

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

Cristina Assmann
Tamiris Penedo Ferreira Rodrigues

**A ORGANIZAÇÃO ISONÔMICA SOB O OLHAR DE SEUS INTEGRANTES: O
CASO DA ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR**

Florianópolis

2016

Cristina Assmann
Tamiris Penedo Ferreira Rodrigues

**A ORGANIZAÇÃO ISONÔMICA SOB O OLHAR DE SEUS INTEGRANTES: O
CASO DA ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof^ª. Rebeca Ribeiro de Barcellos Dr^ª.

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Assmann, Cristina; Rodrigues, Tamiris Penedo Ferreira
A ORGANIZAÇÃO ISONÔMICA SOB O OLHAR DE SEUS INTEGRANTES
: : O CASO DA ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR / Cristina;
Rodrigues, Tamiris Penedo Ferreira Assmann ; orientadora,
Rebeca Ribeiro de Barcellos - Florianópolis, SC, 2016.
97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Isonomia. 3. Associações. 4.
Antroposofia. I. Barcellos, Rebeca Ribeiro de. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Cristina Assmann

Tamiris Penedo Ferreira Rodrigues

**A ORGANIZAÇÃO ISONÔMICA SOB O OLHAR DE SEUS INTEGRANTES: O
CASO DA ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2016.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.

Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^a. Rebeca Ribeiro de Barcellos, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

Dedicamos a vivência dessa pesquisa às pessoas que acreditam e que se esforçam à criar comunidades mais humanas e menos econômicas.

AGRADECIMENTOS

Por Cristina Assmann

*Nada era certo, mas parecia tão normal
Me acostumei com a incerteza ideal
Nos faz querer o tudo, o pouco não é opção
Será surreal, ter o mundo em minhas mãos?
Tinha ao meu lado quem soubesse me ajudar
E acreditei no que iria me tornar
O pouco era simples, o pouco foi a opção
Será irreal, ter o mundo em minhas mãos?
Longe, alto
Cabe a cada um de nós dizer
Onde, quando
Cabe a cada um de nós saber
A felicidade, acordamos só pra ter
E compartilhar com aqueles que nos fazem
Sentir que estamos perto, saber que o longe é opção
Será ideal, ter o mundo em minhas mãos?
Longe, alto
Cabe a cada um de nós dizer
Onde, quando
Cabe a cada um de nós saber
Seja qual for o final
Faça ser algo ideal
Seja qual for o final
Faça ser algo surreal
Scalene - Surreal*

Começo a agradecer à vida por ter me colocado neste belo caminho, no qual pude conhecer Tamiris Penedo Ferreira Rodrigues, que me mostrou o significado de fiel parceria.

Estendo isto à minha digníssima mãe e companheira, Katia Teresa Hartmann, a qual sempre me proporcionou incontáveis motivações.

A meus irmãos e pai, que me deram a base de ser quem eu sou de estar onde estou.

A meu amigo, Pedro Henrique Geremia, que me auxiliou muito na etapa final desta pesquisa.

Ao Jardim Escola Cora, que me fez passar momentos memoráveis e gratificantes.

Por fim, termino minha graduação muita grata com a realização deste estudo e por ter como orientadora e propulsora deste lindo trabalho, a professora Receba Barcellos, inesquecível por isso e pelo seu imenso carinho.

Ainda, faço dos agradecimentos de Tamiris, os meus.

Por Tamiris Penedo Ferreira Rodrigues

Será possível agradecer a tantas coisas em tão pouco espaço? Impossível não pensar em uma retrospectiva de toda a vida nesse momento, de tantas pessoas que já cruzaram meu caminho e deixaram um pouco de si comigo. Então meu primeiro agradecimento é global, a cada pessoa e a cada experiência dessa vida.

O segundo agradecimento é para as parceiras desse trabalho. Cristina Assmman, uma parceira de espírito livre que me ajudou a entender o verdadeiro significado das relações interpessoais. Rebeca Ribeiro de Barcellos, a melhor orientadora para essa experiência, uma professora para honrar todos os maravilhosos professores que tive em minha vida, uma educadora que ensina com amor e dedicação.

E os agradecimentos seguintes, são aos mais importantes da minha vida. Ao Luiz Paulo, o Amor, e todo a todo amor que ele me proporciona, por cuidar de mim durante às intermináveis horas de TC e por ser tão companheiro.

Aos meus pais, que nunca desacreditaram dessa jornada, por mais longa que ela tenha sido. Por me ensinarem o significado de amor e de família, minhas bases mais sólidas.

Ao meu irmão, mesmo que eu não consiga explicar esse amor, sei que ele entende minha gratidão, obrigada por sempre poder contar com você.

Às amigas! Da infância, de Porto Velho, de Jipa, de Marília, de Florianópolis, da facul, dos trabalhos, por toda a paciência comigo e pela amizade. Aos amigos que tive nas experiências organizacionais.

À Associação Pedagógica Germinar, pela oportunidade de conhecer esse universo isonômico.

Em especial à Universidade Federal de Santa Catarina, um lugar incrível que deveria, de fato, estar disponível à toda a sociedade!

“ ‘Comunidade’ é nos dias de hoje outro nome do paraíso perdido — mas a que esperamos ansiosamente retornar, e assim buscamos febrilmente os caminhos que podem levar-nos até lá.”

BAUMAN, 1925.

RESUMO

Reconhecer novas formas de organização é fundamental para superar a visão unidimensional da vida individual e coletiva. O conceito de isonomia proposto heurísticamente por Ramos (1989) distancia-se das práticas correntes e hegemônicas de agir sob a ótica instrumental e, nela, a configuração organizacional é voltada para os interesses humanos e para os cenários sociais. Nesse sentido, escolheu-se para a realização deste trabalho, a Associação Pedagógica Germinar, organização sem fins lucrativos, compostas por pais, professores e simpatizantes que tem como objetivo inicial a oferta de ensino Waldorf para crianças do sul da Ilha de Florianópolis. Esta filosofia pedagógica embasa o ensino e a gestão da escola e possui uma concepção de desenvolvimento de ser humano, como um ser livre e com pensamento crítico. Buscou-se evidenciar como os integrantes desta associação vivenciam as características isonômicas em suas atividades no Jardim Escola Cora Coralina, bem como as práticas que fortalecem e desafiam a manutenção das mesmas. Para isso, realizou-se uma pesquisa em campo cuja metodologia envolveu observações *in locu*, participação de atividades, pesquisa em documentos da organização, e entrevista aberta com 1 membro e semi-estruturada com outros 13. Identificou-se que a organização possui todos os traços sugeridos para uma isonomia, e que, algumas dimensões favorecem, em detrimento de outras, o fortalecimento da associação como enclave isonômico. Aspecto expressivo na composição da Cora como organização com indícios isonômicos é a Antroposofia, na qual a escola está fundamentada e especificamente para este estudo, constitui a base da gestão.

Palavras-chave: Isonomia; Associações; Antroposofia.

ABSTRACT

Recognizing new ways of organization is essential to overcome the unidimensional view of individual and collective life. The isonomy concept heuristically proposed by Ramos (1989) is far from the current and hegemonic practices of acting under an instrumental optic, in which the organizational configuration is turned to human interests and to social scenarios. Thus, the Associação Pedagógica Germinar was chosen for this research. It is a non-profitable organization, integrated by parents, teachers and supporters. Its main goal is to offer the Waldorf teaching method for children who live in the south of Florianópolis. Such pedagogical philosophy underlines the teaching and the school management. Besides, it owns a human development concept as a free being with critical thinking. In this research, we tried to highlight how the members of this association experience isonomic features in those activities on Jardim Escola Cora Coralina, as well as which actions strengthen and challenge its maintenance. To reach that, we did a field research including *in locu* observations, activities participation, research of the organization's documents, and an open interview with one member and 13 other semi-structured interviews. We identified that the organization owns all the features suggested for an isonomy. Furthermore, we found out that some dimensions favor – more than others - the association fortification as an isonomic enclave. Anthroposophy is an expressive aspect on Cora's composition as an organization with isonomic traces. The school is grounded on such science and, specifically to this research, it consists of the management basis.

Palavras-chave: Isonomy; Associations; Anthroposophy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Paradigma Paraeconômico em Guerreiro Ramos	29
Figura 2 Foto dos estudantes e professores da escola Jardim Escola Cora Coralina	47
Figura 3 – Mutirão de pais e alunos na escola.....	48
Figura 4 – Brincadeiras no pátio.....	48
Figura 5 – Sala de aula	50
Figura 6 – Projeto de expansão da escola.....	51
Figura 7 – Estrutura das instâncias da escola	52
Figura 8 – Trimembração no macro e micros sistemas	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dimensões da Lei dos requisitos adequados	31
Quadro 2 - Relação sistemas sociais e Lei dos requisitos adequados	32
Quadro 3 - Quadro de Análise.....	39
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG – Associação Pedagógica Germinar

ONG – Organização Não-Governamentais

DO – Desenvolvimento Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 A sociedade centrada no mercado e às críticas a este modelo	23
2.2.1 Administração e Teorias Administrativas Organizacionais	26
2.3 Delimitação Organizacional e o Paradigma Paraeconômico.....	28
2.3.1 Características isonômicas de organização	32
2.3.2 Leis dos requisitos adequados a uma Isonomia.....	37
2.4 INSTRUMENTO DE ANÁLISE.....	38
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 COLETA DE DADOS	41
3.2 ANÁLISE DE DADOS.....	44
4 A ORGANIZAÇÃO – JARDIM ESCOLA CORA CORALINA.....	46
4.1 A ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR E O JARDIM ESCOLA CORA CORALINA	46
4.1.1 Jardim Escola Cora Coralina.....	46
4.1.2 A Gestão do Jardim Escola Cora Coralina	51
4.2 PEDAGOGIA WALDORF.....	53
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
5.1 Permitir a atualização dos membros.....	57
5.2 Prescrição mínima de normas	59
5.3 Os membros realizam atividades compensadoras em si mesmas.....	63
5.4 Atividades sobretudo promovidas como vocação e não como emprego.....	66
5.5 Tomada de decisão e fixação de diretrizes abrangente	68
5.6 É concebida como uma comunidade onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos....	74
5.7 Predominância de relações primárias e Tamanho Moderado.....	77
5.8 Cognição política	79
5.9 Tecnologia.....	82
5.10 Espaço socioaproximador	85
5.11 Tempo convivial.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
ANEXO A – Roteiro de Entrevista	98

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade em que o cotidiano e as escolhas são influenciados sobremaneira pelo trabalho e pela necessidade de se comercializar mercadorias ou serviços. Prova disso é a dependência que a sociedade tem em relação aos meios de produção e à entrega de produtos. Na sociedade, dificilmente encontramos pessoas que se alimentem ou se vistam sem depender de uma empresa. Quantos, por exemplo, optam por alimentação pronta ao invés de cozer a sua própria comida?

Para não nos atermos à uma exemplificação tão minimalista, introduziremos uma reflexão. Para atingir o domínio de uma necessidade humana tão essencial, como a alimentação, o mercado precisa ter controle sobre outros aspectos da vida do homem. Como exemplo, podemos pensar na cadeia de suprimentos que abastece os restaurantes de uma empresa multinacional instalada em território nacional. Nesta cadeia é possível observar quantas comunidades (incluindo seus aspectos sociais, políticos, culturais e ambientais) são fortemente influenciadas para atender a finalidade fornecimento (comunidades que atuam na produção de verduras, dos diferentes tipos de carnes, na produção de bebidas em geral) e quantas pessoas têm como única escolha trabalhar em um desses fornecedores por falta de desenvolvimento local.

Este modelo denominado cadeia de suprimentos é um termo muito conhecido da Administração de Empresas. A partir desse e de outros conceitos percebe-se o quão poderosa é a ferramenta Administração para a legitimação do poder do mercado, pois o sentido de administrar está atrelado às cadeias produtivas, à maximização de lucros e a outros aspectos que fazem do homem mais uma engrenagem do sistema.

Administrar adquiriu um conceito puramente econômico e seu significado original foi deturpado no decorrer do desenvolvimento humano, das sociedades e de acontecimentos históricos, como a Revolução Industrial que ritmou a sociedade para o crescimento econômico (CHANLAT, 1999, p. 15) e que proporcionou às empresas capitalistas um espaço central entre as organizações e na economia.

As escolas de Administração foram importante meio de difusão do conceito mercadológico de Administrar. Por isso, na sociedade moderna, a principal teoria das organizações empregada foi consolidada através de “um esforço sem precedentes para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade” (RAMOS, 1989 p. 51), em outras palavras, uma sociedade centrada no mercado.

O que se observa nessas sociedades é que a vida humana associada é “ordenada e sancionada pelos processos auto-reguladores do mercado”. (RAMOS, 1989, p. 52), independente das razões pelas quais as pessoas se organizam. Frente à essa hegemonia criada pelo mercado, Ramos (1989) destaca que o modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que predominam nos campos da administração, da ciência política, da economia e da ciência social, em geral é unidimensional. Consequência desta unidimensionalização, a teoria administrativa corrente dá legitimidade ao crescente processo de superorganização e despersonalização do indivíduo (RAMOS, 1989).

A partir da percepção de um modelo econômico unidimensional, Ramos (1989, p. 141) propõe “um modelo multidimensional para análise e formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado”, modelo que reflete o que ele chama de “paradigma paraeconômico”. O paradigma parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, onde há descontinuidades de diversos tipos, múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais (RAMOS, 1989)

Para tornar possível o entendimento deste modelo alternativo, é fundamental a noção de delimitação organizacional expressa por Ramos (1989) como uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. Para Girdwood (1983), a delimitação organizacional, ao contrário da visão corrente, não confina a teoria organizacional como sendo inteiramente inserida no critério alocativo do sistema de mercado.

Para Girdwood (1983), seguindo o paradigma paraeconômico, a economia deve ser apenas uma entre uma variedade de contextos sociais e que constituem o tecido social: anomia, economia, isonomia, fenonomia e o isolado. Economias, isonomias, fenonomias e suas formas mistas caracterizam-se por seus estilos específicos de vida e, eventualmente, podem ser encontradas em vizinhança física. (RAMOS, 1989). Este estudo teve como foco o enclave isonomia, que de modo geral, segundo Ramos (1989), pode ser definido como um contexto em que todos os membros são iguais.

O conceito de isonomia foge às práticas hegemônicas de exercício do poder uns sobre outros, em que não há autonomia e onde os sujeitos agem sobre uma ótica instrumental. Para a isonomia, os desenhos organizacionais devem considerar os interesses humanos e os cenários sociais, e não apenas os interesses da organização.

Assim, Ramos lançou as diretrizes necessárias para que a formulação da teoria das organizações fosse levada a cabo assumindo um pressuposto antropocêntrico: o de que a

sociedade deveria existir para o homem, ser por ele estruturada, e não o inverso (AZEVEDO e ALBERNAZ, 2008). Neste contexto, supõe-se que organizações cuja preocupação central não esteja ligada à esfera econômica possuam características relacionadas por Ramos como referentes às organizações isonômicas. Entre estas organizações estão as associações.

O conceito de associação em sua forma mais tradicional “se refere a uma união de pessoas, na qual podemos observar basicamente os mesmos elementos do conceito de isonomia descrito por Ramos, com o incremento da inclusão e satisfação de necessidades sociais”. (GUASSELLI e ABREU, 2009, p.4). Os autores destacam que as associações podem existir em vários campos da atividade humana e sua criação deriva de motivos sociais, filantrópicos, científicos, econômicos e culturais.

A união de pessoas em associações tem como característica a busca por participação democrática, “permitindo ao associado uma maior participação social, pois objetiva debate e troca de ideias, sobre novas possibilidades de organização e a avaliação das vantagens de uma atuação coletiva, que procura normalmente vencer desigualdades” (GUASSELLI e ABREU, 2009, p.4).

Assim, o caso escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi o da Associação Pedagógica Germinar (APG), mantenedora do Jardim Escola Waldorf Cora Coralina. A APG é uma associação sem fins lucrativos, composta por professores, pais e simpatizantes. A motivação inicial dessa associação foi garantir ensino Waldorf nos bairros localizados no leste e no sul da ilha de Florianópolis e posteriormente incluiu entre seus objetivos o atendimento a famílias com baixa renda e a crianças com necessidades especiais.

Essas duas características, a ausência de fins lucrativos e os seus objetivos principais não serem voltados para o mercado, habilitam a APG a um estudo sobre organização com padrões não hegemônicos. Aliado a isto, destaca-se ainda que o Jardim Escola Waldorf Cora Coralina também não segue os padrões tradicionais de gestão, adotando uma administração escolar conjunta dos próprios professores e pais engajados (PROJETO CORA CORALINA, 2015).

Em que pesem as três características já mencionadas, a escolha desta organização para realização do trabalho considerou ainda o fato da mesma ser uma escola local, de formação de cidadãos futuros agentes da sociedade. Isso porque a educação não escapou, também, ao processo de superorganização; seu objetivo, de modo geral, é, sobretudo, tornar as pessoas capazes de se transformarem em detentoras de emprego, no sistema de mercado (RAMOS, 1989), uma vez que a centralização da sociedade no mercado é introduzida desde a infância.

Exemplo cotidiano disso é o fato de estudantes do ensino fundamental e médio serem submetidos a práticas uniformes de ensino e avaliação, que dificilmente lhes estimulam a criatividade e o desenvolvimento da sensibilidade. Preso continuamente a uma trama de exigências sobre método e organização, o indivíduo acaba por aceitar uma visão predeterminada da realidade (RAMOS, 1989). Segundo Azevedo e Albernaz (2008), no cerne do modelo delimitativo está a preocupação em desaprisionar o homem dos modelos de comportamento e das formas de cognição que o sistema social do mercado e as organizações econômicas a ele correspondentes tentam lhe impor.

A filosofia pedagógica do Jardim Escola Waldorf Cora Coralina, como o próprio nome indica é a pedagogia Waldorf. A pedagogia em questão é decorrente da antroposofia, que segundo seu criador, Rudolf Steiner (TEIXEIRA, 1986), é uma filosofia que tem por objeto de estudo o Universo e o Homem. Da ciência de Steiner decorrem a própria existência da escola e o trabalho de seus professores (TEIXEIRA, 1986). Uma das principais características da Pedagogia Waldorf é o seu embasamento numa concepção de desenvolvimento do ser humano a qual leva em conta as diferentes características das crianças e adolescentes. A formação no Jardim Escola Cora Coralina visa formar futuros adultos livres, com pensamento individual e criativo, com sensibilidade artística, social e para a natureza, bem como com energia para buscar livremente seus objetivos e cumprir os seus impulsos de realização em sua vida adulta (PROJETO NOVA CORA, 2015).

Tendo em mente o paradigma paraeconômico de Ramos, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Como os integrantes da Associação Pedagógica Germinar vivenciam características isonômicas de organização?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como os integrantes da Associação Pedagógica Germinar vivenciam características isonômicas de organização.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a Associação Pedagógica Germinar como organização isonômica através da vivência de seus integrantes nas atividades do Jardim Escola Cora Coralina;
- b) Analisar aproximações através das experiências vividas em comparação ao tipo ideal conceitual de Isonomia a partir de Guerreiro Ramos;
- c) Analisar distanciamentos das experiências vividas em comparação ao tipo ideal conceitual de Isonomia a partir de Guerreiro Ramos;

1.2 JUSTIFICATIVA

Como estudantes do curso superior de administração, inspiradas pelos estudos de Ramos (1989), entendemos que:

“De um modo geral, o ensino e o treinamento oferecidos aos estudantes, não apenas nas escolas de administração pública e de administração de empresas, mas igualmente nos departamentos de ciência social, ainda são baseados nos pressupostos da sociedade centrada no mercado. Hoje é necessário um modelo alternativo de pensamento, ainda não articulado em termos sistemáticos, porque a sociedade centrada em mercado, mais de 200 anos depois de seu aparecimento, está mostrando agora suas limitações e sua influência desfiguradora da vida humana como um todo” RAMOS (1989, p. XI).

Assim, consideramos que a importância deste trabalho está na oportunidade de estudar um modelo alternativo à administração tradicional com base em análises críticas do modelo hegemônico atual. Nos levantamentos bibliográficos realizados para a concepção deste trabalho, vê-se que há uma busca por analisar organizações não hegemônicas, a fim de definir características que as distinguem, de compreender e difundir outras práticas de gestão.

Há exemplos de estudos atuais que buscam analisar e compreender estas organizações que questionam o modelo dominante de organizar. Segundo Barcellos (2012), essas organizações vêm recebendo nomenclaturas diversas, de acordo com o enfoque que é usado em sua abordagem. A autora destaca: economia solidária, organizações alternativas, terceiro setor, organizações substantivas, organizações autogestionárias, organizações coletivas e organizações da sociedade civil. Estes são alguns exemplos que “representam uma possibilidade de compreensão da organização da resistência, ao adotar práticas organizacionais produzidas como ausentes, as quais desafiam o modelo vigente de organizar” (BARCELLOS, 2012, p.29)

Essas alternativas são necessárias, pois a relação de organizações com características isonômicas com o mercado é algo cuja compreensão aparenta ser relevante (PARADA, 2016). Isso porque alguns estudos de organizações com características alternativas têm insinuado que a exposição destas organizações a uma economia formal acaba por levá-las a alterar suas

características ou até mesmo a perderem a sua força, podendo resultar, em alguns casos, inclusive no seu desaparecimento. (MORAES; MISOCZKY, 2010; FRENZEL *et al.*, 2011; BALBINOT; PEREIRA, 2007, apud PARADA 2016).

Nos estudos utilizados, destacam-se como modelos dessas organizações: associações, cooperativas, agricultura familiar, grupos artísticos, organizações não governamentais (ONGs) e organizações do terceiro setor. As características que definem cada uma dessas organizações são complexas e seria necessário um estudo aprofundado de cada uma, assim como os estudos desenvolvidos nos trabalhos publicados sobre os temas citados.

O objeto deste estudo é uma associação e sobre este tipo de organização, Coelho (2000) destaca o fato de que vêm demonstrando elevada preocupação com a profissionalização da gestão e com a rentabilidade devido à visibilidade pública que adquirem e às novas perspectivas de atuação que surgem. Ao mesmo tempo, é preocupante o fato de que “o mercado não produziu administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações. Em conformidade com a sua formação, esses administradores aplicam no setor práticas administrativas de empresas privadas, que nem sempre são as mais adequadas” (COELHO, 2000, p. 121).

Por se mostrarem como alternativas ao modelo econômico tradicional baseado na racionalidade formal essas organizações precisam também de modelos de gestão alternativos ao dito clássico. Essas organizações trabalham com modelos de gestão mais focados para a prática social, porém os seus processos de gestão têm exigido orientações que se baseiam nos valores da racionalidade instrumental. Por isso também se destaca entre os estudos a preocupação em abarcar as dimensões simbólicas e culturais de atividades humanas em grupo, sem supor um “negócio” como a lógica central da vida da comunidade (GRIGOLETTO, 2015), buscando ir além de indicadores de produtividade e eficiência.

O que estas perspectivas depreendem é que a economia não pode ser colocada como o ponto central, como um ente em separado, sobre o qual todos os demais espaços sociais devem se organizar, mas sim o contrário, a economia deve estar subordinada a sociedade (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976, apud PARADA, 2016). Em outras palavras, é possível fugir do padrão atual em que as relações sociais estão incrustadas no sistema econômico ao invés da economia estar incrustada nas relações sociais (GRIGOLETTO, 2015). Como Reedy (2014), acreditamos que ao invés de acreditar que não existem alternativas, preferimos nos engajar em um movimento de pesquisa que entende a organização como um processo aberto, revitalizando o debate acerca dos valores que sustentam instituições e formas particulares de fazer as coisas no dia a dia da organização.

