito por Dellagnello e Machado-da-Silva (2000), de que a racionalidade substantiva funciona como uma ferramenta para a prática da racionalidade instrumental. Ou seja, uma vez que a Casa da Videira tem suas ações baseadas em valores, a busca pelo lucro e

preocupação por outros assuntos econômicos e burocráticos que passam a ser tratados como secundários pelo grupo.

Referindo-se ao processo administrativo instrumental, Claudio argumenta o posicionamento do grupo e ilustra a visão substantiva da gestão, descrevendo inclusive a perda do uso de outras racionalidades nas ações do homem, mostrando ser esse um posicionamento consciente.

“Por um acaso eu fiz um MBA nessa área. (...) E sei usar tudinho, quando é necessário a gente usa... quando tem que fazer aqui as ferramentas administrativas são usadas (...) A gente conseguiu estabelecer objetivos e metas de se tornar o maior produtor de soja do mundo, e por causa disso seus netos já estão sem futuro. Então não vai ser mais administração, mais metas, administração por resultados, não vai ser nada disso que vai causar a mudança no mundo. Mas vai ser o diálogo com aquilo que a gente arrogantemente achou que era credence. (...) Então, reconhecer a perda que existe na erosão das racionalidades tradicionais, religiosas”. (CLAUDIO)

A busca pela vida nas rachaduras do sistema e que valoriza a comunidade da vida também conduz o grupo a certa aversão a formalismos e burocratização de suas ações, uma vez que para eles viver sobre esses princípios eles teriam que alterar a natureza de suas ações que são baseadas em valores diferentes dos fomentados na sociedade de consumo. Claudio exemplifica em uma de suas falas em que se baseia essa postura crítica do grupo frente a sociedade atual:

Se a gente puder trocar a gente não vai vender. Se pudermos construir juntos a gente vai e não vai comprar, a gente não vai depender do dinheiro exclusivamente. Se tiver que usar, vamos usar, mas como usamos outras formas também. Nossa questão não é negar o dinheiro, isso é coisa de idealista babaca. Aliás, uma boa ideia é o dinheiro que equilibra banana com baleia. É um excelente meio de troca pra isso, mas ele é só isso. Quando ele determina o valor que você tem, como você gasta suas horas, quanto tempo você se dedica a sua família, sabe, se você faz ou não alguma coisa, aí ele passa atuar com o papel de mediador absoluto e nesse ponto a gente não tem lealdade. Então esses são valores mais importantes, dialogo... inovação é algo que acontece pela maneira de pensar e não pelo incremento do remédio que matou o doente, o doente está morrendo por causa do remédio tecnológico e do modo de produção capitalista. Não é mais tecnologia e administração que vai tirar esse termo da m*. Com todo respeito a sua profissão, não vai ser mais dela que vai resolver, que muito dela só trouxe problema. A gente só vive isso porque a gente teve que maximizar lucros, atingir metas, garantir resultados, trabalhar estrategicamente, nos defender dos concorrentes, estabelecer num ambiente competitivo.

No sistema de atividade “O Caminhar”, por exemplo, os formalismos da igreja foram reduzidos na busca da valorização da adoração como tal e no “ciclo da vida” a estrutura organizacional era apenas um artifício proforma, considerando que não havia influência dela nas ações diárias.

Nesse contexto, o grupo entende que cumprir suas obrigações legais e fiscais quanto ONG e OSIP é o máximo de formalismo que eles devem seguir, pois isso é essencial ao desenvolvimento da atividade e aceitar algum deles garante transparência nas ações da ONG. Ou seja, além de serem consideradas ferramentas auxiliadoras na busca pela realização e prática dos valores do grupo, a utilização dos aspectos legais e econômicos é bem restrita.

Assim, ao consegui agir de maneira consciente diferente da lógica dominante baseada na racionalidade instrumental e burocratizada, o grupo consegue agir de maneira parentética como descreve Ramos (1984), vendo a vida em parênteses, como se estivesse fora dela. Ou seja, se esforçam para influenciar seu ambiente e também em se satisfazer nele (BULGACOV; CASTIGLIA, 2003), caracterizando um grupo que se mostra comprometido por valores e partilha da racionalidade substantiva (RAMOS, 1984).

Na Casa da Videira as decisões são tomadas por meio de democracia direta, mas membros como Eduardo e Claudio tem influência maior. Isso não acontece por meio de uma imposição hierárquica ou formalmente em número de votos, mas acontece assim pelo que esses membros constroem e representam no dia-a-dia da Igreja, da Casa e da Quinta da Videira. Eles exercem papel de liderança no dia-a-dia e por isso tem essa representatividade perante o grupo. E resgatando, é como se eles fossem os primeiros a se aproximarem do homem parentético proposto por Ramos (1984), e a partir daí servem como exemplo para que os outros membros do grupo na busca desse mesmo caminho.

O grupo planeja suas ações por meio de duas perspectivas, a diária e a de futuro. A diária se inicia diante da análise das tarefas a serem executadas, relacionando-as com a força de trabalho dos que estão dispostos a ajudar. Ou seja, voluntários ou membros se comprometem com algum trabalho que possam desempenhar tanto considerando o tempo e habilidade requeridos para tal, e a partir daí, o grupo se organiza como um todo e se ajudam para dar conta de todas as suas obrigações. De certa forma, existe um mecanismo de auto-gestão, em que primeiro cada um define o que fazer e como pode fazer para que com isso possa ser organizado o trabalho do grupo diante das tarefas diárias. Um bom exemplo disso é a organização da tarefa do “giro”, a coleta de material orgânico doado à ONG pelos

estabelecimentos parceiros. Geralmente é necessário que duas pessoas saiam da Quinta da Videira para fazer o “giro”, dos quais pelo menos um precisa ter carteira de habilitação para dirigir a Kombi. Assim, essa tarefa tem que ser previamente planejada pelos membros para que seja cumprida dentro do horário pré-estipulado pelos estabelecimentos doadores. Isso parece algo simples, no entanto é de extrema importância, pois explica como os membros se organizam e também pelo fato de que é do “giro” que chegam os alimentos para os animais, dentre outros recursos necessários para a atividade diária da Quinta da Videira.

A perspectiva de futuro não segue determinações de metas nem mesmo de um período de tempo determinado. Ela se pauta em alguns limites fixados perante as ações do grupo e dentro deles se abrem as possibilidades de futuro próximo ou longínquo. Um dos limites é ser leal às bases culturais do grupo já apontadas. Outro é focar no desenvolvimento de ações pequenas e pontuais, e o último é aceitar às contingências.

As ações pequenas e pontuais são desejadas, pois o grupo acredita em uma atuação local da ONG ao invés de desejar expandir territorialmente, por acreditarem que é muito para o homem mudar o mundo e que basta conseguir melhorar o que está ao seu redor. Como descreve Claudio, “a gente não age localmente pensando globalmente. A gente age localmente pensando localmente. Se todo mundo fizesse isso, estava bem melhor”. Já o aceite das contingências se relaciona ao fato de que aceita-las promove encontros com problemas não esperados pelo grupo e a resolução deles leva a um desenvolvimento da atividade como um todo, incluindo o desenvolvimento pessoal dos membros. Nessa perspectiva, ainda se relaciona o valor espiritual de tal posicionamento, pois acreditam, como expressa Claudio, “que a única coisa que é capaz de pensar o mundo é Deus”. Assim, aceitando as contingências, aceita-se, de certa forma, o que vem de Deus.

