

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Nilo Coradini de Freitas

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS
ANARQUISTAS**

Porto Alegre

2015

Nilo Coradini de Freitas

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS
ANARQUISTAS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Cristina Amélia Pereira de
Carvalho**

Porto Alegre

2015

Nilo Coradini de Freitas

**RACIONALIDADE SUBSTANTIVA EM ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS
ANARQUISTAS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Cristina Amélia Pereira de
Carvalho**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fábio Bittencourt Meira - UFRGS

Orientadora Profª Cristina Amélia Pereira de Carvalho – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Quantas horas por dia você passa atrás de uma tela de televisão? Quanto tempo você gasta em frente de uma tela de computador ou atrás do para parabrisas de um carro? Todas essas telas juntas? O que está sendo 'telado' de você? Quanto da sua vida chega até você, indiretamente, através de uma tela?

Assistir as coisas é tão excitante quanto vivê-las? Você tem tempo o suficiente para fazer tudo que gostaria? Tem energia o suficiente para fazê-lo? Por que? E quantas horas por dia você dorme? Como você é afetado pela padronização do tempo, criado apenas para sincronizar os teus movimentos com os de outras milhões de pessoas? Quanto tempo tu consegue ficar sem saber que horas são? Quem ou o que controla seus minutos e suas horas? Você está economizando tempo? Economizando exatamente para que?

Você pode definir o valor de um belo dia em que você deixa de transar onde quer que seja com a pessoa que você gosta? Quanto custa para você ficar trancafiado em um cubículo na frente de um computador ou para vender porcarias desnecessárias em uma loja?

Como você se sente no meio de uma multidão, qual é a sensação de estar cercado por uma massa anônima? Você se vê bloqueando em suas respostas emocionais na interação com outros seres humanos? E quem prepara suas refeições? Você costuma comer sozinho? Tem o hábito de comer de pé? Quanto você sabe de verdade sobre aquilo que você come? De onde vem a sua comida e quem é que a serve? Quanto você pode confiar nisso? Quanto dá para confiar naquilo?

Do que somos privados pelos mecanismos de segurança do trabalho? E pelos mecanismos de segurança das ideias? Você é afetado pelas demandas por eficiência que dá valor ao produto ao invés do processo pelo qual ele é produzido, ao futuro mais do que ao presente, o momento presente esta ficando menor e menor conforme aumentamos nossa velocidade em direção ao futuro? O que será que estamos

ultrapassando com toda essa velocidade? Será que estamos economizando tempo? Economizando-o pra que?

Como você é afetado sendo movido em caminhos prescritos, em elevadores, ônibus, metrô, escadas rolantes, em estradas e calçadas? Movimentando-se, trabalhando, e vivendo em grades bi e tri-dimensionais? Como você é afetado sendo organizado, imobilizado e listado mais do que caminhando, andando livre e espontaneamente? Comendo animais mortos? (Roubando de lojas?) Quanta liberdade de movimento você tem--liberdade para se mover através do espaço, mover tão longe quanto você queira, em direções novas e inexploradas?

Como você é afetado por esperar? Esperar na fila, esperar no trânsito, esperar pra comer, esperar pelo ônibus, esperar para urinar - aprendendo a se punir e ignorar seus instintos espontâneos? Como você é afetado por guardar seus desejos? Pela repressão sexual, pelo tempo de espera ou pela negação do prazer, começando na infância, juntamente com a supressão de tudo que é espontâneo em você, tudo que evidencia sua natureza selvagem, seu pertencimento ao Reino Animal? Será que o prazer é perigoso?

O perigo pode ser alegre? Você já precisou olhar para o céu? (Você não consegue mais ver muitas estrelas?) Você já precisou ver a água, as folhas, arbustos e animais? Brilhando, refletindo, se mexendo? É por isso que você tem um cachorro, um aquário, vasos com plantas? Ou é a televisão e o vídeo brilhando, refletindo e se mexendo? Quanto da sua vida chega até você por uma tela, secundariamente? Se sua vida virasse um filme, você assistiria? Como você se sente em situações em que sua passividade é forçada?

Como você é afetado por um assalto constante de comunicação simbólica? Sonora, gráfica, impressa, listada, filmada, no rádio, por vozes de robô - como se você vagasse numa floresta de placas (ou signos)? O que eles estão gritando para você? Você já precisou ficar sozinho, quieto, contemplando? Você se lembra disso? Refletindo em vez de apenas reagir a estímulos? É difícil olhar para longe?

Olhar para longe é justamente o que não é permitido? Onde você pode ir para encontrar silêncio e ficar sozinho? Não barulho branco, simplesmente silêncio? Não abandono, mas uma solidão suave? Com que frequência você parou para se fazer

questões como essa? Às vezes você se encontra cometendo atos de violência simbólica? Você já se sentiu solitário de um modo que nenhuma palavra pudesse expressar essa sensação?

Você sente às vezes que vai PERDER O CONTROLE? Se sim, vá em frente. Perca. Eu te agradeço por isso.¹

No mais, deixo meu agradecimento a todas e todos envolvidos na realização desse trabalho, professorxs, colegas, amigxs e a galera do Bonobo.

¹ Adaptado de “Questões Para a Vida Cotidiana”, capítulo de CrimethInc. (2013).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apontar padrões predominantes de manifestação da racionalidade substantiva em organizações produtivas autodeclaradas anarquistas ou libertárias. Para isso, é realizado um estudo de caso junto a um restaurante de Porto Alegre chamado Café Bonobo, utilizando-se das ferramentas de entrevista qualitativa, observação participante e um quadro analítico abordando diversos processos organizacionais. Enfoca-se a abordagem substantiva das organizações, conforme proposto por Guerreiro Ramos e relaciona-se a teoria com o anarquismo.

Palavras-chave: racionalidade substantiva, anarquismo, Teoria das Organizações, socialismo libertário, organizações substantivas.

ABSTRACT

This study aims to point out predominant patterns of manifestation of substantive rationality in self-declared anarchist or libertarian productive organizations. In order of doing so, a case study is made with a restaurant in Porto Alegre called Café Bonobo, using the tools of qualitative interview, participant observation and an analytical framework concerning a diverse range of organizational processes. Focuses the substantive approach of organizations, as proposed by Guerreiro Ramos and approaches its relation with anarchism.

Key-words: substantive rationality, anarchism, Organizational Theory, libertarian socialism, substantive organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: CONTINUUM DE AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DA AÇÃO RACIONAL SUBSTANTIVA	42
FIGURA 2: QUADRO "COMO FORTALECER SUA COMUNIDADE"	48
FIGURA 3: NÍVEL ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	60
FIGURA 4: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	64
FIGURA 5: NÍVEL MÉDIO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	66
FIGURA 6: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	68
FIGURA 7: NÍVEL MÉDIO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	71
FIGURA 8: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	73
FIGURA 9: NÍVEL BAIXO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	76
FIGURA 10: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	78
FIGURA 11: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	80
FIGURA 12: QUADROS NO INTERIOR DO LOCAL.....	82
FIGURA 13: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	83
FIGURA 14: MENSAGEM POLÍTICA JUNTO AO CARDÁPIO	84
FIGURA 15: SOMENTE MENSAGEM POLÍTICA	85
FIGURA 16: RECOMENDAÇÃO DE ARTIGO POLÍTICO.....	85
FIGURA 17: DIVULGAÇÃO DE EVENTO SOBRE DIVERSIDADE SEXUAL E GÊNERO	86
FIGURA 18: DIVULGAÇÃO DE OFICINA DE CULINÁRIA VEGANA DE OUTRO RESTAURANTE	86
FIGURA 19: NÍVEL BASTANTE ELEVADO DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MODELO DE ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E RACIONALIDADE.....	41
TABELA 2: QUADRO-RESUMO DE ANÁLISE DO CAFÉ BONOBO.....	88

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. OBJETIVOS	16
2.1OBJETIVO GERAL.....	16
2.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3.REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	18
3.2 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	21
3.3 ANARQUISMO	24
3.3.1 Max Stirner.....	24
3.3.2 Pierre-Joseph Proudhon.....	25
3.3.3 Mikhail Bakunin.....	27
3.3.4 Piotr Kropotkin.....	28
3.3.5 Anarquismo no Brasil.....	29
3.3.6 Síntese	30
3.4 RELAÇÕES DO IDEÁRIO ANARQUISTA COM A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	32
4. METODOLOGIA	34
4.1 ETNOGRAFIA E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	35
4.2 ENTREVISTA QUALITATIVA	38
4.3 QUADRO ANALÍTICO	39
4.4 CONTINUUM DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	42
4.5 FASES	43
5. CAFÉ BONOBO	45
5.1 ESPAÇO FÍSICO E PROPAGANDA POLÍTICA	47
5.2 VEGANISMO E ECOLOGIA	50
5.3 RELAÇÕES COM CLIENTES E PÚBLICO EM GERAL	51
5.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	53
5.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E DINHEIRO	54

6. AVALIAÇÃO DA RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO EMPREENDIMENTO.....	57
6.1 HIERARQUIA E NORMAS	58
6.2 VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	61
6.3 TOMADA DE DECISÃO	65
6.4 CONTROLE.....	67
6.5 DIVISÃO DO TRABALHO	69
6.6 REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	72
6.7 CONFLITOS	74
6.8 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	77
6.9 SATISFAÇÃO INDIVIDUAL.....	79
6.10 DIMENSÃO SIMBÓLICA	81
6.11 AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	84
6.12 ANÁLISE GLOBAL DO EMPREENDIMENTO	88
REFERÊNCIAS.....	94

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm mostrado múltiplos exemplos de manifestações advindas de lógicas anárquicas como aquelas com protagonismo em ações contestatórias do modelo sócio-econômico vigente. Desde os Zapatistas no sul do México (GELDERLOOS, 2010), passando pelo dito movimento “antiglobalização” do início dos anos 2000 até a atualidade – tomando-se como exemplo os protestos à inauguração de uma sede do Banco Mundial em Frankfurt em março de 2015 (RUPTLY TV, 2015) (GRAEBER, 2002), as manifestações de Junho de 2013 no Brasil (SECCO, 2013; CASAGRANDE, 2014), as experiências contemporâneas do processo revolucionário do povo curdo, em especial no cantão de Rojava (CARSON, 2014) (GRAEBER, 2014) (ATENEU LIBERTÁRIO A BATALHA DA VÁRZEA, 2015), as assembleias anti-austeridade na Espanha e na Grécia (GRUESO, 2012) (CARRASCO, 2015) (MALTEZOU E BABINGTON, 2013) entre outras podem ser citados como movimentos que contestam a ordem vigente e buscam que não haja hierarquia em suas estruturas e procuram, essencialmente, novas formas organizativas, horizontais, como mostra Graeber (2002):

this is a movement about reinventing democracy. It is not opposed to organization. It is about creating new forms of organization. It is not lacking in ideology. Those new forms of organization *are* its ideology. It is about creating and enacting horizontal networks instead of top-down structures like states, parties or corporations; networks based on principles of decentralized, non-hierarchical consensus democracy. Ultimately, it aspires to be much more than that, because ultimately it aspires to reinvent daily life as whole. But unlike many other forms of radicalism, it has first organized itself in the political sphere.

A empresa é uma forma organizacional que manifesta uma racionalidade. Isto é dizer que existe uma *intenção*, uma concepção de mundo em formas produtivas de organização assim como há em formas políticas de organização, como aquelas mencionadas anteriormente. Guerreiro Ramos (1981, p. 121) argumenta que “os sistemas sociais cujo desenho evita considerações substantivas deformam [...] a linguagem e os conceitos através dos quais a realidade é apreendida.”.

Comumente, a empresa manifestará em sua forma organizacional a racionalidade formal, definida por Weber: “Weber refere-se à dominação burocrática

como formalmente racional porque nela domina a ação orientada para regras e estatutos gerais, intelectualmente analisáveis, assim como a seleção dos meios mais adequados para o contínuo seguimento deles” (KALBERG, 1980 *apud* DELLAGNELO E MACHADO-DA-SILVA, 2000). Misoczky e Moraes (2011) resumem as categorias fundamentais do corpo administrativo da dominação racional destacados por esse autor: a autoridade organizacional; o princípio da hierarquia oficial; as regras (que exigem qualificação profissional); a separação absoluta entre quadro administrativo e meios de produção; documentação dos processos por escrito. Há, no entanto uma alternativa de racionalidade: a racionalidade substantiva. Esta, como aquelas formas organizacionais políticas supracitadas, busca outro organizar, outra forma de organização social humana diferente da instrumental, calculista.

Existe a possibilidade de uma ação orientada por valores substantivos, mesmo sob economia de mercado, inerentes a uma razão substantiva, própria dos seres humanos (GUERREIRO RAMOS, 1981). Esta concepção, conceituada por Guerreiro Ramos (1981), tem forte influência do trabalho de Karl Polanyi, que rejeitava a ideia de que toda a atividade econômica deveria ser analisada a partir da razão instrumental (SERVA, 1997). Por meio da racionalidade substantiva, os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando com o direito dos outros indivíduos de fazê-lo (SERVA, 1997).