Neste sentido, o modelo paraeconômico proposto por Ramos (1989) revela-se pertinente para analisar este tipo singular de organização e identificar novas estruturas organizacionais. Dentro do modelo paraeconômico, este trabalho destaca o enclave isonomia, considerando que, no modelo paraeconômico de Ramos (1989) as associações pertencem a este enclave.

Outro aspecto relevante é que nos interessamos pela forma como as pessoas vivenciam as características isonômicas da organização na sua relação cotidiana com ela. Sobre isso, seguimos a indicação feita por Alcadipani e Tureta (2009) a respeito da necessidade de abertura no campo dos Estudos Organizacionais para novos horizontes teóricos que nos auxiliem na compreensão da vivência organizacional, assim como Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) argumentam acerca da relevância de se compreender as relações dos sujeitos com a gestão na prática cotidiana, apreendendo-a sob uma ótica mais plural.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de atender ao objetivo do trabalho, qual seja, determinar como são operacionalizadas as características isonômicas nos processos de gestão da organização estudada, organizou-se os principais conceitos que envolvem o assunto e a partir disso, os instrumentos de coleta e as análises do trabalho.

Para iniciar o estudo, traz-se à tona a dominação da sociedade pelo mercado e algumas consequências disso, ressaltando-se as teorias organizacionais neste contexto. Após, apresenta-se o Paradigma Paraeconômico proposto por Ramos (1989), seus enclaves e características, para, em seguida, aprofundar-se no conceito de isonomia buscando o maior número de características possíveis para qualificar as organizações isonômicas.

2.1 A SOCIEDADE CENTRADA NO MERCADO E ÀS CRÍTICAS A ESTE MODELO

O mercado está presente em muitos aspectos da vida humana, individual e associada. Por exemplo, o ritmo de nosso corpo, que se adapta ao horário de acordar para trabalhar, dormir e comer; ou a escola de nossos filhos em tempo integral, para conciliar com a jornada de trabalho dos pais. Tolfo (2000) destaca a globalização dos mercados, os indicadores econômicos e as transformações no mundo de trabalho, como figuras e fundos que se alternam e se fazem refletir em todas as esferas da vida humana associada, fazendo com que as empresas, os grupos e as pessoas sintam os impactos dessas alterações no seu dia-a-dia.

“As organizações são um exemplo dessa institucionalização da vida cotidiana, uma vez que elas adquirem o formato que conhecemos atualmente como hegemônico após a Revolução Industrial. Apesar das alterações que têm ocorrido no contexto do trabalho, a afirmação de Hall (1984) de que normalmente nascemos, crescemos, somos educados, trabalhamos e morremos em organizações permanece atual.” (TOLFO, 2000)

Dias (2010) destaca a analogia de Ramos (1989) do crescimento e hegemonia das organizações atuais como crescimento de um câncer em um organismo, ocupando todo o espaço vital. Dias (2010) complementa que na sociedade atual, do nascimento à morte, passando pelo trabalho, casamento, divórcio, tudo é regulado pela formalização, devido às suas evidentes implicações econômicas.

O mercado está enraizado em nossa forma de pensar e agir, em nossas culturas e valores.

“Nos dias de hoje, o mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade como um todo, e o tipo peculiar de organização que corresponde as suas exigências assumiu o caráter de um paradigma, para a organização de toda a existência humana.

Nessas circunstâncias, os padrões de mercado, para o pensamento e linguagem, tendem a tornar-se equivalentes aos padrões gerais de pensamento e linguagem; esse é o ambiente da política cognitiva (RAMOS, 1989, p.92)

Apesar das ideias de Ramos terem sido propostas há mais de 25 anos, autores atuais reiteram estas proposições, a exemplo de Schmitt e Moretto Neto (2011, p. 325) que afirmam que “nos modelos desenvolvimentistas predominantes, em muitos casos, a economia é entendida como um fim para a manutenção da vida associada”.

Outro fato que favorece essa hegemonia é o controle das mídias, influenciadoras de grandes massas:

“A imprensa, o rádio e a televisão estão, conjuntamente, engajados num processo contínuo de deliberada definição da realidade. Os instrumentos da mídia são utilizados como armas na competição para influenciar a interpretação que o povo dá à realidade. Tanto o cenário em que a informação é dada, quanto seu padrão linguístico, é elaborado antes para enganar do que para esclarecer o público. [...] A bem-sucedida venda de um produto é, hoje em dia, não tanto o resultado da exata compreensão de suas verdadeiras propriedades, por parte dos consumidores, mas de preferência o desfecho de uma batalha política velada contra o bom senso”. (RAMOS, 1989, p.91).

Com a forma de pensar e agir é condicionada pelo mercado, é preciso compreender os conceitos de razão e de racionalidade que permeiam esse comportamento. Ferrari (2003, p. 725) esclarece que “o conceito de razão em Guerreiro Ramos é baseado em Max Weber, o qual implicitamente adverte que, nos tempos modernos, um novo significado estava sendo atribuído à razão”. Para restabelecer o sentido da palavra “razão”, Weber apresenta dois novos conceitos:

“(...) razão com relação a fins: determinada por expectativas do comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como condições ou meios para alcançar os fins próprios racionalmente calculados e perseguidos. Esse tipo de razão ficou também denominado instrumental, funcional ou técnica... e ...razão com relação a valores ou razão substantiva: determinada pela crença consciente de um valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma que se lhe interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente segundo os méritos desse valor” (WEBER, apud TENÓRIO, 2002, p. 42/43).

Sobre o sentido de racionalidade, Tenório (2000, apud FERRARI, TENÓRIO 2005) observa também que historicamente, há uma deturpação do sentido original de razão que transforma o caráter regulador da conduta humana, abrindo caminho para se justificar um crescente domínio dos sistemas administrativos na condução moral da sociedade. “Weber mostra que a racionalização não conduz o homem à emancipação, mas sim ao seu crescente aprisionamento em sistemas que o reificam” (TENÓRIO, 2000 apud FERRARI, TENÓRIO 2005).

Ramos (1989) alerta aos conceitos de Max Weber, que distingue, além da razão, a racionalidade instrumental ou formal (Zweckrationalität) da racionalidade substantiva

(Wertrationalität), devido à primeira ser baseada nos resultados esperados enquanto a última não se baliza pela expectativa de sucesso, mas pelos valores intrínsecos ou inerentes à ação. Diante disso, Ramos (1989) acredita que não se pode decidir sem levar em consideração os fins e as consequências, ou seja, não há como prescindir da racionalidade formal. Há uma forte crítica de Ramos (1989) ao fato da teoria social de Weber ter sido fundamentada sobre a racionalidade moderna e pouco considerando a racionalidade substantiva.

Polanyi (1975, apud SERVA, 1997) também rejeitava a ideia de que a razão instrumental deva ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica. Ele e sua equipe defendiam que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido na configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida (SERVA, 1997). A racionalidade instrumental e o mercado não serviriam como categorias gerais de análise de todas as economias. Em sua pesquisa com foco nos aspectos racionalidade substantiva propostos por Ramos, Serva (1997) utiliza a expressão de Polanyi (1975) “concepção substantiva”, na qual concentra o interesse sobre "os valores, a motivação e a política" (SERVA, 1997).

Interessante notar que “anteriormente à nossa época, nenhuma economia existiu, mesmo em princípio, que fosse controlada por mercados” (POLANYI, 1980, p.59, apud BARCELLOS, 2012) e que isto não significa dizer que em sociedades anteriores o mercado era ausente, apenas não desempenhava papel central e que em sociedades primitivas são encontradas formas de atividades econômicas complexas, como redistribuição, reciprocidade e domesticidade. (BARCELLOS 2012). No mesmo sentido, Barcellos (2012) apresenta o argumento de Dumont (2000) que a substituição do coletivismo pelo individualismo e a autonomização da esfera econômica são características diferenciadoras entre as sociedades modernas e primitivas.

A economia de mercado é um tipo de economia existente entre outras, não sendo saudável universalizar os seus conceitos formais para outros tipos de economia, a exemplo da economia não-mercantil e da economia não-monetária (ARAÚJO, 2010).

Ramos (1989) destaca o fato de que, em toda sociedade em que o mercado se transformou em agência cêntrica da influência social, os laços comunitários e os traços culturais específicos são solapados ou mesmo destruídos. A definição do homem como um ser econômico, frequentemente atenuada e disfarçada, continua a determinar as ações dos planejadores organizacionais e dos formuladores de política.

As organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo. E, ao que parece, para Ramos (1989) são, elas próprias, poderosos sistemas epistemológicos e, presentemente, não sofrem restrição alguma quanto à influência

que exercem sobre os cidadãos, através do exercício da política cognitiva. Ainda neste contexto, Ramos adiciona que, fatalmente, o processo de educação formal, está fortemente condicionado por este tipo de política.

As organizações formais convencionais, as centradas no mercado, constituíram interesse principal da teoria organizacional contemporânea, e para Ramos (1989) isso inibiu os teóricos da organização a se dedicarem à variedade de sistemas sociais que constitui o espaço macrossocial. A organização econômica, para este autor é apenas um caso particular de diversos tipos de sistemas microssociais, em que as funções econômicas são desempenhadas de acordo com diferentes escalas de prioridade.

2.2.1 Administração e Teorias Administrativas Organizacionais

A Administração, na concepção mais simples de Paro (2012) em seu sentido geral, é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Deste conceito, o autor destaca que, assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, melhor explanada através da passagem a seguir:

“Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias, mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e o qual tem de subordinar sua vontade”. (MARX, 1983. P 149-150, v.1, t.I, apud PARO, 2012)

Com isso Paro (2012) conclui que, porque se propõem objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los, diferentemente dos animais. No conceito de Paro (2012), assim como o de outros autores, o conceito de administração está intimamente ligado ao da racionalidade.

“É no decorrer de milhares de anos de desenvolvimento histórico que, em decorrência da própria atividade humana, vão se produzindo as condições culturais, econômicas, políticas e sociais que possibilitam ao homem captar conscientemente a maneira racional com que ele vem empregando os elementos materiais e conceptuais e o esforço humano coletivo na realização dos objetivos” (PARO, 2012, p. 40).

Paro (2012) complementa que a consciência de administrar, associada ao processo prático, aos conhecimentos, técnicas e procedimentos administrativos que se acumularam historicamente, permitiu ao homem passar do nível de uma administração espontânea para o de uma administração reflexiva, abrindo possibilidade para o surgimento, no final do século passado e início deste, de uma “teoria geral da administração” (PARO, 2012, p. 40).

Portanto, a administração como é entendida e realizada hoje também é produto de longa evolução histórica e do contexto social e político de diferentes épocas (PARO, 2012). O contexto da revolução industrial é um dos mais relevantes para o modelo de administração que conhecemos hoje e é largamente difundido nas escolas de administração e aplicado nas organizações.

A “Teoria da Administração Científica” por Frederick W. Taylor (1856 – 1915), “fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade” (MATOS e PIRES, 2006). Ainda segundo as autoras, a teoria de Taylor buscava o aumento da produtividade e para isso propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário, através do investimento nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador bem como propôs a divisão do trabalho em partes mais simples a fim de facilitar a racionalização e padronização.

A racionalização proposta por Taylor, ressalta o uso da razão apresentado anteriormente, o que culminou num entendimento de senso comum que a razão é meio para um único fim calculista, e deu mais importância aos meios de produção do que a sociedade em si.

“Marx (1971), já destacava que a emergência de um "mundo" pautado nas organizações tem por de trás um certo modelo de produção, em que o trabalho realizado anteriormente de forma mais autônoma, com a detenção dos meios de produção (MARX, 1971), deixa de ser um valor social e passa a ser substituído por uma nova ordem em que a economia encontra-se como centro regulador da sociedade (POLANY, 1980). Instala-se a racionalidade instrumental e a relação entre meios e fins vai se solidificando” (TOLFO, 2000).

A teoria de Taylor, a Administração Científica, apesar de ser considerada como “um estágio histórico encerrado” (RAMOS, 1989 p. 93), ainda tem seus reflexos nas ciências organizacionais atuais. O taylorismo aceita “um conjunto de exigências psicológicas do sistema de mercado como algo equivalente à natureza humana” (RAMOS, 1989, p.93). Esse conjunto caracteriza o homem como um ser econômico, um indivíduo induzido a comportar-se como um ser econômico.

Abad e Salgado (2015), buscando compreender mais profundamente a crítica de Ramos aos estudos da administração discorrem brevemente sobre a construção da teoria administrativa e seu reflexo sobre o comportamento humano:

“La formación de la disciplina administrativa surgió a finales del siglo XIX, con clara meta de ejercer estrategias para el mejoramiento de la eficiencia y productividad; y evidentemente, no nació con una reflexión filosófica centrada en el desarrollo y la emancipación del ser humano en los entornos laborales. Portanto, desde su génesis, la gestión o administración se consolidó como una serie de recetas de carácter instrumental para constituirse en un soporte a la cadena productiva que estuviera directamente

relacionada con el incremento de la rentabilidad. La reflexión, por el contrario, requiere de un proceso de exégesis” (ABAD e SALGADO, 2015, p. 223).

Esse evento praticamente universal, resultante do expansionismo político das sociedades hegemônicas centradas no mercado, é legitimado como princípio básico da ciência social contemporânea (RAMOS, 1989, p.90).

Diante do consistente padrão de consequências que acompanhou a difusão da mentalidade de mercado através de todo o mundo contemporâneo, Ramos (1989) questiona compreender como até então, esse fenômeno havia escapado a uma investigação sistemática.

Na contramão da dominação do mercado, Chanlat (1996, apud TOLFO, 2000), mostra que as teorias administrativas passam por questionamentos no que tange o comportamento humano nas organizações e salienta as mudanças que o ambiente tem imposto para impulsionar o questionamento crítico do papel do administrador e da necessidade de abordagens que considerem o indivíduo nas suas dimensões sócio-culturais. Neste sentido, Reedy (2014), ao discutir as possibilidades das organizações alternativas, afirma que a fim de que possamos demonstrar um organizar considerado impossível pela literatura dominante, faz-se necessário analisar mais detalhadamente as práticas cotidianas de grupos protagonistas.

Para Ramos (1989), a missão fundamental dos especialistas em teoria da organização não consiste em legitimar a total inclusão das pessoas nos limites das organizações econômicas formais, mas sim, em definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral. Para propor uma teoria organizacional sensível aos diversos aspectos da vida humana e que seja capaz de lidar com esses aspectos nos contextos a que adequadamente pertencem (RAMOS, 1989) o autor apresenta seu paradigma econômico, delimitando diferentes tipos de organizações.

2.3 DELIMITAÇÃO ORGANIZACIONAL E O PARADIGMA PARAECONÔMICO

Ramos (1989) ao apresentar sua teoria, julgou necessário elucidar a noção de delimitação organizacional. Para o autor a expressão pressupõe, não apenas que há múltiplos tipos de organização, mas também, e mais importante ainda, cada um deles pertence a enclaves distintos, no contexto da tessitura geral da sociedade (RAMOS, 1989).

Arendt diz (apud RAMOS, p.135): “Nenhuma atividade pode vir a ser excelente, se o mundo não proporcionar um lugar adequado para seu exercício”. Na teoria de Ramos (1989), para proporcionar esses lugares adequados, era preciso reformular uma tipologia de interesses

humanos e dos correspondentes sistemas sociais onde tais interesses possam ser propriamente considerados como tópicos do desenho organizacional.

Para definir com clareza a fronteira da teoria organizacional convencional, Ramos (1989) propõe que:

“Em lugar de pôr a organização formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microsistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização econômica formal num enclave restrito e acidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas” (RAMOS, 1989, p. 114).

A fim de superar a compreensão errônea da natureza dos indivíduos, no ponto de vista de Ramos (1989), somente uma visão delimitativa do plano organizacional pode contrapor-se à inadequada prática da análise de sistemas. “O paradigma paraeconômico requer um novo modelo alocativo, que leve em conta atividades remuneradas e não remuneradas, considerando que o indivíduo produtivo não é necessariamente o detentor de emprego”. (PAULA, 2007).

Conforme a Figura 1, Ramos (1989) orienta o paradigma paraeconômico em dois eixos: no vertical, a prescrição e ausência de normas e, no horizontal, a orientação individual e a comunitária.

Figura 1 - O Paradigma Paraeconômico em Guerreiro Ramos



Fonte: (RAMOS, 1989, p.141)

França Filho (2010), esclarece os dois pares de critérios utilizados por Ramos (1989) como eixos que foram pensados de forma a propor um modelo suficientemente amplo para contemplar diferentes formas de socialização (orientação individual e comunitária) e como os indivíduos são psicologicamente influenciados desde à ausência de normas até a total prescrição de normas em um ambiente (prescrição e ausência de normas).

No eixo horizontal, Ramos (1989) buscou não embutir uma interpretação da conduta humana, que reduz "o indivíduo, ou cidadão, a um agente de maximização da utilidade,

permanentemente ocupado em atividades de comércio", mas também como um indivíduo que busca a "atualização pessoal", "que pode ser definida como a consciência crítica do homem para o que o rodeia e suas implicações, bem como a escolha da melhor opção para que o desenvolvimento social possa existir na totalidade, expurgado do interesse utilitarista". (ARAÚJO, 2010).

Já em relação ao eixo vertical, França Filho (2010) destaca que a preocupação de Ramos consiste em salientar os efeitos psicológicos das prescrições operacionais, pois Ramos acredita que há um caráter inversamente proporcional da relação entre prescrições operacionais e atualização pessoal, tendo em vista que quanto maior a prescrição de normas menor é a capacidade autônoma de decisão dos sujeitos sociais diretamente afetados.

Com o diagrama, Ramos (1989) propôs seis conceitos-chave, que seguem conceitualizados:

Anomia: é a situação em que a vida pessoal e social desaparece. Os indivíduos que se encontram nesse enclave são desprovidos de normas e não têm compromisso com prescrições operacionais, assim como não possuem projetos pessoais. Neste grupo estão incluídos, por exemplo: viciados em drogas, mendigos e os indigentes.

Motim: Ramos define motim como a coletividade dos anômicos (já definidos como sendo os desprovidos de normas orientadoras). Para o autor, eles não têm o senso de relacionamento com outros indivíduos e por isso considera que as instituições desse tipo geralmente agravam a condição anômica das pessoas de que cuidam e que seu esquema e administração não são sistematicamente encarados como pertencendo a um enclave social específico.

Economia: a definição deste enclave é de um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços. Seus membros são detentores de empregos e avaliados, sobretudo, como empregados. Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de modo geral.

Fenonomia: é definido como um sistema social de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite aos seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais. As fenomenias são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado mas quando há critérios econômicos estes são incidentais, em relação à motivação de seus membros.

Isonomia: na conceituação do autor isonomia é um contexto em que todos os membros são iguais, cuja prescrição de normas é mínima, pois o objetivo principal é permitir a

atualização pessoal de seus membros e ao mesmo tempo a boa vida do conjunto. As pessoas se empenham em relacionamentos pessoais e se organizam em comunidade.

Isolado: o ator isolado é excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única. Muitos deles são empregados não-participantes e cidadãos que, sistematicamente, escondem dos outros suas convicções pessoais, pois consideram o mundo social inteiramente incontrolável e sem remédio.

Cabe ressaltar que o autor não espera que os enclaves existam em partes segregadas do espaço físico: economias, isonomias, fenonomias e suas formas mistas caracterizam-se por seus estilos específicos de vida. Araújo (2010) reforça que cada categoria possui traços próprios que se diferenciam das demais e limites que determinam seu espaço, no entanto, elas não são dicotomizadas, ou seja, a imbricação e a convivência entre esses espaços na sociedade é fato, tornando o espaço social multidimensional.

Tendo claro as categorias que a sociedade abriga, para o desenvolvimento de uma teoria organizacional consistente com esta realidade multicêntrica (PAULA, 2007), Ramos (1989) propõe a lei dos requisitos adequados, conforme descrito na Tabela 1:

Quadro 1 Dimensões da Lei dos requisitos adequados

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Tecnologia	É inerente a qualquer sistema social, é parte essencial de apoio a estrutura do mesmo. Pode ser encontrada “no conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas” (RAMOS, 1989, p. 157). Há a preocupação em harmonizar a tecnologia com os objetivos do sistema social em questão.
Tamanho	Considera três premissas: I - “A capacidade de um cenário social para fazer face e para corresponder, eficazmente, às necessidades de seus membros exige limites mínimos ou máximos a seu tamanho”; II - “Nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar, com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário social; a questão do tamanho constitui sempre um problema concreto, a ser resolvido mediante investigação ad hoc, no próprio contexto”; III - “A intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proposição direta do aumento de seu tamanho” (RAMOS, 1989, p.159).
Cognição	Classificado de acordo com os interesses dominantes, podendo ser essencialmente: Funcional: “quando o interesse dominante é a produção ou controle do ambiente” Político: “quando o interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem estar social, em seu conjunto”. Personalístico: “quando o interesse dominante é o desenvolvimento do conhecimento pessoal” Deformado: “é aquele desprovido de um único interesse central”
Espaço	Sócio- afastadores: mantem as pessoas separadas Sócio-aproximadores: estimulam o convívio
Tempo	Serial, linear ou sequencial: “são incapazes de atender às necessidades humanas cuja satisfação envolva uma experiência de tempo que não possa ser estabelecida em termos de série”. Convivial: “uma experiência de tempo em que aquilo que um indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas

	representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal” De Salto: “ um tipo muito pessoal de experiência temporal, cuja qualidade e ritmo refletem a intensidade do anseio do indivíduo pela criatividade e auto-esclarecimento”. Errante: “um tempo de direção inconsistente”
--	--

Fonte: Adaptado de Ramos (1989).

Partindo, então, do pressuposto segundo o qual a existência de uma variedade de requisitos constitui “qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades de atualização de seus membros” (RAMOS 1989, p.156). Cada sistema social determina seus próprios requisitos de planejamento, entre eles tecnologia, tamanho, cognição, espaço e tempo. (PAULA, 2007; FRANÇA FILHO 2010)

Com os requisitos definidos, pode-se relacioná-los aos sistemas sociais, conforme Tabela 2 (considerando que o conceito de tecnologia depende do sistema social em questão ele não foi relacionado):

Quadro 2 - Relação sistemas sociais e Lei dos requisitos adequados

SISTEMA SOCIAL	TAMANHO	COGNIÇÃO	ESPAÇO	TEMPO
Economia	Maior -competição de Mercado	Funcional	Sócio-afastadores (predominante) Sócio-aproximadores	Serial, linear ou sequencial
Isonomia	Moderado – cooperativas, associações, auto-gestão	Político	Sócio-aproximadores	Convivial
Fenonomia	Pequeno	Personalístico	Sócio-aproximadores	De salto

Fonte: Elaboração própria com base em Ramos (1989), França Filho (2010).

Dentre as citadas categorias delimitadoras, a isonomia, adquire particular significação para este estudo, conforme objetivo pré-determinado. Por isso, cabe aprofundar no próximo tópico o conceito e as características organizacionais de uma isonomia.

2.3.1 Características isonômicas de organização

De modo geral, Ramos (1989) conceitua isonomia como um contexto em que todos os membros são iguais, assim como a Polis concebida por Aristóteles, se refere a uma associação de iguais, em que a sua constituição se dá “por amor a uma boa vida”. (A Política, I, ii, 125b, § 8 apud RAMOS, 1989, p. 150).