É baseado nesses três apontamentos que Claudio afirma que se olhadas no decorrer do tempo, as ações da Casa da Videira são distintas, mas muito coerentes entre si, pois elas acontecem dentro desses limites e escopos conceituais, seguido um planejamento sobre a base das ações e não das ações em si, como ele mesmo relata:

“Essas contingências vão sempre levando a gente, e o que é interessante é que num determinado momento da sua pesquisa você vai querer buscar

isso. É que, paradoxalmente, se você olha de onde a gente estava pra onde a gente está hoje, soa mundo e universos totalmente diferentes. Mas, é absurdo o grau de coerência e linearidade que tem isso.”

Agindo dessa forma e conduzindo a organização por meio desses preceitos, o grupo acessa os pré-requisitos para a realização de uma organização substantiva. Nela, a racionalidade formal dá espaço para a racionalidade substantiva e a calculabilidade que busca o lucro é substituída pela busca de um fim baseado em valores, do bem comum (RAMOS, 1989).

Em geral, as ações que fazem parte das atividades da Casa da Videira são executadas mediante a busca de gerar benefícios a todos os membros envolvidos, bem como a comunidade. Outrossim, a prática de a gestão se baseia na responsabilidade. Por um lado, a responsabilidade que todos têm de garantir que as ações do presente sejam realizadas à medida que cada um cumpre com seu papel no desenvolvimento das tarefas assumidas perante o grupo diariamente. E por outro, de ser responsável em relação ao futuro da ONG, de modo que os valores e cultura que guiam o escopo da grupo sejam sempre seguidos, mesmo que por algum momento possa parecer que caminhos tenham mudado. Ao mesmo tempo, acreditam que essa atitude de responsabilidade está na verdade relacionada à resposta vocacional do grupo frente ao desejo de Deus.

A essência está na existência da troca e ajuda mútua entre os membros. O grupo valoriza a cooperação a qual também é valorizada na relação entre a Casa da Videira e a comunidade. Nessa relação não há espaço para competição e individualismos (SANTOS, 2001), mas sim para relações de trabalho que se expandam ao nível de relacionamentos pessoais e de amizade.

Assim, essa gestão do modo de se construir e manter relacionamentos comprova o uso do conceito da racionalidade substantiva como base da ação organizacional e também indo um pouco além desse nível, atingindo o social. Ou seja, é como se esse posicionamento do grupo chegasse a compor bases diferentes para o relacionamento social mais amplo, que, respeitadas as devidas proporções, chega a rascunhar como seria uma ciência social substantiva descrita por Ramos (1989). Pois para o autor toda teoria da organização pressupõe uma ciência social que partilha de uma mesma natureza epistemológica, ou seja, a teoria das

organizações atual corresponde-se epistemologicamente à ciência social formal e a nova ciência da organização com a ciência social substantiva (RAMOS, 1989).

4.5 RELATOS DO PESQUISADOR-AUTOR

Começo aqui um relato escrito em primeira pessoa que tem a intenção de ilustrar esse processo de pesquisa construtivista. Partimos, eu e minha orientadora, da premissa que pesquisador e pesquisado são ambos participantes e construtores do processo de pesquisa, assim como eu fui parte da prática de gestão estudada, uma vez que o estudo foi realizado com o auxílio da observação participante. Portanto, acredito que um relato particular e intimista tanto na perspectiva do pesquisador quanto do sujeito que sou fora do ambiente de pesquisa, abordando as diferenças temporais do antes, durante e depois desse trabalho tem muito a contribuir para um entendimento mais amplo do estudo, principalmente no tocante às particularidades metodológicas como do entendimento do objetivo de pesquisa como um todo.

Operacionalmente falando a composição desse relato foi auxiliada pelo processo de composição do diário de campo. Desde o primeiro dia de pesquisa resolvi dividir o diário em duas partes. Uma era a descrição fiel do que era visto no campo e a outra continha minhas impressões sobre o que era visto no campo.

Mas antes de explicitar sobre especificamente o que foi visto no campo é importante dizer que considero que esse processo relatado aqui tem data anterior à realização da pesquisa e começa a partir de minha escolha por seguir a carreira acadêmica. Eu agi de maneira diferente diante da maioria dos formandos dessa área pragmática e instrumental da Administração, escolhendo sem ter certeza do que eu ia encontrar, algum trabalho que eu achava que pudesse me dar mais opções, não de trabalho, mas de vida como um todo, de perspectivas e de um entendimento um pouco mais holístico da vida do homem e de menos instantaneidade e resultados. Por isso, após não me sentir bem trabalhando em pequenas e grandes organizações na cidade de São Paulo, resolvi sair da graduação e ir direto para o mestrado.

Pois bem, a academia conseguiu suprir meus anseios a partir do momento em que percebi que existiam diferentes formas de se ver e entender o mundo, ontológica e epistemologicamente falando. Essa descoberta foi o alívio inicial. Tive a sensação de que a escolha feita no escuro mostrava agora a claridade que eu esperava. Foi diante dessa perspectiva que eu percebi que podia ser sincero comigo mesmo e procurar uma abordagem de pesquisa que representasse junto de um orientador parte desse meu íntimo. Ou seja, em grande parte desse trabalho a ontologia e epistemologia aqui expressa satisfaz e representa inicialmente, além de um grupo e linha de pesquisa, grande parte dos meus anseios e crenças até o momento. Eles podem mudar com o tempo, mas são sinceros sempre que relacionados ao seu tempo de realização e história de vida a qual aconteceu.

O contato com a que seria minha futura orientadora aconteceu em uma disciplina eletiva do PPGADM da UFPR, Comportamento Organizacional, e posso dizer: foi admiração à primeira vista! Ter tempos depois, a professora Yara Bulgacov como orientadora foi uma grande alegria. A escolha e aproximação do tema aconteceu durante as aulas que assisti dela. Já o objeto de estudo surgiu de uma disciplina cursada na Universidade Positivo, a qual mantém um convênio com o PPGADM da UFPR, chamada Formas de Gestão, ministradas na época pelos professores Fabio Vizeu e Rene Seifert Junior. Resumindo, fui apresentado à Casa da Videira e também incentivado pelo estudo das racionalidades por meio dessas duas disciplinas. Assim, em novembro de 2011 o escopo e objeto de pesquisa dessa dissertação já estava definido.

Curioso é o fato de que geralmente muitas de minhas decisões demoram a acontecer, deixo sempre para amanhã o que posso fazer hoje, mas dessa vez eu tinha sido certo e estava decidido que esta era uma escolha que me ajudaria a cumprir com as obrigações do mestrado, um trabalho duro como qualquer outro, mas em um caminho que iria me proporcionar inclusive crescimento e satisfação pessoal.

Antes de formalmente entrar em contato com a Casa da Videira busquei notícias, vídeos e outras fontes de informação sobre a ONG. Isso me ajudou a entender minimamente sobre o grupo antes da pesquisa de campo. Em fevereiro de 2012, fui muito bem recebido em minha primeira visita à Quinta da Videira, e após

explicar sobre meus propósitos de pesquisa recebi de Claudio a seguinte resposta: “Pra fazer pesquisa aqui o cara precisa limpar m* de coelho, cara. (...) Assim, Rodrigo, você já começou com essa disposição do jeito certo, só dá para compreender de fato isso daqui vivendo”. Essa foi a reunião que formalizou a realização da pesquisa.