Uma abordagem substantiva da teoria organizacional preocupa-se, sistematicamente, com os meios de eliminação de compulsões desnecessárias agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral. [...] por sua própria natureza, o comportamento administrativo constitui atividade humana submetida a compulsões operacionais. Todavia, essa abordagem está interessada em meios viáveis de redução, e mesmo eliminação, de descontentamentos e com o aumento da satisfação pessoal dos membros das organizações econômicas. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 135)

Diferentemente e em contemporaneidade com as experiências de organizações e levantes políticos, há organizações que, ainda que econômicas, também buscam questionar o sistema econômico atual e se supõe que estas operariam em uma racionalidade substantiva. Uma análise sobre esse fenômeno é interessante, pois há um

fraco trabalho reflexivo presente na academia relativo às possibilidades de ruptura do modelo organizacional. Embora a literatura gerencial envolvendo a questão seja expressiva, parece ainda existir falta de ligação entre estas discussões e as contribuições efetivas da academia nesse sentido. (DELLAGNELO E MACHADO-DA-SILVA, 2000, p. 9).

A tradição anarquista mantém uma posição que possivelmente se encaixa com a racionalidade substantiva. Como expõe Gelderloos (2010), o anarquismo visa sociedades constituídas em cooperação, apoio mútuo e na solidariedade entre as pessoas, e não em competição e sobrevivência do mais adaptado.

People like to be active, to create and improve things. If people are ensured access to common resources and spared the poverty of wage slavery, they will create plenty of the things they need and that give them pleasure, as well as the infrastructure required to make and distribute these things. (GELDERLOOS, 2010, p. 99)

Proudhon (2003, p. 33) descreve, no que denominou mutualismo:

seguro por seguro, crédito por crédito, caución por caución, garantía por garantía; tal es la ley. [...] De aquí todas las instituciones del mutualismo: seguros mutuos, crédito mutuo, socorros mutuos, enseñanza mutua y garantías recíprocas de venta, cambio, trabajo, buena calidad y justo precio de las mercancías. [...] No une entonces a los hombres ni un pensamiento sistemático ni un cálculo de ambición ni el espíritu de partido [...].

A partir destas percepções, e da constatação da existência de organizações econômicas declaradamente anarquistas (ou *libertárias*²), formula-se a seguinte questão:

Como se manifesta a racionalidade substantiva nas organizações produtivas autodeclaradas anarquistas?

² Os anarquistas utilizam a palavra “anarquia” não como sinônimo de bagunça, mas de sociedade liberada, liberta. Também pode ser chamado de “socialismo libertário”. Embora o libertarianismo não se iguale ao anarquismo enquanto filosofia, muitas vezes o adjetivo “libertário” é usado coloquialmente para expressar “anarquista”. Daqui em diante, a não ser quando explicado, utiliza-se os termos como sinônimos.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Apontar padrões predominantes de manifestação da racionalidade substantiva em organizações produtivas autodeclaradas anarquistas ou libertárias.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar uma organização produtiva autodeclarada anarquista ou libertária;
- caracterizar a organização escolhida de acordo com critérios pré-estabelecidos;
- estabelecer critérios de avaliação para a organização;
- avaliar manifestações de racionalidade substantiva e instrumental empregados na organização;
- Listar características de racionalidade instrumental e substantiva, para comparação e indicação de razão predominante.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

O autor de “A Nova Ciência das Organizações” identifica e denuncia como *ingenuidade* o caráter raso da ciência organizacional predominante. A justificativa estaria na utilidade desta, que é bastante produtiva.

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 1)

Em face de um mundo com grande riqueza material e uma distribuição bastante desigual dessa riqueza, onde a lógica da mercantilização em expansão media as experiências e toma o espaço da espontaneidade e da afeição (DEBORD, 1997) (BEY, 2012), parece interessante o estudo sobre outra racionalidade, mais adequada para o bem-estar em um sentido mais amplo que o econômico. Para tanto, a noção de racionalidade nas organizações torna-se central e, em seguida, tenta-se sintetizar dois polos opostos em um *continuum* do caráter dessas – entre *racionalidade instrumental* e *substantiva*. Posteriormente, tenta-se esclarecer o anarquismo enquanto ideologia política para que se possibilite a verificação de associação entre esta e a racionalidade substantiva que o presente trabalho se propõe a fazer.

3.1 RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Como mostra Oliveira (1993), com o Iluminismo, havia uma ideia de libertação da humanidade através da libertação de sua ignorância, tendo o saber e a razão como ferramentas emancipatórias. A humanidade liberta estaria responsável pelo seu destino, consciente de sua realidade. No entanto, “o saber idealizado pelo Iluminismo foi direcionado para a ciência e para a técnica, em detrimento da emancipação do ser humano” (OLIVEIRA, 2003, p.16). Weber nomeou a este fenômeno “desencantamento do mundo”. Em “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, Weber (1987) destaca que a racionalidade que estava sendo desenvolvida perpassava os campos econômico, social e cultural, em uma racionalidade técnica e administrativamente burocrática. O espírito capitalista, para Weber (1987), era um processo civilizatório já presente antes do desenvolvimento do capitalismo ocidental. Porém, como destaca Besen (2010, p. 48),

é apenas com o capitalismo moderno ocidental que se pode perceber uma lógica racional ordenada e um direito formal e normativo, que constitui de forma sistemática a estruturação e desenvolvimento dessa lógica de lucro acumulativo.

O fenômeno expressado por Weber é, portanto, que a racionalidade própria do capitalismo já existia antes da modernidade, mas é apenas com esta que se torna dominante e passa a perpassar (praticamente) todas as esferas da vida humana. A racionalidade instrumental é própria de organizações burocráticas, como o Estado, os partidos políticos, sindicatos e as empresas privadas. Weber (1991; 1999) apresenta essas categorizações e serve como base para o desenvolvimento de várias outras obras nesse campo. Faz-se necessária uma descrição não só da racionalidade instrumental, mas das características da burocracia moderna como um todo. As estruturas básicas da estrutura burocrática moderna são:

- I. Rege o princípio das autoridades oficiais fixas, ordenadas geralmente mediante regras, leis ou disposições de regulamento administrativo [...]
- II. Rege o princípio da hierarquia funcional e da tramitação, isto é, um sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante o controle das inferiores pelas superiores, sistema que oferece ao dominado a possibilidade, solidamente regulada, de apelar de uma autoridade inferior a uma instância superior. [...]

- III. A administração moderna baseia-se em documentos conservados em minutas e em um corpo de empregados subalternos e de escreventes de toda classe. O conjunto de empregados que trabalha sob as normas de um chefe, juntamente com seus arquivos de documentos e minutas, constitui um “escritório”. A organização burocrática moderna distingue, em princípio, a oficina do domicílio, pois separa, em geral, a atividade burocrática, como setor especial da vida privada, e os meios e recursos oficiais dos bens privados do funcionário. [...] Como particularidade do empresário moderno, pode-se enunciar o fato de que atua como o “primeiro empregado” de sua empresa, assim como o chefe de um Estado moderno, especificamente burocrático, é designado como seu “primeiro servidor”. [...]
- IV. A atividade burocrática, pelo menos toda atividade burocrática especializada, e esta é especificamente moderna, pressupõe normalmente uma conscienciosa aprendizagem profissional. [...]
- V. Para um cargo propriamente dito, seu desempenho exige todo o rendimento do funcionário, sem detrimento da circunstância de que possa estar bem determinado o tempo que está obrigado a permanecer no escritório cumprindo seus deveres. [...] Ao contrário, antigamente o mais normal era, em todos os casos, a tramitação dos assuntos de modo marginal.
- VI. O desempenho do cargo, por parte dos funcionários, realiza-se segundo normas gerais suscetíveis de aprendizagem, mais ou menos fixas e mais ou menos completas. O conhecimento dessas normas representa a introdução de uma tecnologia especial (que é, segundo o caso, a jurisprudência, a administração, as ciências comerciais em cujo domínio se encontram os empregados) (WEBER, 1999, p. 198).

UDY JR. (1978) resume a expressão da racionalidade instrumental em quatro aspectos: (1) objetivos limitados, (2) ênfase no desempenho, (3) participação segmentar e (4) gratificações compensatórias, destacando que estas não aparecem em qualquer forma weberiana de burocracia, mas especificamente na “racional-legal”. Guerreiro Ramos (1981) entende que a racionalidade instrumental é determinada por uma expectativa de resultados.

A racionalidade instrumental pressupõe e serve ao produtivismo. O cálculo ganha espaço em oposição aos sentimentos e emoções humanas, a ciência em oposição ao pensamento não-utilitário, pressupondo uma desvalorização do pensamento ético (PRESTES MOTTA, 2001). A razão instrumental e o produtivismo *são* a lógica da dominação, própria de uma sociedade centrada na acumulação, no consumo e no poder. Desta lógica beneficiam-se tanto a tecnoburocracia – classe social cuja formação advém do conhecimento técnico, obtido através das instituições e da educação formal, como o funcionalismo público, e que se vale de sua autoridade exclusiva para o acesso a determinados direitos e serviços (como os advogados e o acesso à justiça), quanto à

burguesia (seja da indústria, da grande mídia, de bancos etc.). Essa lógica está imbricada e se nutre de todo o sistema burocrático da sociedade, de maneira geral: as instituições formam categorias profissionais com conhecimentos parciais e que necessitam de determinadas demandas artificiais para sua subsistência (ILLICH, 1985), o Estado regula e dá legitimidade às bases do sistema, como a propriedade privada, e, assim, “O aparato burocrático estende sua racionalização de todas as áreas da vida social.” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 15).

3.2 RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Guerreiro Ramos (1981) destaca as origens da racionalidade em Aristóteles, que a descreve em termos de “disposições”, para artes, ciências, filosofia etc.. Posteriormente, com Hobbes, a razão é reduzida a um mero cálculo de consequências – a essa redução o autor chama de “transavaliação da razão” e percebe a intencionalidade de “legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias” (SERVA, 1996, p. 118).

Junto desta, Guerreiro Ramos apresenta outra crítica: a do mercado assumido como dimensão central e ordenadora, para a ciência social e para a vida humana em geral na sociedade moderna (BESEN, 2010). Argumenta que, apesar do inegável domínio com relação à natureza, também se chegou a: (1) um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano, (2) insegurança psicológica, (3) degradação da qualidade de vida, (4) poluição, (5) o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta e (6) no que diz respeito à teoria das organizações, a incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente autograticantes. Guerreiro Ramos procede expondo que a racionalidade substantiva é aquela inerente à psique humana, resgatando o pensamento clássico (SERVA, 1996).

De acordo com o autor, a racionalidade substantiva possibilita ao indivíduo ordenar sua vida eticamente, em um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a social, como também atingir a autorrealização. Guerreiro Ramos estabelece as novas bases para a “abordagem substantiva das organizações” bem como para a “teoria substantiva da vida humana associada”, delimitada em cinco pontos básicos, listados por Serva (1996, p. 123):

- 1) Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização;
- 2) Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia;
- 3) O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva;

- 4) A história toma-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento;
- 5) O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta (Guerreiro Ramos, 1981).

Já a “abordagem substantiva das organizações” exigiria uma análise que abarcasse elementos epistemológicos de diferentes cenários organizacionais e o desenvolvimento de um tipo de análise organizacional livre de padrões distorcidos de linguagem e conceitualização. Para tanto, seria necessário rever os “pontos cegos da teoria organizacional corrente”, a saber, o reexame da noção de racionalidade, a não distinção sistemática entre os significados substantivo e formal da organização, a falha compreensão do papel da interação simbólica e a visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem. A proposta de abordagem substantiva das organizações também é resumida em cinco pontos (SERVA, 1996, p. 125):

- 1) Uma vez que as necessidades humanas são variadas e portanto atendidas por múltiplos cenários sociais, é possível categorizar e formular as condições operacionais singulares de cada cenário social;
- 2) Apenas limitadas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, o qual determina um tipo próprio de cenário social, marcado pela comunicação operacional e critérios instrumentais. O comportamento administrativo é uma conduta humana condicionada por imperativos econômicos;
- 3) Diferentes categorias de tempo e espaço vital são correlacionadas a diferentes cenários organizacionais, assim a categoria de tempo e espaço vital dos cenários econômicos é um caso particular entre outros;
- 4) Diferentes sistemas cognitivos referem-se a diferentes cenários organizacionais. Portanto, as regras de cognição pertencentes ao comportamento administrativo constituem também um caso particular de uma epistemologia multidisciplinar face aos diversos cenários organizacionais;
- 5) Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no tecido social, ainda que hajam vínculos que os inter-relacionem. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais (Guerreiro Ramos, 1981, p.134).