Como é possível observar na Figura 1, o enclave da isonomia está situado entre os extremos do Paradigma Paraeconômico (com orientação comunitária, diferentemente da fenonomia cuja orientação é individual) mediado, por um lado, pela prescrição e, por outro, pela ausência de normas. Por isso as isonomias devem ser consideradas sob a perspectiva da teoria da vida associada, substantivas, e não como organizações cuja lógica se baseia na economia formal. (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1976 apud PARADA, 2016).

Ramos (1989) destaca que a proposição da organização isonômica é um tipo ideal. Sua ocorrência pode se dar em diferentes números ou graus, mas o modelo serve como uma perspectiva utópica, tanto para demonstrar as contradições como para servir de referência ao se tratar de organizações. (SERVA, 1997; RAMOS, 1981; TENÓRIO, 2008, apud PARADA, 2016). Porém:

[...] Todo mundo pode imaginar as tentativas de ambientes isonômicos que já funcionam como por exemplo as associações de pais e professores, as associações de estudantes e minorias, as comunidades urbanas, as empresas de propriedade dos trabalhadores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade (RAMOS, 1989, p.151)

Ramos (1989) pensando em construir linhas que delimitassem o enclave isonômico, propõe cinco direcionamentos para que este possa existir, os quais, no contexto deste trabalho, assumimos como características de uma organização isonômica.

- a) primar pela atualização de seus membros em detrimento de prescrições impostas, onde estas são mínimas e quando existentes, estabelecidas por consenso.**

O primeiro deles é o que situa a isonomia entre a prescrição e a ausência de normas. A isonomia deve ter prescrições mínimas, e, quando existirem, devem ser estabelecidas por consenso (ARAÚJO, 2010). Tais sistemas são flexíveis o suficiente para estimular o senso pessoal de ordem e compromisso com os objetivos fixados, sem subordinar os indivíduos. (DE PAULA, 2007), porém é esperado dos indivíduos que os mesmos se empenhem em relacionamentos interpessoais, considerando-se que estes ocorram na busca de uma boa vida para todo o conjunto (PARADA, 2016).

Para Ramos (1989), é quase impossível que numa organização com prescrições em excesso, o homem possa se emancipar. “Tal processo apenas reforça a tendência de despersonalização do indivíduo” (FRANÇA FILHO, 2010, p. 182). O que ocorre em razão da ausência de capacidade autônoma de decisão dos sujeitos sociais diretamente afetados.

(FRANÇA FILHO, 2010). Para Ramos (1989) “quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecido aos que o executam, pelas respectivas prescrições operacionais”

A consequência da capacidade autônoma de decisão do sujeito é a possibilidade de seus membros se atualizarem, ou seja, para que prevaleça “a consciência crítica do homem para o que o rodeia e suas implicações, bem como a escolha da melhor opção para que o desenvolvimento social possa existir na totalidade, expurgado do interesse utilitarista” (ARAÚJO, 2010, p. 26). Araújo (2010) destaca também que não é possível ao homem autorrealizar-se tendo sua razão, sua criatividade, sua liberdade para se expressar engaiolada em condutas administrativas que têm intuito econômico. Ramos (1989) acrescenta a isso, que a maximização da utilidade é incidental, nos sistemas que visam a atualização pessoal e, conversamente, a atualização pessoal é incidental naqueles que visam a maximização da utilidade.

Por outro lado, Ramos (1989, p. 146) acredita que “a total eliminação de prescrições e de normas é incompatível com uma significativa atualização humana, no contexto do mundo social”. Por isso, a não prescrição de normas caracteriza outros enclaves, a anomia, com orientação coletiva, e o isolado, com orientação individual, em ambos, a vida pessoal e social tende a desaparecer (RAMOS, 1989). As isonomias, segundo Ramos (1989), são bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos.

b) indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas, auto-gratificantes.

A segunda particularidade da isonomia é que “as pessoas participam não na perspectiva de ganhar a vida, mas sim com base em uma proposta que está assentada em relacionamentos sociais generosos, em que trocas são realizadas considerando o ato de dar e receber como princípio norteador” (PARADA, 2016).

Araújo (2010) destaca que em uma isonomia, o que se procura não é a obrigação de um trabalho enfadonho e rotineiro para satisfazer necessidades básicas, alimentares e de segurança. Ao contrário, busca-se satisfazer necessidade de afeto e relacionamento, de ajuda mútua, que engrandece o homem na medida em que existe reciprocidade. Difere-se do enclave mercado também pelo fato de que entre os membros não há uma obrigação velada, no sentido de subjugação de um pelo outro (POLANYI, 2000)

A isonomia é sítio para o exercício da convivência, e seu principal requisito temporal é uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com

outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal. (ARAÚJO, 2010)

Ramos (1989) propõe que os empregos já não constituem mais o único meio de engajar os indivíduos em atividades de produção socialmente significativas. As atividades de natureza econômica, para Ramos (1989) são compensadoras em razão de seus resultados extrínsecos, enquanto a interação simbólica é intrinsecamente compensadora. O primeiro tipo de atividade é meio para conseguir um fim; o segundo, constitui um fim em si mesmo.

c) a recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda auferida pela atividade;

A terceira característica seria atividade realizada como vocação. Nas isonomias as pessoas não labutam, se ocupam. A sua recompensa básica está relacionada aos objetivos intrínsecos daquilo que faz e não do eventual rendimento pecuniário que por ventura venha a auferir pelas atividades desenvolvidas. Portanto, não faz parte dos interesses fundamentais do indivíduo a maximização da utilidade. (PARADA, 2016)

Numa isonomia supera-se o mito de que só é possível existir felicidade no progresso e no crescimento econômico (Ramos, 1989). Outra particularidade da isonomia está relacionada à distinção entre ocupação e trabalho. Ramos (1989) diferencia esses dois elementos interligando cada um a um tipo de racionalidade, instrumental e substantiva. O trabalho estaria relacionado à racionalidade instrumental, pois é “[...] a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si” (RAMOS, 1989, p. 130). Na sociedade vigente, o trabalho é considerado como a porta de entrada para a socialização. No entanto, tal socialização estaria arraigada a objetivos instrumentais, nos quais os resultados finais são interesses individuais. Ao contrário do que ocorre na ocupação” (ARAÚJO, 2010, p. 27).

Na visão de Ramos (1989, p. 130), “a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal”. Ou seja, mesmo com esforços, busca-se realização nos objetivos que determinada atividade requer e não na renda que ela pode gerar. Contudo, no sistema de mercado, o autor defende que se espera do homem não que se ocupe adequadamente, nem que se exprima livremente, em relação à tarefa que lhe foi designada; espera-se dele que trabalhe (RAMOS, 1989).

Um exemplo da distinção que Ramos atribui aos conceitos de trabalho e ocupação fica claro em:

“Digamos que se oferece formação escolar a uma comunidade através de capacitações de cunho social e político. Isto pode significar uma forma de auferir renda, caso financiada, estando o instrutor interessado no valor do pagamento pelo trabalho, mas, de outra forma, pode significar uma forma de autorrealização pela gratificação com a atividade, que promove consciência crítica e social de indivíduos” (ARAÚJO, PAIVA, SOUZA, MOMO, 2013, PG 27).

Na isonomia, portanto, há espaço para as pessoas realizarem aquilo que realmente gostam, mesmo que exista uma remuneração, esta não será o interesse primário.

d) O sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Não há diferenciação entre liderança ou gerência e subordinados.

Do quarto traço, que distingue a isonomia dos demais enclaves, pode-se dizer que é o mais importante para constituí-la como tal. “O sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente” (RAMOS, 1989, p. 150). Para o autor, não existem nas isonomias, diferenças entre líderes e subordinados, evitando a dicotomia entre nós e eles, ou seja, entre aqueles que tomam as decisões e os que as cumprem.

Segundo Ramos (1989), a palavra administração já pressupõe dinamicidade e tal dinâmica só é possível através da decisão, permitindo, assim, que as coisas aconteçam. Para (ARAÚJO, PAIVA, SOUZA, MOMO, 2013, p. 28);

“A tomada de decisão é variável central do elemento estruturante no fato administrativo, seja qual for o tipo de organização; é o elemento que permite avaliar uma organização como sendo abrangente politicamente, quando atribuída por deliberação de todos, sem diferenciação entre gerência e subordinados. Tal processo abrangente, complementam os mesmos autores, é característico da isonomia, pois, é centrado em relações hierárquicas horizontais.”

Na isonomia, para Ramos (1989), a autoridade se dá por deliberação, passando de pessoa para pessoa, conforme a natureza dos assuntos, dos problemas em foco e da qualificação dos indivíduos para lidar com eles. Nas isonomias o sufixo nomo indica que neste tipo de associação, não existe uma agência diretora determinada e exclusiva, diferentemente quando se utiliza sufixos com arquia e cracia, como pode ser sugerido em monarquia, oligarquia e democracia. Isonomias não devem ser confundidas com democracias, desta diferem.

e) Prevalece entre seus membros relações interpessoais primárias.

Para Ramos (1989) a eficácia de uma isonomia exige que prevaleçam livres relacionamentos entre todos, sem qualquer tipo de intermediação. Com isso, Ramos (1989) destaca que as isonomias possuem limitações de tamanho, já que se ultrapassarem um ponto

considerado ótimo, em que surjam relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente se declinará se transformará numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia.

É característico da isonomia que as relações hierárquicas sejam, predominantemente, horizontais. Por isso, para a última peculiaridade da isonomia, Ramos (1989) propôs a prevalência das relações interpessoais primárias em detrimento das relações formais. A busca pela emancipação humana se dá pela relação entre iguais e, assim, não existe diferença de tratamento e decisão entre membros ou atividades.

2.3.2 Leis dos requisitos adequados a uma Isonomia

Ramos (1989) considera que para as isonomias os requisitos adequados sejam aqueles que estimulem a prevalência dos aspectos isonômicos de uma organização.

Quanto a tecnologia, Ramos (1989) defende que é o conjunto vigente de normas e praxes consolidadas, através do qual as coisas são feitas e os resultados conseguidos. Destaca também a coerência necessária dela com o sistema social em questão.

Em relação ao espaço, Ramos (1989) considera que estem devem ser socioaproximadores, pois a deterioração das condições da vida comunitária do povo tem sido uma consequência normal da expansão do sistema de mercado que promove espaços socioafastadores. O espaço afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. Para ele, o espaço pode ser um fator que facilite ou que iniba a descarga de tensões, assim como um determinador de estresse.

Ramos (1989) ressalta que os planejadores de sistemas sociais como a isonomia devem compreender que a adequada consideração do espaço é uma condição essencial para o bem-sucedido funcionamento desses sistemas. Isso porque, o autor crê que o espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloquente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente.

Já em relação ao tempo convivial, o ideal em uma isonomia, para Ramos (1989) diz ser catártico e nele a experiência individual encoraja-o a interagir com os outros sem fachadas, e vice-versa. O autor acredita que, quando um grupo de pessoas partilha esse tipo de experiência temporal, seus membros relaxam, tendem a confiar uns nos outros e a expressar, com autenticidade, seus sentimentos profundos. O tempo, em seu sentido serial, é esquecido, quando a pessoa se envolve na experiência do tempo convivial.

O tempo convivial também reforça, para Ramos (1989), que, aqueles que participam dessa interação social não veem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas.

Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seus status no ambiente competitivo de mercado. O autor vai além, e descreve o tempo convivial como uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, antes representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal.

Quanto à cognição políticas, Ramos (1989) defende que ela se faz presente quando o interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto. No planejamento de tais sistemas - isonômico no caso - segundo Ramos (1989) deveria ser feito um esforço para proporcionar aos indivíduos condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos.

2.4 INSTRUMENTO DE ANÁLISE

A partir das características isonômicas propostas por Ramos (1989) desenvolvemos a Quadro 3 para orientar a análise de dados.

Quadro 3 – Quadro de Análise

Características de uma Organização isonômica	Descrição	Aspectos a serem investigados
O objetivo principal é permite a atualização de seus membros	Espera-se que seus indivíduos se empenhem em relacionamentos interpessoais desde que estes contribuam para a boa vida do conjunto	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar a atualização dos membros através do exercício de convicções éticas individuais/autonomia. - Evidenciar a existência de empenho para a boa vida do conjunto nos relacionamentos interpessoais.
Prescrição mínima de normas	As prescrições são mínimas, e, quando inevitáveis, se estabelecem por consenso. São necessárias regras mínimas à boa convivência entre os membros, sob Reduzido apego a traços burocráticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar a presença de normas. - Evidenciar como as normas são definidas. - Identificar como os membros se sentem com as normas. - Identificar se as normas existentes afetam ou não o exercício da atividade
Os membros realizam atividades Autocompensadoras em si mesmas	No sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes participam de um tipo generoso de relacionamento social, No qual dão e recebem.	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar se associação dos indivíduos é livre, através da liberdade de atuação. - Evidenciar a existência de reciprocidade entre os membros. - Evidenciar as atividades realizadas como compensadoras em si mesmas. - Evidenciar a auto-realização/autodesenvolvimento dos membros.
Atividades sobretudo promovidas como Vocação e não como emprego	A recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. A maximização da utilidade não tem Importância para os interesses fundamentais do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar a recompensa que os indivíduos buscam na realização de suas atividades. - Evidenciar os interesses fundamentais do indivíduo na realização das atividades. - Evidenciar a presença ou não do utilitarismo na realização das atividades.
O sistema de tomada de decisão e de Fixação de diretrizes é abrangente	Não há diferença entre a liderança ou gerência e seus subordinados. Uma isonomia perderia seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre nós e eles, entendendo-se como os últimos aqueles que tomam Decisões ou estabelecem políticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar se as relações são horizontais. - Evidenciar como os membros percebem a estrutura da gestão. - Evidenciar a existência ou não de uma agência diretora determinada e exclusiva. - Evidenciar a estrutura diretória da organização.
É concebida como uma comunidade onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos	A autoridade passa de pessoa para pessoa de acordo com a natureza dos assuntos, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com eles.	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar como a autoridade é atribuída. - Identificar quem são as lideranças de acordo com as qualificações.

Continua.

Continuação.

Prevalecem entre seus membros relações Interpessoais primárias.	Sua eficácia exige que prevaleçam livres relacionamentos entre todos, sem qualquer tipo de intermediação.	- Evidenciar a prevalência de relações primárias em detrimento de relações formais. - Evidenciar a existência de diferença de tratamento entre membros ou atividade.
Tamanho moderado	Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias. Se ela aumentar de tamanho além de determinado ponto os relacionamentos entre as pessoas passarão a ser secundários ou categóricos (RAMOS, 1981, p. 150-151).	- Caracterizar o tamanho através das relações; - Evidenciar aspectos da expansão nos últimos anos. - Evidenciar como o aumento da organização afeta na relação interpessoal
Cognição política	Quando o interesse dominante é o estímulo de padrões de bem estar Social, em seu conjunto.	- Evidenciar se as políticas estimulam o bem estar coletivo. - Evidenciar que tipo de estímulos eles recebem da organização.
Tecnologia	É inerente a qualquer sistema social, é parte essencial de apoio a estrutura do mesmo. Pode ser encontrada “no conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas” (RAMOS, 1989, p. 157). Há a preocupação em harmonizar a tecnologia Com os objetivos do sistema social em questão.	- Evidenciar ferramentas de gestão utilizadas.
Espaço sócio-aproximador	Espaços físicos (ambientes) que estimula o convívio dos membros.	- Evidenciar aspectos físicos que contribuam ou não para a o bom convívio e aproximação dos membros.
Tempo convivial	“uma experiência de tempo em que aquilo que um indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões Que lhe impedem a atualização pessoal”.	- Evidenciar os ganhos que os membros acreditam ter ao se relacionar com a organização e seus membros. -Evidenciar o sentimento dos membros em relação ao tempo despendido na organização

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é do tipo descritiva por evidenciar traços de isonomia, propostos por Ramos (1989), na realidade da organização Jardim Escola Cora Coralina. Por analisar uma determinada unidade social, pode-se caracterizar como um estudo de caso. Gil (1991) complementa que o estudo de caso permite que se mostre a variada gama de dimensões contidas em uma determinada situação, considerando o caráter complexo e multifacetado da realidade com que se quer interagir.

Devido ao tipo de análise e forma de coleta de dados, a pesquisa, quanto à natureza, é qualitativa. De acordo com Ludke (1986), é apropriada a pesquisa de natureza qualitativa por ter o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.

Ludke (1986) destaca que na pesquisa qualitativa, a preocupação com o processo é maior que com o produto e o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, cujo objetivo é voltado para aspectos da gestão, optou-se pela análise qualitativa, pois a preocupação é com o processo.

3.1 COLETA DE DADOS

Como indicam Gil (1991), Triviños (1987) e Minayo (1996), a coleta de dados pode ser realizada através de vários instrumentos, tais como observação, entrevista, questionário e análise documental. Nesta pesquisa, os dados foram do tipo primário, obtidos através de entrevista e observações direta dos pesquisadores, e secundários, provenientes de fontes secundárias disponibilizadas pela organização: estatuto da associação, regimento interno da escola, memorial descritivo da escola, planejamento do Desenvolvimento Organizacional.

A etapa inicial da coleta de dados foi baseada na análise de documentos fornecidos pela organização, observação como ouvinte em reuniões e assembleias além do convívio informal com os associados. O objetivo desta etapa inicial foi entender um pouco mais sobre a organização. Essa vivência inicial na Escola permitiu também desenvolver um roteiro de entrevista mais adequado e investigar quais grupos deveriam ser compreendidos.

As observações foram registradas caracterizando um diário de campo e/ou visita e as participações nas atividades da escola se deram conforme o cronograma abaixo:

- Reunião comissão administrativa - 16 de setembro de 2015.
- Assembleia Ordinária - 03 de outubro de 2015.
- Reunião comissão administrativa - 13 de abril de 2016.
- Assembleia Ordinária - 30 de abril de 2016.
- Visitas para realização das entrevistas: 7 vezes entre os dias 2 e 16 de maio de 2016.

As anotações foram subsidiadas por fotos e gravações de áudio e pela observação direta dos pesquisadores. O tipo de observação utilizada foi a sistematizada, pois foram levadas a campo categorias de análise pré-estabelecidas relacionadas à isonomia (conforme Quadro 3). A partir daí, e com base nos fundamentos teóricos, foi construído o instrumento de entrevista (ANEXO A).

A entrevista representa um dos instrumentos básico para a coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa que estamos desenvolvendo neste trabalho. Esta é, para Ludke (1986) uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. Uma entrevista bem feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais. Pode permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial, como o questionário (LUDKE, 1986, p.34).

No que diz respeito à delimitação deste estudo, o objeto de análise desta pesquisa é a Escola Jardim Cora Coralina - uma organização sem fins lucrativos e não vinculada a algum órgão oficial e que é mantida pela Associação Pedagógica Germinar. Portanto a população deste estudo foi compreendida pelos participantes da Associação Pedagógica Germinar, constituída por pais, professores e a comunidade.

O critério para a escolha dos participantes foi que, o grupo de entrevistados deveria conter pelo menos 2 membros da diretoria da associação, 1 professor do colegiado, 2 pais, 1 membro do grupo da ouvidoria, 1 membro da comunicação, além do presidente e as 3 funcionárias da parte administrativa.

Em nossa participação na assembleia foi possível identificar membros mais envolvidos com as atividades e assim determinou-se que este seria o perfil de entrevistados a contribuir com o objetivo do estudo. Destaca-se que todos os entrevistados participavam de pelo menos dois dos grupos da escola simultaneamente, não sendo possível ou necessário parear os grupos numericamente.

Aproveitou-se a participação na assembleia para pré-agendar as entrevistas. Foram convidados 15 associados para garantir os critérios abordados, porém 13 foram entrevistas foram efetivadas. Também foi realizada uma entrevista aberta com a consultora Mariana a respeito do Desenvolvimento Organizacional que a mesma estava realizando na escola.

A maioria das entrevistas foi realizada na escola. Todas elas gravadas com o consentimento dos entrevistados. A gravação foi utilizada para a transcrição, posteriormente utilizada na análise de dados da referida pesquisa. Schraiber (1995) indica o uso de gravador na realização de entrevistas para que seja ampliado o poder de registro e captação de elementos de comunicação de extrema importância, pausas de reflexão, dúvidas ou entonação da voz, aprimorando a compreensão da narrativa.

O grupo de entrevistados está contemplado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Perfil do entrevistado
A	Associada, mãe, membro da diretoria.
B	Associado, pai, membro do conselho fiscal, representante de sala, membro da comissão administrativa.
C	Associado, pai, membro do conselho fiscal, participa do grupo de expansão.
D	Associada, funcionária administrativa, membro conselho pedagógico.
E	Associada, mãe de 2 alunos, participa do grupo de expansão.
F	Associada, mãe, funcionária administrativa, membro da ouvidoria, membro do conselho pedagógico.
G	Associada, mãe, funcionária administrativa, membro do conselho pedagógico.
H	Associada, mãe, membro da diretoria, membro conselho de pais, líder dos grupos do desenvolvimento organizacional.

Continua.

Continuação.

I	Associada, mãe, membro da diretoria, participa do grupo de expansão.
J	Associado, pai, professor, membro do conselho pedagógico.
K	Associado, pai, membro da diretoria, participa de várias frentes de trabalho.
L	Associada, professora, membro do conselho pedagógico.
M	Associado, pai, ex-membro da diretoria.

Dessas entrevistas, 3 foram realizadas fora do ambiente da escola, a pedido dos entrevistados. Durante as entrevistas na escola também foram observadas interações interpessoais e o cotidiano da organização.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Devido ao tipo de organização estudada, dos conceitos abordados, bem como do enfoque que se pretendeu nessa pesquisa, a análise qualitativa se mostrou a mais adequada.

A análise dos dados na pesquisa qualitativa, de acordo com Ludke (1986), tende a seguir um processo indutivo e o fato de não existirem hipóteses ou questões específicas formuladas a priori não implica a inexistência de um quadro teórico que oriente a coleta e a análise de dados.

A mesma autora destaca que o desenvolvimento do estudo aproxima-se a um funil: no início as questões ou focos de interesse são amplos, mas no final se tornam mais diretos e específicos e o pesquisador vai acurando esses focos à medida que o estudo se desenvolve.

Sendo a referida pesquisa qualitativa, Ludke (1986), determina ser quase impossível entender o comportamento humano sem tentar entender o quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações. Para tal, buscou-se o entendimento do contexto organizacional da Escola Jardim Cora Coralina, o qual está fundamentado e inserido consoante os conceitos de antroposofia.

“Conforme o estudo vai-se desenvolvendo, podem surgir muitas ideias e sugestões sobre formas de analisar o que vai sendo captado. É importante, por isso, que o pesquisador não se limite apenas a fazer descrições detalhadas daquilo que observa, mas procure registrar também as suas observações, sentimentos e especulações ao longo de todo o processo de coleta.” (LUDKE, 1986, .47).

A análise dos dados foi interpretativa e, de acordo com Godoy (2006), ela é coerente com o estudo de caso qualitativo, pois a investigação foi desenvolvida concomitante à coleta de dados. A metodologia propõe que o pesquisador seja reflexivo para transformar os dados em um nível conceitual.

A análise dos dados seguiu a proposta de Ludke (1986) que afirma “para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. Por isso foi realizada uma triangulação entre a teoria estudada, as observações realizadas e os dados primários e secundários coletados.

Para facilitar a análise, informações foram sumarizadas no quadro conceitual (Quadro 3). Assim, cada ponto foi analisado e relacionado com as falas dos entrevistados, com as observações realizadas e com a teoria estudada.