Foi então que, em junho do mesmo ano, a pesquisa se iniciou e eu comecei a aprender sobre a Casa da Videira. Resolvi, com o passar dos dias, seguir o conselho de Claudio e tentei me integrar ao máximo às atividades do grupo. Ousei um pouco e resolvi ir além da observação participante incluindo em minha vida pessoal e particular elementos da vida deles, resoluções que eu percebia ser do grupo, mas não as entendia por completo.

Várias foram as ações que eu incluí em minha rotina. Uma delas se refere à maneira de utilização dos meios de transporte, baseada nos projetos de mobilidade urbana e consumo consciente de recursos do grupo. Na época da pesquisa eu tinha um carro, no entanto, comprei um bicicleta motorizada, movida a gasolina e que tinha uma média de consumo de 60km/litro. Ela foi escolhida por ser um meio de transporte alternativo e econômico e funcionou como meu veículo durante um mês e meio. Eu gastava em média 30 minutos para me deslocar os 15 quilômetros de distância entre minha casa, no bairro Bacacheri e a Quinta da Videira, no Ecoville. Ou seja, diariamente eram 30 quilômetros percorridos e muitos apuros passados.

Nesse longo caminho eu divagava sobre a pesquisa e o porquê de eu estar tomando tal atitude. Eu colocava diariamente minha vida em risco andando em uma bicicleta motorizada em Curitiba, cidade considerada como uma das mais desenvolvidas do país, mas em ruas com pouquíssimas ciclovias, sendo ameaçado pela velocidade e desrespeito dos carros e seus donos que coincidentemente aumentava conforme o valor do carro que passava por mim. Geralmente a regra era: carro caro, tolerância zero com o ciclista.

É bem verdade que ocorreram algumas manifestações de apoio por onde passei, mas eram feitas pela minoria. Havia um incentivo muito sincero de algumas poucas e sorridentes pessoas pelo trajeto. Elas pareciam entender que ali acontecia um manifesto, um experimento, um teste, uma tentativa, um desejo de entender mais sobre nós e a vida. Eu ganhava “joinhas”, incentivo para seguir em frente e até

propostas para vender a companheira “Motorenta” eu recebi. À propósito, esse era o apelido que eu, carinhosamente, dei a minha bicicleta.

Nos próximos 45 dias meu transporte foi o público. Eu ia de ônibus para a Quinta da Videira e gastava de uma até duas horas cada trecho, dependendo do dia, do trânsito, e de outros imprevistos que por ventura ocorriam. Apesar de já ter dependido de transporte público antes, essa vez foi diferente, pois era parte de uma experiência e eu estava atento aos acontecimentos e sentimentos gerados dessa ação e suas motivações. Eu tinha ideias relacionadas à pesquisa durante essas viagens diárias, lia livros acadêmicos, completava o diário de campo ou escutava os registros de áudio. Enfim, pensava e repensava a experiência, sentindo o momento. A figura 21 mostra a bicicleta utilizada como meio de transporte durante a pesquisa.

FIGURA 21 - BICICLETA MOTORIZADA UTILIZADA COMO MEIO DE TRANSPORTE PELO PESQUISADOR



Fonte: O autor (2012)

Eram necessários três ônibus e um pouco de caminhada para me levar ao meu destino. Essa mudança nos meus hábitos de transporte me fez refletir sobre algumas necessidades tidas como certas por mim e pelos homens em geral, desejos e consumo inconsciente, como por exemplo, uma vez que temos dinheiro e um meio de transporte confortável podemos nos deslocar ao supermercado do outro bairro, ir ao *shopping center* a 20 km de distância de casa, ou até mesmo fazer pesquisa do outro lado da cidade. Enfim, me fez repensar meu modo de vida, “abrindo minha cabeça” para os questionamentos feito sobre o assunto mobilidade urbana e seus desdobramentos como o do consumo consciente feito pelo grupo da Casa da Videira. Ou seja, o simples fato de que morar perto do trabalho, comprar nas lojas do bairro, podem contribuir para uma vida humana menos agressiva pensada em conjunto com toda a comunidade da vida que permeia a vida do homem.

Nos outros dois meses que restavam para completar o total de cinco meses da observação participante eu utilizei novamente o carro. A essa altura, a “Motorenta” tinha cumprido sua função e já tinha sido vendida. Abandonar o ônibus e voltar para o carro foi uma escolha baseada em conforto, economia de tempo e segurança no trânsito, no entanto a experiência vivida e o dilema estavam comigo. Passei, por exemplo, a respeitar o ciclista e a consumir com um pouco mais de consciência os benefícios do carro.

Outra mudança em minha vida foi a relação com manejo do lixo doméstico. Eu já tinha interesse sobre esse assunto e executava algumas ações isoladas quanto à reciclagem, mas era só isso. O máximo que eu chegava a fazer era separar meu lixo doméstico entre “lixo que era lixo e lixo que não era lixo”, *slogan* utilizado pela própria prefeitura de Curitiba. No entanto, após ter contato com o pessoal da Casa da Videira, resolvi incluir mais um elemento deles em minha vida e comecei a gerir com mais propriedade meu lixo.

Essa gestão começava desde a escolha dos produtos que eu comprava no supermercado. Quando eu tinha opção, comprava os produtos que se diziam ecologicamente corretos, como sabão em pó de roupas. Também escolhia aqueles com embalagens recicláveis. A partir daí, a gestão passava para dentro de minha casa. Meu lixo passou a ser dividido em recicláveis, orgânicos da composteira, orgânicos das galinhas e lixo que é lixo. Os recicláveis iam para a coleta seletiva da

prefeitura. Lixo orgânico como cascas de batata, laranja, e outros restos do consumo diário iam para um buraco feito no quintal, que servia como uma composteira orgânica. O lixo orgânico como restos de comida, frutas e verduras serviam de alimento para as galinhas. Como eu morava em uma casa de fundos, as galinhas eram criadas em parceria com a dona da casa da frente. No total eram quatro galinhas. Elas davam conta de comer todos os alimentos provenientes de nossas duas residências (cinco pessoas no total), como restos de comida cozidas, de frutas como o melão, entre outros já que galinhas comem de tudo. Claudio compara a habilidade de comer desses animais com a dos urubus, ou seja, comem inclusive alimentos que consideramos estragados para nosso consumo.

Ah, vale lembrar que essas ações também traziam alguns outros benefícios como, por exemplo, os ovos que as galinhas botavam eram suficientes para o consumo de nossas duas residências além de ter ainda um adubo orgânico vindo da composteira. Ou seja, eu havia conseguido fazer parte do meu lixo virar vida e alimento. Com isso repliquei parte das ações da Quinta da Videira propostas pela atividade “O Ciclo da Vida” dentro da minha própria casa.

Dessa forma restava para o “lixo que é lixo” apenas o lixo de banheiro e pequenas embalagens não recicláveis como plástico filme ou embalagens com muita sujeira. Até o óleo utilizado em casa passou a ser coletado e doado para a Quinta da Videira, que fabrica sabão a partir desse material. A figura 22 mostra parte dos sabões produzidos pelo grupo a partir de óleo utilizado.

Em minhas compras no supermercado e casas de frutas passei também a utilizar sacolas retornáveis e caixas de papelão, substituindo as muitas sacolas de plástico utilizadas anteriormente, afinal, depois de tanto reduzir minha quantidade de lixo, qual seria a utilidade das sacolas se eu não tinha mais lixo para enchê-las?