Em seguida, cabe destacar a centralidade do *sujeito* para a teoria. Fraga (2000) observa que para Guerreiro Ramos a racionalidade substantiva é inerente à psique humana e é a partir desta que os indivíduos podem buscar desenvolver sua auto-realização e autodesenvolvimento e isto passaria por um maior envolvimento no desenvolvimento social e, em âmbito organizacional, no desenvolvimento da organização.

Dentro da esfera produtiva, Mudrey (2006) percebe fenômenos congruentes com a perspectiva de emancipação humana, tais como motivações diferentes para a permanência em um emprego daquelas monetárias; atuações de responsabilidade social, entre outras. A partir dessa evidência, torna-se coerente o uso da teoria de ação substantiva para análise desses fenômenos, que estão imersos na lógica do capitalismo brasileiro contemporâneo.

3.3 ANARQUISMO

Ideologias políticas servem para indicar valores e os hierarquizar. De acordo com Prestes Motta (1981), ao designar posições sociais e justificá-las (ou questioná-las), são fonte de identificação individual e favorecem o consenso.

O que convém frisar, aqui, é que as ideologias políticas apresentam-se como linguagem unificante, ordenadora e sintetizadora, que indica as partes e as identifica, e que as coloca em relações recíprocas e desiguais com as demais. (PRESTES MOTTA, 1981, p. 29).

Anarquia, do grego *anarkhos*, que significa “sem governantes” ou “sem poder”, é uma ideologia política que tomou corpo na segunda metade do século XIX até início do século XX, nos movimentos socialistas, majoritariamente europeus. O presente trabalho fará uma breve síntese dos ideais anarquistas e uma posterior contextualização e justificativa da escolha dessa ideologia como aquela que identifica os empreendimentos a serem analisados, sem, no entanto, aprofundar muito os conceitos e o histórico do movimento anarquista, que evidentemente não cabem no escopo deste projeto.

Embora o ideário anarquista tenha começado a ser desenvolvido nos séculos XVII e XVIII, sobretudo por Gerard Winstanley e William Godwin, somente na segunda metade do século XIX é que emerge enquanto teoria coerente, com um programa sistemático (HARPER, 1987). Os trabalhos de Max Stirner, Pierre-Joseph Proudhon, Mikhail Bakunin e Piotr Kropotkin podem ser citados como expoentes.

3.3.1 Max Stirner

Stirner (1806-1856), filósofo e escritor alemão, em sua obra “O Único e a Sua Propriedade” – publicada em 1844 - expressa uma versão extrema do individualismo, o *egoísmo*, que coloca o indivíduo acima de qualquer outra coisa:

Minha causa não é nem o divino nem o humano, não é o verdadeiro, o bom, o justo, o livre etc., mas exclusivamente o que é meu. E esta não é uma causa universal, mas sim... única, tal como eu. Para mim, nada está acima de mim! (STIRNER, 2009, p. 12).

Entendia que todos são egoístas, ainda que alguns não admitam e procurem justificar suas ações em nome de alguma causa, mas fazem as ações buscando seu próprio bem: são, portanto egoístas involuntários. Propunha uma criação de *clubes de egoístas*, em oposição ao Estado, uma associação voluntária em busca dos interesses individuais de seus membros. Argumentava que toda moralidade, bem como as instituições que a sustentam (como a Igreja, o Estado, as leis), despidas de interesse individual são vazias de sentido e não são, portanto, “sagradas”, imutáveis ou irremovíveis:

A moralidade não vai com o egoísmo, porque só dá valor ao homem em mim, e não ao meu eu enquanto tal. Mas se o Estado for uma sociedade dos homens, e não um clube de Eus que só pensam em si próprios, então não pode existir sem moralidade e tem de apostar na moralidade. É por isso que o Estado e eu somos inimigos. Eu, o egoísta, não me empenho particularmente nessa «sociedade dos homens» e no seu bem-estar, não me sacrifico por ela, limito-me a servir-me dela; mas para me poder servir plenamente dela, transformo-a em minha propriedade e minha criatura, ou seja, destruo-a e construo em seu lugar o clube dos egoístas. (STIRNER, 2009, p. 231).

Ao contrário dos seus contemporâneos liberais, em vez da Liberdade (*Freiheit*), Stirner fala sobre Singularidade Própria (*Eigenheit*): “o ímpeto para a liberdade, como para qualquer coisa de absoluto, digno de qualquer preço, tirou-nos a singularidade própria, criando a renúncia a nós mesmos” (STIRNER, 2009, p. 202). Depois, conclui:

A singularidade própria comporta tudo aquilo que é singular, e volta a valorizar o que a linguagem do cristianismo degradou. Contudo a singularidade própria também não conhece medida estranha a si, e não é uma idéia, como a liberdade, a moralidade, a humanidade, etc.: é apenas uma descrição de quem é...o eu-proprietário (Eigner). (STIRNER, 2009, p. 221).

3.3.2 Pierre-Joseph Proudhon

De acordo com HARPER (1987), a primeira tentativa de dar ao individualismo um programa concreto de mudança da sociedade foi a de Proudhon (1809 – 1865), filósofo político e econômico francês e o primeiro a se declarar anarquista. De fato, Proudhon buscava uma ciência que determinasse as leis da evolução e funcionamento da sociedade (PRESTES MOTTA, 2001). Começa sua crítica pela base da economia capitalista, a propriedade, em sua obra “O Que É a Propriedade?” (1975) – publicado em 1840, na qual parte de uma noção de propriedade proposta por John Locke (2003), que legitima o direito à propriedade através do trabalho, sendo esta em princípio

pertencente a todos os humanos, mas um humano ou grupo de humanos em particular, ao misturar seu trabalho à natureza, apropria-se desta, retirando-a da massa comum de bens. Locke (2003) argumenta que é através do próprio trabalho que o homem atribui valor a alguma coisa e que é justo que ao fazê-lo, ganhe direito de propriedade sobre essa “coisa”, podendo inclusive privar outros do acesso a esta. Proudhon (1975) ataca esta noção separando as noções de posse e de propriedade. A posse estaria relacionada à ocupação, à utilização, em suma, ao direito de uso de determinado bem. A propriedade seria um direito de ocasião, uma faculdade legal, que possibilita ao proprietário a permissão de utilização de um bem por terceiros em troca de pagamento. O autor exemplifica, dizendo que o locatário, o rendeiro e o usufrutário são possuidores; o senhorio que aluga, que empresta a juros e o herdeiro que só espera a morte de um usufrutário, são proprietários. A partir disto, Proudhon se opõe às conclusões de Locke.

Primeiramente, se somente o trabalho justifica a propriedade, então a propriedade é injustificável, uma vez que a terra não é trabalho dos homens. Então o homem não possui mais do que o direito de uso sobre as coisas, sob a condição de permanente trabalho. Em segundo lugar, Proudhon (1975) também argumenta que “todo o capital, material ou intelectual, sendo uma obra coletiva, constitui, por consequência, uma propriedade coletiva”. Por fim, partindo do pressuposto lockeano de que o trabalho gera a propriedade, Proudhon (1975) defende que o contrário também deveria ser verdadeiro: desde que haja trabalho, deve haver propriedade. Assim, entende-se como injustas aquelas formas de ganho que o mutualista Benjamin Tucker (2011, p.24, tradução nossa) denominou como “a tríade da usura”: o lucro, os juros e os aluguéis, em suma: o direito de ganhar sem produzir. Proudhon (1975) conclui que a o direito à propriedade é advindo do “direito da força”, que fora transportado das faculdades corporais para as faculdades psíquicas e acaba por responder: a propriedade é o roubo (PROUDHON, 1975).

O filósofo entende que há força coletiva, porque o grupo de trabalhadores tem características diversas de cada um dos seus membros, bem como um nível de produtividade e socialização diverso. Importante em Proudhon é a noção de que as forças coletivas criam ideias e engendram valores que são capazes de guiar a ação do grupo. Para que isso ocorra, basta que a teoria produzida pelas forças coletivas esteja de acordo com o objetivo que procuram (PRESTES MOTTA, 2001, p. 60).

O ideário de Proudhon, no campo econômico entendido como *mutualismo*, pressupõe livres mercados e competição entre unidades produtivas, a partir de medidas que tornariam acessíveis economicamente os imóveis e impossibilitariam aluguéis e rendas, possibilitando que os trabalhadores tivessem acesso ao produto de seu trabalho (PROUDHON, 1969). Politicamente, propunha o *federalismo*: uma rede de associações formadas por representantes eleitos nas unidades produtivas, com responsabilidades como a do levantamento de estatísticas e coordenação da economia.

Trata-se, portanto, de uma estruturação social evolutiva, caracterizada pelo equilíbrio entre forças livres. Esse equilíbrio tem que ser realizado pela organização do trabalho e pelo estabelecimento de um regime contratual, isto é, pelo estabelecimento de uma democracia mutualista e federativa, que traduzirá as relações reais da sociedade de trabalho. Proudhon pretende a organização da liberdade pelo trabalho, transformando a sociedade orgânica dos trabalhadores, subordinada pelo capital e pelo Estado, em uma sociedade econômica organizada e autônoma, e transformando o Estado hierárquico e totalitário em uma sociedade política contratual, liberal e democrática. (PRESTES MOTTA, 1981, p. 206).

3.3.3 Mikhail Bakunin

Bakunin (1814 – 1876), teórico político russo – figura central no desenvolvimento do ativismo anarquista moderno – enfatizava o papel do coletivismo, revolução de massas e revolta espontânea para o estabelecimento de uma sociedade liberta, sem classes (HARPER, 1987). Suas ideias foram centrais durante o período das coletivizações espanholas durante o período da guerra civil na década de 30 do século passado, a primeira grande revolução anarquista a acontecer.

Ainda jovem, lutou em prol da independência de países periféricos europeus, tais como a Polônia, o que lhe rendeu sentenças de morte (das quais logrou escapar) e prisão por diversos Estados (GUÉRIN, 2005). Em 1868, associou-se à Primeira Internacional – uma federação europeia de organizações radicais, cujo conselho geral, à época, era majoritariamente influenciado por um grupo de socialistas autoritários, liderado por Karl Marx (HARPER, 1987). Bakunin divergiu do ideário marxista, alertando para a ascensão de novas elites sob a “ditadura do proletariado”, defendendo em seu lugar uma ênfase na livre associação:

tão logo se tornem governantes ou representantes do povo, cessarão de ser operários e pôr-se-ão a observar o mundo proletário de cima do Estado; não mais representarão o povo, mas a si mesmos e suas pretensões de governá-lo. Quem duvida disso não conhece a natureza humana (BAKUNIN, 2003, p. 5).

Sua argumentação contra os métodos de Marx também levavam em consideração discriminações étnicas:

Se se considera a questão do ponto de vista étnico, digamos, para os alemães, a questão dos eslavos, estes se acharão, pela mesma razão, em relação ao proletariado alemão vitorioso, numa sujeição de escravo idêntica àquela deste proletariado em relação à sua burguesia.

Quem diz Estado, diz necessariamente dominação e, em consequência, escravidão; um Estado sem escravidão, declarada ou disfarçada, é inconcebível; eis por que somos inimigos do Estado (BAKUNIN, 2003, p.4).

No entanto, na época, para o todo da Internacional, as ideias dominantes não eram aquelas de Marx, mas as de Proudhon (HARPER, 1987). As ideias de mutualismo e federalismo, proudhonianas, inspiraram o que Bakunin veio a chamar de *coletivismo*. Assim como o primeiro, Bakunin também desejava uma sociedade composta de federações de associações livres e compostas por trabalhadores. No entanto, a propriedade dos meios de produção seria coletiva, de todos por igual, e não da associação de trabalhadores, diferentemente do que propusera Proudhon:

Free associations and federations founded upon collective ownership of the land, capital, raw materials and the instruments of labor, which is to say, all large-scale property servicing production, leaving to private and hereditary possession only those items that are actually for personal use (BAKUNIN, 2005, p. 214).

Suas ideias logo tornaram-se as mais influentes nas federações mais numerosas da Internacional, entre elas as espanholas e italianas. Isto gerou diversos conflitos com Marx e seus adeptos (HARPER, 1987).