4 A ORGANIZAÇÃO – JARDIM ESCOLA CORA CORALINA

Como sugere Ramos sobre organizações isonômicas, as associações se constituem como exemplo. Optou-se assim, por estudar uma associação para atingir os objetivos propostos: a Associação Pedagógica Germinar (APG), cuja razão de existir é a manutenção do Jardim Escola Cora Coralina.

4.1 A ASSOCIAÇÃO PEDAGÓGICA GERMINAR E O JARDIM ESCOLA CORA CORALINA

A Associação Pedagógica Germinar (APG) é formada por pais, professores e simpatizantes da pedagogia Waldorf, e nasceu do interesse em comum de dez pessoas em fundar uma escola Waldorf no sul da ilha de Florianópolis. Conforme rege a legislação brasileira, toda associação deve conter seu próprio Estatuto Social, a fim de estabelecer seus fins e orientar seus associados. Tem-se então na APG:

“Artigo 3º - A Associação não terá fins lucrativos e econômicos, senão exclusivamente filantrópicos, como órgão de conservação e desenvolvimento de:

a – Jardins de Infância, escolas, seminários pedagógicos e cursos livres que se baseiem na Antroposofia – Ciência Espiritual de Rudolf Steiner, especialmente na Pedagogia Waldorf.

b – atividades editoriais e de apoio pedagógico e terapêutico;

c – atividades culturais, tais como eventos musicais, artísticos, folclóricos, teatrais, artesanais, etc.

d – fundos cujos recursos serão aplicados visando a solução de problemas das Instituições ou atividades mantidas;

e – outras iniciativas baseadas na Antroposofia.” (ESTATUTO SOCIAL APG)

Em 2005, a Associação Pedagógica Germinar funda o Jardim Escola Cora Coralina e se torna mantenedora dessa instituição. O Jardim Escola está localizado à Servidão Cecília Jacinta de Jesus, n. 370, no Rio Tavares, no município de Florianópolis, capital de Santa Catarina.

4.1.1 Jardim Escola Cora Coralina

A história da Cora segue descrita e estruturada conforme o Projeto de Extensão da Escola, em setênios – utilizados pela própria pedagogia Waldorf:

O Primeiro Setênio

Em 2004, pais e professores se reuniram para fundar a Associação Germinar, e um ano depois constituíram ao Jardim Escola Cora Coralina, com uma turma de Jardim e uma turma de primeiro ano. O início da escola foi possível a partir de um imóvel alugado a preço abaixo do mercado, no bairro Rio Tavares e pela doação de 5 mil euros da Associação de Amigos da Pedagogia Waldorf.

Figura 2 Foto dos estudantes e professores da escola Jardim Escola Cora Coralina



Fonte: Projeto Nova Cora (2015)

Por ser uma iniciativa particular, regida por uma associação beneficente sem fins lucrativos, a escola desde o início conta com o trabalho voluntário dos pais, mensalidades dos alunos, doações e apoio de entidades beneficentes, de entidades do circuito Waldorf e de padrinhos simpatizantes da pedagogia que adotam alunos por meio da doação de bolsas. (PROJETO NOVA CORA, p. 6)

Figura 3 – Mutirão de pais e alunos na escola



Fonte: Projeto Nova Cora (2015)

A Cora manteve média de construção de uma nova sala por ano e, em 2012 completa seu primeiro setênio, após superar com celebração diversos desafios para manter um processo de crescimento saudável.

Ao longo destes anos, a estrutura escolar, além das novas salas, foi valorizada por meio do trabalho voluntário em projetos de arborização, jardinagem, criação dos pátios do jardim e do ensino fundamental, bioconstruções de brinquedos, hortas coletivas, entre outras iniciativas (PROJETO NOVA CORA, p. 7).

Figura 4 – Brincadeiras no pátio



Fonte: Projeto Nova Cora (2015)

A Cora abriu suas portas à comunidade numa série de atividades no período da tarde ou nos finais de semana, oferecendo aulas de musicalização, brincapoeira, inglês, grupo de flauta doce, recreação infantil, aulas de flauta transversa, coral, oficina de feltragem, de confecção de bolsas de couro e oficina de bambu, além de palestras sobre pedagogia e medicina antroposófica.

Segundo o Projeto Nova Cora (2015), muitos pais e mães fazem permuta de serviços (como jardinagem, limpeza e produtos alimentícios) como contribuição para as mensalidades escolares ou de atividades extracurriculares. Além disso, em conjunto com educadores se organizam em comissões voluntárias para atuar nas áreas de gestão, comunicação, manutenção, captação de recursos e jardinagem.

Ao final de 2012, iniciando uma estruturação administrativa, alcança a autossuficiência financeira, mantendo o equilíbrio entre receitas e despesas a partir das mensalidades, doações e realização de eventos e bazares. Desde então, 80% da arrecadação é destinada à folha de pagamento e o restante à manutenção da escola.

Assim, a Cora finaliza o primeiro setênio fortalecida e consciente de que não é mais um pequeno grupo de amigos pioneiros, no qual todos faziam tudo; necessita um nível superior de estrutura organizacional.

Segundo Setênio

Em 2013 surge outro grande desafio: a necessidade da proprietária em vender o terreno alugado pela escola. A solução para continuação das atividades foi a compra do terreno por uma das famílias, que igualmente repassou um preço de aluguel abaixo do valor de mercado.

No momento atual, a Cora estuda possibilidades de expansão, bem como procura outro local para se instalar, devido a contratempos de sua sede vigente.

A estrutura da escola conta com 4 professores e 4 auxiliares de educação infantil, 7 professores de Ensino Fundamental, 10 professores de matérias (3 línguas estrangeiras, 1 trabalhos manuais, 2 música, 1 jardim, 2 jogos, 1 dança), todos com contratos no regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

A estrutura administrativa dispõe de 3 funcionárias na secretaria e 3 auxiliares no serviço de limpeza. Além disso, participam ativamente das atividades da instituição cerca de 50 pais e mães, através da presença e organização de eventos como feiras, bazares, oficinas, encontros

culturais e festas, e também na liderança e convocação de comissões como a de jardinagem, manutenção e de captação de recursos.

Com essa estrutura, no início do ano letivo de 2016, a escola foi capaz de receber 162 alunos, sendo 58 crianças na Educação Infantil (uma sala de maternal e 3 salas de jardim) e 104 crianças nas 7 salas de ensino fundamental, nos horários de 7h30min às 12h30min para todas as turmas, e para as turmas a partir do sexto ano, aulas nas segundas e quartas até às 16h30min.

A Educação Infantil conta com: uma sala de maternal 3 salas de Jardim - estas salas comportam no máximo 15 alunos e mais um professor e um auxiliar de classe. Essas classes contam com banheiro adaptados à idade dos alunos.

Figura 5 – Sala de aula



Fonte: <http://www.coracoralinaescola.com.br/>

A área do Ensino Fundamental conta com sete salas de aula que comportam entre 10 e 20 alunos cada.

Há salas de apoio: secretaria, sala de música, sala de trabalhos manuais, sala de professores, biblioteca e cozinha comum. O pátio da educação infantil conta com brinquedos adequados a faixa etária e é bastante arborizado. O pátio do ensino fundamental é utilizado para atividades diárias de todas as turmas e também para eventos escolares.

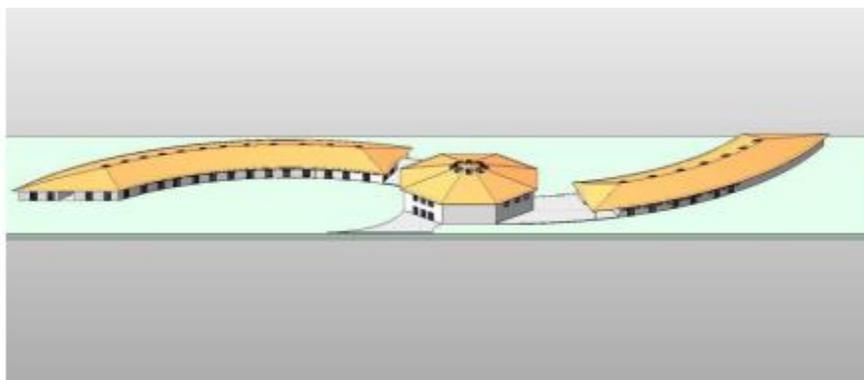
O pátio dos fundos é utilizado para hortas cultivadas pelos alunos. A partir do 5º ano, é utilizada a quadra de esportes alugada pela Escola no pátio da Igreja do bairro. Para os anos de 2017 e 2018, a pretensão é, conforme o plano de crescimento, construir infraestrutura para atender ao 8º e ao 9º ano (salas de aula e salas de apoio para a faixa etária).

O Projeto Nova Cora (2015) aponta que, reconhecido os problemas intrínsecos da sede atual, somados a esta nova fase de necessidade de crescimento da escola, a diretoria da associação

e o corpo pedagógico juntos, decidiram iniciar um trabalho de ampliação da estrutura existente para receber uma nova turma e ampliar o número de crianças por sala para receber crianças oriundas de Jardins Waldorf da região.

O projeto de expansão está em andamento, porém não há espaço físico disponível para executá-lo, por isso os associados estão em busca de terrenos que tenham as dimensões necessárias.

Figura 6 – Projeto de expansão da escola



Fonte: Projeto Nova Cora (2015)

4.1.2 A Gestão do Jardim Escola Cora Coralina

A Cora, assim como outras Escolas Waldorf, faz parte de uma rede independente, não é pública nem privada. É gerida pela APG, que é formada por pais, mães, professores e amigos, que não são "donos" dela. Isso lhes confere liberdade na definição das prioridades de ensino e insere as famílias no dia-a-dia da escola.

Apresentamos a organização da Cora através de sua missão e valores:

Missão

‘Criar um ambiente comunitário respeitando a individualidade e despertando a auto expressão com liberdade’

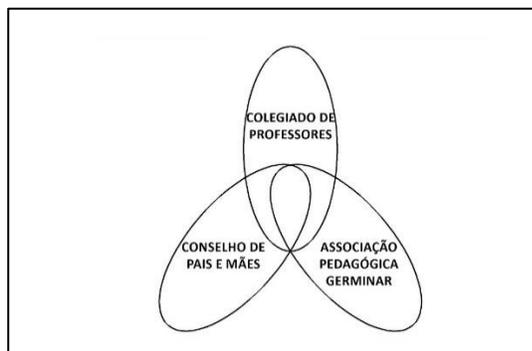
Valores

‘Acreditamos que com bom humor e tranquilidade atravessamos com leveza os processos da vida. Assumimos e realizamos nossas ações com coragem e confiança na providência divina.

Diante das adversidades agimos com aceitação e ponderação. Acreditamos que a abertura para o novo, nos torna vivos e autênticos. Nossa união se dá em torno da Antroposofia.’
(PROJETO NOVA CORA, 2015)

A gestão é organizada conforme a pedagogia que a orienta e por isso, a estrutura é formada por três instâncias: (todas as informações foram retiradas do PROJETO NOVA CORA, 2015)

Figura 7 – Estrutura das instâncias da escola



Fonte: Adaptada de figura elaborada pela escola

1. **Instância administrativa:** formada pela Associação Pedagógica Germinar. É subdividido em outras 3:

a) Diretoria: formada por membros escolhidos em assembleia a cada 3 anos, é formada por pelo menos 4 membros (presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro). É responsável pela administração da Associação e pela manutenção da escola.

b) Secretaria escolar: responsável pelas funções burocráticas da escola.

c) Conselho Administrativo: formado por funcionárias da secretaria, representantes da Diretoria, pais e professores que decidem assuntos de ordinária administração. Reúne-se semanalmente.

2. **Conselho de Pais:** formado por representantes dos pais, eleitos um a cada sala. Este grupo mantém a comunicação interna entre as famílias e os professores, o conselho pedagógico, a administração da escola e o colegiado dos professores no âmbito interno de cada sala. Contribui na ação de manter ativa a participação dos pais na atividade escolar. Tem participação ativa e essencial na organização e realização de todos os eventos escolares como as festas anuais, as feiras e movimentos para arrecadação de fundos e mutirões. É um conselho que tem se fortalecido a cada dia.

3. **Colegiado de Professores:** formado por professores, conta também com a presença de membros da secretaria e pais. Reúne-se semanalmente, decide sobre diretrizes e assuntos

pedagógicos, mantendo a comunicação com as outras instâncias. O Conselho conta com a tutoria da escola Waldorf Anabá. Desde setembro de 2014, o Conselho Pedagógico passou a se organizar em sub-grupos:

a) Grupo de Metas: tem por objetivo olhar para o futuro a curto, médio e longo prazo, alinhado a missão, visão e valores da escola. Para isso, realiza as tarefas de idealizar e realizar os planos de ação e a estrutura da escola. Investir na busca e manutenção de práticas pedagógicas vivas. Manter viva a missão, visão e valores da escola.

b) Gestão de Pessoas: cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento individual e coletivo do colegiado. Suas tarefas são acolher, avaliar, contratar e demitir professores, definir e viabilizar tutorias e capacitação de professores, organizar e coordenar a reunião do colegiado e cuidar da comunicação com representantes de pais e com a administração.

c) Ouvidoria: tem por objetivo dialogar com a escola e com o mundo. Desenvolve ações para apresentar e representar a escola perante a comunidade escolar, os órgãos oficiais de educação, a federação das escolas Waldorf, a mídia e a sociedade, ouvir pais e professores e mediar conflitos, elaborar comunicados oficiais e elaborar e atualizar o site da escola.

4.2 PEDAGOGIA WALDORF

A escola estrutura-se em torno de um movimento pedagógico chamado Pedagogia Waldorf, fundamentado na Antroposofia, filosofia desenvolvida pelo austríaco Rudolf Steiner (1861-1925), que propõe uma forma livre e responsável de pensar, de perceber a realidade e de atuar, observando e respeitando o ser humano e a realidade na qual está inserido. Esta ciência pode permear o dia-a-dia como atitude, como visão de mundo e como possibilidade ampliada de trabalho em diversas áreas da vida humana: saúde, educação, agricultura, artes, convívio social, entre outras. (PROJETO CORA CORALINA, 2015)

A primeira escola Waldorf foi inaugurada em setembro de 1919 em Stuttgart. Em maio de 2015 haviam documentadas 1063 escolas que seguem a pedagogia ao redor do mundo, sendo 30 delas no Brasil (HAGUE CIRCLE, 2015). Toda escola Waldorf é uma formação individual criada por um grupo de pessoas determinadas; cada qual com sua história particular. Nenhuma delas

segue um modelo definido nem procura imitar outra, porém as comunidades se apoiam e se orientam na medida do possível.

Uma das principais características da referida pedagogia é seu embasamento na concepção de desenvolvimento do ser humano, introduzida por Rudolf Steiner e orientada com base nos pontos de vista antropológico, pedagógico e curricular, fundamentados na Antroposofia. (STEZER, 1998). As escolas Waldorf no Brasil, a exemplo de outras espalhadas pelo mundo, adotam um currículo comum (conforme exigências legais) e um método de ensino baseado na Pedagogia Waldorf. Bach Júnior e Soltz (2012) ressaltam que, mesmo tendo surgido depois que a escola disciplinar já existia, Steiner não a configurou para repetir exatamente os limitados padrões de confinamento social nos quais redundam as escolas convencionais.

“As sociedades, à medida que seus processos históricos e culturais foram adentrando aos padrões civilizatórios, enquadraram seus mecanismos e estruturas para a adequação dos indivíduos que a compunham. A escola é apenas uma célula dessa sociedade que não ficou ileso aos dispositivos de poder e que representa também um espaço social que tem presente uma técnica de gestão dos seres humanos.” (BACH JÚNIOR, SOLTZ, 2012)

Veiga (1996 em ROMANELLI, 2008) argumenta que a pedagogia do mercado, no fundo, não prepara para a vida, como pretende fazer crer, porque restringe o jovem ao que domina no momento. Ela atrela o jovem, na verdade, ao passado. Romanelli (2008) reforça que o ensino deve estar menos vinculado à capacitação de mão-de-obra e mais ao desenvolvimento das habilidades e capacidades do aluno, de maneira a não determinar o significado de aprender como um meio para atingir um fim, sendo que esse fim é a obtenção de um emprego.

A crítica se estende ao fato de que encarar o estado de aprender do ser humano como exclusivamente sentado, estagnado, copiando, escrevendo, calculando, entre outros, é uma limitação da concepção das possibilidades e capacidades humanas. (BACH JÚNIOR, SOLTZ, 2012). Romanelli (2008) afirma que a formação dada ao aluno pela Pedagogia Waldorf põe um fim na concepção de que o sistema de ensino é mero fornecedor de capacidade para o sistema de trabalho. Bach Júnior, Veiga e Soltz, (2012) destacam:

“O pano de fundo da Pedagogia Waldorf está justamente na abertura para a riqueza de meios de aprendizagem, o que faz impregnar de flexibilidade sua metodologia, não permitindo um enquadramento simplista e reducionista da disciplinariedade por si somente, como único meio de obtenção de interesse por parte dos alunos.” (BACH JÚNIOR, VEIGA E SOLTZ, 2012)

Neste sentido, a vazão de conhecimento na Pedagogia Waldorf está fora do caráter quantitativo da educação convencional, na submissão dos alunos ao volume de informação. Pelo

contrário, é uma pedagogia que permite um tratamento qualitativo do conhecimento. (BACH JÚNIOR, SOLTZ, 2012, pg 161)

Segundo Steiner (apud TEIXEIRA, 1986) “a meta da pedagogia Waldorf é integrar o ser humano corretamente na vida social como ser formado de corpo, alma e espírito, por meio de um discernimento das causas íntimas que agem atualmente na natureza humana”. Essa meta é baseada na Antroposofia que de acordo com Barfield (2002, apud BOGARIM 2012), deriva dos termos gregos "anthropos + sofia", significando "conhecimento do ser humano".

A humanização da educação Waldorf está ancorada na sua antropologia trimembrada, onde as três dimensões humanas (pensar, sentir e querer) são consideradas e relevadas em seu desenvolvimento (BACH JÚNIOR, SOLTZ, 2012). Esse conceito surge a partir de "A Trimembração do organismo social", difundida por Steiner na gestão da primeira escola Waldorf e é baseada na ideia de que a sociedade e os organismos sociais deveriam ser organizados em três membros, analogamente aos membros da constituição física humana, independentes, mas simultaneamente inter-atuantes (BOGARIM 2012). A autora destaca também que “a denominação organismo, origina-se de sua concepção de tanto a sociedade como os grupos e instituições sociais deveriam funcionar como um organismo vivo, e não, com uma máquina.”

“Eu creio que se as pessoas puderem ser convencidas que através da trimembração do organismo social elas poderiam ter uma existência digna do homem, eles começariam a trabalhar novamente. De outra forma eles continuarão a lutar. Porque no campo do trabalho físico as pessoas precisam de um impulso que as sustente no mais íntimo de suas almas.” (STEINER, 1969, p. 113)

As escolas Waldorf são organismos vivos que buscam colocar em prática os princípios da trimembração social proposto por Steiner: liberdade no âmbito da atividade cultural, igualdade no âmbito jurídico-administrativo, e fraternidade no que diz respeito ao econômico. (BOGARIM, 2012). Borgarim (2012) ressalta que apesar de escolas privadas, as escolas Waldorf são mantidas por associações (em geral formadas por pais, professores e interessados no objetivo comum), ou seja, não pertencem a ninguém e seguem o princípio da auto-gestão pelo corpo docente que exclui a função de diretor ou diretoria.

“Educação e ensino, dos quais brotam toda a vida cultural, precisam ser administrados por quem educa e ensina. Não pode haver interferência daquilo que atua no Estado ou na economia. (...) As experiências diretas na atividade de ensino devem fluir para dentro da atividade administrativa. É natural que numa tal organização é que a objetividade e o profissionalismo podem atuar ao máximo.” [Do capítulo Introdução do livro *Os Pontos Centrais da Questão Social (Die Kernpunkte der sozialen Frage)*. Extraído do *Guia Chão e Gente*, junho de 2000, pp. 5 e 12; revisão, a partir do original, de V.W.Setzer]

Autogestão, isto é, responsabilidade autônoma das escolas, constitui um grande esteio de uma educação moderna. Ela nada exige, a não ser a renúncia do poder sobre outras pessoas; ela não custa nada; ao contrário, reduz a burocracia. Mas traz de volta para a escola o interesse e o engajamento. (HERMANNSTORFER, 1994, p. 23 apud ROMANELLI, 2008)

Nesse engajamento, além do corpo docente, faz-se necessário a participação da comunidade e dos pais. Os pais não são apenas considerados (como em geral acontece nas escolas) como ‘consumidores’ por conta de seus filhos, enquanto a escola desempenharia, nesse caso o papel de ‘fornecedora’ de conhecimentos.

O desinteresse e a falta de cooperação dos pais têm produzido resultados negativos e, muitas vezes, desastrosos para o entrosamento e o desenvolvimento escolar de seus filhos. De outro lado, a escola faz parte de uma comunidade e deve manter relações com ela e com suas instituições jurídicas e econômicas.

Contextualizada a organização e seus aspectos essenciais e, considerando que isso favorece o entendimento dos dados a seguir, dá-se início ao processo de análise decorrente da pesquisa realizada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Teixeira (1986), uma escola Waldorf deve ser organizada administrativamente de tal forma que a administração seja considerada efetivamente como uma atividade que garanta as condições necessárias à aplicação dos princípios pedagógicos. Steiner idealizou, então, uma organização escolar não burocratizada fundada no princípio da auto-administração.

Cada escola Waldorf configura-se como singular, pois o princípio fundamental que baseia estas organizações é a liberdade. Tais sistemas, segundo Teixeira (1986) não devem caracterizar-se por nenhuma rigidez ou formalismo, mas por uma grande flexibilidade e maleabilidade que permitam sua adaptação às circunstâncias concretas do momento.

A partir daqui, buscamos analisar como se vivenciam as características isonômicas no cotidiano organizacional da Escola.

5.1 PERMITIR A ATUALIZAÇÃO DOS MEMBROS

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

Paulo Freire

A primeira proposição de Ramos (1989) sobre as isonomias é que é esperado dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais e que busquem uma boa vida para o conjunto, portanto a maximização da utilidade é incidental.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, observamos na Cora que estes são amigáveis e respeitosos e se mostraram naturais e desejáveis. Muito além das relações, as entrevistas trouxeram um senso de comunidade, ou seja, da importância da boa vida do conjunto para o grupo. Questionados sobre quais ações são pautadas no bem-estar coletivo, encontramos que:

“Tem bastante incentivo [ao bem-estar coletivo], acho que como parte dos princípios da antroposofia, as pessoas tentam ao máximo harmonizar suas relações.” (Entrevistado A)

“Todas as ações que trazem esse estímulo, que traz a antroposofia, cujo o foco é viver em comunidade e construir junto.” (Entrevistado G)

Identificamos que a antroposofia, base da Pedagogia Waldorf, apoia a característica da isonomia de incentivar relações e a boa vida do conjunto. Quanto às relações e a pedagogia Waldorf, destacamos:

“A filosofia Waldorf proporciona muita interação interpessoal, o que não se observa numa escola convencional.” (Entrevistado C)

Destacamos quanto ao empenho à boa vida do conjunto:

“Todas as crenças estão voltadas por aí. Primeiro os relacionamentos. A nossa forma de ser, a filosofia em que a gente acredita. A escola está baseada na Pedagogia Waldorf, que está baseada na Antroposofia, que é tudo voltado ao bem-estar, ao autoconhecimento. Tudo voltado ao autoconhecimento que traz o bem-estar. O pano de fundo dessa comunidade é o autoconhecimento, a autoeducação. Quanto mais tu entra nesse caminho, tanto mais tu encontra o teu bem-estar. Em tudo se tenta fazer isso.” (Entrevistado K)

A fala do entrevistado K traz outro elemento da antroposofia, igualmente compatível com as características da isonomia - o autoconhecimento, a autoeducação. Isso porque, para Ramos (1989) o objetivo principal de uma isonomia é permitir a atualização de seus membros, pois diferente de indivíduos de comportamento reativo, na isonomia os indivíduos buscam aprendizado constante. Novamente, a antroposofia e a Pedagogia Waldorf aparecem como propulsoras desse desenvolvimento individual nas falas:

“Se a gente parte do pressuposto que a escola é uma vivência social de desenvolvimento individual e no grupo ... o Steiner vai dizer que a melhor forma de eu me conhecer é pelo outro. O outro me revela. Então a atuação em grupo nada mais é do que um processo de autodesenvolvimento. Esse ser que eu me tornei de estar sempre em transformação me faz muito bem”. (Entrevistado J).