Outro fato curioso sobre essas minhas ações aconteceu durante um jantar. Mas não se tratava de um jantar comum, e sim de um jantar de lixo. Isso mesmo, lixo. Naquela noite preparei um assado de legumes feito apenas com materiais descartados pelos hortifrútis, coletados durante o “giro” na Quinta da Videira. Entre os alimentos estavam batatas, cebola, cenoura e couve-flor. É curioso pensar que alguém possa se alimentar de lixo, no entanto, antes de questionar isso, é necessário refletir sobre a noção do que é considerado lixo. Percebi que um simples

arranhão no produto caracteriza que ele está impróprio para venda e, conseqüentemente, o consumo, e assim é tratado como lixo. No entanto, são ainda alimentos nutritivos, saborosos e adequados para o consumo humano. Ou seja, não se tratava de lixo, mas sim de um descarte desnecessário e que por sorte, era aproveitado pelo grupo e, neste caso, por mim.

FIGURA 22 - SABÃO FEITO DA RECICLAGEM DE ÓLEO



Fonte: O autor (2012)

Essas mudanças que realizei em minha vida pessoal, somadas com a observação participante e com o conseqüente “bombardeio” de informações novas sobre o grupo, permitiram que a minha pessoa entendesse melhor e com detalhes do que se tratava a Casa da Videira e suas ramificações como o projeto Quinta da Videira e a Igreja do Caminho. Confesso que fui tomado por uma sensação de estranhamento, uma vez que eu estava mudando uma parte bastante significativa do meu modo de viver.

Imagino que, como pesquisador e observador, o entendimento e assimilação de conhecimento advindo do processo de pesquisa tenha sido posterior ao meu entendimento pessoal sobre o grupo. Eu tinha planejado, por exemplo, que

conseguiria definir logo após o primeiro mês de observação os dois sistemas de atividade que seriam estudados, e a partir daí, focaria no estudo dos mesmos. Mas, só consegui decidir isso no último mês da pesquisa. É bem verdade que o que eu tinha imaginado estudar desde o primeiro mês foi a decisão tomada no fim da pesquisa, mas como pesquisador eu não podia agir com imediatismo, no máximo o que eu podia fazer era registrar em meu caderno de campo as ideias para analisá-las depois.

Isso foi importante, pois me permitiu o tempo todo procurar por novas possibilidades e descobertas no ambiente de pesquisa e que eu continuasse atento aos acontecimentos diários. Assim, mesmo ao entrar no segundo mês de pesquisa sem ter decidido sobre quais sistemas de atividade estudar, consegui compensar o suposto tempo perdido, captando com clareza a totalidade de informações que precisei para descrever cada um dos sistemas de atividade e, conseqüentemente, a prática de gestão da Casa da Videira.

Ou seja, enquanto meu lado pessoal me colocava frente a diversas experiências e sentimentos, meu lado pesquisador me continha. Isso ajudou muito no entendimento geral da pesquisa e de certa forma evitou que um viés excessivo invadisse o estudo. Comecei e terminei a pesquisa atento a isso, no entanto, empregado tal método de pesquisa, isolamento total entre sujeito e pesquisador seria impossível fazer e tenho consciência disso. Segui este caminho justamente por valorizar o método e por ser um tipo de estudo um tanto quanto incomum na área da Administração, na esperança de poder fomentar de alguma forma que diferentes práticas de pesquisa façam parte do nosso campo de estudo.

O motivo principal desse relato é exemplificar e explicar a execução do método proposto. Mostro aqui, diante de meu olhar pessoal e de pesquisador, mais detalhes do passo-a-passo de pesquisa do que da prática de gestão da Casa da Videira. No entanto, olhando de maneira mais ampla existem pelo menos duas justificativas que relacionam esse relato diretamente com o modo de gestão do grupo.

A primeira é que essa descrição, apesar de ser minha, em relação às minhas impressões das atividades do grupo, contém em sua essência muito da Casa da Videira, pois são explicações particulares, mas que nasceram frente aos

fatos acontecidos durante minha vivência com a ONG e seus membros. A segunda justificativa, que deriva da primeira, está relacionada ao fato de que o grupo demonstra ter uma relação íntima entre trabalho e vida pessoal, considerando que uma dessas atividades gere e influencia a outra, formando muitas vezes um emaranhado onde é impossível dividir o homem trabalhador de sua vida particular, uma vez que o trabalho deles está incorporado às ações da vida e vice-versa.

Assim sendo, a descrição desse relato parte também desse princípio, ou seja, ao relatar de minha vida pessoal mesclada com a de pesquisador, consigo contribuir para o entendimento sobre o desenvolvimento dessa pesquisa. Dessa forma, uma vez que eu fui um participante das atividades da Casa da Videira durante minha pesquisa, entender sobre mim ajuda a entender sobre a Casa da Videira. Acredito que isso pode trazer benefícios à explicação e aproximação dos resultados obtidos com os objetivos buscado na pesquisa, funcionando como uma ferramenta de entendimento, também ilustrativa para o leitor.

Dito isso, continuo o relato pessoal que ainda tem outras facetas para abordar, tanto de pesquisa quanto extrapolação dessa, pois a partir do posicionamento como pesquisador tive minha vida pessoal influenciada. Até então, as ações comentadas partiram de mim, fiz de caso pensado. No entanto, a pesquisa permeou outros espaços de minha vida pessoal, o que não foi ruim, mas saíram de algumas balizas que eu tinha pré-estabelecido.

Desde que iniciei meu convívio com o pessoal da Casa da Videira estava claro para mim que eu era um pesquisador fazendo observação participante. Mas posso dizer que muitas vezes isso era ignorado por eles. Eu sempre me senti parte integrante do grupo e das atividades do dia-a-dia, e vejo isso como um benefício para a pesquisa. Só me lembro de uma única vez em que uma informação não me foi dada e senti a distância entre fazer e não fazer parte do grupo. Mas, isso só aconteceu porque o assunto tratava apenas de uma possibilidade remota de ação do grupo e para evitar que expectativas se levantassem a cerca dessa incerteza a informação também não foi passada a mim.

Tirando isso, ser considerado parte e membro do grupo trouxe benefício à pesquisa e fez com que minha vida pessoal mudasse. Por exemplo, meus relacionamentos pessoais se expandiram. Pessoas e organizações que eu conheci e

me relacionei por meio da ONG acabaram se transformando em meus relacionamentos pessoais. Esses relacionamentos se intensificaram no momento em que comecei a frequentar os encontros da Igreja do Caminho, pois o ambiente de lá é um espaço de encontro de grande parte da comunidade de relacionamento da Casa e Quinta da Videira.

Além disso, esses encontros tiveram um influência diante de minha prática espiritual. Há tempos eu não frequentava uma comunidade de fé. Sou católico de nascimento e posso dizer sumariamente que tive uma reaproximação com a divindade por meio das reuniões do grupo. Considero isso como um valioso aprendizado, que me ajudou não só na compreensão sobre grupo, mas na compreensão do porquê os membros fazem o que fazem e como fazem. Além disso, compreendi melhor sobre Deus e sobre mim.

Conforme o tempo de pesquisa passava, eu ia fazendo conexões em minha mente e queria expressá-las de alguma forma. Muitas vezes dividi com família e amigos aquilo que eu via como pessoa, fazendo parte daquele grupo. Isso até me ajudou no relacionamento com essas pessoas próximas de mim, pois eles passaram a entender um pouco melhor esse processo de estudo e vivência no qual eu tinha me proposto a viver. Ou seja, eu justificava o fato de estar tomando atitudes diferentes em minha vida, levando até eles um pouco de informação sobre o processo acadêmico muitas vezes desconhecido por pessoas que não são dessa área. Essa abertura foi necessária e benéfica, uma vez que a pesquisa começou a invadir a faceta pessoal de minha vida. Até meus pais que moravam em uma casa e cidade distinta da minha, mudaram parte dos hábitos deles relacionado à gestão do lixo: passaram a separar materiais e também a compostar resíduos orgânicos.