3.3.4 Piotr Kropotkin

Kropotkin (1842 – 1921), geógrafo, escritor e ativista político russo, descreveu mais detalhadamente como seria uma sociedade futura, *anarco-comunista*, em sua obra “A Conquista do Pão”, de 1892 (KROPOTKIN, 2008). Frisava a ausência de salários no comunismo libertário, e a necessidade (não o trabalho) como princípio regulador da distribuição dos bens (HARPER, 1987). Também fez contribuições acerca do apoio

mútuo, enfatizando a importância da cooperação e ajuda mútua em diferentes espécies na obra “Apoio Mútuo: Fator de Evolução” (2012), de 1902:

mesmo reconhecendo inteiramente que a força, a agilidade, as cores protetoras, a astúcia e a resistência à fome e ao frio, mencionadas por Darwin e Wallace, sejam qualidades que tornam o indivíduo ou a espécie os mais aptos em determinadas circunstâncias, afirmamos que, na luta pela vida, a sociabilidade é a maior arma em quaisquer circunstâncias. As espécies que abandonam, voluntária ou involuntariamente, estão fadadas ao declínio, enquanto as que mais sabem se associar têm as maiores chances de sobrevivência e de evolução posterior, mesmo que sejam inferiores a outras em cada uma das faculdades enumeradas por Darwin e Wallace, exceto a intelectual. (KROPOTKIN, 2012, p. 55)

A faculdade intelectual em si é evidência da importância da sociabilidade. Linguagem, conhecimento, experiência e cultura; são aspectos que só podem florescer a partir de uma vida social compartilhada (HARPER, 1987). Também corroborava a ideia de propriedade coletiva, já antes proposta no ideário de Bakunin:

As leis sobre a propriedade não são feitas para garantir, nem ao indivíduo, nem à sociedade, o gozo dos produtos do trabalho de cada um. São feitas, pelo contrário, para furtar ao produtor uma parte do que produz e para garantir a alguns a parte dos produtos que furtaram, quer aos produtores, quer à sociedade inteira. Quando a lei estabelece os direitos do senhor Fulano de Tal sobre uma casa, por exemplo, estabelece o seu direito, não sobre uma choupana que ele mesmo tivesse construído, nem sobre uma casa que ele tivesse erguido com a ajuda de alguns amigos – aliás, ninguém lhe teria disputado tal direito, se assim fosse. A lei, pelo contrário, estabelece os seus direitos sobre uma casa que não é o produto do seu trabalho, para começar porque ele a fez construir por outros, a quem não pagou todo o valor de seu trabalho, e a seguir porque essa casa representa um valor social que ele, só, não pôde produzir: a lei portanto estabelece os seus direitos sobre uma porção do que pertence a toda a gente e a ninguém em particular. A mesma casa, construída mesmo no meio da Sibéria, não teria o valor que tem dentro de uma grande cidade e o seu valor actual provém – bem se sabe – do trabalho de cerca de cinquenta gerações que construíram a cidade, que a embelezaram, proveram de água e de gás, de belas avenidas, de universidades, de teatros e de armazéns, de caminhos-de-ferro e de estradas que irradiam em todas as direcções. Onde, ao reconhecer os direitos do senhor Fulano de tal sobre uma casa [...] a lei apropria-lhe – injustamente – uma certa parte dos produtos do trabalho da humanidade inteira. (KROPOTKIN, 2011, p.17)

Kropotkin publicava suas ideias em jornais, como *Le Revolté* e *Freedom*, pelos quais começaram a ganhar grande popularidade - suas ideias até hoje são amplamente difundidas e defendidas pelo movimento anarquista.

3.3.5 Anarquismo no Brasil

No Brasil, o anarquismo foi difundido pelos imigrantes italianos no final do século XIX, publicando mais de uma centena de jornais, fundando escolas de ensino racionalista, fazendo peças de teatro, comícios contra a guerra e o serviço militar obrigatório e reduzindo a jornada de trabalho (RODRIGUES, 2010). Segundo Rodrigues (2010), mais de mil foram expulsos com a roupa do corpo, acusados de agitadores estrangeiros e dezenas morreram lutando contra a polícia.

Notadamente, a forma de sindicato anarquista (anarcossindicalismo) foi a forma mais numerosa desta organização de trabalhadores até o Estado Novo. Estes sindicatos foram protagonistas de greves insurrecionais em diversas datas, chegando ao ápice com a greve geral de 1917, nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná. (RODRIGUES, 2010) cita que o movimento

No período de maior intensidade deflagrou 270 greves; realizaram 80 comemorações, 119 comícios públicos, 22 grandes passeatas de protesto de reivindicação [...] chegaram a ter uma universidade popular [...] e outra universidade em São Paulo no ano de 1915. [...]

Aos anarquistas e anarcossindicalistas coube a tarefa de formar 4 colônias experimentais, 14 comunidades de atividades diversas, 55 grêmios e centros de cultura social, 99 uniões operárias, 4 alianças, 70 cooperativas de socorros mútuos, 1 confederação com mais de 150 mil trabalhadores filiados; 26 federações; 29 grupos anarquistas por afinidade; 59 ligas trabalhistas; várias bibliotecas; cerca de 200 sindicatos; 21 grupos de teatro social, libertários e escolas dramáticas [...] e realizaram 42 cursos de muito alcance instrutivo, cultural e profissionalizantes. (RODRIGUES, 2010, p. 45)

A pesar de persistirem iniciativas anarquistas em todo o mundo, é seguro dizer que o movimento entra em inegável declínio nas primeiras décadas do Século XX. Atualmente existem no Brasil diversos centros sociais, federações e associações em geral autodenominadas anarquistas, porém sem a influência acumulada no século XIX e início do século XX.

3.3.6 Síntese

As diferentes ideias apresentadas, por vezes divergentes entre si, não são mutuamente excludentes e, em certa forma, dizem respeito a diferentes níveis da vida social (HARPER, 1987). GELDERLOOS (2010) reconhece que a anarquia significa

coisas distintas para pessoas distintas, mas cita alguns princípios que são majoritariamente aceitos:

- autonomia e horizontalidade;

as pessoas devem ser livres para organizar-se. A tomada de decisão deve ser horizontal e não vertical, o poder deve ser distribuído para ação livre e não imposto sobre outrem. O anarquismo se opõe a poderes hierárquicos coercitivos coletivos como o capitalismo, o Estado, o racismo e o patriarcado.

- apoio mútuo;

já demonstrado anteriormente.

- associação voluntária;

as pessoas devem ser livres para cooperar com quem quiserem, quando bem entenderem. Da mesma forma, devem ser capazes de cortar relações quando quiserem. Defende-se a livre movimentação física e social, opondo-se a limitações como cidadania, gênero e raça.

- ação direta;

é mais eficaz a realização de ações por si mesmo(a), em oposição àquelas por intermédio de autoridades/representantes.

- revolução;

os desenhos de poder hierárquico e coercivo do mundo atual não podem ser reformados. As pessoas que encabeçam as reformas são as mesmas que estão em privilégio por esse arranjo de poderes e as usarão em seu benefício. Sistemas como capitalismo e o da supremacia branca são formas de exploração encabeçadas pelas elites, a revolução anarquista visa tirar o poder dessas elites e instaurar uma sociedade livre.

- auto-libertação.

a libertação dos trabalhadores é dever dos trabalhadores. Isso é válido para outras categorias também: a liberdade não se pede nem é cedida, se conquista.

3.4 RELAÇÕES DO IDEÁRIO ANARQUISTA COM A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Existem alguns exemplos de organização com finalidade econômica que se autodenominam anarquistas ou libertárias. Pode-se citar como atividade-fim editoras ou distribuidoras de livros, cooperativas de consumo, cafés ou restaurantes e coletivos de cozinha e assentamentos rurais.³

A congruência do ideal libertário, sobretudo no que concerne autogestão, para a teoria da organização, como antítese da burocracia já havia sido assinalada por Prestes Motta em sua análise de Proudhon, na qual afirma: “a característica fundamental da administração burocrática é a heterogestão e sua única alternativa radical é a autogestão” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 6). Para além desta consideração, o presente trabalho procura utilizar das noções de racionalidade substantiva, presentes naquilo que Guerreiro Ramos denominou *isonomias* (1981) e posteriormente Serva utilizou o termo Organizações Substantivas (1996) e avaliar suas congruências com (aquelas organizações que dizem reproduzir) o ideal libertário em âmbito organizacional.

Ward (2011), em seu artigo sobre o anarquismo como teoria organizacional, afirma que uma organização anarquista deveria ser (1) voluntária, (2) funcional, (3) temporária e (4) pequena. Justifica os pontos ao dizer que o voluntarismo aparece por motivos óbvios; funcional e temporária, pois a perenidade é um dos motivos que dá à organização uma busca pela justificativa em si mesma, assegurando o interesse de seus grupos (*office-holders*) e não a sua funcionalidade. Por fim, justifica que devem ser pequenas, pois em grupos cuja interação é pessoal as tendências hierárquicas e burocratizantes inerentes a organizações têm menos oportunidade de desenvolver-se. Frisa ainda que devem ser assentadas sob o princípio social, em oposição ao princípio da autoridade – sem lideranças estabelecidas.

Misoczky et al (2008) citam como características determinantes:

³ Como alguns exemplos, ver: Editora Deriva (deriva.com.br), Editora Faísca (editorafaisca.net), Distro No Gods No Masters (nogods-nomasters.com), Cooperativa de Consumo Ateneu Libertário A Batalha da Várzea (fb.com/ateneumaosnaterra), Assentamento Madre Tierra no município de São Gabriel/RS, Restaurante Rango Vegan (rangovegan.com).

Livre associação; descentralização; ausência de autoridades hierárquicas ou estruturas rígidas predefinidas; assembleia geral como instância de tomada de decisão não rotineira; assuntos administrativos rotineiros geridos por comitês eleitos em assembleia; comitês compostos por delegados, peritos temporários e revogáveis, se necessário; autonomia; responsabilidade individual e coletiva. (MISOCZKY ET AL, 2008, p.5)

Consegue-se assinalar algumas correlações entre alguns aspectos expostos anteriormente sobre a racionalidade substantiva e o ideário libertário. Cita-se o ponto de que o critério para ordenação de associações humanas é racional como congruente com a ideia de livre associação; de que a dicotomia entre valores e fatos é falsa em congruência com a ideia de que a teoria organizacional deve provir da reflexão das próprias massas, por exemplo. Por fim, considerando que o sistema capitalista persiste, também é uma hipótese válida a de que haverá nas organizações anarquistas uma categoria de tempo e espaço vital, bem como um sistema cognitivo diferente daquele apresentado em outras empresas.

4. METODOLOGIA

Guerreiro Ramos (1981, p. 27) enfatiza que a dicotomia entre a razão e a experiência é falsa e que “os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados *do* e *no* processo de realidade”. Com isto posto, o presente trabalho se propõe a realizar um estudo de caso, de abordagem qualitativa, através da metodologia etnográfica de observação participante, entrevistas qualitativas, além da análise de documentos e dados organizacionais. Utiliza, ainda, de um quadro analítico com a finalidade de enquadrar a predominância de determinada racionalidade em diferentes aspectos organizacionais e o *continuum* entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, de forma a seguir o marco iniciado por SERVA (1996)⁴.

O método de estudo de caso é adequado para a presente pesquisa, pois possibilita o entendimento do como e do por que determinado fenômeno – sobre o qual o pesquisador não tem controle – acontece (BECKER, 1997). Dentro do estudo de caso, procura-se examinar como se dá a interação entre os integrantes da organização e também da ação social desta. Em uma abordagem qualitativa, o pesquisador procura caracterizar o fenômeno através das perspectivas das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes. De acordo com Godoy (1995) um ponto de vista integrador, que leve em consideração o contexto no qual um fenômeno ocorre, é o mais adequado para este tipo de abordagem.

⁴Algumas obras que utilizam esses métodos são, além do próprio SERVA (1996): MATTA(1998), FRAGA(2000), PINTO (2001), REIS (2001), ALMEIDA(2002), DORNELLES(2003), PINHEIRO(2003), FERREIRA(2004), TONET(2004), VALERIANO(2006), RAMOS(2006), MUDREY(2006), SILVA(2007), SILVA (2009), ANDRADE (2010) e DIAS(2010). Faz-se adequado o agradecimento ao professor Maurício Serva, por ter disponibilizado o banco de dados reunindo diversos trabalhos sobre o tema de racionalidades.

4.1 ETNOGRAFIA E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Métodos etnográficos que se apoiam na prática de observação participante têm um longo histórico em ciências sociais. De acordo com Atkinson e Hammersley (1975) a definição do termo *etnografia* tem sofrido controvérsias, para alguns se trata de um paradigma filosófico com o qual se deve ter total compromisso, para outros se trata de um método utilizado de acordo com a necessidade. Há, claro, posições entre estes extremos.