Nas entrevistas abaixo, destaca-se a Escola como oportunidade de desenvolvimento pessoal:

“Eu acho que eu estou no melhor lugar que eu poderia estar, que é educando meus filhos e me auto educando. Então é um caminho maravilhoso, acho que a oportunidade de estar numa escola Waldorf é algo inexplicável.” (Entrevistada I).

“Essa oportunidade de crescer, de que estar o tempo inteiro se olhando, convivendo, observando as pessoas, e baseada nessa antroposofia que traz outro olhar do ser humano.” (Entrevistada G)

Observamos que o ambiente escolar favorece a questão do desenvolvimento pessoal e aprimoramento do indivíduo, pois há frequentes palestras, eventos e outras oportunidades, além do próprio processo educativo, do qual todos são convidados a participar de alguma forma.

“Como mãe eu acho eu acho que a escola me desafia, porque tem sempre uma palestra que te deixa sempre com uma pulga atrás da orelha. E tem muitos momentos de encontro na escola e pelo menos uma vez por semestre nós conversamos só sobre as crianças, sobre o processo dela naqueles seis meses. E os filhos são muito um espelhamento para gente, então as questões que ela está vivendo tem a ver comigo, com o pai, e isso faz a gente se educar. Isso é uma coisa que eu aprendi na Cora: “Educar é se auto educar”. Então todas essas questões dos filhos na escola me colocam um desafio, de melhorar como ser humano, para poder ajudar ela a se desenvolver. O que eu acho que é um crescimento pessoal. Então eu aprendo muito com a escola, em muitas situações.” (Entrevistado E)

Dessa maneira, podemos dizer que a escola Waldorf é um espaço projetado para promover o autodesenvolvimento das pessoas participantes:

“Todo esse desenvolvimento que eu busco para eles (filhos), para isso acontecer tem que buscar dentro de mim muito desenvolvimento e com as pessoas, fora. Se o meu objetivo é proporcionar isso para as crianças, eu preciso olhar para dentro de mim, isto está sendo tão intenso, tão forte, isso de autoconhecimento mesmo, das minhas capacidades, do que eu dou conta o que eu não dou conta, o que eu posso contribuir ou não. Esse auto aprendizado é tão intenso que alimenta muito.” (Entrevistada H).

A participação dos pais e mães de uma escola Waldorf é livre. Mas notamos com os pais entrevistados, que a escolha se dá justamente pela vontade em contribuir para a educação dos filhos e percebemos que todo mundo aprende neste processo de construção.

“E o caminho que essa pedagogia proporciona, é uma escola pros filhos, tanto pros pais, quanto pra família, então esse envolvimento foi sendo meio natural e nós também, por estar a disposição porque é isso que a gente quer, pro mundo em si, além dos filhos essa comunidade.” (Entrevistado A)

Observamos assim, que na Cora não há espaço para despersonalização do indivíduo, o mesmo é convidado a superar seus desafios no dia a dia e se reinventar; circunstância reforçada por se tratar de uma gestão pouco convencional.

Complementamos que Steiner explora uma forma de interação social onde haja espaço para o desenvolvimento evolutivo de individualidades humanas (BACH, VEIGA e STOLTZ, 2012) e que, o elemento fluido da vida não permite esquematismos, exige uma atividade pensante viva, que capte o fluxo vital da existência, e, a partir deste, encontre a ação necessária para mudar (BACH, VEIGA e STOLTZ, 2012). Neste sentido, a gestão da Cora favorece que, expurgados de interesses puramente econômicos, os indivíduos possuem liberdade de atuação e expressão de seus valores emancipatórios.

5.2 PRESCRIÇÃO MÍNIMA DE NORMAS

A livre atividade consciente é o caráter específico do homem; a vida produtiva é vida “genérica”.

Karl Marx

Para Ramos (1989), é quase impossível em uma organização com prescrições em excesso haver a atualização dos membros. Por isso a isonomia é caracterizada por possuir regras mínimas

à boa convivência entre os membros, sob reduzido apego a traços burocráticos para que sejam bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos.

Sobre a existência de regras e normas, observamos que elas são mínimas, sendo mais presentes para os que atuam no dia-a-dia, como professores e funcionários administrativos, e menos presentes para os que atuam na diretoria e nos grupos de trabalho. Para esses dois últimos as regras são basicamente as frequências nas reuniões estabelecidas pelo próprio grupo.

Quando existe a necessidade de elaboração de qualquer norma ou prescrição, esta é feita de forma coletiva e participativa, ou seja, quando essa demanda surge, ela é discutida em todas as instâncias, com possibilidades de intervenção de todos.

O estatuto e o regimento interno são os documentos que contêm as diretrizes da associação e da escola. Sobre o estatuto, encontramos que:

“O estatuto diz regras básicas, mas na prática a gente tem que fazer muito mais coisas”.
(Entrevistado M)

O estatuto não define a operacionalização das ações, apenas o que deve ser seguido. Possui pouca prescrição, não engessa as ações dos membros e o que ele propõe pode ser revisto pelo grupo a qualquer momento. Há certa burocracia para alterá-lo, mas até então não houve extrema necessidade.

Já o regimento interno é um documento mais flexível e pode ser alterado pelo grupo com mais facilidade.

“A escola tem um regimento interno, mas que nem sempre é a realidade. São bem poucas regras que estão bem claras para todos.” (Entrevistada L)

Alguns entrevistados alegaram ter sido realizada uma descrição dos cargos, mas que, na prática, as funções se misturam e, muitas vezes, não fica claro o que deve ser feito e quem deve fazer o que. Isso se apresenta como dificuldade para execução de atividades e resolução de questões.

“A estrutura ainda não está bem definida para tu conseguir dizer eu sou diretor e faço isso e isso” (Entrevistado K)

“Como no dia a dia sempre tem poucas pessoas para trabalhar, todo mundo faz um pouco de cada coisa e nem sempre você sabe o que te compete.” (Entrevistado D)

“A gente está no caminho de se desenvolver, de determinar cada função, mas como muda a diretoria, mudam as pessoas, as vezes o que tu faz em um ano, se perde no ano seguinte. Por exemplo a gente já fez uma descrição de cargos, mas a gente percebe que as funções

se misturam. Ai na hora de cobrar alguma coisa fica fácil de ter desculpas.” (Entrevistado M)

Isso porque, nos primeiros anos de atuação do Jardim Escola, conforme relatado por alguns entrevistados, o número de participantes da escola era pequeno e as decisões circulavam entre todas as pessoas. Com o crescimento dos três últimos anos a dinâmica precisou ser aperfeiçoada, para conseguir fazer com que as decisões circulassem entre todos.

“Acho que foi um processo decidido pela própria escola, porque a escola poderia ter escolhido ficar pequena, então chegou uma hora que foi até o quinto ano, e no quinto ano eles decidiram ir pro sexto, eles poderiam ter escolhido ficar no quinto ano. Foi uma decisão bem consciente, bem amadurecida, mas ela traz como consequência na gestão, coisas que a escola nunca tinha lidado. Então uma escola com 160 crianças ela precisa de uma estrutura mínima de gestão, porque tem muita atividade burocrática.” (Entrevistada E)

Constatado pelos membros a necessidade de detectar os pontos à desenvolver na gestão, os mesmos decidiram realizar um diagnóstico organizacional e diante de seus resultados a Cora contratou uma consultoria para contribuir para o processo de Desenvolvimento Organizacional (DO).

A metodologia utilizada pela consultoria é a pedagogia social¹, a qual converge com os conceitos de isonomia propostos por Ramos (1989) quanto ao estabelecimento das prescrições, pois incentiva a elaboração das mesmas pelo conjunto, quando necessária. Destacamos, sobre a Pedagogia Social:

“A metodologia propicia uma profunda conscientização das pessoas envolvidas quanto a seus valores, missão de vida e o desenvolvimento das chamadas habilidades sociais: ouvir, falar, aconselhar, observar, negociar, decidir, perdoar, etc. É um trabalho na assim chamada "oficina interna". É feito com muitas "vivências", seguidas de reflexões individuais e "resgates" nos grupos ao invés de discursos e palestras intelectuais. Também são estimuladas atividades artísticas, como pintura, modelagem, eurytmia e outras como suporte ao autoconhecimento.” (SETZER, 1998)

Igualmente notamos que, como Ramos (1989) propôs para a isonomia, a boa vida do conjunto e a boa convivência entre os membros, também é visada na Pedagogia Social. Sua essência está em “agir sobre si mesmo, com os outros e com as perguntas da sociedade, de tal forma que nossa ação torne possível o desenvolvimento sadio de outras pessoas e das condições sociais.” (SETZER, 1998)

¹ A Pedagogia Social surge em 1950, quando o Dr. Bernard Lievegoed (1905-1992), introduziu a disciplina na Faculdade de Administração Empresarial de Roterdã e se fortaleceu, posteriormente, com a fundação do Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), a primeira consultoria empresarial com base nos conceitos antroposóficos (SETZER, 1998).

Além disso, a pedagogia social permite o exercício da autonomia do indivíduo, como Ramos prevê em uma isonomia. Setzer (1998) destaca que do ponto de vista metodológico a consultoria privilegia o desenvolvimento das pessoas e não o seu adestramento numa determinada tarefa. Apoiar-se em princípios holísticos e técnicas emancipadoras, enfatizando o “aprender fazendo”, onde o consultor trabalha “com o grupo” e não “para o grupo”, que leva as pessoas a conscientizarem-se, prepararem-se e comprometerem-se com ações planejadas de mudança, visando a excelência pessoal e empresarial à longo prazo (MOGGI, 2007).

Em entrevista a uma das consultoras responsáveis pelo DO, ela destaca a importância da autonomia do grupo:

“Não adianta eu diagnosticar alguém, o grupo tem que achar suas perguntas e as suas questões principais. O auto diagnóstico demora, porque as pessoas precisam para de julgar, de se envolver, sair do pessoal e olhar a vida como ela é”. (...) “Depois desse passo, o grupo deve olhar para essa realidade em conjunto. O que isso está revelando para gente”. Se você vai entrando na realidade da organização, ela vai te mostrando onde estão as questões. O que você tem de olhar naquele momento. E isso faz parte da metodologia”. (Consultora)

Um dos objetivos do DO, em relação às regras e normas, é definir a função de cada integrante da organização. Isso porque o que predomina na fala dos entrevistados quanto à atuação é o “fazer quem pode”, ou seja, assume a responsabilidade de determinada atividade quem se dispõe no momento. Nas entrevistas, notamos esse padrão:

“Quem acha que deve fazer algo, vai lá e diz ‘vamos fazer isso’ aí todo mundo vai lá e faz, e daqui a pouco vem outro e diz ‘vamos fazer isso’”. (...) “as coisas iam acontecendo ‘cada um fazendo uma coisa’” (Entrevistado M)

“Mas como no dia a dia sempre tem poucas pessoas para trabalhar, todo mundo faz um pouco de cada coisa e nem sempre você sabe o que te compete. A escola está dando esse passo, primeiro com a consultoria do Manuel e agora com o DO.” (Entrevistado D)

O entrevistado a seguir destaca que, com as regras, o trabalho fica mais tranquilo, pois assim não é preciso “reinventar a roda” todas as vezes, pois isso torna o trabalho “muito cansativo”. Dessa maneira é declarada a relevância do DO:

“A Cora tinha uma história de começar com quem estava aqui, quem vinha fazia alguma coisa, porque não tinha gente pra fazer todas as situações que precisa. Agora estamos no momento mesmo de dar nome a essas pessoas, de dar funções a essas pessoas.” (Entrevistado F)

“Na gestão pedagógica nós estamos chamando cada um dos professores, escrevemos o que seriam os acordos, e deixando bem claro a delegação de responsabilidade daquele professor, daquela matéria, o que a gente espera dele. Isso nunca tinha sido feito. É um movimento que estamos fazendo agora.” (Entrevistada L).

Similarmente, sobre a prescrição mínima de normas, o entrevistado K, ressalta:

“Sobretudo nessa realidade de rotatividade, precisamos como água. [das regras e normas de conduta]”

Notamos assim, que o crescimento da Escola exige melhor estruturação dos processos organizacionais, ou seja, uma gestão mais profissionalizada. Os associados à Cora têm esta consciência. O cuidado deles é na elaboração destas normas, pois elas devem convergir com a missão e ideais, e isso é um desafio.

Em relação à elaboração de normas e prescrições, o entrevistado J, alerta que, deve haver um cuidado para que sua aplicação não implique em uma atenção excessiva a sua forma.

“Então essas ferramentas que o mundo criou como o regimento interno, estas estruturas, que claro, precisam sempre ser olhadas com cuidado de não engessar, mas precisam ter estes elementos, por que eles fazem as coisas avançarem.” (Entrevistado J)

Por fim, detectamos um grande desafio para a Cora: a necessidade de profissionalização da gestão sem perder sua essência humana. Eles não querem se tornar uma organização que tenham os processos acima de tudo, pois isso lhes impediria o autodesenvolvimento e a realização de atividades compensadoras em si mesmas.

5.3 OS MEMBROS REALIZAM ATIVIDADES COMPENSADORAS EM SI MESMAS

“Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante!”

Paulo Freire

A proposição de Ramos quanto à este aspecto é que, na organização, os indivíduos sejam livremente associados e que desempenhem atividades compensadoras em si mesmas. Isso porque as pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.

Das entrevistas, podemos identificar que, como Ramos (1989) propõe, há grande valor em atividades de produção socialmente significativas, que não são empregos. Isto pode ser evidenciado na fala da entrevistada I:

“Eu larguei da gerência da empresa onde eu trabalhava e virei vendedora e hoje eu faço minha agenda. Trabalhei uma vez nessa semana só, e na segunda, na terça, na quinta e na sexta eu estou com meus filhos. Então o que é gratificante? É estar presente na vida dos meus filhos e da comunidade, porque eu acho que é uma semente que a gente planta, em

casa já, por que a escola e a casa é uma ligação, a gente tá plantando uma semente num novo mundo. Então acho que isso, essa mudança, esse querer mudar o mundo, essa maneira de lidar com a vida, com as pessoas, eu acho que isso é muito gratificante.” (Entrevistado I)

Nesta fala podemos perceber como o envolvimento na Cora é intrinsecamente compensador, um fim em si mesmo:

“Eu me envolvo porque eu quero, por conta das crianças, porque eu acho importante me envolver com a escola das crianças, que é pedagógico está lá com eles. E eu não recebo nada por isso, em dinheiro, diretamente.” (Entrevistado E)

Aprofundamos essa questão nas entrevistas, ao questionar sobre a escolha do envolvimento na Cora:

“Por amor e porque realmente eu me sinto, me integro a comunidade escolar e acredito que uma escola em que os pais são presentes, já colhemos hoje frutos na educação dos nossos filhos.” (Entrevistada I)

“Não é a escola de um dono, é uma escola de todos os pais, você ajuda a construir. De dentro eu consigo ver tudo que está sendo oferecido para meu filho e para as crianças como um todo. Não tem como eu aprender estudar e criticar uma coisa vindo de fora, eu tenho que estar lá dentro para ter uma opinião formada sobre aquilo e ver como está sendo construído.” (Entrevistado A)

Sobre a livre associação observamos que o único pré-requisito para ser associado é a participação em uma assembleia. O que reforça este fato é que nem todos os pais e mães participam, pois é uma escolha individual.

A respeito da gratificação envolvida no envolvimento com a Cora, os entrevistados afirmaram:

“Muito aprendizado, acho que essas pessoas que estão aqui, todos, sem exceção, todo mundo tem um propósito muito bacana, ninguém está aqui por estar somente. Mesmo porque se a gente for pegar nas condições de sobrevivência você não trabalharia na Cora, mas eu aprendo muito com essas pessoas. E eu vejo que esse ideal de vida, é como se a gente estivesse olhando pro mesmo caminho.” (Entrevistada F)

“As pessoas te dão um retorno, você sente que tem um interesse pela sua pessoa, uma preocupação. As crianças são maravilhosas, muito especiais.” (Entrevistada D)

“É o nível das relações que a gente vê. As pessoas crescendo junto, porque tu está num grupo e vê as pessoas se transformando, é muito gratificante. As crianças também estão sempre nos mostrando novos insights do mundo.” (Entrevistado J)

Observamos um sentimento muito gratificante associado ao trabalho. As relações interpessoais são de grande valia e muito valorizadas por todos os membros. A relevância que este

tipo de satisfação tem para as pessoas torna o ambiente diferenciado. A própria realização desta pesquisa foi prazerosa, as pessoas nos trataram com muito zelo e consideração.

Uma das razões pela qual o sentimento de gratidão predomina, é a recompensa que se tem com a educação e desenvolvimento das pessoas, principalmente das crianças:

“Pra gente é evidente, porque a gente tem os olhos das crianças brilhando ao nosso redor, então isso fica muito evidente, então nosso trabalho é muito empolgante, estimulante, E todo mundo que tá aqui tá pensando num processo de desenvolvimento pessoal, isso é um fato consonante assim né. Todo mundo tá andando e está sabendo que estamos nesse ambiente para melhorar um pouquinho, então isso cria um ambiente totalmente diferente.” (Entrevistado J)

“Ver essa criançada correndo feliz aí, que mais, é tanta coisa. Quando eu olho para trás, a estrutura que a gente vai desenvolvendo e valores que a gente vai... o contato com o próximo, o “olhar esse próximo”, essa coisa do fraternal. É tanta coisa, que a gratificação vem tanto né?” (Entrevistada H)

Através da participação nas reuniões administrativas, nas assembleias e durante a realização das entrevistas percebemos que na Cora, o indivíduo é convidado a sair da sua zona de conforto frequentemente. A impressão é que eles estão contribuindo para a construção de um novo tipo de instituição, onde as regras não valem tanto, onde existe espaço para a experimentação social, onde existe a possibilidade de, conforme Henriquez (2006), “formar um novo paradigma social e humano. Esse paradigma implicaria ter-se maior consideração pelos outros”.

Lá, as pessoas buscam se desenvolver e igualmente desenvolver algo para o próximo:

“Era um desejo pessoal, de fazer algo que fosse deixar uma marca no mundo. Eu tenho isso assim, o meu desenvolvimento pessoal, eu quero chegar um dia e dizer, o que eu deixei nesse mundo, e esse é o meu momento de deixar essa marca, porque cada tijolinho que a gente põe aqui todos os dias está refletindo na educação dessas crianças e foi por isso que eu vim aqui, eu queria ajudar a construir isso.” (Entrevistada F)

“Meu interesse fundamental é fazer uma escola nova. E eu penso que não é só para os meus filhos. É uma coisa que eu quero fazer porque eu acho que faz parte do meu atuar no mundo e eu acho que está na minha missão atuar nessa escola. Acho que é uma missão mesmo, que eu me sinto chamada a fazer lá.” (Entrevistado E)

No ambiente da Cora as pessoas buscam conscientemente a atualização individual e participam e promovem um tipo de relacionamento social generoso, onde dão e recebem, uma verdadeira relação de troca. O trabalho não é enfadonho, ao contrário, busca-se sempre a ajuda mútua, é bonito de ver e conviver neste ambiente.

5.4 ATIVIDADES SOBRETUDO PROMOVIDAS COMO VOCAÇÃO E NÃO COMO EMPREGO

“Vocação é diferente de talento. Pode-se ter vocação e não ter talento, isto é, pode-se ser chamado e não saber como ir.”

Clarice Lispector

Na isonomia, segundo Ramos (1989) as pessoas não labutam, se ocupam. Assim, a recompensa que se busca é, por último, a pecuniária. A ocupação, para Ramos (1989) é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal.

Na Cora, são remunerados os professores e os funcionários do administrativo, e mesmo para eles em nenhum momento nos transpareceu ser a questão financeira o interesse fundamental na organização. Isso porque, ao interrogá-los a respeito do tema, praticamente todos se emocionaram. O exercício das atividades na Cora ultrapassa em muito uma ocupação, ela representa um significado na vida das pessoas, de mudança construtiva e positiva. Leia-se os depoimentos abaixo:

“Ser professor Waldorf é muito intenso. Muitas coisas que vi na teoria só fui entender na prática. Então meu objetivo principal é ser uma boa professora. Quando meus alunos forem adultos eles lembrem de mim como uma boa professora e as coisas que eu pude realmente passar não só de conteúdo cognitivo e informações, mas de vida mesmo, como ser humano. Ser um modelo, ser um exemplo de pessoa. Agora, a gente ganha presentes nesse caminho, porque eu sinto como se dá minha história, da minha formação, ao ser professora Waldorf alguns buracos que tinham vão sendo pavimentados. Mais interessante eu vou ficar com certeza. Aprende um monte. Aprendi arco e flecha acertei no alvo! Uau! Quando que eu ia aprender isso sabe?! Isso é um exemplo, pode parecer bobo mas é muito legal acertar um alvo! Então, muita coisa assim a gente acaba ganhando. O meu objetivo é que eles realmente cresçam num bom caminho e tenham uma estrutura emocional e cognitiva e de conhecimento do mundo para poder seguir adiante na vida.” (Entrevistada L)

“Se não fosse isso aqui, eu não toparia fazer esse trabalho em lugar nenhum, eu vejo que ainda o que me chama, o que me toca daqui, é um lado humano, um despertar nas pessoas de querer trabalhar, de querer ser melhor, de querer trabalhar junto. Se fosse em outra empresa eu não toparia, por nenhum dinheiro. Eu vim como mãe, para poder proporcionar essa educação para os meus filhos, mas eu não fiquei como mãe, eu fiquei como ser humano pela proposta, pela missão da escola.” (Entrevistada G)

Quando indagado a comparar o trabalho na Cora com o trabalho realizado em outra organização, o entrevistado J manifesta que:

“O que eu venho fazer, faço feliz, saio mais feliz e sinto que as minhas habilidades se colocam no mundo aqui de uma forma produtiva e tanto conviver com estes adultos em transformação é espetacular, como com crianças. Não tem como ficar parado, a ideia de inércia é impossível, nessa profissão (professor). Eu nunca tenho meu dia de amanhã

pronto. Esse ser que eu me tornei de estar sempre em transformação me faz muito bem.”
(Entrevistado J)

Os pais e mães da Cora têm como objetivo inicial a educação de seus filhos, que se potencializa com abertura para participação ativa no processo educativo que a escola proporciona. Essa questão surgiu nas respostas acerca dos interesses fundamentais dos entrevistados na organização:

“Auxiliar na concretização das ideias para as crianças. Concretizar a ideia e colocar para funcionar. Eu quero levar meu filho para aquela escola, uma pelos princípios que são ensinados e outra pela participação dos pais dentro da escola, de ajudar a construir, a desenvolver. Outra coisa que é muito importante também o Cora é o que mais se aproxima do se viver em comunidade realmente, não viver como nós vivemos em ilhas. Essa é uma das coisas que me trouxe a Cora e que faz com que queria me envolver mais, me desenvolver, chamar mais pessoas para participar.” (Entrevistada A).