Essa invasão da pesquisa diante da interface pessoal de vida aconteceu tanto comigo quanto com o grupo da Casa da Videira. Exemplifica esse fato o convite que recebi para participar de eventos que retratavam a vida íntima do grupo como os aniversários de Claudio e Rene. Quando isso aconteceu, fiquei muito surpreso e confuso. Perguntei-me naquele momento se eu deveria ou não comparecer nesses eventos. Se eu fosse, iria como amigo ou pesquisador? Enfim, acabei aceitando os convites apoiado no fato de que vida pessoal e de trabalho do grupo se entrelaçam e para conhecê-los da melhor forma possível eu deveria sim

participar desses encontros. Assumi, portanto, comparecer como pesquisador e indivíduo fora da pesquisa, valorizando tanto o olhar acadêmico quanto as relações interpessoais construídas durante a pesquisa. Mais uma vez agi feito eles, integrando minha vida pessoal à profissional.

No entanto, uma das maiores manifestações da influência dessa pesquisa em minha vida pessoal se deu por meio de uma manifestação artística. Sempre tive a música como atividade paralela a todas as ações e trabalhos que desenvolvi durante toda minha vida, incluindo o período do mestrado. Então, em certo momento, buscando entender o momento vivido, comecei a compor canções inspiradas nesse processo de pesquisa, nas coisas que eu via e sentia durante o passar dos dias na Casa da Videira, dos meus pensamentos sobre os fatos e também baseadas em algumas teorias referenciadas nesse trabalho.

A composição é uma prática que tenho desenvolvido bastante nos últimos três anos de minha vida, mas a temática dos meus textos começou a mudar. O amor, como é comumente descrito por muitos artistas deu lugar a pequenos protestos e pedidos de uma vida melhor baseados em alguns princípios de vida apreendidos durante essa experiência acadêmica.

Pelo que me lembro, há pelo menos quatro canções que podem se conectar com a fase descrita aqui e servir de explicação para os fatos. Duas delas foram compostas durante o primeiro ano do mestrado, na fase de créditos e confecção do projeto de dissertação. A primeira que relato aqui se chama “O desespero” e foi composta logo após o Massacre do Realengo, na cidade do Rio de Janeiro. Nessa ocasião, um jovem de 23 anos, invadiu uma escola pública e matou a tiros 12 pessoas, cometendo suicídio logo em seguida. Abaixo é representada a poesia e canção “O desespero”:

“O barulho que vem lá de fora
Da porta, da esquina, do hospital, da escola
O desespero que não tem mais dono
Entre os estardalhaços
Pelo(a) mundo(web) afora

Pare, sinta, pense, fale alto
Esse não é o mundo para se viver do asfalto
Mas não encare como só problema
Esse é mais um dilema
O mundo não condena
Nós vamos resolver

E assim evoluir
Pra poder construir, um mundo para ir, para ir e vir!

Simple e fácil já garanto
Mudança nenhuma há de ser
Mas se não fizermos nada
Bem mais fácil vai ser
Pro mundo se perder”

Esta canção relata em síntese o mundo do mercado como sendo uma das causas do desespero vivido pela maioria das pessoas, representando pela palavra “asfalto”, fazendo alusão à era do petróleo. E depois sugere que mudar esse sistema pode ser muito duro, mas que é necessário tentar.

Ou seja, foi impulsionado por pensamentos parecidos a este, que decidi pesquisar a Casa da Videira por meio desse relato confessional, de tentar mudar uma lógica a qual não acredito. Os membros da Videira se mostraram como agentes nessa mudança de perspectiva de vida. O próprio projeto Quinta da Videira tem essa proposição de mudança. Ou seja, eles já estavam executando na prática algo que era apenas poético para minha vida.

A segunda é a canção “Para Ser”. Ela argumenta sobre dois tipos de pessoas: as que querem ter e as que querem ser. Tem como argumentos inspiradores as definições de racionalidade instrumental e substantiva, bem como a vida que nasce a partir do uso de cada uma delas. Ela surgiu durante a preparação de um seminário para a disciplina Formas de Gestão que cursei na Universidade Positivo, sobre organizações substantivas. É como se na canção anterior eu tivesse observado o mundo e agora eu quisesse entendê-lo. Nesse momento eu já conhecia informalmente a Casa da Videira e já tinha estudado bastante sobre o grupo, principalmente pelos materiais que eu encontrava na internet. Portanto, essa música é uma divagação sobre quais tipos de pessoas eu encontraria por lá quando a pesquisa começasse. E ainda, conclui em um pensamento meu argumentando que o motivo mais importante à vida do homem é gastar tempo sendo, se conhecendo, buscando pela manifestação de valores. Essa poesia e canção leva o nome de “Para ser”:

“Para ser
Diferente de ter
Algo certo em um gesto errado
Entender...

Que cada um vai vier
 Em um mundo por todos feito
 Por mim
 E você...

É um que faz
 Os outros que vão
 Correndo atrás
 Das migalhas no chão

Parece um mundo injusto
 Uma vida em vão
 Para todos aqueles
 Que nunca terão

Mas talvez
 Há de crer
 Que no fim
 No fundo
 No mundo
 Basta ser”

A próxima canção se apodera das premissas apresentadas nas duas anteriores e representa grande parte da minha experiência como observador participante, contrastando algumas características do mundo de hoje com outras fomentadas dentro da Quinta da Videira, no que eles chamam de práticas do bem viver. Por uma questão do acaso ela nasceu em inglês e será mantida assim, já que considero a tarefa de traduzir poesias um pouco cruel, uma vez que geralmente não são encontradas palavras com rimas e sentidos parecidos para substituir as originais. Resumidamente, a canção aponta para alguns fatos que são comuns na sociedade moderna e propõe que uma mudança que se baseia em um processo de vida fomentado pelos membros da Casa da Videira no qual o homem aceita as contingências, esperando por um futuro digno, mesmo vivendo em um planeta que tem limites de espaço. Só é necessário o homem aceitar o fato de que ele faz parte de um todo, de uma comunidade da vida, fomentando os sentimentos de amor e bondade. O nome da canção é “So Natural”.

“So Natural
 Be screaming, be shouting, be poor

Spiritual
 We run out of kindness and love

There are kids on the streets
 Empty homes for nobody to live

Grumpy faces all over the place
These days, we wonder what to say

There is not enough space
We are better than this disgrace
Is there any other way?

It's beautiful
Life can guide if you follow the flow
Just like a miracle
Close your eyes and just let it go

People will find their own way
Thinking twice before they say
Life is such a huge pain
These days who will be saved?

There is not enough space
We are better than this disgrace
Is there any other way?"

A última canção relatada também é em inglês e foi composta durante o período de análise dos dados, após o fim da observação participante. Ela descreve que os sentimentos de gratidão e bondade podem alimentar e aliviar o homem respectivamente e que quando o homem vive junto desses dois sentimentos ele consegue enxergar a sacralidade da vida e ser crítico quanto à grande importância do dinheiro em sua vida. Se eu tivesse que resumir em poucas palavras o que percebi sobre modo de vida do grupo, seria por meio dessa canção e poesia, nomeada de "Gratitude".