Em termos práticos, o termo etnografia se refere às pesquisas sociais que fazem uso dos seguintes itens:

- forte ênfase em explorar a natureza de determinado fenômeno social, em vez de testar hipóteses sobre este;
- tendência em trabalhar com dados desestruturados;
- investigação de um número pequeno de casos ou apenas um único caso;
- a análise dos dados envolve interpretação explícita dos significados das ações humanas, com explicações e análises qualitativas tomando um papel principal e análises quantitativas um papel secundário (ATKINSON E HAMMERSLEY, 1975)

A prática da etnografia passa pelo reconhecimento de que a nossa própria cultura (ou sub-cultura) é apenas uma das muitas formas possíveis de se ver o mundo. O método pressupõe a existência de uma pluralidade de culturas e conjuntos de valores e não implica em uma hierarquização entre estas culturas. Estudos etnográficos vêm sendo aplicados em diversas áreas do conhecimento e ciências aplicadas, para além dos estudos organizacionais, pode-se citar: antropologia social e cultural, sociologia, geografia humana, pesquisa educacional, estudos culturais etc. No presente estudo, emprega-se o método etnográfico da observação participante.

A observação participante consiste na imersão do pesquisador na organização estudada, estando inserido efetivamente nesta. Pode-se separar o método na seguinte tipologia, em relação ao papel do pesquisador: completo observador, observador como

participante, participante como observador, completo participante (GOLD, 1958; JUNKER, 1960, *apud* ATKINSON E HAMMERSLEY, 1975). Pode-se ainda tipificar:

- se os integrantes do grupo estudado sabem que o pesquisador é pesquisador (todos, apenas algum(ns) ou ninguém)
- o quanto é sabido sobre a pesquisa e por quem
- que atividades são ou não exercidas pelo pesquisador no campo e como isso o encaixa nas categorias pertencentes ao grupo pesquisado
- qual a orientação do pesquisador: de pertencente ou não ao grupo

O observador e os observados participam em uma relação mútua contínua, gerando um processo de coleta de dados que ocorre na própria geração destes, no ambiente de ação dos observados. AKTOUF (1987, *apud* BECKER, 1997) salienta três aspectos principais do método: (1) o compartilhamento entre observador e observados da vida, sentimentos e atividades das pessoas; (2) o observador participante é um elemento normal na vida dos observados, não forçado, simulado ou estranho; (3) o papel do observador participante é um reflexo do processo social da vida do grupo em questão.

A presente pesquisa é tipificada com o pesquisador tendo o papel de participante como observador, ao passo que este predominantemente participou das atividades mais importantes para a análise da organização, mas também desempenhou apenas o papel de observador em outras. Todos os integrantes da organização estudada sabiam que se tratava de um pesquisador, mesmo como razão do aceite deste na organização e por se tratar de uma organização supostamente com baixo ou nenhum grau de hierarquização, todos os dados sobre a pesquisa até o momento da inserção do pesquisador estiveram disponíveis aos membros da organização por igual. As atividades desempenhadas pelo pesquisador foram definidas pela organização, e suprimiram a condição de ser um papel desempenhado por membros efetivos desta. O pesquisador esteve orientado como pertencente ao grupo, dentro do possível.

A etapa de observação participante durou enquanto se julgou suficiente o acúmulo de dados coletados, isto é, até que as informações começassem a saturar. O

pesquisador participou da rotina da organização durante três dias por semana de 28 de janeiro a 27 de fevereiro de 2015, totalizando treze dias e duas noites de trabalho.

4.2 ENTREVISTA QUALITATIVA

Outra ferramenta utilizada, sem o protagonismo atribuído à observação participante, é a aplicação de entrevistas qualitativas. A maioria das discussões teóricas sobre a postura do entrevistador diz respeito à *harmonia e neutralidade* (RAPLEY, 2004). Harmonia entendida como o nível de interação entre entrevistador e entrevistado, desenvolvimento (ou não) de reciprocidade e empatia. Neutralidade se refere à postura do entrevistador em sua capacidade de enviesar ou não a interação. A posição adotada na pesquisa quanto a estes conceitos é de que a neutralidade é uma prática enganadora. Entende que ‘fazer a neutralidade’ é interacionalmente possível – entrevistadores podem fazer (e o fazem) perguntas não enviesadas e não expõem suas próprias ideias e experiências. No entanto, “ser neutro” não é possível, pois entrevistadores são sempre ativos. Estes têm controle abrangente, guiam a conversa, a promovem através de perguntas, silêncio e respostas à relatos (“okay”, por exemplo), e, principalmente, decidem que parte da resposta em particular seguir.

Entendendo-se que o conteúdo gerado nas entrevistas é reflexo de uma construção conjunta do pesquisador com o entrevistado, tendo em vista que a entrevista é, essencialmente, uma interação social entre duas partes, se buscou que as interações ocorressem de forma a minimizar possíveis desconfortos do entrevistado. Adotou-se, então, uma postura facilitadora do entrevistador, de forma a criar harmonia com o entrevistado, para que este ficasse mais à vontade para falar. Foram realizadas quatro entrevistas qualitativas entre os dias 11 e 18 de abril de 2015. Para além deste, também se fez útil a análise de documentos tais como registros e materiais de comunicação da organização.

4.3 QUADRO ANALÍTICO

Saindo da descrição dos métodos empregados para a realização da pesquisa e partindo para a análise dos dados uma vez que estes foram levantados, inicia-se pela descrição de uma das ferramentas: o Quadro Analítico. Este é baseado nos seguintes processos/aspectos organizacionais: (1) Hierarquia e Normas, (2) Valores e Objetivos Organizacionais, (3) Tomada de Decisão, (4) Controle, (5) Divisão do Trabalho, (6) Reflexão Sobre a Organização, (7) Conflitos, (8) Comunicação e Relações Interpessoais, (9) Satisfação individual, (10) Dimensão Simbólica e (11) Ação Social e Relações Ambientais. Sendo os aspectos (6), (7), (9) e (10) de menor relevância, considerados complementares. Faz-se necessária uma breve explicação do que se pretende averiguar na análise de cada um destes processos. Adaptam-se as definições encontradas em SERVA (1996):

1) **Hierarquia e normas** - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica (caso haja). Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;

2) **Valores e objetivos organizacionais** – Presença e nível de relevância do conjunto dos valores libertários na organização e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;

3) **Tomada de decisão** - processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;

4) **Controle** - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;

5) **Divisão do trabalho** - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;

6) **Reflexão sobre a organização** - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;

7) **Conflitos** - natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;

8) **Comunicação e relações interpessoais** - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;

9) **Satisfação individual** - grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;

10) **Dimensão simbólica** - iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica – para além do anarquismo ou dentro deste. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;

11) **Ação social e relações ambientais** - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.

Esta breve lista tenta abarcar os principais processos organizacionais, tendo por base estudos como os de Likert (1975; 1979), além dos de Serva (1996) e Serva e Jaime Júnior (1995). Com base nestes processos e tendo como base os processos de ação racional instrumental e ação racional substantiva, se utiliza o seguinte quadro:

Tabela 1: Modelo de análise dos processos organizacionais e racionalidade

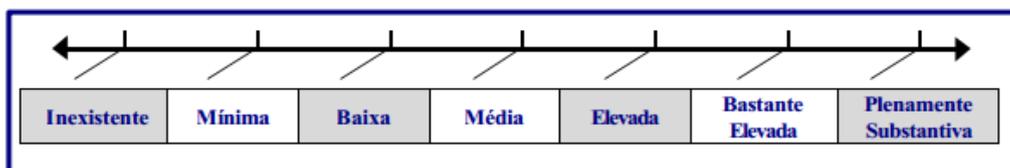
Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento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

Fonte: adaptado de SERVA (1996)

4.4 CONTINUUM DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

A partir deste e, partindo do pressuposto que ambos os tipos de ação racional estão presentes em todos os processos – é dizer que nenhuma racionalidade está presente em absoluto em processo algum – espera-se chegar a uma visão da racionalidade predominante na organização como um todo. Para tanto, utiliza-se a escala de intensidades de racionalidade substantiva, disposta no *continuum* demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Continuum de avaliação da intensidade da ação racional substantiva



Fonte: FRAGA (2000)

Há uma relação indireta entre as racionalidades: o mesmo ponto do *continuum* que indica inexistência de racionalidade substantiva também indica uma organização plenamente instrumental. No entanto, como posto anteriormente, parte-se do pressuposto que não há existência absoluta de nenhum tipo de racionalidade em momento algum, o que torna os extremos do *continuum* apenas abstrações para facilitar o entendimento.

4.5 FASES

Becker (1997) destaca, de forma a resolver problemas de inferência e prova na observação participante, três estágios de análise conduzidas em campo e um quarto estágio após a imersão junto à organização. No presente estudo, o que seria o terceiro passo de Becker (1997) já está feito: a construção de modelos de sistemas sociais – no caso o modelo de racionalidade desenvolvido por Serva (1996). As etapas são dependentes cada uma da sua anterior para uma construção lógica, começando pela **seleção e definição de problemas, conceitos e índices**, onde o pesquisador deve atribuir alguns fenômenos específicos a determinadas variáveis, no caso do presente estudo, àquelas expostas anteriormente. Neste estágio o pesquisador apenas especula possibilidades de indicadores a partir dos dados. Há de se levar em consideração a credibilidade dos informantes, se suas declarações estão sendo dirigidas ou estão sendo de maneira espontânea e o que autor chama de equação grupo-informante-observador: isto é, levar em consideração a mudança de comportamento dos indivíduos do grupo pesquisado quando a sós com o entrevistador e quando em grupo, em função de valores aceitos ou não por este.

Em segundo momento, passa-se ao controle da frequência e da distribuição dos fenômenos, ou seja, um **mapeamento dos indicadores predominantes**. O pesquisador deve selecionar, dentre os indicadores, conceitos e problemas provisórios, quais são de maior relevância e coerência com o estudo praticado. Aqui, ganham relevância aspectos cujas evidências advêm de diferentes tipos de dados, a corroborar com sua veracidade, por exemplo, determinado fato pode ser observado por relato direto dirigido, espontâneo em grupo e individualmente pelos membros do grupo.

A terceira etapa consiste na **identificação da intensidade de racionalidade substantiva**. Trata-se da incorporação das descobertas individuais ao modelo generalizado da organização social, no caso a organização substantiva. Nesta etapa analisa-se os dados levantados utilizando o *continuum* demonstrado na figura 2 e posteriormente se realiza uma classificação do todo da organização quanto à predominância da racionalidade substantiva ou instrumental.

O método utilizado nesta pesquisa é bastante dependente da subjetividade do pesquisador. Diferentemente de pesquisas quantitativas, onde se pode resumir os dados encontrados em tabelas, torna-se impossível mostrar todos os dados coletados na pesquisa. No entanto, para que seja mais fácil para o leitor entender o porquê das conclusões do pesquisador, busca-se ao máximo possível expor os dados que embasam estas conclusões.

5. CAFÉ BONOBO

A organização estudada é um restaurante vegano e espaço cultural libertário de Porto Alegre chamado Café Bonobo. Situado no bairro Bom-Fim, foi fundado em março de 2009 por um casal de proprietários. Durante seus primeiros anos, o local funcionava à noite e servia lanches, todo o trabalho sendo feito pelo casal e funcionava como um café (ainda presente no nome do local).

A ideia do estabelecimento, concebida pelo homem do casal e “abraçada” por sua companheira, era abrir uma cafeteria que mostrasse na prática a viabilidade de um empreendimento onde as relações de trabalho fossem horizontais e de uma alimentação não só livre de substâncias de origem animal, mas que também não utilizasse soja e transgênicos de maneira geral. Com isso, se buscou dar um teor político e fazer um espaço que se diferenciasse de um ambiente comercial, com ares mais caseiros, atendendo um número pequeno de pessoas.

Entende-se que em cafés comerciais há uma predominância de estabelecimento de relações de interesse entre as pessoas, e também de todo um código de conduta onde as pessoas acabam por portar-se de maneira mais reservada e formal. Os proprietários buscavam fugir disso, oferecendo um ambiente mais aconchegante, de forma que as relações estabelecidas fossem mais calcadas em confiança e em laços pessoais, bem como que os frequentadores sintam-se à vontade, em termos de postura, fala e estado de espírito de maneira geral. Essa configuração de espaço e de interações tem cunho político de caráter anarquista, pois explicita a real possibilidade de modos de interação baseados na confiança e na corresponsabilidade, sem a necessidade da imposição de uma autoridade, seja ela representada na figura dos atendentes ou nas figuras dos proprietários e gerentes - perante o restante da equipe de trabalho e o público nas cafeterias “convencionais”.