Os interesses são, entre outros, auxiliar, participar, desenvolver, viver em comunidade:

“É uma escola para os filhos, tanto para os pais, quanto pra família, então esse envolvimento foi sendo meio natural e nós também, por estar a disposição porque é isso que a gente quer, pro mundo em si, além dos filhos essa comunidade.” (Entrevistada H)

“O fato de eu estar lá presente, em um mutirão, era tão importante ou mais importante do que estar em uma reunião da diretoria. Acho o meu talento é de carregar o que a comunidade vai carregar junto.” (Entrevistado M)

“Quando eu vim para cá eu não sabia bem. Estava fazendo um curso de formação, num momento de crise. Mas hoje eu tenho certeza que é o meu lugar no mundo.” (Entrevistado J)

Caravantes (1996) propõe que um número cada vez maior de indivíduos está se tornando consciente que a eliminação do trabalho exaustivo desnecessário é agora uma possibilidade plausível e o conhecimento desse fato condiciona suas atitudes em relação ao trabalho e à organização. É difícil motivar esse tipo de pessoa com práticas gerenciais tradicionais.

“O formato que a gente está brincando de por neste mundo é aquilo que enxergo como um formato que pode dar muitas respostas às grandes problemáticas de hoje práticas, da realidade socioeconômica de hoje no mundo. e que pode dar bastante resposta nas questões de sempre: quem somos, de onde viemos e para onde vamos.” (Entrevistado K)

Ramos (1989) argumenta que, como detentor de um emprego, o indivíduo é, geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas. Contudo, em diferentes graus, tem ele variadas necessidades. Por exemplo, precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que deem expressão à singularidade de seu caráter.

Para Ramos (1989), os cenários adequados à satisfação de tais necessidades, embora em grande parte não estruturados, são até certo ponto modulados por prescrições ou a que se chegou por consenso, ou que foram livremente autoimpostas.

5.5 TOMADA DE DECISÃO E FIXAÇÃO DE DIRETRIZES ABRANGENTE

Para Ramos (1989), nas isonomias o sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente, ou seja, não há diferenças entre líderes e subordinados, evitando a dicotomia entre aqueles que tomam as decisões e os que as cumprem.

Durante o estudo, percebemos que a escola passa por um momento de transição de um momento passado, com um grupo numericamente pequeno, para um momento atual, em que o grupo cresce numericamente. Esse crescimento influencia diretamente na abrangência das decisões, pois quanto maior o grupo, mais difícil envolver a todos.

Com o crescimento da escola, grupos de trabalho foram criados e já não é mais possível que todos participem de tudo, embora boa parte deles faça parte de mais de um grupo de trabalho.

As entrevistas nos trouxeram que:

“A ideia de que o processo decisório se dá em grupo, já é em si algo diferente [em comparação com outro lugar que já trabalhou]. A decisão ela não está nunca personificada em uma pessoa.” (Entrevistado J)

Eu sempre tive essa preocupação de que não prevalecesse minha opinião e sim a de todos, porque se eu dissesse ‘vamos fazer isso, vamos fazer aquilo’ não seria uma associação.” (Entrevistado M)

O envolvimento de todos é algo natural, tendo em vista que nos grupos há representatividade. (Exemplo: representante dos pais na diretoria, representante dos pais no grupo de metas, sendo que estes já participam do conselho de pais e lá compartilham e carregam a decisão para os outros grupos).

Com o crescimento da instituição, a abrangência da tomada de decisão e da fixação de diretrizes deixa de ser algo viável e passa a ser necessário uma reorganização. Verificamos um esforço em manter essa característica que Ramos atribui às isonomias - o máximo de pessoas participando das decisões. Destacamos duas práticas adotadas atualmente: a tentativa de manter a representatividade nos grupos e a de levar a o objeto da decisão de um grupo à outro, para que as todas as opiniões sejam ouvidas.

Um exemplo referente à manutenção da representatividade foi na eleição da diretoria, na qual um dos argumentos a favor de uma professora eleita foi da importância de haver representação do conselho pedagógico na diretoria.

Sobre levar o objeto das decisões de um grupo ao outro, observamos essa prática nas reuniões. Por exemplo, em relação ao planejamento do calendário escolar do ano de 2016, a representante do grupo responsável pela tarefa levou o panorama do que havia desenhado, para ouvir do grupo colocações do trabalho, além de solicitar que fosse encaminhado aos demais grupos, para mais contribuições. Nas entrevistas essa prática foi igualmente evidenciada:

“Acho que tem muito essa vontade de ouvir e compreender, levar [de um grupo ao outro] essas questões para então tomar as decisões. Identifico que ainda é bem cuidado isso, de como acolher as opiniões e o que fazer com elas.” (Entrevistado H)

“Foi dividida a escola em comissões que decidem sobre as coisas, por exemplo, a ouvidoria recebe um monte de problemas, ‘Estamos com certas situações, onde vamos decidir isso?’ Encaminha para eles, que decidem e depois nos dizem como vamos resolver isso.” (Entrevistado M)

A ouvidoria é a área onde são encaminhadas várias questões à resolver. De lá, conforme o tema da questão, ela é conduzida à instância responsável, a qual busca uma solução e a reencaminha a ouvidoria.

“Se tem alguma coisa que não está funcionando se leva pra reunião e se verifica aonde tem que ser decidido, se não é ali, leva ao grupo que é responsável pela decisão e depois é trazida de volta a solução, como ficou.” (Entrevistado M)

De modo geral, por esse processo, as questões tardam um pouco a serem solucionadas, pois existe esse esforço em ouvir e acolher as opiniões de todos os grupos.

“Mas eu percebo que tem uma coisa assim, muito de ‘ouvir todo mundo’. Então às vezes eles demoram um monte para tomar uma decisão, mas é porque eles respeitam todos os grupos. Então passa por vários conselhos, por vários núcleos. Então embora seja uma gestão que se mova mais devagar, ela vai devagar porque ela quer ir contemplando todos os pontos de vista não quer atropelar ninguém também.” (Entrevista E)

Apesar do esforço em ouvir todos, algumas dificuldades foram detectadas:

“Nos grupos há um esforço de todos serem ouvidos. Nos processos de tomada de decisão mais organizados é mais fácil, porém muitas vezes alguns assuntos são decididos sem serem levados ao grupo. Eu sinto que às vezes algumas decisões são tomadas e que deixam algumas pessoas incomodadas, por não terem se sentido envolvidas naquele assunto, naquela reunião. (Entrevistado B)

“Aquilo [assuntos são decididos sem serem levados ao grupo] gera algumas repercussões nas reuniões, no pátio, ou o assunto acaba sendo retomado novamente porque o processo de tomada de decisão teve alguma falha, não foi feito claramente ou não foi feito da melhor forma possível, ou por falta de maturidade dos membros as pessoas não

conseguiram colocar no momento o que elas tinham para colocar e acabam colocando em outro momento em que não deveriam colocar.” (Entrevistado B)

Tendo em vista esses contratempos e paralelamente à expansão da Cora, evidenciou-se que a busca pelo consenso se tornou inviável:

“Até então no nosso processo era a decisão completamente coletiva mesmo. Só que isso vai ficando inviável a medida que o tempo vai passando de tu ter sempre um grupo grande tomando decisão sobre tudo. Hoje a gente já a necessidade de amadurecer esse processo, então hoje a gente já tem instâncias decisórias com um grupo menor de pessoas, mas nunca será um indivíduo, sempre será um grupo. Isso é determinante.” (Entrevistado J)

“Acho que quando a gente trabalha em um grupo, a gente nunca vai agradar gregos e troianos. A gente vai fazer de acordo com as opiniões, o consentimento da maioria. Porém tem algumas pessoas que às vezes não concordam. Mas como lido, por exemplo, de uma representação de sala, a gente tem que tomar algumas atitudes. Então se a gente fez uma reunião e estavam 11 presentes, e os 11 concordaram, então a decisão foi tomada.” (Entrevistada I)

Diante dessa dificuldade, um dos objetivos do processo de Desenvolvimento Organizacional, em andamento na Escola durante a realização da pesquisa, é orientar essa tomada de decisão de maneira a respeitar e assegurar a abrangência do grupo nas fixações das diretrizes. Contudo, a consultora destaca:

“As pessoas confundem participação com participatório. Porque eles acham que participação é participar de tudo o tempo todo.” (Consultora)

Ou seja, não é preciso participar de tudo, é preciso que você esteja representado em todos os lugares, ou seja, é preciso representatividade nas tomadas de decisões. Apesar dos desafios a Cora busca o máximo de representatividade nas tomadas de decisão, através dos conselhos.

“Essa questão da gestão em conselhos também é muito importante. Por ser uma instituição associativa, onde todos os associados podem dar opinião, a gente nunca chegaria a uma decisão de nada se fossem 60 pessoas falando sempre sobre o mesmo assunto, aí quando você divide os grupos e delega as coisas, as coisas se estruturam e se desenvolvem de forma mais concreta. As tomadas de decisão são otimizadas pra organizar, estruturar, porque é mais fácil os grupos de líderes se comunicarem sobre um tema, do que ter 30 pessoas falando sobre um mesmo tema.” (Entrevistada A)

A metodologia proposta pela Pedagogia Social, que orienta a gestão de uma Escola Waldorf, descreve como as pessoas podem ser participativas na tomada de decisão:

“A tomada de decisão é o processo mais crítico de uma organização, por ter vários caminhos a seguir e ter que escolher. A qualidade da tomada de decisão é uma das coisas mais importantes de um processo social, ele deve ser trabalhado desde o início. A primeira etapa é a formação de imagem, que deve envolver o máximo de pessoas. As pessoas não estão decidindo, elas estão compondo a decisão. A segunda etapa é a criação de juízo, em cima de critérios da organização que são baseados em seus princípios. A gente vai julgar a imagem que veio a partir dos valores, critérios, princípios que irão formar as imagens para a tomada de decisão.”

A última fase é a tomada de decisão propriamente dita, ou chegar em conclusões, depende do que se está carregando.

Quem toma a decisão é o grupo gerencial, que deve ter um grau de desenvolvimento das habilidades sociais para se isentar do assunto, para conseguir visualizar o que foi trazido pelo grupo.” (Consultora)

Ainda não está claro para a organização quem é o grupo de gestão e é parte do DO organizá-lo, porém o que observamos na estrutura atual é que as 3 instâncias da trimembração são as responsáveis pelas tomadas de decisão e as Assembleias são quando os associados são chamados a decidir.

Das entrevistas foram citados como momentos decisórios do grupo: assembleias da Associação, reunião dos conselhos (de pais, pedagógico e diretoria), reuniões dos grupos de trabalho (formados conforme as demandas da escola) e reuniões de pais de cada turma.

Dentro dos grupos, a tomada de decisão, segundo a consultora do DO é realizada a partir do consentimento, através do que eles chamam de sociocracia², a qual é baseada nos ideais antroposóficos.

A consultora destaca a importância do consentimento:

“A partir do ouvir argumentos (dentro do processo de tomada de decisão), você não chega ao consenso, nunca teremos 100% de concordância. Mas eu posso consentir uma coisa diferente do que eu acho que é o melhor, dentro dos argumentos que eu estou ouvindo e dentro do coletivo” (Consultora)

Em nossa participação em uma das assembleias, tivemos a oportunidade de presenciar uma eleição sociocrática para escolha da nova diretoria. Havia um condutor da eleição, que mostrou experiência nessa atividade e orientou o grupo durante toda a votação. Cada associado teve momento de argumentar sobre sua indicação, apresentando ao grupo as razões pela sua escolha. Observamos no grupo a confiança no trabalho do outro - através dos elogios aos trabalhos desenvolvidos - e um respeito pela disponibilidade do próximos em trabalhar em prol do grupo. O momento da argumentação foi muito verdadeiro, repleto de emoção e positividade nas palavras dos membros.

Baseado na metodologia descrita por Meinjerick (2001), e a fim de ilustrar como ocorre a eleição sociocrática, descrevemos o processo de eleição da diretoria, ocorrido em uma das Assembleias que participamos:

² Para Meinjerick (2001) a Sociocracia é um modelo de Administração Participativa que garante que o poder de decisão seja compartilhado com parceiros e colaboradores (...) e se torne uma verdadeira co-gestão.

1. Estrutura em círculos: a responsável contextualizou a eleição e o processo e houve uma conscientização de que as pessoas ali reunidas compartilham um objetivo comum de escolher os seus representantes para compor a Diretoria e o Conselho Fiscal da Associação. Todos foram convidados a formar um círculo de forma a possibilitar que todos se olhassem nos olhos. A participação foi livre e todos participaram.

2. Argumentação: todos os participantes do círculo tiveram a oportunidade de expressar o seu indicado para as funções em votação, argumentando com os motivos pelo qual fazia a indicação do nome.

3. O princípio do consentimento: Terminadas as colocações individuais, alguns mudaram de opiniões, consentindo com o argumento do outro. Ao chegar na definição de um eleito, o condutor questiona o grupo se alguém apresenta alguma preocupação (no sentido de haver algum argumento para que o escolhido não deva assumir a posição) ou objeção (caso algum associado não consinta com a indicação) à escolha daquela pessoa, e novamente todos poderiam argumentar. Para o consenso existir, não pode haver nem preocupação nem objeção que não sejam resolvidas no momento da eleição.

4. Eleição de pessoas: Dessa forma 6 associados foram escolhidos para a diretoria, e mais 3 foram eleitos para o conselho fiscal, sem haver nenhuma objeção do grupo, ou seja, houve o consentimento. Na assembleia foi esclarecido que mesmo após a eleição, a qualquer momento, qualquer associado pode retirar seu consentimento, tanto de participar da diretoria quanto de aceitar os eleitos à diretoria.

As entrevistas também reforçam a presença e importância desse processo, não apenas na eleição da diretoria, mas na tomada de decisão como um todo:

“Dependendo do tamanho da decisão, do impacto que essa decisão possa causar, nós fazemos um processo decisório. A base desse processo decisório é a argumentação, é muito parecido com a eleição sociocrática. Fazemos um histórico, um relembrar da situação, do caminho para se chegar ali, e cada um tem a oportunidade de se colocar e falar dos porquês (...) O que a gente busca é o consentimento. Nem sempre é possível o consenso, é muito difícil todo mundo pensar igual”. (Entrevistado L)

Neste processo, quando existe uma opinião divergente, o pensamento que deve prevalecer é no sentido apontado abaixo:

“Eu tenho certeza que a minha opinião é a melhor, mas visto que a grande maioria acha que é o contrário e trouxeram argumentos que eu entendo, eu consinto que a decisão seja tomada no caminho que não era do meu.” (Entrevistado L)

“Uma ferramenta muito interessante que a gente carrega nas tomadas de decisões é a capacidade de consentir, consentir quer dizer que eu não concordo, mas eu consinto, eu dou meu sentimento, eu abro mão da minha opinião que é discordante, mas eu consinto e vou junto com o grupo. Saio dali e aquela é a minha decisão. Isso é um exercício para todos nós”. (Entrevistado J)

Prevalece também o sistema de delegação e mandato, conforme nos explicou a consultora:

“A gente acredita na delegação e mandato, conforme Steiner propôs desde a primeira escola Waldorf. Ele diz que se a gente está trabalhando com delegação e mandato a gente tem que aceitar o que vem do grupo que foi delegado, porque se você não aceitar o que o grupo trouxe você está destruindo todo um trabalho.” (Consultora)

Nas falas dos entrevistados, mais sobre delegação:

“Acho que nesse momento é que fica um pouco confuso a questão da relação, é natural, porque não dá mais pra todo mundo se encontrar com a mesma frequência, não dá mais para todo mundo saber o que o outro está fazendo, precisa delegar mais.” (Entrevistado B)

“Na gestão pedagógica nós estamos chamando cada um dos professores, escrevemos o que seriam os acordos, e deixando bem claro a delegação de responsabilidade daquele professor, daquela matéria, o que a gente espera dele.” (Entrevistado L)

“No Cora, às vezes por ter essa relação de horizontalidade as pessoas não esperam que o outro vá mandar fazer alguma coisa. As pessoas se empenham em fazer, sem esperar que venha uma hierarquia, que venha uma receita de bolo. Ali é todo mundo aprendendo juntos, vamos junto e as coisas vão sendo designadas, vão sendo delegadas e as pessoas respeitam o que foi delegado ao outro e vamos amadurecendo isso e vamos amadurecendo juntos. Vejo que a maior diferença é essa, de esperar ser mandado.” (Entrevistado A)

Outra característica que Ramos destaca para a abrangência da tomada de decisão e fixação de diretrizes e que encontramos na organização foi a existência de relações horizontais:

“O presidente é quem representa legal e burocraticamente, mas não quer dizer que há uma relação vertical na associação. Dentro da diretoria da associação são horizontais.” (Entrevistado A)

Não identificamos nenhum tipo de subordinação ou dicotomização quando se trata da tomada de decisões, mesmo que tenhamos identificado uma hierarquia do grupo pedagógico:

“Acredito [em resposta ao questionamento sobre existência de hierarquia]. Já passou por várias etapas, acho que existem várias hierarquias, uma que é daqueles professores que estão aqui desde que a escola nasceu. Mas não é uma hierarquia imposta, é uma hierarquia natural, porque está aqui a mais tempo, porque já passou por mais coisas, porque já conhece.” (Entrevistado G)

“A hierarquia ela existe, mais com relação ao estatuto. São três instancias na escola, pedagógico, associação e país. Sempre existiu muito forte o pedagógico, porque quando não tinha nem diretoria a gente só dava um aporte para o pedagógico conduzir a escola. (...) Ninguém se submete à, por exemplo o pedagógico tem liberdade de demitir e contratar quem quiser e nem passa pelos outros, da mesma forma que o administrativo tem autonomia para contratar mais pessoas para limpeza, mais alguém para secretaria.” (Entrevistado M)

“Comecei a perceber a pouco tempo que tem uma certa hierarquia entre os professores e os demais funcionários. Me parece que os professores se colocam a cima dos demais funcionários, não sei dizer porque, mas eu percebo isso. Ao mesmo tempo eu vejo em alguns funcionários, por exemplo, um jeito de levar que também é muito como se fosse “o chefe, o diretor”. Então eu acho que a hierarquia não é clara na escola. Ela existe! Tem uma desigualdade de poder. Tem um grupo que tem mais poder que o outro, eu acho que o grupo dos professores tem mais poder que o grupo de funcionários e que o grupo de pais. Mas acho que ele não chega a estabelecer uma subordinação, ele tem mais poder que os outros mais não subordina.” (Entrevistada E)

“Teoricamente não deveria existir (a hierarquia), porque numa escola Waldorf deveria ser um lugar onde nós temos a tríade, pais, professores, associação. Mas eu vejo que como gerir a escola não era algo, assim organizado, a liderança ficava nas mãos dos professores, do pedagógico. Mas era uma liderança não vejo como algo assim, uma hierarquia de “eu devo obedecer essa instância”. Mas sempre que acontece alguma coisa ela deve ser consultada. Para a pedagogia o coração da escola é o pedagógico, esse corpo de professores. Então existe essa hierarquia, que é esse conjunto de pessoas responsáveis por esse coração bater, mas não é soberana.” (Entrevistada F)

Um dos entrevistados destacou que na pedagogia Waldorf há um incentivo para que a gestão seja realizada pelos professores, o que justifica essa maior concentração de poder detectado:

“Há um conflito entre Gestão Waldorf x Gestão Associação, tendo em vista que a pedagogia Waldorf prevê que os professores sejam os gestores, mas o modelo de associação que foi escolhido pela “Federação” [das escolas Waldorf] é o de Associação, que deve ser gerida pela assembleia.” (Entrevistado C)

Outra fala reforçou a hierarquia informal do grupo pedagógico:

“Sempre existiu muito forte o pedagógico, porque quando não tinha nem diretoria a gente só dava um aporte para o pedagógico conduzir a escola ai a diretoria foi se fortalecendo e está tentando assumir a função dela e liberar o pedagógico de funções que eram da diretoria e junto com esse movimento veio o fortalecimento dos representantes pais. então não existe hierarquia entre esses três, embora quem acaba decidindo muito mais coisas é o corpo pedagógico, a diretoria ela dá muito mais amparo e conduz coisas para satisfazer as necessidades do pedagógico.” (Entrevistado M)

Essa discussão pode ser estendida ao próximo tópico, pois ela aborda a questão da autoridade.

5.6 É CONCEBIDA COMO UMA COMUNIDADE ONDE A AUTORIDADE É ATRIBUÍDA POR DELIBERAÇÃO DE TODOS

*Melhor do que a criatura,
fez o criador a criação.
A criatura é limitada.
O tempo, o espaço,
normas e costumes.
Erros e acertos.*

*A criação é ilimitada.
Excede o tempo e o meio.
Projeta-se no Cosmos.*

Cora Coralina

Recapitulando Ramos (1989), a autoridade na isonomia se dá por deliberação, passando de pessoa para pessoa, conforme a natureza dos assuntos, dos problemas em foco e da qualificação dos indivíduos para lidar com eles. O engajamento coletivo presente em praticamente todas as ações da escola, apoiada nos ideais propostos por Steiner, fazem com que a autoridade seja atribuída por referências:

“A liderança é atribuída pela participação da pessoa, pelo envolvimento dela, pela busca. Às vezes não se reconhece, mas sempre tem uma referência. As pessoas se tornam referências.” (Entrevistado D)

Por contar com trabalho voluntário, a Cora tem muito presente a questão da responsabilização, ou seja, quem pode desempenhar determinada tarefa, se compromete e o grupo espera que a mesma responda por isto. Então os integrantes da escola se responsabilizam à medida que podem. Nesse sentido, emergem as lideranças, as referências, isto é, as pessoas que mais demonstram capacidade de entrega de trabalho:

“Quem dá a ideia abraça a causa. É de acordo com a capacidade e disponibilidade de cada um, a gente respeita muito isso, que um pode doar mais tempo, outros menos tempo, uns tem facilidade com números outros não.” (Entrevistado A)

“Então, sim há lideranças que surgem naturalmente, mas elas não são empoderadas de fato, não tem nenhum artigo, nenhuma instância que dê a essas pessoas autonomia. A autonomia delas surge da prática. E mesmo no processo de tomada de decisão, nunca será feita exclusivamente por essas pessoas, ela estará sempre trazendo essas decisões para serem tomadas por um grupo.” (Entrevistado J)

A liderança na Cora serve como referência, pois a decisão, via de regra, passa pelo grande grupo. Reforçamos a questão da responsabilização:

“No papel do líder, o grupo espera que ele execute o que ele se compromete. Não vejo cobrança, vejo que as pessoas cumprem o que se propõe pela responsabilidade e pelo compromisso, para honrar com o grupo. Caso não consiga, a pessoa avisa e eles se reorganizam. E não fica assim uma cobrança de ‘sou sempre eu, é sempre fulano’, então não tem isso de alguém faz mais, alguém faz menos, todo mundo faz o que pode.” (Entrevistado E)

Ademais, como já abordado nas características isonômicas tomada de decisão e atualização dos membros, a visão do coletivo predomina, evidenciando nas pessoas um senso de comunidade muito forte:

“Porque tem muito esse olhar de esperar todo mundo. Não é que se espera o último, se espera todo mundo.” (Entrevistado K)

“O pano de fundo dessa comunidade é o autoconhecimento, a autoeducação.” (Entrevistado K)

Como as características de uma organização isonômicas são interconectadas, notou-se a convergência entre o tema liderança e trimembração do organismo social na colocação a seguir. Relembrando que a base da trimembração está nas dimensões específicas do ser humano: pensar, sentir e querer.