"Gratitude is like a juice
You drink it all
Your life get full
Full from inside

Kindness is like a fan
Spread the love
Relief your pain
All around

Open up your heart
Because there is a beautiful life

Human being can be so nice
Just can't forget
We are all a part
Of the holly life

Money, You see
Is just a thing
To buy another
All crazy things
Don't fool yourself

Open up your eyes
Because there is a beautiful life”

Além de fazer parte da explicação dos achados dessa pesquisa, a música ajudou a fomentar um dos projetos considerados resultados da atividade “O Caminhar”, o documentário sobre adoção. Em certo momento, após entender os detalhes do projeto, propus aos idealizadores do projeto, Homero e Rebeca, que talvez eu pudesse ajudar na arrecadação de fundos para o documentário a partir da venda de exemplares de um CD que eu havia acabado de lançar de maneira independente. A motivação nasceu do fato de o CD ter uma canção dedicada às mães e também por conter nele a música “Para Ser” descrita anteriormente. Ou seja, as músicas tinham relação tanto com o tema adoção quanto com a postura substantiva da vida dos membros da Casa da Videira. Assim, a partir do aceite do grupo, um terço do valor das vendas de CD passou a ser doado. Até o momento, 20 CDs foram vendidos, totalizando uma doação no valor de R\$ 100,00. O valor monetário pode ser considerado pouco frente aos R\$ 15.000,00 reais necessários para a execução do documentário, mas representou além dessa ajuda financeira, um estreitamento de laço entre o grupo e eu. Dessa certa forma, essa minha pequena contribuição representa um tipo de ação comum ao grupo. Eles se ajudam e agem em conjunto em prol de algum projeto desempenhado pelas pessoas componentes da comunidade do grupo.

Por aqui finalizo esse relato na esperança de ter contribuído para o entendimento do método proposto e das respostas encontradas nessa pesquisa. Esse processo compreendeu uma pesquisa longa em se tratando de uma dissertação de mestrado, mas foi também gratificante e inspirador tanto pessoal quanto academicamente. De certa forma, foram satisfeitos os anseios desse pesquisador e cidadão do mundo que acredita no bem.

5 CONCLUSÕES

As primeiras conclusões a serem apresentadas acerca desse trabalho são considerações que tangem o método e o processo de pesquisa utilizados. O período de coleta estipulado no projeto de dissertação foi cumprido, bem como a proposta de interação com os membros do grupo estudado, baseada no construtivismo, em que o processo de pesquisa se fez com o passar do tempo, proporcionando uma construção de conhecimento coletiva e gradual entre pesquisador e pesquisados.

A coleta foi intensiva, ampla e sistemática. Intensiva, pois pesquisou-se sobre a ONG por pelo menos um ano, sendo 5 meses de observação participante. Ampla, ao considerar que a Casa da Videira foi observada diante de suas diversas ramificações e manifestações. Por fim, sistemática, considerando o processo pelo qual a apresentação dos resultados foi alcançada. Ou seja, por meio de fontes de coleta de dados distintas como caderno de campo, gravações de áudio, fotos, entrevistas e relato confessional, foi possível realizar a triangulação de dados proposta, checando assim as informações advindas dessas diversas fontes de dados, dando veracidade aos mesmos. Essas diversas formas de coleta permitiram acessar também a informação em sua essência por meio de diferentes membros do grupo, ambientes e contextos sociais.

A confiabilidade do estudo incluiu a análise de dados amparada a partir da aplicação do modelo teórico-empírico de análise do sistema humano de atividade apresentado por Engeström (2001), auxiliado na descrição dos sentidos e significados pela metodologia do núcleo de significação proposta por Aguiar e Ozella (2006). Ambos os métodos são validados metodologicamente e se mostraram eficientes quando utilizados complementarmente um ao outro. O relato confessional proposto por Schultze (2000) também ajudou no alcance da confiabilidade, uma vez que por meio dele foi possível acessar diversas particularidades vividas pelo pesquisador nesse processo de pesquisa.

De maneira geral, considera-se que houve um encaixe entre metodologia, pressupostos ontológicos, epistemológicos e as teorias que basearam essa pesquisa, ou seja, por meio da perspectiva da psicologia sócio-histórica, do construtivismo, dos conceitos de prática, atividade e racionalidade.

Esses procedimentos permitiram a resolução do problema de pesquisa proposto. Assim, amparado pela caracterização dos dois sistemas de atividades e do relato confessional do pesquisador, foi possível responder à seguinte questão:

- Como se constitui a prática de gestão da Casa da Videira a partir da mediação sócio-histórica e da racionalidade que guia suas ações?

Dessa forma, o primeiro propósito alcançado nesse trabalho foi ter conseguido entender e descrever a extensão da Casa da Videira. Como pôde ser notado, a ONG apresenta em sua composição a junção de outra instituição que é a Igreja do Caminho, de projetos como a Quinta da Videira e de pessoas como os voluntários, por exemplo. Ou seja, apresenta uma formação orgânica e que extrapola os limites institucionais da Casa da Videira.

Não era esperado no início da pesquisa que fosse dado esse enfoque além dos limites da ONG, mas tal enfoque mostrou-se necessário uma vez que as ações executadas pelo grupo de pessoas que compõe a organização extrapolarão tal limite institucional. Isso aconteceu, pois há um emaranhado de valores que servem como delimitadores da extensão do grupo e são mais extensos do que qualquer caráter organizacional formal.

Ou seja, a delimitação do campo organizacional da Casa da Videira foi compreendida principalmente pela análise sócio-histórica, pois a partir dela foi possível acessar as mediações caracterizadoras da prática de gestão da ONG. A ferramenta considerada essencial nesse processo de identificação das mediações foi a análise dos sistemas de atividade “O Caminhar” e “O Ciclo da Vida”, que além de representar uma abordagem teórica, pela qual se estudou essa prática, funcionou empiricamente como uma ferramenta de análise eficiente. Através dos sistemas de atividade, pequenas unidades nomeadas de artefatos mediadores puderam ser caracterizadas, como o objeto, sujeitos e divisão de trabalho, por exemplo. Foi possível, inclusive, o conhecimento dos sentidos e significado das atividades, que foram essenciais no fornecimento de informações utilizadas na descrição e análise da prática de gestão.

Assim, ao analisar as mediações de sentidos e significados componentes dos dois sistemas de atividade estudados em relação à prática de gestão caracterizada na Casa da Videira, percebe-se que há uma relação bastante

representativa dos sentidos e significados identificados na atividade “O Caminhar” frente à atividade “O Ciclo da Vida” e, conseqüentemente, à prática de gestão. Ou seja, um dos maiores motores do grupo em suas ações é a manifestação de sua espiritualidade, que é para eles baseada na relação de vocação existente entre Deus e cada um deles, guiada pela responsabilidade a partir do momento em que cada um percebe a existência dessa relação e busca segui-la em suas vidas.

Partindo dessa premissa vocacional, os membros creem que para aceitá-la é necessário renunciar algumas características do sistema social vigente, baseando-se em alguns limites, como aceite da sacralidade. Com isso, ao considerar a vida como sagrada o homem passa a respeitar os outros seres que dividem o espaço com ele e limita sua ação diante do entendimento da sacralidade do mundo que o permeia.

É daí que nasce a visão teológica da realidade que propicia a vida nas rachaduras do sistema fomentando conseqüentemente a lealdade destinada a essas plataformas espirituais. E, conseqüentemente, é nessa visão teológica que se baseia a prática de gestão do grupo. Ou seja, buscam a partir de suas ações e planos valorizar o bem viver e a comunidade da vida, considerando que o trabalho está sempre relacionado com a conduta espiritual, seguindo o sentido apresentado anteriormente do *ora et labora*. Com isso, o grupo constrói significados bem diferentes do que são aceitos socialmente como os de sustentabilidade, desenvolvimento e reciclagem e ainda pregam por uma gestão que se baseia no aceite das contingências.