Abria “de terça a sábado – mas nem sempre” isto é – por vezes o local não abria, por vezes alegando motivos de saúde de algum dos integrantes, por vezes simplesmente dizendo “porque não” e por vezes publicando o seguinte texto de autoria própria e cunho político e anti-trabalhista:

...porque tem gente morrendo de frio e tem gente que prefere deixar seus imóveis caírem aos pedaços do que emprestá-los a quem não tem, enquanto a maioria das pessoas passa, olha e segue reto; porque nunca houveram tantas catástrofes climáticas e seguimos medindo nosso “desenvolvimento” com o crescimento das vendas de automóveis; porque o ser humano nunca trabalhou tanto mas segue acreditando que “criar mais empregos” é algo bom, ao invés de compartilhar o trabalho e os seus frutos; porque o trânsito nunca foi tão cruel e desumanizante e todos seguem achando que duplicar avenidas vai resolver; porque há secas ou inundações por todo o lado e seguimos modificando curso de rios, desmatando, e inundando lares de pessoas e de animais a fim de construir mais hidrelétricas para que possamos gastar nosso dinheiro suado em mais produtos que não precisamos (nem nos farão mais felizes) e que vão acabar nos causando câncer; porque seguimos votando como bons cordeirinhos que somos e achando que desta vez, esse candidato vai fazer a diferença (não fará); porque prisões e polícia foram feitas para conter os pobres que ousam reivindicar uma fatia do bolo; porque tá tudo uma grande porcaria e todos seguimos vivendo como se se continuarmos trabalhando vai tudo dar certo e o mundo vai entrar nos eixos, sem nos dar conta que somos nós que transformamos o mundo com nossas rotinas.

NÃO, NÃO e NÃO.

Hoje não. (BONOBO, 2010, p.1)

O café foi feito pensando naquilo que os proprietários consideravam bacana e gostariam de comer e um ambiente que gostariam de estar. Não havia esforços para agradar cliente algum – apenas serviços no sentido de ser aquilo que eles próprios julgavam justo e fariam para si mesmos. Não houve divulgação para além de convites a amigos. Em termos financeiros, o objetivo era pagar as contas da casa, também não havia expectativas de lucros e previsões de retorno de capital.

Outros dois cozinheiros se juntaram ao empreendimento nos primeiros anos e vêm cozinhando desde então. Alguns dias o local começou a servir almoço para no início de 2014 parar de funcionar à noite regularmente e passar a funcionar apenas no horário do meio-dia. Outras pessoas trabalham na equipe regularmente, como auxiliares de cozinha e atendentes.

5.1 ESPAÇO FÍSICO E PROPAGANDA POLÍTICA

Estabelecido em uma casa, conta com espaço para cerca de trinta pessoas sentadas às mesas, além de bancos e sofás para dez pessoas, normalmente usados por quem aguarda um espaço para sua refeição, além do espaço do balcão de atendimento e da cozinha e depósito. Aos fundos, há um jardim com diversas plantas e o segundo andar é a residência do casal que fundou o empreendimento.

O Bonobo se intitula um “Restaurante vegano e espaço cultural libertário”. Além da oferta de refeições, também há uma micro-biblioteca contendo livros sobre assuntos como permacultura, veganismo, alguns romances de literatura brasileira e estrangeira e alguns livros anarquistas, além de *fanzines*⁵ que são disponibilizados junto a uma caixa de contribuição espontânea para suas impressões. Recentemente uma pequena mini-video-locadora também é oferecida contendo documentários, como “A Carne é Fraca” (2004) entre outros e filmes de ficção. Eventos como lançamentos de livros, oficinas de culinária vegana, debates sobre diversos assuntos, feiras de desapego e *install-fests* (“festas de instalação”) de *software* livre também ocorrem ocasionalmente.

A decoração do espaço também conta com quadros e ilustrações com cunho político, com frases como “não há democracia no capitalismo”, “enquanto uma mulher é presidente, milhares sofrem violência todos os dias” e “compre menos, trabalhe menos, viva mais”. Há bandeiras anarquista-verde e do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST) expostas. Os canais de divulgação comumente divulgam também iniciativas de cunho político de Porto Alegre, normalmente aquelas ligadas ao cicloativismo.

O local oferece apenas um banheiro unissex para o público. Junto à porta do mesmo há um cartaz com um desenho de uma pessoa com cada metade do corpo vestida com identificação a um gênero diferente e abaixo um texto anti-sexista. Recentemente um video-game antigo também foi acrescentado e fica disponível gratuitamente para quem espera. Há ainda um quadro-negro na decoração do espaço com o título “Como

⁵ *Fanzine* é um formato de leitura normalmente impresso ou fotocopiado em papel A4 dobrado ao meio, de forma a lembrar um gibi. Por seu baixo custo, é um formato bastante comum para divulgação de textos feita de forma independente.

fortalecer sua comunidade”, com várias práticas sugeridas. Em uma das paredes junto às mesas onde o público é atendido há um trecho adaptado do capítulo “Anarquia: depois que você experimenta, nada se compara” do livro “Dias de Guerra, Noites de Amor” (CRIMETHINC, 20--?, p.1) – disponível na biblioteca:

Você gostaria de pagar em cheque ou cartão de crédito? Boleto bancário, dinheiro-vivo, fiado, financiamento e sem-entrada? Saques automáticos para pagar os empréstimos bancários, empréstimos estudantis, débitos no Visa ou no Mastercard, impostos federais, estaduais e municipais, aluguel, comida e plano de saúde, mil banalidades que te mantém correndo como um porquinho da índia numa roda, entre a sala de aula, o emprego tedioso e o altar do casamento, entre a auto-estrada, o escritório e o reunião no futebol do fim de semana com os colegas de trabalho? Morte parcelada, tal qual pagamento, ou de uma vez só como suicídio de um corretor de ações de meia-idade na próxima Segunda-feira Negra?

Será que você realmente gostaria de algo mais, algo completamente diferente? Gostaria de não pagar nada, nunca ter que pagar novamente por terra ou alimento ou mesmo por água? 100% de desconto, liquidação total! [...] Você já quis por um momento parar de ser responsável e fazer o que seu coração lhe pedir?

Qual "seguro" você pode adquirir que lhe deixaria mais seguro que num mundo onde as pessoas realmente se preocupam umas com as outras?

Talvez você devesse encontrar alguns amigos que pensam como você, parar de falar como o trânsito tem piorado e começar a discutir táticas. Ou prometa para si que nunca mais fará nada além de perseguir seus sonhos mais loucos, durante toda a sua vida [...]

Figura 2: quadro "Como fortalecer sua comunidade"



Dessa forma, as pessoas que frequentam o espaço ficam cercadas de informação e imersas em um ambiente descontraído, mas com teor político bastante claro. Muitos aspectos aqui mencionados e comumente vistos como neutros em outros estabelecimentos aqui têm seus pressupostos ideológicos desmistificados e reposicionados. Há ainda, no lado de fora da casa um espaço na parede onde foi escrito “área liberada para grafite” – não há grades de proteção à casa, apenas a porta da frente a separa da rua. Um banco também é colocado diariamente na calçada à disposição do público – aspectos que rompem com a lógica de fortificação dos locais privados e quebra do diálogo com a comunidade, tão presente nas grandes cidades brasileiras.

5.2 VEGANISMO E ECOLOGIA

O veganismo é uma filosofia de libertação animal adotada pelo empreendimento estudado e bastante comum entre anarquistas e *punks*. Prega uma alimentação vegetariana estrita, isto é, que exclua qualquer coisa de origem animal. Além da alimentação, também diz respeito a roupas e móveis e um consumo ambientalmente consciente de maneira geral. De acordo com o sítio eletrônico do Bonobo

O vegano é aquele que procura seguir um estilo de vida que exclua todas as formas de exploração de animais e de crueldade contra eles. É um vegetarianismo puro ou eminentemente ético [...] (BONOBO, 20--?a, p.1)

Há no local um cartaz (BONOBO, 20--?b) explicando que o Bonobo é uma “área livre de transgênicos” e informando que “o governo liberou o plantio de transgênicos sem provas de sua segurança corroboradas por cientistas independentes” – o aviso termina convidando o público a se informar sobre o assunto e formar a própria opinião. O local também tem uma proposta ecológica, ao passo que seus móveis e decoração são feitos de materiais reaproveitados e reciclados e parte da energia elétrica utilizada vem de painéis fotovoltaicos instalados na casa. De acordo com a própria descrição do restaurante,

Tudo que fazemos no Bonobo, procuramos fazer com o menor impacto ambiental possível. Captamos água da chuva para regar nosso jardim, usamos ingredientes agroecológicos, utilizamos lâmpadas de LEDs para iluminar o salão, nossos móveis são todos reciclados e reformados, utilizamos produtos de limpeza ecológicos, evitamos utilizar produtos com embalagens descartáveis. (Bonobo, 20--?a, p.1)

Além disto, o local também oferece água filtrada gratuitamente a seus clientes. Em vez de vender água mineral, por acreditar que todos devem ter direito à água potável livre de qualquer custo e também não disponibiliza refrigerantes, devido ao lixo gerado e às altas quantidades de açúcar refinado presentes nos mesmos (BONOBO, 20--?a). Há espaço para os clientes deixarem suas bicicletas, cujo uso é incentivado na comunicação e também já houve eventos em que quem fosse de bicicleta ganhava desconto.

5.3 RELAÇÕES COM CLIENTES E PÚBLICO EM GERAL

Há uma crença na transparência das atividades do local. Não obstante a aceitação da realização desta pesquisa, que por si só já demonstra isto, não raro um elogio a determinado prato recebe como resposta a receita e explicação de como prepará-lo. Em setembro de 2014 foi lançado o livro próprio “Receitas para utopias” (BONOBO, 2014), com as receitas utilizadas para os lanches que eram servidos além de outras mensagens. Além da venda do livro, este também foi disponibilizado ao público gratuitamente em formato digital através do sítio eletrônico do Bonobo. Uma frase corriqueira no Bonobo é “veganismo não tem concorrência”. Comumente o Bonobo utiliza seus canais de comunicação para divulgar outras iniciativas de alimentação vegana em Porto Alegre, e também indica outros locais caso seja perguntado – além de estar aberto à parcerias para uso do espaço físico junto a organizações e indivíduos para produção de alimentos veganos.

A relação com o público no Bonobo merece alguma atenção. Muitas pessoas próximas dos integrantes da organização almoçam no local – além deles mesmos quando não estão trabalhando. Há uma liberdade bastante grande na convivência: visitantes entram na cozinha para conversar, assim como não raro pessoas que estão trabalhando sentam-se à mesa para almoçar junto a pessoas conhecidas. Seguidamente a casa superlota, o que causa uma maior pressão pela agilidade na entrega dos pratos, no entanto o bem-estar da equipe é sempre um valor presente, como mostra a declaração de um dos integrantes da equipe:

A gente é simpático com as pessoas, mas a gente tem o nosso tempo. Claro, não vamos demorar meia hora pra servir um prato, mas... O nosso tempo é o nosso tempo. (informação verbal).⁶

Outra ocorrência comum é acabar a comida, por vezes antes das quatorze horas. Quando isso acontece, uma placa explicando o ocorrido é posta junto à porta da frente, que fica fechada e muitas vezes acontece de alguém aparecer para almoçar e não conseguir. Em nenhum momento, durante a pesquisa, houve uma conversa entre a equipe no sentido de sugerir que a casa deveria aumentar a produção para atender a esta demanda, o entendimento é de que o tamanho que está é bom. Em determinada data,

⁶ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

uma cliente sugeriu, através da internet, que a produção aumentasse. A isso, recebeu a seguinte resposta de um dos cozinheiros (que tem respaldo junto aos demais integrantes da equipe):

Nós fazemos todas nossas compras de bicicleta. Temos uma limitação de espaço, de tamanho de panelas. Não pretendemos aumentar nossa capacidade. Isso iria requerer um local maior, mais funcionários. Cozinhamos por prazer e amor. Já trabalhei em outros locais com maior capacidade e não era nenhum pouco feliz. Hoje trabalho cantando, sorrindo e quem trabalha comigo também é assim. Entendo que algumas pessoas fiquem decepcionadas ou mesmo iradas conosco, mas nós oferecemos esse serviço com essa limitação de acordo com nosso potencial físico e humano. Espero que todo mundo que leia compreenda o nosso lado e não nos odeie por isso, hehehehe. Estamos sempre dispostos à conversar (A, 2015).

As relações que o Bonobo enquanto organização estabelece com o ambiente à sua volta, no aspecto social, são construídas buscando a coerência com a proposta do espaço. Como mencionado anteriormente, em seus canais de comunicação também são divulgadas iniciativas de cunho político. Por vezes, refeições são servidas gratuitamente a pessoas desempregadas e ligadas à ocupações⁷. Há espaço para venda de produtos feitos de forma independente, contanto que estejam de acordo com os princípios do local. A própria equipe de trabalho é ligada à movimentos sociais que realizam reuniões no local ocasionalmente. O espaço também fica livre para receber propostas de atividades como debates, exposições etc.

⁷ Ocupações, *squats* ou o movimento *Okupa* são um fenômeno social que consiste em ocupar prédios, casas ou terrenos abandonados (geralmente pela especulação imobiliária) e recusar-se a pagar aluguel ou a sair. É uma forma de ação direta em busca do direito à moradia e à cidade. Comumente as instalações ocupadas também são tornadas em centros sociais.