“No sentido que quanto mais você está dentro do pensar, falar e fazer, tanto mais tu é responsável e tanto mais tu ganha liderança.” (Entrevistado K)

Percebemos que a liderança se manifesta mais nas atividades que no grupo. Sobre o revezamento na mesma e o senso de comunidade, foi destacado:

“No grupo que participo a liderança, se reveza muito, depende muito da situação. Então numa determinada situação ‘x’ assume uma liderança, na outra ‘Y’, na outra situação eu assumo. Então quem tem mais disponibilidade de tempo, ou quem tem mais conhecimento naquele assunto assume. O que a gente tem é um suporte muito forte dentro do grupo para que aquela pessoa que assumiu naquele momento.” (Entrevistado E).

De forma geral, a liderança é atribuída pela admiração e reconhecimento que as pessoas têm pelo trabalho do outro. Conforme o outro é atuante e responsável, tanto mais ele é reconhecido como tal. Pois através de cada um e todos juntos ao mesmo tempo, que o grupo é carregado.

Aproximamos a atribuição da autoridade na Cora, ao que Weber propôs de “caráter carismático”, em que é “baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criada” (WEBER, 1921, pg. 141):

“Burocraticamente não tem hierarquia, mas existem imagens. Pessoas que as outras pessoas olham e se hierarquizam em relação a ela. Em relação ao respeito, por ser uma pessoa que faz as coisas dentro do Cora, então as pessoas tem uma admiração, mas não uma relação de submeter as coisas.” (Entrevistado A)

“Não [em resposta ao questionamento sobre existência de hierarquia]. Não no sentido de que não tem pessoas que tenham voz maior que as outras formalmente. O que há sim é uma hierarquia de argumentos, vou responder assim: há idealmente uma hierarquia de argumentos. Isso é o que deveria vigorar. Por exemplo, a forma que a gente tem de eleição, uma eleição sociocrática é uma eleição fundamentada em argumentos, então a gente poderia dizer ‘o que vence uma eleição sociocrática? Os melhores argumentos’, só que haveria um pouco de ingenuidade se eu encerrasse a conversa aqui, por que de fato há sim pessoas que tem pesos diferentes na hora de argumentar, ou porque tem uma retórica melhor, ou porque tem uma influência melhor, ou porque em alguma medida a sua

influência é maior. Então, talvez, a gente possa sim entender que há algum nível de hierarquia, mas ela é das relações sociais, são hierarquia das relações.” (Entrevistado J)

“Existe uma hierarquia de responsabilidades e de experiência. Claramente o diretor tem a responsabilidade última. O diretor é o que cuida porque as coisas acontecem. E isso coincide exatamente com as hierarquias naturais, eu chamo, ou seja, tu sobe na hierarquia tanto quanto tu consegue ajudar os outros a subir. Tu ajuda os outros, os outros entram no processo e vai criando um sistema que se ergue. (Entrevistado K)

Notamos que, o que se faz pelo o coletivo é o que influencia na referência de autoridade, como uma comunidade, onde as pessoas se conhecem, se respeitam e se desenvolvem juntas.

5.7 PREDOMINÂNCIA DE RELAÇÕES PRIMÁRIAS E TAMANHO MODERADO

Conforme sugerido para uma isonomia, devem prevalecer livres relacionamentos entre todos, sem qualquer tipo de intermediação e, por isso, possuem limitações de tamanho.

Sobre o aspecto do tamanho da organização, a escola iniciou pequena em relação ao número de pessoas e ao espaço físico. Desde seu início, ela vem crescendo e a cada ano uma nova turma é aberta, e novos alunos e pais vão aderindo ao grupo. Com esse crescimento, especialmente nos últimos três anos, a escola passa por um processo de expansão que é intensificado pelo aumento da demanda.

Os reflexos desse crescimento nas relações interpessoais foram identificados nas entrevistas:

“Quando eu chegava para buscar as crianças, era outra coisa, conhecia todo mundo que estava no pátio, e conversava. Ainda é assim, não perdeu essa característica, mas mais nos núcleos fechados, por exemplo, como eu estava no lado do jardim, não tinha muito esse contato com o grau, agora que eu estou com uma no grau e uma no jardim, a gente vê as diferenças.” (Entrevistado H)

“O que mudou mais é na relação de trabalho mesmo. Um grupo maior, então, é diferente. Muitas vezes tem colegas que eu gostaria de saber mais, conversar mais, mas eu nem encontro no dia a dia.” (Entrevistado L)

Destacamos um receio relacionado à este cenário:

“Medo de perder o convívio mais aconchegante, de todo mundo se conhecer de saber os nomes. Eu que conheço bastante gente, tem gente que eu não conheço, gente que não é amigo. Mas acho que não atrapalhou as relações.” (Entrevistado D)

Para alguns, as relações não parecem terem sido afetadas, mas para o que atuam há mais tempo na escola, há a ressalva:

“Antes era um grupo de quatro que decidiam tudo, então mudou bastante. Para os mais antigos é um grande desafio, porque antes eles davam palpite em tudo. Mas agora a escola está maior, eu não posso dar palpite em tudo. Algumas pessoas mais antigas tem dificuldade com isso.” (Entrevistado L)

“Acho que nesse momento é que fica um pouco confuso a questão da relação, é natural, porque não dá mais para todo mundo se encontrar com a mesma frequência, não dá mais para todo mundo saber o que o outro está fazendo, precisa delegar mais. Também chegam pessoas novas para atuar em determinados âmbitos, e muitas vezes quem ‘já está lá atuando não tem a mesma visão e se criam atritos. ‘Porque não é assim que a gente sempre fez. Porque que vai mudar agora’.” (Entrevistado A)

Ressaltamos que, a intensidade das relações interpessoais primárias é essencial para uma isonomia e a consecução de seus objetivos, por isso são apropriados os cenários pequenos, em lugar dos mais amplos. Apesar dessa premissa de Ramos (1989), participar do momento de pensar a expansão da Cora, nos remete ao pensamento: “aprender a arte do planejamento de cenários sociais capazes de perdurar.” (Ramos, 1989). Isso porque identificamos como uma preocupação do grupo, cultivar sua essência, os relacionamentos próximos, amigáveis e socialmente saudáveis:

“O cuidado todo em expandir essa escola e construir uma nova, é de conseguir levar essa essência toda que existe aqui e que está muito viva. Por isso o DO. Porque quando a gente crescer, a gente ter que o currículo Waldorf está sendo olhado, a legalização da escola, então são todas essas frentes que estão sendo olhadas, e estruturada para que quando aconteça isso estejamos todos preparados. (Entrevistado I)

O trabalho do desenvolvimento organizacional preza pela manutenção desta essência, como a consultora relatou:

“O trabalho é focado no indivíduo - no caso com as lideranças, e no futuro organizacional, na instituição. O trabalho nunca é feito só na organização, nos sistemas. Porque é o indivíduo que faz tudo isso rodar ou não rodar e a maioria dos problemas reside nas relações. Então a gente trabalha com: habilidades conceituais - que é todo o conteúdo da antroposofia e principalmente da pedagogia social que Bernard Lievegoed desenvolveu a partir da antroposofia, para ajudar as pessoas a se inspirarem.” (Consultora)

A consultora destacou duas habilidades fundamentais nesse trabalho:

“Habilidade técnica - a liderança precisa saber fazer um planejamento, um monitoramento.

Habilidade social - desenvolvimento dessas qualidades da alma para a pessoa estar em um trabalho em grupo, estar como liderança. (...)

Todo o desenvolvimento dessa percepção, desse olhar goetianístico, que é você conseguir olhar a realidade como ela é, sem julgar, sem entrar emocionalmente, sem trazer os seus valores, os seus julgamentos para aquela realidade.” (Consultora)

Quanto às proposições da organização isonômica, Ramos (1989) diz que são cenários sociais de proporções moderadas, com rígida intolerância para desvios de tamanho além de determinado limite. Quanto à este limite, a entrevistada E, afirma:

“A minha esperança, e minha contribuição ao grupo é resistir a um jeito de gestão que descaracterize a escola, mas também que a gente consiga levar a escola, porque sem o mínimo de estrutura a gente não vai conseguir tocar. Então acho que, de novo, é uma tensão, entre o tradicional e aquilo que a escola pretende ser como organização e pra mim o tamanho é o ponto x da questão, o ponto principal.”

Como Ramos (1989) diz nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário social e que precisa ser estudado no próprio contexto. Nessa investigação não conseguimos identificar este limite, porém podemos dizer que, no atual tamanho, as características da isonomia ainda são favorecidas.

Cabe destacar que a expansão planejada da escola pode leva-la a atingir um limite que prejudique a manutenção das relações primárias. Reafirmamos, contudo, que há um cuidado do grupo para que essa essência não se perca.

Apontamos que o crescimento motiva os membros, pois espera-se assim, que mais pessoas possam contribuir:

“Acho que cada vez a escola fica mais bonita, com mais criança, o trabalho do pedagógico fica mais palpável. Tudo que eu vi que não era de saudável no grupo pequeno, é o que eu vejo hoje que vai se sarando.” (Entrevistado G)

“Acho que a organização tá se organizando mais, tem mais pessoas para ajudar. Eu senti que a escola está olhando para esse crescimento, está aceitando.” (Entrevistado D)

“Acho também que está se trazendo uma nova consciência, acho que mais pais vem, com mais vontade de participar. a gente não tinha isso, de os pais participando.” (Entrevistado D)

Sobre o tamanho e as relações primárias, tem-se que a expansão da escola influencia diretamente a ocorrência de relações primárias. Contudo, o grupo demonstra alegria com o crescimento, pois a comunidade se fortalece.

5.8 COGNIÇÃO POLÍTICA

“Don’t give yourselves to these unnatural men - machine men with machine minds and machine hearts! You are not machines! You are not cattle! You are men! You have the love of humanity in your hearts! You don’t hate! Only the unloved hate - the unloved and the unnatural!”

Charlie Chaplin em *The Great Dictator's Speech*

Neste aspecto, Ramos (1989) defende que nas isonomias a cognição política tenha como interesse dominante o estímulo dos padrões de bem-estar social em seu conjunto. Notamos em

vários momentos, na Cora, o interesse dominante pelo bem-coletivo. Não presenciamos demonstrações de interesses individuais, pelo contrário, prevaleciam as de interesse do coletivo.

No contexto da tomada de decisão, igualmente predomina o interesse para o bem comum:

“Tem coisas que tem que ser decididas lá vão prejudicar o interesse particular mas o objetivo é o bem coletivo.” (Entrevistado M)

No planejamento de sistemas isonômicos, segundo Ramos (1989), deveria ser feito um esforço para proporcionar aos indivíduos condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos. Claramente os ideais da escola caminham neste sentido:

“A essência desse grupo é o bem-estar comum, das crianças e dos adultos, porque a gente está querendo criar uma comunidade de seres humanos em desenvolvimento.” (Entrevistado J)

“Todas as crenças estão voltadas por aí. Primeiro os relacionamentos, a nossa forma de ser, a filosofia em que a gente acredita. A escola está baseada na Pedagogia Waldorf, que está baseada na Antroposofia, que é tudo voltado ao bem-estar, ao autoconhecimento. Tudo voltado ao autoconhecimento que traz bem-estar. O pano de fundo dessa comunidade é o autoconhecimento, a autoeducação. Quanto mais tu entra nesse caminho, tanto mais tu encontra o teu bem-estar. Em tudo se tenta fazer isso.” (Entrevistado K)

O mutirão, por exemplo, é um momento de muita cooperação, quando os pais e amigos são convidados a ajudar no reparo e construção do espaço físico da escola. Os próprios alunos comparecem e prestam sua contribuição. Todos defendem o mutirão como um acontecimento especial e envolvente e percebe-se um sentimento de gratidão forte deles por fazerem parte disto:

“Os mutirões são um exemplo bem forte disso, onde todos são convidados a vir arrumar a escola para o bem-estar de todos, pra melhoria da escola pra todo mundo.” (Entrevistado L)

O clima da escola no mutirão, segundo alguns entrevistados, é muito agradável: nota-se a boa vontade e a cooperação para o bem comum. Além de ser um momento de integração e aprendizagem para os indivíduos:

“Os mutirões, são muito importantes também, porque eles possibilitam a integração social entre os pais e também de dar o exemplo aos filhos de que os pais se juntam para construir.” (Entrevistado M)

Neste cenário, as festas realizadas pela escola são igualmente exemplo do incentivo para a boa vida do conjunto:

“Eu diria também que as festa são isso. A gente foi perdendo o hábito de celebrar a vida, de comemorar, de confraternizar. Então na festa quando encontro com os meus colegas, com os pais da minha sala, sem uma obrigação de uma tarefa, mas simplesmente pra confraternizar e celebrar junto fica mais gostoso o convívio.” (Entrevistado L)

“Nas festas há uma troca muito boa, a gente sempre tem muita emoção, todo mundo se acha.” (Entrevistado D)

Presenciamos, ainda, diferentes momentos em que a arte se fez presente. Ela é utilizada para despertar nos membros sentimentos positivos para a construção do que almejam. Por meio dela, eles procuram fortalecer a ideia do pensar coletivo, da construção:

“E também essa atenção que a escola tem com a arte. Por exemplo, quando a gente chega na escola na quinta feira que tem a alvorá. Acho que isso aquilo é tão poderoso, essa coisa do que é bonito, do que acolhe a alma. Acho que isso faz seres humanos mais sensíveis, mas empáticos, a questão do outro. E eu saio de lá preenchida! Eu acho isso gratificante, pra mim isso me preenche como ser humano.” (Entrevistado E)

Ademais, os ideais antroposóficos são continuamente reforçados na Cora. Ao início de todas as reuniões e atividades, é feita a leitura de um verso a fim de remeter o grupo à reflexão e concentração. Dessa forma, o grupo entra em sintonia.

"Temos que erradicar da alma todo medo e temor do que o futuro possa trazer ao homem. Temos que adquirir serenidade em todos os sentimentos e pensamentos a respeito do futuro.
Temos que olhar para a frente com absoluta equanimidade para com tudo o que possa vir. Temos que pensar somente que tudo o que vier, nos será dado por uma direção mundial plena de sabedoria.
Isto é parte do que temos que aprender nesta era:
Viver com pura confiança sem qualquer segurança na existência.
Confiança na ajuda sempre presente do mundo espiritual.
Em verdade, nada terá valor se a coragem nos faltar.
Disciplinemos nossa vontade e busquemos o despertar interior,
todas as manhãs e todas as noites." Rudolf Steiner

A arte favorece o bem-estar coletivo, despertando sentimentos bonitos no indivíduo. Por exemplo, ao fim da primeira assembleia que participamos, ao fundo de um violão - todos cantamos a música Vilarejo:

Há um vilarejo ali
Onde areja um vento bom
Na varanda quem descansa
Vê o horizonte deitar no chão
Pra acalmar o coração
Lá o mundo tem razão
Terra de heróis, lares de mãe
Paraíso se mudou para lá
Por cima das casas cal
Frutas em qualquer quintal
Peitos fartos, filhos fortes
Sonhos semeando o mundo real
Toda a gente cabe lá
Palestina Shangri-lá
Vem andar e voa

Vem andar e voa
 Vem andar e voa
 Lá o tempo espera
 Lá é primavera
 Portas e janelas ficam sempre abertas
 Pra sorte entrar
 Em todas as mesas pão
 Flores enfeitando
 Os caminhos, os vestidos, os destinos
 E essa canção
 Tem um verdadeiro amor
 Para quando você for
 Vem andar e voa
 Vem andar e voa

(Marisa Monte, Pedro Baby, Carlinhos Brown, Arnaldo Antunes)

Nesse momento, a música uniu a todos em uma só voz, trazendo ao grupo a sensação de união e alegria por estarem juntos.

Outro momento em que a arte é apontada pelos entrevistados é o da “alvorada”, evento que ocorre todas as quintas feiras com a apresentação dos alunos e participação dos pais, elemento fundamental para o desenvolvimento e motivação das atividades dos membros da Cora:

“Na maioria das escolas esse momento da alvorada é fechado, só para professores e alunos. Aqui a gente canta junto, os alunos apresentam, os pais participam, não é nada protocolar. Então isso é uma coisa que uma escola pequena pode ter que se perde na grande e que traz muito aconchego. É muito gostoso assistir.” (Entrevistado L)

“Quinta de manhã quando tem alvorada, quando os alunos apresentam quais trabalhos eles estão se desenvolvendo. e é permitido aos pais participarem desse momento, que é muito legal para os pais verem seus filhos cantando, se apresentando. Eu já cansei de ver os pais chorando, cantando junto. porque foge total do racional.” (Entrevistado M)

Infelizmente não conseguimos participar desse momento, mas a alegria que os entrevistados transmitem ao falar dele, já o fez encantador, assim como os outros momentos artísticos que vivenciamos.

5.9 TECNOLOGIA

A tecnologia, como defende Ramos (1989), é o conjunto vigente de normas e praxes consolidadas, através do qual as coisas são feitas e os resultados conseguidos. Destaca a coerência necessária dela com o sistema social em questão.

Na Cora, destacou-se como tecnologia aplicada, o conjunto de princípios da trimembração social proposto por Steiner. O mesmo acreditava que a sociedade, os grupos e instituições sociais deveriam funcionar como um organismo vivo, e não, por exemplo, como uma máquina.

Steiner propôs que a sociedade e os organismos sociais deveriam ser organizados em três *membros*³ independentes, mas que interagem. A isto denominou *Dreigliederung des Sozialen Organismus*, ou Trimembração do Organismo Social⁴. (SETZER, 2011).

A trimembração parte do pressuposto que:

"Todo ser humano é um ser com necessidades e habilidades, que interage com outros seres humanos; nessa interação, parte de suas necessidades são satisfeitas pelas habilidades de outros, e parte de suas habilidades são exercidas em atuação para ou com outros seres humanos." (SETZER, 2011)

A base da trimembração são as dimensões específicas do ser humano: o pensar, o sentir e o querer. Dessas dimensões elaboraram-se as diretrizes máximas das diferentes funções sociais, inspiradas na Revolução Francesa: Liberdade, Igualdade e Fraternidade (Federação das Escolas Waldorf, 1998).

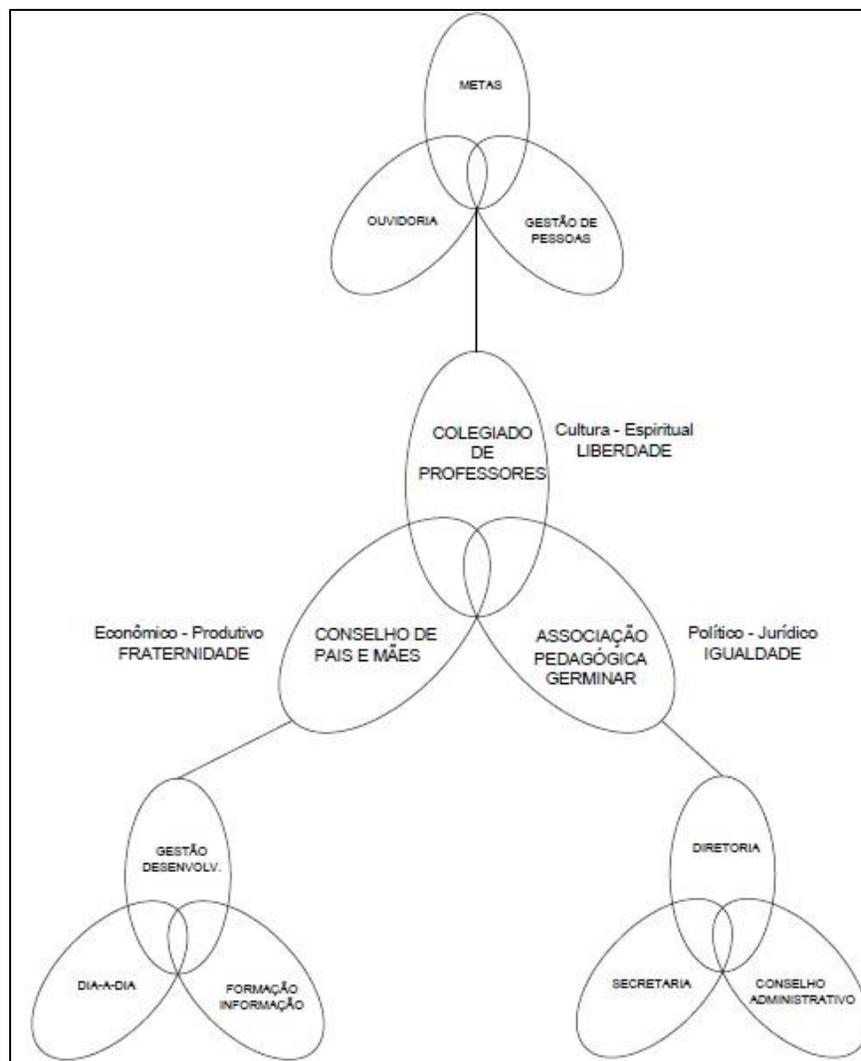
Na trimembração, o organismo social é subdividido em três esferas: liberdade no âmbito da atividade cultural, igualdade no âmbito jurídico-administrativo, e fraternidade no que diz respeito ao econômico.

Na escola estudada, a trimembração pode ser representada pela Figura 8, por intermédio da representação dos micros e macros sistemas da organização:

Figura 8 – Trimembração no macro e micros sistemas

³ Analogamente aos membros da constituição física humana, no sentido de eles terem funções independentes.

⁴ Expressão transliterada.



Fonte: Adaptada de dados da escola.

Junior, Veiga, Stoltz (2012) apontam que a trimembração do organismo social não estabelece nenhum programa a ser adotado, nem é um projeto que fixa metas padronizadas, ela é apenas indicadora dos princípios que evidenciam o caminho para uma transformação. Complementar a isso, tem-se que não se trata de um esquema a ser implantado, compreendê-la pressupõe sua apreensão por uma consciência intuitiva (JUNIOR, VEIGA E STOLTZ, 2012). Um dos princípios é a ideia da sociedade como um organismo, ou seja, como dinâmica de transformação orgânica.

Como indica entrevistado, a antroposofia serve como plano diretor para a atuação dos integrantes deste sistema e fornece ferramentas úteis para o alcance dos objetivos propostos por eles:

“E aqui tem bastante ferramenta. Dentro do mundo antroposófico, para se nortear, para descobrir a realidade que não é só física. Primeiro é espiritual, depois, somente um pouquinho é física. Aqui dentro atuamos com essa visão. Se tu não atuas com essa visão tu não está atuando com a realidade, tu está atuando com a ilusão. E ainda assim, não dá pra compreender nada, mas estamos no caminho!” (Entrevistado K)

Ressaltamos o uso da trimembração do organismo social como uma tecnologia, tendo em vista que as escolas Waldorf são organismos vivos que buscam colocar em prática os princípios da trimembração social proposto por Steiner (BOGARIM, 2012). Pode-se dizer que ela é uma tecnologia de gestão, pois Rudolf Steiner propôs com isso, uma nova forma organização, tanto à sociedade quanto à grupos e instituições.

5.10 ESPAÇO SOCIOAPROXIMADOR

*Eu sou a grande Mãe Universal.
Tua filha, tua noiva e desposada.
A mulher e o ventre que fecundas.
Sou a gleba, a gestação, eu sou o amor.*

(Cora Coralina)

A respeito deste tópico, Ramos (1989) aponta que, o espaço afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. Por isso, nas isonomias o espaço é uma condição essencial para o bem-sucedido funcionamento desse sistema.