Talvez essa não seja a solução para os problemas da humanidade, mas é relevante conhecer sobre um arranjo organizacional construído sobre essas bases de sentidos e significados expressas em valores tão importantes para o grupo.

A discussão da racionalidade que guia majoritariamente as ações da Casa da Videira também foi importante nesse processo de entendimento da gestão do grupo. Ao entender a prática de gestão da Casa da Videira como alternativa e baseada na racionalidade substantiva, foi possível compreender outros detalhes das bases que estruturam as ações do grupo. Ou seja, uma prática de gestão guiada principalmente pela busca de um valor, representado no caso pela religião intitulada pelo grupo como cristã, mas que apresenta também diferentes manifestações ao

contexto organizacional, caracterizando além do embasamento de valores religiosos características dessa gestão diferente da instrumental.

Dentre diversos exemplos estão o aceite das contingências frente às ações diárias e também diante dos projetos de médio e longo prazo do grupo, a não valorização da estrutura organizacional, valorização das relações pessoais proximais, valorização de relacionamentos organizacionais baseados na codependência ao invés da competição, autogestão substituindo métodos de divisão de trabalho formais, democracia direta pautando tomada de decisões, vínculos entre pessoas e organização pautados na compatibilidade de valores e não de relações salariais. Por fim, caracteriza também as ações da ONG um planejamento de futuro focado nas bases de valores de suas ações e não das ações especificamente como a de metas mensuráveis por números e lucro.

Todas essas características definem as ações do grupo na busca da realização de seus propósitos, focando sempre no benefício coletivo dos membros e o compartilhamento desses valores pelos membros do grupo. Ao compartilhar, o grupo fomenta a criação de um contexto social característico, que compõe a Casa da Videira, a Igreja, os projetos, as famílias e amigos dos membros. Nesse meio, é clara a mudança de perspectiva de vida. A racionalidade substantiva influencia além das ações e gestão, a vida do grupo como um todo, uma vez que para eles trabalho e vida pessoal estão entrelaçados.

É diante desse panorama social distinto, de relacionamentos pessoais e organizacionais baseados na lógica substantiva que esse amplo grupo da Casa da Videira serve de exemplo ao que Ramos (1989) chamou de construção de enclaves sociais. Para o autor, esses enclaves são construídos no momento em que a base das ações humanas é guiada por formas de racionalidade distintas da instrumental. No entanto, Ramos (1989) argumenta que a ocorrência da criação de enclaves sociais não justifica que organizações econômicas passem a compor automaticamente espaços restritos e incidentais na vida do homem. Pelo que parece, essa forma de gestão substantiva ainda é minoria, mas caso aumentem na prática as evidências desse tipo de arranjo organizacional, poderá ser considerado que passos foram dados em direção à Nova ciência das Organizações, proposta por Ramos (1989), na qual a vida humana passa a ser permeada por “relacionamentos

interpessoais, livres de pressões projetadas e organizadas” (RAMOS, 1989, p.115), permitindo uma abordagem substantiva não só das ações do homem e das organizações, como também do espaço humano como um todo.

Justifica-se ainda, por meio de algumas das proposições de Polanyi (2000) e Schumacher (1977), as diferenças do grupo da Casa da Videira diante da lógica instrumental, pois o grupo consegue agir de maneira distinta do apresentado nas críticas sociais redigidas por esses autores. Diante das ideias de Polanyi (2000), argumenta-se que, para os membros da Casa da Videira, o trabalho relaciona diretamente o homem à terra, meio pelo qual ele trabalha e produz grande parte do seu sustento. Os membros da ONG entendem ainda que o trabalho é parte componente de todas as outras atividades e facetas da vida e não algo destacado dela. Isso acarreta uma busca na redução da influência das leis de mercado e da sociedade organizacional em suas vidas, considerando as relações sociais fomentadas por eles como centro da vida humana e as relações econômicas como componente dela.

Por meio dos argumentos de Schumacher (1977), o grupo também se mostra contrário à lógica dominante quando assumem uma postura de aceitação aos limites de produção e escala, fato contrário à sociedade de mercado e organizacional. Além disso, o grupo tem uma relação muito próxima com a natureza, considerando homem e outros seres como participantes da comunidade da vida. Isso evita que o que Schumacher (1977) chamou de “capital natural” seja considerado por eles como um bem de renda. Consequentemente, esse posicionamento inibe o uso desenfreado dos recursos naturais. No entanto, ressalva-se aqui que a palavra “recursos” não está relacionada com a ação de extraí-los diretamente da natureza, mesmo porque dificilmente o homem moderno faz isso, mas pela postura crítica do grupo frente ao consumo e da intenção deles de produzir grande parte dos recursos que consomem, como os alimentos produzidos na Quinta da Videira.

5.1 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Considera-se que uma limitação dessa pesquisa esteja relacionada com uma de suas maiores contribuições: o fato dela ter utilizado tanto um olhar, quanto um método de pesquisa distintos do que é tido como padrão no campo dos estudos das Ciências Sociais Aplicadas. Em um primeiro momento isso pode ser considerado um limitador da pesquisa ao passo de que ela não descreve as funções clássicas da gestão. Contudo, essa era a intenção. Buscou-se identificar a prática de gestão por meio da descrição dos sistemas de atividades, junto das mediações valorativas que orientavam as ações da ONG e, por consequência, as funções administrativas clássicas.

Dessa forma, nesse estudo a gestão apresenta um caráter subjetivo e holístico entendendo a prática de gestão a partir de uma prática social e de suas mediações e não por meio de métodos de gestão e estratégicos formais. Ressalva-se que esses aspectos não foram ignorados no estudo, como por exemplo, as formas de planejamento e tomada de decisões da ONG foram descritas, mas o enfoque dado a eles foi outro. Ou seja, a intenção inicial foi tomar como parâmetro a descrição dos sistemas de atividade e suas mediações. Esses aspectos emergiam à medida em que o estudo e conhecimento da sobre a Casa da Videira evoluía, compondo também uma parte das explicações das ações da ONG.

Por meio do relacionamento entre pesquisador e pesquisados o conhecimento do caráter sócio-histórico e da racionalidade desse arranjo organizacional foi beneficiado à medida que eram entendidas as principais atividades da ONG. No entanto, o mesmo método que permitiu aprofundamento na prática organizacional fez com que fossem deixados de lado alguns aspectos organizacionais formais que não eram considerados muito representativos pelos próprios membros da ONG, como o estudo documental do estatuto da ONG, por exemplo. Eles argumentavam e davam exemplos no dia-a-dia que aspectos como esses não orientavam a ação deles, valorizando conseqüentemente os aspectos subjetivos da prática de gestão.

Considera-se que, embora o método utilizado tenha sido positivo em descrever os sistemas de atividade, talvez fosse possível acessar mais características sobre a ONG no tocante a uma análise mais profunda e ampla dos sentidos, significações e historicidade orientadores das ações da ONG. Os principais motivos limitadores nesse caso foram o tempo de realização da pesquisa e também desse ter sido o primeiro contato mais intenso do pesquisador com a teoria da atividade.