5.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Legalmente, o Bonobo não pertence a todas as pessoas que lá trabalham. Atualmente, o casal fundador está passando a propriedade formal da empresa para o nome de um dos cozinheiros, pois residirão em outro município futuramente. No entanto, estes trabalharam juntos na criação do espaço e sempre prezaram por manter as relações de trabalho horizontais – ou o mais próximo disso possível.

A organização do trabalho é feita livremente pela equipe que trabalha em dado dia e as decisões de caráter estratégico (e coletivo) são tomadas em grupo de forma consensual, porém não há uma instância formal para a tomada de decisão. Normalmente as decisões não partem de alguma regra pré-definida - por vezes o valor da sobremesa oferecida é decidido momentos antes da abertura ao público, por exemplo. Não há uma programação que determine se a casa abre ou não em feriados – tudo fica a cargo da espontaneidade da equipe. Praticamente todos os aspectos da organização do trabalho se dão dessa forma e na maioria dos casos não há problemas, no entanto quando há desentendimentos, a resolução passa por debates e conversas um tanto extensos e por vezes desgastantes.

As mínimas questões são tratadas de forma negociada, dialogada. Por vezes isso faz com que o cumprimento de consensos seja mais desgastante do que seria em um ambiente hierárquico, uma vez que não se estabelece uma linha de comando poderosa, unilateral, como em uma empresa convencional em que o desobediente corre o risco de perder o emprego. Por outro lado, há um notável bem-estar no clima geral e são comuns os comentários espontâneos sobre o prazer sentido devido à atmosfera positiva do espaço.

5.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E DINHEIRO

O local não aceita cartões de crédito ou débito como forma de pagamento. Próximo ao balcão de atendimento há um pequeno cartaz (BONOBO, 20--?c, p.1) explicando que o motivo disto é não aumentar o preço dos produtos, além de que as empresas fornecedoras destes cartões são “multinacionais multimilionárias que lucram sobre a dívida de outras pessoas com juros abusivos.”. O cartaz conclui a justificativa colocando “Queremos que você se alimente, que você se divirta, mas não queremos que você passe a maior parte da sua vida trabalhando para pagar suas contas”.

Outra prática comum no Bonobo é o chamado “sem preço”. Em determinadas datas, a casa abre e oferece algum prato. Os custos da operação são expostos ao público, que deve decidir livremente quanto acha justo pagar. O pagamento é feito direto em uma caixinha que fica aberta no balcão junto a uma orientação que busca deixar as pessoas à vontade para pegar troco. O seguinte texto é disponibilizado nos eventos sem preço, junto à explicação de como funciona:

Estamos tão acostumados que nos digam o que podemos fazer [...], que acabamos até mesmo esquecendo que podem existir outras maneiras de se levar a vida.

O capitalismo nos ensinou desde cedo que tudo (e todxs) têm o seu preço. Mas quanto vale um dia de sua vida? [...]

Existem coisas que são impagáveis, a nossa vida por exemplo – embora estejamos acostumadxs a vendê-la de forma parcelada fazendo coisa que nunca faríamos se tivéssemos opção (trabalho). E existem coisas que só mesmo quem está vivenciando é que pode (se é que pode) fixar um valor. É por isso que resolvemos fazer o DIA SEM PREÇO para que você tome todas as rédeas de sua própria vida, para que todxs paremos para pensar se o atual sistema onde trocamos nossas vidas por produtos necessários à nossa sobrevivência, ou até mesmo supérfluos, realmente é o que queremos para o resto de nossas vidas; para exercitarmos juntxs a confiança, a generosidade, o desapego, a responsabilidade e a LIBERDADE. (BONOBO, 20--?d, p.1)

Durante aproximadamente três meses de 2013 o Bonobo abriu sem preço e viu a quantidade de público aumentar enquanto a média de pagamento declinou. A equipe atribui o fenômeno à divulgação em páginas universitárias, que atraiu um público jovem que supostamente não sabe o custo das coisas e tem pouco dinheiro disponível. “Era pra ser tudo sem preço” comenta um cozinheiro (informação verbal)⁸ – explicando que não

⁸ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

o é em função desse fenômeno. Nos últimos meses alguns eventos vêm sendo feitos sem preço, com sucesso em termos de arrecadação financeira.

A distribuição da renda é feita diariamente e em dinheiro – a empresa sequer tem uma conta bancária. Existem três equipes de cozinha que trabalham em dias diferentes e têm liberdade na forma de divisão das receitas, com exceção de uma porcentagem fixa para pagamento das contas comuns (como seguro do imóvel e impostos). A equipe 1⁹ é composta por duas pessoas que cozinham e dividem igualmente suas receitas. A equipe 2 entende que o cozinheiro é quem assume o risco da operação, e contrata os demais por um valor pré-estabelecido. Esse valor é calculado pressupondo determinada demanda que geraria uma receita para o cozinheiro equiparável aos salários pagos – e comumente quando esta receita é maior que o esperado, o cozinheiro repassa os ganhos extras em aumento nos salários pagos, de forma que estes por vezes chegam a 200% do valor acordado inicialmente. A equipe 3 opera de forma semelhante à equipe 2.

Nesta apresentação buscou-se passar por uma breve história do local, seguida da descrição do espaço físico e a exposição deste como veículo de propaganda. Expôs-se brevemente qual o ideário que está sendo propagado e como se dão os relacionamentos para com o público que recebe estas mensagens bem como o dos integrantes do empreendimento. Por fim, ressaltou-se o diferenciado relacionamento estabelecido com os veículos conectores destes: os serviços prestados e o fluxo monetário correspondente.

O contato com o local foi feito pessoalmente durante um dia de atendimento comum. À atendente que estava no balcão se explicou a pesquisa, enfatizando que os membros do Bonobo deveriam debater a possibilidade da realização da pesquisa entre si e não hesitarem em recusar caso não se sentissem à vontade. Uma cópia do projeto de pesquisa foi entregue à atendente na data, junto de um texto explicando do que se tratava a pesquisa, para que ficasse disponível para consulta por parte dos membros. Depois de alguns dias a organização contactou o pesquisador para comunicar o aceite. No entanto, é preciso ressaltar que ao longo dos dias da pesquisa ficou claro que a maioria dos membros não sabia sobre o que se tratava exatamente – ao que tudo indica por simples desinteresse, pois o material estava disponível e as pessoas haviam sido

⁹ Notação dada pelo pesquisador, para facilitar o entendimento apenas.

comunicadas. O papel desempenhado pelo pesquisador foi de atendente e operador de caixa na maioria dos dias, por vezes atuando também como auxiliar de cozinha.

Em seguida, expõe-se a avaliação da manifestação de racionalidade substantiva.

6. AVALIAÇÃO DA RACIONALIDADE PREDOMINANTE NO EMPREENDIMENTO

Considera-se relevante destacar que o acesso do pesquisador à organização, em termos de observação participante, se manteve restrito às duas primeiras equipes – a equipe 3 optou por não incluir o pesquisador na sua rotina de trabalho. Como é necessário para o método da observação participante que haja total conformidade e naturalidade durante o trabalho e tampouco essa privação impede a realização da pesquisa, não houve insistência quanto a esta decisão. Sendo assim, segue-se para os aspectos apresentados no capítulo de metodologia.

6.1 HIERARQUIA E NORMAS

Durante a pesquisa, a organização passava por uma transição onde quem passará a responder pela empresa deixará de ser o casal que a fundou e passará a ser o cozinheiro da equipe 2. Este herda a posição por ser uma pessoa que se identifica e tem um histórico considerável de ativismo em prol do anarquismo e do veganismo, além de ser o cozinheiro responsável por mais dias na casa.

Em mais de uma oportunidade o futuro proprietário comentou que “não sabe lidar” com a situação de ser o responsável pelo CNPJ. Apesar de se mostrar bastante grato ao casal de proprietários e considerar esta “a chance de sua vida”, percebe-se um conflito interno pessoal, pois este afirma: “a vida toda tive ódio de patrão” (informação verbal)¹⁰. Essa contradição não o impede de querer ter a empresa em seu nome, mas o faz adotar uma postura humilde e aberta a opiniões. O poder é desconcentrado, pois há quase que total autonomia para que cada equipe realize o seu trabalho, o casal de proprietários segue presente na casa e de uma maneira ou outra exercendo influência e há ainda a figura de um dos integrantes que além de trabalhar como atendente faz o trabalho de projetar custos, entre outros de ordem administrativa. Para além disto, se respeita muito a ideia de que toda e qualquer pessoa tem direito a dar sua opinião sobre qualquer assunto, não havendo cerimônias ou sigilos de informação nas tomadas de decisão.

No que tange às estruturas hierárquicas internas de cada equipe, como já descrito anteriormente, as equipes 2 e 3 operam com o cozinheiro tendo além da tarefa de cozinhar e comprar os insumos, a de contratar as pessoas para atender e acertar o valor do trabalho com elas. Já na equipe 1 há total horizontalidade, e durante a pesquisa os integrantes até mesmo brincavam com isso: um dos cozinheiros comentou ironicamente que ia “reclamar pro chefe”. A isso, se seguiu o diálogo em tom de brincadeira:

- quem é o chefe?

-É... Deus. E ele está em toda a parte. (informação verbal)¹¹

¹⁰ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

¹¹ Idem.

Contudo, deve-se ressaltar que isso se dá por serem apenas duas pessoas e ambas na posição de cozinheiro, diferente das outras duas equipes em que há apenas um cozinheiro e mais um atendente e um auxiliar de cozinha.

As relações entre as pessoas são de amizade, segundo descrevem os integrantes. O clima durante as horas de trabalho é bastante descontraído e fluem conversas totalmente desconexas com o trabalho, as pessoas compartilham histórias e experiências de sua vida pessoal corriqueiramente. Há conflitos e divergências, evidentemente, e o modo de se lidar com esses choques é conversando. Esta prática apareceu nas respostas de todas as entrevistas realizadas, além de ser mencionada e observada durante a observação participante. Percebe-se aqui o papel do *entendimento* como indicador predominante.

De maneira geral, no que tange à emissão de ordens, tem-se um tom dialogado e com caráter mais de pedido do que de ordem propriamente dita. Cita-se um exemplo de um dos dias da pesquisa junto à equipe 1: quanto à tarefa do pesquisador de escrever o cardápio em um quadro-negro exposto ao público, a “ordem” dita por um dos integrantes foi “tu te *pilha* de escrever o quadro?”, assim como em outros momentos o comando começava por “se tu quiser tu podes fazer...” (informação verbal)¹² por vezes passando até mesmo a ideia de vergonha de fazer algum pedido ou passar alguma orientação. Entre as cozinheiras o diálogo também seguiu esse tom, acerca de como proceder em algumas tarefas. Se observou o seguinte diálogo:

-Isso tu não ‘vai’ cortar?

- não, acho... Pensei em deixar assim.

-Ok. (informação verbal)¹³

Não há nenhum documento explicando quais as tarefas e atribuições de cada um, isso se dá a partir do bom senso e da iniciativa de cada um em fazê-lo. A única parte do trabalho em que há um pouco mais de regramento é no uso dos panos de prato, chão e mãos, que são compartilhados entre as três equipes e se organiza a limpeza de forma a não sobrecarregar ninguém em termos de trabalho ou de gastos e que também sempre

¹² Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

¹³ Idem.

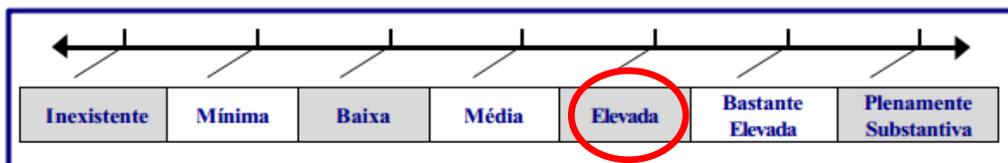
haja panos disponíveis para o trabalho. Percebe-se, portanto, o quesito *desempenho* presente ao mínimo possível: que seja possível realizar o trabalho. Não há mais autoridade a quem desempenha melhor seu trabalho nem nada nesse sentido.

Algumas normas que regulam a atividade do local foram criadas ainda na época em que apenas o casal fundador integrava a equipe e se mantêm até hoje. São restrições a produtos de origem animal, transgênicos e refrigerantes, por exemplo. Estas são tidas como indiscutíveis e são comunicadas amplamente nos materiais disponíveis ao público, inclusive – não se observa aqui a flexibilidade do restante das relações hierárquicas. Houve caso de transgressão de normas por parte de um dos cozinheiros e frente a isso aconteceu uma advertência da parte do cozinheiro da equipe 2 (novo proprietário) juntamente de outros integrantes. Percebe-se o elemento do *juízo ético* presente na repreensão. Sobre isso, esse comenta:

Não chegamos ao ponto ainda de falar pra alguém que a gente não quer que trabalhe mais aqui. Não chegamos a esse ponto, sabe. Se precisar chegar também, a gente talvez não hesite. A gente é bem paciente e didático de repetir várias vezes o que é certo. Porque a gente também não se sente mal em dizer isso. Porque se você quer usar essas coisas [transgênicos], pode usar, só que assim: então usa em outro lugar. [...] Qual é o ganho que tu vai ter? É no final do dia tu economizar 10, 20, 50 reais que seja e ter que dividir o teu lucro todo com outra casa ou tu pagar esse negócio [não-transgênico], ficar bem consigo mesmo se você colocar na sua cabeça que o produto que tu tá comprando não tá ferrando tanto o planeta ou outras pessoas ou animais e pagar um pouco mais por isso e no final do dia tu recebe quase tudo que é pra você receber, acho que falta essa visão. (informação verbal) (1, 2015).