A escola possui um ambiente físico muito simples, mas bonito e agradável: o chão do pátio é de terra, veem-se árvores, plantas, hortas e flores, tudo cuidado com carinho. A construção tem aspecto visual aconchegante, próxima à de uma casa, muito diferente de outras escolas que costumam ser frias - concreto sobre concreto:

“O espaço é simples, mas ele não é desleixado. A rua é de chão batido, mas tem os canteiros bem feitiños e tem flor, e tem um vasinho.” (Entrevistado E)

A fala da entrevistada realça Ramos (1989): “o espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloquente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente”. O tratamento adequado do espaço como meio estimulador de uma atmosfera psicológica apropriada a seus objetivos específicos é evidente neste espaço simples e que proporciona o convívio entre os membros:

“Mas por ser pequeno e estar todo mundo muito perto, então as pessoas cruzam entre si e se esbarram. Então eu vou levar as crianças na escola e nunca saiu em menos de 30 minutos, porque eu falo com um e falo com outro. Isso é bom eu acho que isso é positivo, porque vai criando uma teia de relações que eu gosto.” (Entrevistado E)

A escola estimula o cuidado do espaço físico por todos, o que propicia a aproximação entre os integrantes. Por exemplo, o mutirão:

“Quebrou a cerca, no mutirão a gente vai lá e conserta, e faz a parte nova do brinquedo. Embora seja simples tem um cuidado com as pequenas coisas, com o que é bonito, com o que é estético. E acho que isso é uma coisa que também favorece o convívio, porque ninguém quer estar num lugar feio, que tá entulhado, que o jardim está mal cuidado. Então a gente sabe que escola não tem um jardineiro, isso é feito pelas professoras no dia a dia, pelos pais no mutirão.” (Entrevistado E)

Os membros compreendem que deve haver uma consideração do espaço, pois, como reafirmando Ramos (1989), ele é condição essencial para o bem-sucedido funcionamento de uma isonomia. Algumas melhorias necessárias foram apontadas:

“É um local aconchegante, um local que dá para as pessoas conviverem, ficarem juntas. Falta uma sala de reuniões para os grupos se reunirem, o conselho de pais por exemplo está se reunindo na casa de uma mãe, falta um espaço multiuso.” (Entrevistado A)

No entanto, na Cora, apesar do ambiente agradável e bem cuidado, ele já não consegue sê-lo para todos, por exemplo, nas salas utilizadas para realização das assembleias – carece de espaço e conforto.

5.11 TEMPO CONVIVIAL

*És um senhor tão bonito
Quanto a cara do meu filho
Tempo Tempo Tempo Tempo
Vou te fazer um pedido
Tempo Tempo Tempo Tempo
Compositor de destinos
Tambor de todos os ritmos
Tempo Tempo Tempo Tempo
Entro num acordo contigo
Tempo Tempo Tempo Tempo
Por seres tão inventivo
E pareceres contínuo
Tempo Tempo Tempo Tempo
És um dos deuses mais lindos
Caetano Veloso*

O tempo convivial para Ramos (1989) é catártico e nele a experiência individual encoraja-o a interagir com os outros sem fachadas, e vice-versa.

“Como é muito prazeroso, muito empolgante esse construir todo dia com essa comunidade, se você não cuida você se muda pra cá.” (Entrevistada F)

“O trabalho é muito estimulante. Então se deixar a gente não sairia daqui de dentro mesmo. A gente ficaria só aqui.” (Entrevistado J)

“A tendência é tu esquecer dos teus afazeres no mundo lá fora. Estou nessa lida de gerenciar meu tempo, para não ficar tempo demais aqui.” (Entrevistado K)

Na última fala, a essência do que Ramos (1989) se evidencia: “o tempo, em seu sentido serial é esquecido quando a pessoa se envolve na experiência do tempo convivial”. Identificamos que, por o grupo partilhar esse tipo de vivência, como Ramos (1989) propõe, seus membros relaxam, tendem a confiar uns nos outros e a expressar, com autenticidade, seus sentimentos profundos. Esta emoção positiva foi identificada nas entrevistas, quando interrogamos sobre o tempo despendido na Cora:

“É um tempo que eu não posso atribuir a desgaste, cansaço e tal... o que eu faço, faço com bastante alegria. Me dá força e energia. Hoje pra mim um dos grandes presentes que esse trabalho me dá é o seguinte: presença de espírito, presença, presença! Estar fazendo uma atividade plenamente é economia de tempo, é saúde, é força. Me sinto muito forte. E eu já trabalhei em lugares que eu ficava olhando pro relógio esperando o tempo passar e era um inferno. chegava em casa tinha que deitar e dormir. ficava exausto. aqui eu trabalho um dia inteiro e chego bem, feliz no final do dia! Forte!” (Entrevistado J)

Das respostas reconhecemos uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, antes representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal:

“Então o tempo quando eu estou lá é muito bom, eu sempre saio de lá super satisfeita, super feliz de ter ido, então eu sinto um tempo produtivo. Mesmo que a gente vá e não faça nada, mas pelo fato de como a gente convive, do que jeito que a gente resolve as coisas, eu sempre saí de lá um pouco melhor do que eu entrei..” (Entrevistado E)

Constatamos a importância do tempo convivial para manter a essência da organização:

“Cada vez mais, por conta da sociedade que a gente vive, onde o tempo é cada vez mais escasso, que é exatamente para não te deixar tempo para fazer as tuas coisas com calma, é que cada vez mais chegam as famílias procurando um ensino alternativo, mas não podendo, não querendo, não entrando de verdade no desafio de criar essa tal de comunidade. Que faz parte dos desafios de hoje.” (Entrevistado K)

Portanto, a última característica analisada condiz com o sugerido para uma isonomia, já que os membros não demonstram a sensação de tempo serial e sim de tempo convivial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, verificamos na gestão da APG indícios de uma isonomia, proposta por Ramos (1989), e que, há fatores que fortalecem e outros que desafiam a manutenção dessas características.

O princípio da Pedagogia Waldorf, no qual a atuação da Cora está fundamentada, prevê uma interação social onde haja espaço para o desenvolvimento evolutivo de individualidades humanas. Isso condiz com o que Ramos (1989) preconiza para uma isonomia, na qual o objetivo principal é a atualização de seus membros. Para os envolvidos na escola, educar é igualmente se auto educar, e essa possibilidade de auto desenvolvimento é motivação comum entre os integrantes desta organização.

Na isonomia, os desenhos organizacionais devem considerar os interesses humanos e os cenários sociais, e não apenas os interesses da organização. Ramos acrescenta que, para que a atualização do indivíduo seja possível, a prescrição de normas deve ser mínima, o que é uma realidade na escola. As pessoas possuem autonomia e liberdade de atuação e dificilmente são limitadas por regras, normas ou funções pré-determinadas.

Além disso, os associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas, pois participação é livre e aberta, ou seja, eles se envolvem na Cora, porque querem e consideram importante contribuir para o objetivo comum - a educação das crianças. Em geral, na escola, as pessoas buscam fazer as coisas com muita alegria. É uma comunidade onde se vê a simplicidade e pouca preocupação com aparências.

A dedicação à escola é tida como uma “missão” pessoal, uma necessidade de contribuição para a construção de um ‘mundo melhor’. Desempenham as tarefas porque acreditam e concordam com elas, o que leva a crer que as atividades são promovidas como vocação, e não como emprego, até porque alguns deles são voluntários.

Em nenhum momento identificamos tomadas de decisão personificadas, elas são sempre realizadas em grupos. Mas, em virtude do número de membros, que vem crescendo nos últimos anos, a abrangência da tomada de decisão não é mais absoluta, apesar de haver um esforço nesse sentido. Destaca-se a adoção da sociocracia - ferramenta para tomada de decisão participativa - que fortalece a união e desenvolvimento do grupo.

Quanto à presença de uma agência diretora determinada e exclusiva, ela não existe formalmente, mas identificamos que o grupo pedagógico tem mais poder de decisão, em parte, pela Pedagogia, que lhes atribui bastante responsabilidade.

Quando necessária autoridade no grupo, ela é atribuída por deliberação de todos os envolvidos, que se organizam e decidem quem pode se colocar como liderança. Essa escolha é

baseada no respeito e admiração àqueles que se colocam à disposição do grupo e que se responsabilizam pelas atividades.

A prevalência de relações primárias persiste, apesar do desafio eminente do crescimento da escola, que provoca entre outras consequências, algum distanciamento entre os membros. Contudo, dentro dos grupos de trabalho, as relações primárias continuam a prevalecer. Esta prática favorece ainda, o desenvolvimento das pessoas e não o seu adestramento numa determinada tarefa.

Ademais, as características isonômicas citadas acima são fortalecidas pela presença das dimensões de cognição política, tempo convivial e espaço sócio-aproximador.

O espaço físico proporcionado pela escola é limitado, mas íntegro, fator que promove uma aproximação física e consequente estreitamento das relações interpessoais no convívio diário. Por exemplo, é pouco provável que, no momento de deixar o filho na escola ou mesmo ao desenvolver as atividades, os indivíduos não se encontrem. Além do mais, as alvoradas, os mutirões, as festas e os encontros reforçam uma relação empática e sensível entre as pessoas.

A Cora proporciona, através da união de todas as características supracitadas, uma gratificação profunda, evidenciada, principalmente, nas relações interpessoais.

A evidência de todos esses aspectos isonômicos presentes na Cora, fortalece a validade empírica dos pressupostos guerreirianos e nos faz acreditar que uma nova concepção de trabalho mais gratificante é possível.

Aspecto expressivo na composição da Cora como organização com traços isonômicos é a Antroposofia, na qual a escola está fundamentada. Ela é um método de conhecimento da natureza e do ser humano e possui aplicações em quase todas as áreas da vida, e, especificamente para este estudo, constitui a base da gestão. Na escola, é possível identificar sua aplicação através de duas metodologias: a Pedagogia Waldorf e a Pedagogia Social.

A Pedagogia Waldorf representa uma revolução pela proposta pedagógica voltada à educação transformadora, visando formar cidadãos livres, com pensamento individual e criativo, com sensibilidade artística, social e para a natureza, muito diferente dos padrões educacionais dominados pelo mercado que Ramos (1989) critica. Além disso, as escolas Waldorf são totalmente livres do ponto de vista pedagógico e se destacam pela administração escolar realizada pelos próprios professores, com participação ativa dos pais.

Ademais, a Antroposofia também possibilitou o surgimento da Pedagogia Social, a qual se posiciona como ferramenta de gestão não convencional e que contribui para o fortalecimento das

características isonômicas presentes na Cora. Durante o desenvolvimento do trabalho, acontecia uma consultoria com base na Pedagogia Social, cuja abordagem é muito mais situacional, construída para a situação específica, aproveitando as experiências profissionais e de vida dos participantes do grupo. A consequência é um compromisso muito mais forte dos envolvidos, pois a solução e ações são vistas como propriedade do grupo e não da consultoria. Essa metodologia fortalece as características de uma organização isonômica, pois busca a participação e envolvimento de todos.

Contudo, mesmo neste ambiente predominantemente isonômico, encontram-se desafios à sua manutenção. Neste caso, duas características foram destacadas: a fixação de diretrizes e tomada de decisão abrangente e a prevalência de relações primárias.

Quanto à tomada de decisão, um aspecto que se afasta das características isonômicas é a existência de uma hierarquia, ainda que informal (não previsto em estatuto ou regimento interno) do grupo pedagógico. Os membros reconhecem que este grupo detém maior poder de decisão, mas que não há o estabelecimento de relações de subordinação. Possivelmente esta diferenciação ocorre devido à pedagogia utilizada, que destaca o papel e importância deste grupo.

Além disso, apesar do esforço para que a tomada de decisão e a fixação de diretrizes seja abrangente, a escola enfrenta a questão de seu crescimento. Com um tamanho maior, um grupo maior, existem mais opiniões, inclusive as divergentes, e, com isso, manter seus princípios participatórios tornou-se desafiador.

Ainda, o crescimento da escola afeta diretamente a prevalência de relações primárias entre seus membros e, nitidamente este é um ponto de atual tensão. A Cora passou de um domínio quase que familiar, onde todo mundo conhecia todo mundo, para um salto mais institucional, na qual, por exemplo, salas que costumavam ter 8 alunos, agora tem 20. Com esta mudança, manter os valores de consenso, diálogo e relacionamento próximo tem se mostrado um desafio para os associados à escola, que já notam a diferença no convívio. A busca de uma solução para tal situação é por estabelecer um mínimo de estrutura de gestão que suporte esse crescimento, sem que a escola seja descaracterizada.

Apesar das dificuldades inerentes à um modelo contracorrente, a Cora se mantém e se desenvolve dia após dia, a exemplo de seu crescimento nos últimos três anos. Como estudantes de gestão e questionadoras dos métodos tradicionais, o modelo proposto por Steiner mostrou-se como caminho distinto e confluyente com os ideias de Ramos (1989) para uma organização isonômica.

Por serem alternativas ao modelo econômico tradicional baseado na racionalidade formal, estas organizações precisam também de modelos de gestão alternativos. Assim, corroborando com a relevância desta pesquisa:

“Além de existirem organizações que diferem do modelo dominante, há aquelas que resistem a ele, instituindo novas formas e novas práticas organizacionais que desafiam a hegemonia do organizar tal qual ele é visto atualmente, reposicionando a noção de organização e o conhecimento que se tem sobre as práticas organizativas, ou o organizar propriamente dito e utilizando sua estrutura e suas relações para exercer resistência”. (BARCELLOS, 2012, p. 52)

Sobre a importância da realização de pesquisas que reconheçam e fomentem novas práticas organizacionais, em uma das entrevistas realizadas, recebemos um pedido:

“Convido os da tua geração, que estão na universidade nesse momento, a buscar estas formas alternativas de gestão que o mundo está necessitando como água. Porque não funciona aquele outro sistema. É quebrado totalmente, é podre. Estamos indo a 200 por hora contra um muro de aço. Então... Rápidos!!” (Entrevistado K)

Por fim, reforçamos o pensamento de Ramos (1989), que sustenta que uma teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo especial de atividade. A aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade. Adverte-se, “a maneira pela qual é ensinado o modelo dominante é ilusória e desastrosa, porque não admite explicitamente sua limitada utilidade funcional” (RAMOS, 1989).

Levando em consideração o atual momento de transição da escola e os consequentes desafios enfrentados, sugerimos novos estudos similares, a fim de evidenciar o aprimoramento da gestão da Cora enquanto organização isonômica. Da mesma forma, indicamos estudos que reconheçam e fortaleçam, cada dia mais, os enclaves sociais propostos heurísticamente por Ramos (1989), como por exemplo, a isonomia.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. TURETA, C. **Perspectivas críticas no Brasil: entre a verdadeira crítica e o dia a dia.** Cadernos EBAPE.BR. v. 7, n.3, p.505-508, set, 2009.

ARAUJO, Geyson Eliakim Ferreira de; PAIVA, Juarez Azevedo de; SOUZA, Washington José de; MOMO, Denise Cristina. **Economia Solidária à Luz do Ambiente Isonômico de Guerreiro Ramos: vivências do 'Grupo de Mulheres Decididas a Vencer'.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). v. 12, n. 1, p. 58-74, Jan-Abr/2013.

AZEVEDO, Ariston e ALBERNAZ, Renata Ovenhausen - **Dois momentos da teoria da delimitação de sistemas sociais.** Revista de Administração do Cesusc N-3. Jan/Jun 2008 Perfil. (SANTA CATARINA)

BACH JÚNIOR, Jonas; STOLTZ, Tania – **Disciplinaridade e normalização na escola Waldorf: desafios à pedagogia de Rudolf Steiner** – Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste – Campus de Foz do Iguaçu, V. 14 – 2012

BACH JÚNIOR, Jonas; VEIGA, Marcelo da; STOLTZ, Tânia. **Educação, Liberdade e Sociedade em Paulo Freire e Rudolf Steiner** - Educação em Revista, v. 13, n. 1, p. 47-62. Marília, Jan-Jun, 2012

BARCELLOS, Rebeca de Moraes Ribeiro de; **Por outro eixo, outro organizar: a organização da resistênica do CIRCUITO FORA DO EIXO no contexto cultural brasileiro.** Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis/SC, 2012

BAUMAN, Zygmunt, 1925- **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual** / Zygmunt Bauman; tradução Plínio Dentzien. — Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

BOGARIM (2012), Maria Cristina da Silva Pimentel Botelho - **A qualidade da educação infantil no contexto da Pedagogia Waldorf: um estudo de caso** - Faculdade de Educação - Universidade de Brasília, Brasília 2012

CARRIERI, A. PERDIGÃO, D. AGUIAR, A. **A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais**. R.Adm. v. 49, n.4, p.698-713, out-nov-dez, 2014.

CHANLAT, Jean-François. **Ciência Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo, Altras, 1999

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DIAS, Ricardo Arthur Lyrio Gonçalves - **Evidências empíricas de organizações substantivas: Estudo de caso em instituição conscienciocêntrica**. Universidade Estadual de Londrina, 2010.

DUMONT, L. **Homo Aequalis: gênese e plenitude da ideologia econômica**. Bauru, SP: EDUSC, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène, **O Homem Do Século Xxi: Sujeito Autônomo Ou Indivíduo Descartável** - Université Paris VII - RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006

FEDERAÇÃO DAS ESCOLAS WALDORF (1998)

Disponível em: <http://www.sab.org.br/des-org-soc/TMframePedagSoc.htm>

FERRARI, José Lazarino. TENÓRIO, Fernando. **Trabalho voluntariado: isonomia ou economia?** II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1991.

GIRDWOOD, Charles Reginald. **Delimitação de sistemas sociais** - Revista de Administração pública, 17(1):84-94, Rio de Janeiro jan./mar. 1983

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRIGOLETTO, F. **Peasantry, family farming and organizational delimitation theory: from Chayanov to Guerreiro Ramos**. In: 31st European Group for Organization Studies Colloquium - EGOS, 2015, Atenas. Anais do 31st EGOS Colloquium, 2015. v. 1. p. 1-16.

GUASSELLI, Idair Gaudencio Girardi; ABREU, Marcelo Faoro de. **A Racionalidade Substantiva como um recurso Estratégico para a Obtenção de Vantagens Competitivas: O Caso de uma Associação de Fruticultores na "Serra Gaúcha"**. IV Encontro de estudos em estratégia - ANPAD. Recife, Junho 2009.

Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES544.pdf

HAGUE CIRCLE, International Forum for Steiner/Waldorf education – **Waldorf World List: Directory of Waldorf and Rudolf Steiner Schools and Teacher Training Centers worldwide**, May 2015.

LUDKE, Menga **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUÍS, Joana Sofia Lourenço de Oliveira. **Associação de Ginástica do Norte**. Faculdade de Desporto Universidade do Porto. Relatório de Estágio (Especialização de Gestão Esportiva) Porto, 2011.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise - **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3):508-14.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17>

PAULA, Ana Paula Paes de - **Guerreiro Ramos: Resgatando o Pensamento de um Sociólogo Crítico das Organizações**, O&S - v.14 - n.40 - Janeiro/Março – 2007

PARADA, Adalto Aires. **E o palhaço o que é? O Circo da Dona Bilica na perspectiva da economia criativa: uma análise das dimensões de tecnologia, tamanho, espaço e tempo.**

Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração,

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

Projeto “Nova Cora” Captação de Recursos para expansão física, estrutural e pedagógica da escola. Fevereiro de 2015. Disponibilizado pela organização.

MEIJERINK, Hermanus - Sociocracia - **O desafio da participação nas decisões** - Associação de Pedagogia Social de Base Antroposófica no Brasil, Publicado no Boletim n. 14, Julho 2001

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 1996, 4a

MOGGI, Jair - **A arte da administração ampliada pela antroposofia** - 2007 Disponível em: <http://www.adigodef.com.br/blog/a-arte-da-administracao-ampliada-pela-antroposofia/>

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações/** Alberto Guerreiro Ramos; tradução de Mary Cardoso - 2 ed. - Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989

REEDY, P. **Impossible organizations: anarchism and organizational praxis.** Ephemera. v.14, n.4, p.639-658, 2014.

ROMANELLI, Rosely A. - **Pedagogia Waldorf: um breve histórico.** - Revista da Faculdade de Educação, ano VI nº 10 (Jul./Dez. 2008)

SATIMON, Mário Ibraim; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares – **Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor** – Revista Administração, São Paulo, v.48, n.4, p. 643-657, out./Nov./dez. 2013

SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; MORETTO NETO, Luis - **Associativismo, comércio justo e o desenvolvimento territorial sustentável: a experiência da toca tapetes.** REGE, São Paulo/SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 323-338, ju./set.2011

SCHRAIBER, L. B. **Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica.** Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 63-74, 1995.

SERVA, Maurício - **Organização, Recursos Humanos e Planejamentos - A racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa,** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30. Abr/Jun 1997

SOUZA, Washington José de; LINS, Newton Barretto Lins. **Contornos da Isonomia: Articulação Entre Elementos de Racionalidade na Gestão de uma ONG.** 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA. 2006. Disponível na internet:

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-aps-0861.pdf>

STEINER, Rudolf - **Os pontos centrais da questão social nas necessidades de vida do presente e do futuro,** *Die Kernpunkte der Sozialen Frage in der Lebensnotwendigkeit der Gegenwart und Zukunft* 1919.

SETZER, Waldermar W. - **Desenvolvimento organizacional e social** - SAB, 2011 Disponível em: <http://www.sab.org.br/des-org-soc/>

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez - Formas alternativas de Administração da **Educação: um estudo de caso: a escola Rudolf Steiner de São Paulo. R. Fac. Educ.**, São Paulo. 12(1/2): 107-143, jan/dez. 1986

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a Administração? Ensaio de Teoria Organizacional e Gestão Social.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

TOLFO, Suzana da Rosa - **Dilemas que as concepções de sujeito engendram à teoria administrativa e à psicologia.** Revista de Ciências Humanas, Florianópolis Edição Esp. Temática, p. 37-52, 2000.

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

WEBER, Max, 1921 **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva** / Max Weber; tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF : Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. 586 p.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistador:

Data:

Local:

Entrevistado:

1. Qual a sua escolaridade?
2. Quais as funções e atividades exercidas na Cora?
3. Gostaríamos que comparasse a Cora com outros locais que já trabalhou. O que é diferente e o que é igual.
4. Como é a gestão da Cora?
5. Você acredita que existe uma hierarquia na Cora?
6. Você considera que a Cora tem figuras que são líderes? Como essa liderança é atribuída?
7. Como a liderança reage a opiniões divergentes na tomada de decisão?
8. De que momentos decisórios você participa?
9. Você acredita que existe distinção de tratamento em função de determinada função exercida sobre outra? Por exemplo, você vê que as pessoas tratam diferente um presidente da associação, somente por ele receber este título?
10. Quais as regras da Cora em relação ao desempenho das atividades? Existem horários a cumprir, uma rotina de atividades? Como você se sente em relação a isso?
11. Como se dá a distribuição de tarefas no seu grupo de trabalho?
12. Como a questão da expansão da escola influencia as relações interpessoais?
13. Em quais ações da escola você acredita que existe um incentivo ao bem-estar coletivo?
14. Você considera que o espaço físico da escola proporciona estreitamento dos relacionamentos? Por quê?
15. Por que você escolheu trabalhar (se envolver) na Cora, qual o principal fator?
16. Quais seus interesses fundamentais na realização das atividades na Cora?
17. O que é gratificante no seu envolvimento com a Cora?
18. O que você leva para sua vida do convívio com os membros da Cora?