A realização da observação participante também influenciou diretamente na quantidade de tempo gasto pelo pesquisador frente a outras necessidades de pesquisa, como dedicação a grupos de pesquisa, produção de artigos e até mesmo de um estudo mais aprofundado acerca do referencial teórico assumido. No entanto, considera-se que a qualidade e a clareza dos dados obtidos nesse processo foram compensadores ao tempo gasto nessa etapa.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A primeira sugestão de pesquisa está relacionada à aplicação da *autoconfrontação* simples como método complementar à análise de dados aqui aplicada.

A *autoconfrontação simples* é um método que se baseia na confrontação da atividade e propicia, a partir disso, que seja possível redimensionar a função da fala interior dos praticantes. Ou seja, ao confrontar-se o protagonista fica diante do coletivo, nos diversos estilos de agir no trabalho, reorganizando as falas para si mesmo. Assim, “os métodos de confrontação colocam num mesmo plano de visualização, ao pesquisador e aos protagonistas da atividade, a fala, o pensamento e a linguagem” (VIEIRA, 2004, p.228), reduzindo a dualidade entre o fazer e dizer. É importante salientar que a *autoconfrontação* foca no estudo da atividade ao invés da ação, por considerar que a primeira é mais ampla. Para se entender o sentido de uma ação é necessário que sejam observados os aspectos componentes e também não evidentes do entorno da atividade que contém a ação (VIEIRA, 2004).

Confrontar, segundo Vieira (2004), está relacionado ao ato de comparar coisas ou pessoas em busca de evidências que possam os diferenciar ou assemelhar. Segundo o autor, “é a ideia de oposição que articula a atividade de confrontar, que é indissociável de um trabalho com os valores” (VIEIRA, 2004, p.228). O agir no mundo é uma atividade, que por si só, contém e se confunde com a confrontação, pois esta faz parte das funções de organização do pensamento e da linguagem, orientando o desenvolvimento humano (VIEIRA, 2004).

Assim, apesar de ter havido, por meio da triangulação de dados, checagem e reavaliação das informações relacionadas às atividades observadas nessa pesquisa, a *autoconfrontação* simples proposta por Vieira (2004) pode contribuir no processo de entendimento da atividade, incluindo ainda mais os participantes de pesquisa dentro do processo de construção do conhecimento gerado durante o processo acadêmico-empírico, contribuindo ainda mais, por exemplo, com abordagens construtivistas como a utilizada nesse trabalho.

Ainda na busca de se estender a amplitude da análise de dados, acredita-se que esta abordagem, ao revelar a racionalidade motivadora no que tange a modelos de homem, sociedade e organização como mediações valorativas das ações organizacionais, possa tanto contribuir com a metodologia desenvolvida por Serva (1996, 1997a, 1997b) para o entendimento da racionalidade predominante nas organizações quanto ser apoiada por ela. Isso é dito, pois considera-se que o método de análise de dados utilizado nessa pesquisa se mostrou eficiente no tocante à identificação da racionalidade motivadora das ações humanas e organizacionais, mas talvez possa ser possível, por meio da metodologia proposta por Serva, aproximar os parâmetros de análise da racionalidade substantiva aos parâmetros formais de análise organizacional, assim como foi discutido nas limitações desse estudo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. J. Consciência e atividade: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. **Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002. p.95-110.

AGUIAR, W. M. J; OZELLA, S. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia Ciência e Profissão**. v.26, n.2, p.222-245, 2006.

ANDION, C.; SERVA, M.A etnografia e os estudos organizacionais. In: Godoi, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 11.ed. Belmont: Thomson, 2007.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOCK, A. M. B. A. psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. **Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002. p.15-35.

BRUNER, J. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BULGACOV, Y. L. M.; CASTIGLIA, F. Z. Dialogando com os princípios de uma abordagem substantiva de organização. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, UFSC, v. 3, n. 2, p. 11-33, 2003.

BULGACOV, Y. L. M.; CUNHA, S.; CAMARGO, D. Contribuição do Conceito de Prática Social para o Campo da Inovação. In: XIV CONGRESSO LATINO - IBEROAMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA, 2011, Lima. **Anais...** Lima: ALTEC, 2011.

CAITANO, D. O; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CASA da Videira. Disponível em: <<http://www.facebook.com/casadavideira>> Acesso em: 10/02/2013.

CRESWELL, J W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELLAGNELLO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas Formas Organizacionais: onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações? **Organizações e Sociedade**. v. 7 v. 19, 2000.

ENGESTRÖM, Y. **Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. Helsinki: Orienta-Konsultit, 1987.

_____. Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, 14(1), p. 133-156, 2001.

_____; MIETTINEN, R., PUNAMÄKI, R. **Perspectives on activity theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

_____; SANNINO, A. Studies of expansive learning: Foundations, Findings and Future Challenges. **Educational Research Review**, v.1, n.5, p. 1-24, 2010.

FRANÇA FILHO, G.; DZIMIRA, S. Economia solidária e dádiva. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 6, n. 14, jan./abr. 1999.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-107.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-143.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: what is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 1-20.

GONÇALVES, M. G. M. Fundamentos metodológicos da Psicologia Sócio-histórica. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. **Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 2.ed. São Paulo: Cortez. 2002. p.115-128.

GRAND, S.; STURM, J. R.; VON ARX, V. Constructivist Epistemologies in Strategy as Practice research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p.63-78.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: Godoi, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ILLICH, I. **Tools for conviviality**. New York: Haper e Row, 1973.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p.127-140.

LIPIETZ, A. **Miragens e Milagres: problemas da industrialização no Terceiro Mundo**. São Paulo: Nobel, 1988.

MARGOTO, J. B.; BEHR, R. R.; PAES DE PAULA, A. P. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações e Sociedade**. v. 17. n.52, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTA, W. S. **Pesquisa da Racionalidade no Sistema Unimed da Bahia**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças nas teorias das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 16.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1991.

NEUMAN, W. L. **Social Research Methods**: qualitative and quantitative approaches. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 23-33.

PAES DE PAULA, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, 50(1), p. 10-23, 2010.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.

ROGOFF, B. **A natureza cultural do desenvolvimento humano**. Porto Alegre: ArtMed, 2005.

SANTOS, L. L. S.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas administrativas: a contribuição de Theodore Schatzki. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHULTZE, U. **A confessional account of an ethnography about knowledge work**. MIS QUARTERLY, v.24, n.1, p.3-41, 2000.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

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

_____. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV São Paulo, 1996.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v.31, n.2, 1997a.

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

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER P. SOUZA A. R. (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Economia Contexto, 2000.

STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. In: GOMM, R. HAMMERSLEY, M; FOSTER, P. **Case study method: Key issues, key texts**. London: Sage, 2000. p. 20-26

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 443-466.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. v. 13. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1963.

VIDAL, F. A. B.; MENEZES, M. I. C. B. B.; Gestão de Ongs e Desenvolvimento Social: Paradoxos e Desafios da Administração no Terceiro Setor. In: III ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

VIEIRA, M. A. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, M. [et all.]. **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 215-237.

VIZEU, F. **Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa**: O caso de

uma instituição psiquiátrica. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, 2004.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v.1. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991.

WERTSCH, J. V.; DEL RIO, P.; ALVAREZ, A. Estudos socioculturais: história, ação e mediação. In: WERTSCH, J. V.; DEL RIO, P.; ALVAREZ, A. (Orgs.), **Estudos socioculturais da mente**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1998. p. 11-38.

ZANELLA, A.V. Atividade, significação e constituição do sujeito: contribuições à luz da psicologia histórica cultural. **Psicologia em Estudo**. Maringá, p.127-135, 2004.