A hierarquia é um elemento que, embora atenuado, se faz presente na organização. É necessário ressaltar a contradição entre os valores libertários de horizontalidade e a existência de uma hierarquia. Porém, muito da gestão é feito de forma participativa e predomina o *entendimento* e o *juízo ético*. Entende-se que a rubrica **hierarquia e normas** manifesta *elevada* de racionalidade substantiva.

Figura 3: nível elevado de racionalidade substantiva



6.2 VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Evidentemente, os valores não ficam apenas presentes como têm um peso bastante grande na organização, mesmo que estes não estejam oficialmente descritos. Há exemplos disso em abundância na decoração do local, nas atitudes e nas palavras das pessoas. Junto da identidade visual do estabelecimento há a descrição “espaço cultural libertário”. Nos bonés usados como uniformes estão as palavras “cozinhando por ideais”. Durante a realização da pesquisa, muitos dos envolvidos na organização também participavam da organização de um ato político em memória aos quatro anos de atropelamento da Massa Crítica, movimento social que tem o uso da bicicleta e a humanização do transporte nas cidades como causa¹⁴. Pôsteres deste e de outros atos, como a Marcha Contra a Monsanto, foram pendurados no local à disposição do público durante o período da pesquisa.

É seguro dizer que (praticamente) todas as práticas do espaço passam por uma avaliação ideológica. Não se aceita cartões de crédito ou débito nem se usa insumos transgênicos ou de origem animal não por visar a maximização de recursos, mas por ideologia. É bastante raro que um estabelecimento não aceite cartões de crédito ou débito e é sabido que há larga utilização desta forma de pagamento, portanto em uma análise utilitarista não faria sentido não aceitá-los. Esta recusa passa a fazer sentido uma vez que se olha o lado do consumidor que pode estar endividado ou vir a se endividar através desta que é a modalidade mais cara de crédito disponível atualmente (BORTOLON, 2015, p.4).

Certo dia da pesquisa, pouco antes de abrir, o telefone tocou e um integrante atendeu. Falou coisas como “não, não... É, não, obrigado” e desligou. Explicou aos demais: “Era um cara da *xxx software* perguntando se a gente não quer um sistema de controle de estoque...” então mudou a voz para fingir gritos muito altos, como se ainda estivesse na linha (mas na verdade ainda falando em um tom de voz normal) “NÃO! A GENTE NÃO GOSTA DESSAS COISAS!” (informação verbal)¹⁵ e seguiram-se comentários sobre produtos considerados “capitalistas de mais”/desnecessários entre toda equipe presente. Nem se cogitou a adoção de tal produto. Percebeu-se no produto

¹⁴ Para mais sobre a Massa Crítica, ver <https://massacriticapoa.wordpress.com/>

¹⁵ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

um elemento de introdução de uma lógica distinta daquela da organização e isto fez com que a equipe entendesse que não era necessário qualquer tipo de cogitação ou análise para descartar tal oferta.

Durante a pesquisa, notadamente na equipe 2, havia um caderno onde era anotado quantos almoços e quantas bebidas foram vendidas. A tarefa de anotar esses dados, por vezes compartilhada entre o pesquisador e um integrante da equipe, suscitou conversas a respeito de número mínimo de vendas e análises superficiais de toda ordem, como correlação entre qual sabor de bebida oferecida e número de vendas. O atendente tinha total conhecimento dos valores e suas médias, bem como de correlação com dia de semana e mês com o movimento. Em uma dessas oportunidades, o pesquisador mencionou algo sobre o valor e sabor de bebidas e alguma ação que poderia ser tomada de forma a aumentar as vendas. A isso recebeu a resposta de que “isso é uma coisa que o Bonobo não pensa” (informação verbal)¹⁶, em tom de desconsideração da sugestão e do seu caráter expansivo. A equipe 1 por vezes sequer mantinha o controle das vendas.

É verdade que enquanto estabelecimento imerso em uma economia mercadológica há a necessidade de que haja um mínimo de movimento, mas a vontade do público não é prioridade e nem se faz questão de manter uma boa imagem perante todos: aconteceu de um guia gastronômico contra-indicar o restaurante por ser vegano. Ao falar sobre isso durante a observação participante, se considerou “bom”, pois “aí essas pessoas não vêm aqui” (informação verbal)¹⁷ - nas palavras de um dos membros.

Quando perguntados sobre os valores do Bonobo, seus integrantes mencionaram palavras como “anticapitalismo”, “autonomia”, “respeito”, “compaixão”, “amor” e repetidamente as palavras “ser vegano”, “ética” e “libertário” – no entanto não há uma formalização destes. Perceberam-se, ao longo da pesquisa, práticas que correspondem com estas ideias, como o respeito e mesmo celebração das diferenças de orientação sexual, incentivo a práticas de consumo consciente, apoio e divulgação de causas ligadas à tradição anarquista e de esquerda. Como exemplo, é possível citar um dos dias da pesquisa em que um casal homossexual de clientes se beijava enquanto esperava sua mesa. Instantes depois, um dos membros comentou discretamente, na cozinha com

¹⁶ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

¹⁷ Idem.

outro: “tinha dois caras se *pegando* muito, escorados no pilar!” (informação verbal)¹⁸, com ar de entusiasmo. O outro integrante respondeu “aí que é bom mesmo! Tem que ter mais!” (informação verbal)¹⁹. Se ressaltou, ainda, a ideia de igualdade, na relação que se estabelece com o público, um dos integrantes comenta “não é porque tu está limpando que tu é menos que as outras pessoas” (informação verbal)²⁰.

A cessão do espaço, assim como as atividades, não envolvem a cobrança de uma taxa ou algo que vá servir como fonte de receita para o resultado financeiro da empresa. Há a cobrança de valores, mas no sentido de ajudar nos custos para manutenção do local, de forma que as relações tidas com terceiros se dão de forma corresponsável. As receitas para uso individual dos envolvidos são advindas do próprio trabalho destes em conjunto com suas equipes, nunca a partir de rendas de capital. No entanto, entende-se que há também um ganho econômico nesta abstenção de exploração do ponto comercial, como salienta um dos cozinheiros:

Eu sou um pouco *marketeiro* na realidade... Na escondida assim, mas eu sou. E eu não me sinto mal de fazer isso porque assim: o Bonobo divulga o negócio de outra pessoa, divulga o sem preço, divulga várias coisas e com isso a gente tá fazendo uma propaganda da gente mesmo, entendeu? De uma maneira positiva. Sem patrocínio, sem nada assim. Acho que essa é a grande *sacada* da parada. Você constrói, você ganha de volta. (Informação verbal) (1, 2015)

Percebe-se que há, ainda a existência de uma atuação *calculada*, pensando em *fins*. Mas esta está circunscrita a um ideário de apoio a determinadas causas e valores, dentro dos limites de sobrevivência econômica do local, é subordinada aos *valores* (*emancipatórios*) organizacionais.

Não existem objetivos, sejam eles formalizados ou não, no sentido de metas de vendas ou de dias abertos. Um planejamento estratégico está longe ser concebido ou posto em prática. Tudo que há são combinações entre indivíduos para o presente e por vezes alguns projetos são lançados, como no caso das noites sem preço, estas estavam assinadas como “projeto noites que não têm preço”. No entanto, tudo isto acontece em meio ao imediatismo dos envolvidos e não há problema nenhum em cancelar

¹⁸ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

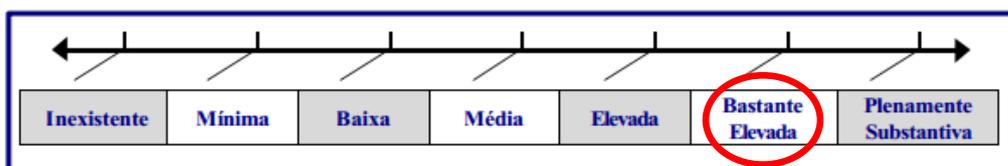
¹⁹ Idem.

²⁰ Ibidem.

determinado plano. Percebe-se aqui um foco na *auto-realização* dos indivíduos envolvidos.

Pela presença bastante forte de valores libertários, pelos objetivos e processos de elaboração destes, com o destaque das formas de ação expostas, entende-se que a rubrica **valores e objetivos organizacionais** apresenta nível *bastante elevado* de racionalidade substantiva.

Figura 4: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



6.3 TOMADA DE DECISÃO

Como mencionado anteriormente, não há um planejamento de longo prazo para além da definição dos dias acordados para cada equipe. Também não há regras ou convenções por período no que tange questões como abrir ou não em feriados ou datas para alguma eventual manutenção da infraestrutura. Assim, o estilo de processo decisório mais frequente é um espontâneo, conversado e baseado no bom-senso das pessoas envolvidas.

Em um dos dias de atendimento junto à equipe 1, uma menina que almoçava com outra disse que sua amiga estava de aniversário e perguntou se seria possível que se servisse uma sobremesa de cortesia. Como atendente, o pesquisador deu os parabéns à aniversariante e disse que não sabia o que se fazia normalmente e que perguntaria à cozinha. Voltando à cozinha, o cozinheiro achou engraçado que alguém pedisse isso e disse que servisse o sorvete gratuitamente. Também houve, no mesmo dia, um cliente que pediu para embalar o que sobrou do seu prato para levar. O cozinheiro disse que isso era possível e comentou que cobraria cinquenta centavos pelo prato da quentinha. O pesquisador perguntou se deveria avisar sobre isso – se respondeu que achava que não, pois “em todos os restaurantes” (informação verbal)²¹ que havia frequentado não avisavam.

Chamou a atenção que em ambos os casos a decisão foi tomada de acordo com o bom-senso e o *entendimento* das pessoas envolvidas em cada um – não houve consulta a nenhum histórico e nem parecia haver uma regra deliberada sobre como proceder para cada caso.

Outro caso que ilustra o processo de tomada de decisão foi uma das oportunidades junto à equipe 2, em que já se terminava de arrumar o salão após um dia de atendimento. Em meio à finalização das tarefas, surge o seguinte diálogo:

-É nesse final de semana já, que tem o feriadão?

-Sim.

-Acho que vamos abrir, *né?* Acho que a gente devia abrir... O que tu acha?

-Eu acho também. (informação verbal)²²

Mais alguns comentários acerca da *demandada esperada* foram feitos e assim se tomou a decisão – pesando *entendimento* e *cálculo*. Também houve a oportunidade em

²¹ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

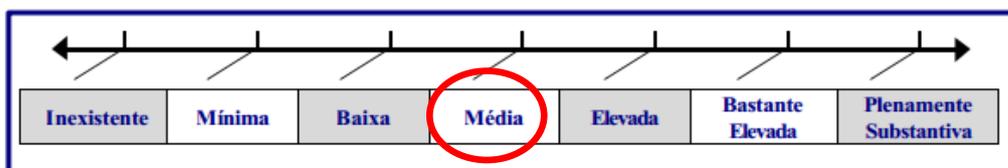
²² Idem.

que a equipe 1 renunciou ao seu direito ao atendimento e o cedeu para a equipe 2, a princípio a razão parecia ser a proximidade do feriado do carnaval, no entanto observou-se que a noite que precedia o dia era de atendimento da equipe 3 e um dos integrantes da equipe 1 já havia declarado que não sucederia essa equipe por problemas nas condições de limpeza do local – indicando *cálculo* na tomada de decisão.

Outra oportunidade foi a tomada de decisão de cessão do espaço a um coletivo de comida vegana de Porto Alegre. Para esse processo foi utilizado um *chat* onde estava presente toda equipe do Bonobo, de forma que todos pudessem opinar a respeito. Demonstra-se, aqui, que uma vez que a decisão seja de caráter coletivo e impacte de igual maneira todas as equipes, há uma prática horizontalizada e assembleária. Não havia subgrupos com finalidade de tomada de decisão ou com competências decisórias específicas – havendo mais espaço para o *entendimento*.

Assim percebe-se que há a presença de *entendimento*, mas também de *cálculo* na tomada de decisão, de forma bastante equilibrada entre ambos. Assim, entende-se que na rubrica “**tomada de decisão**” a organização manifesta *média* racionalidade substantiva.

Figura 5: nível médio de racionalidade substantiva



6.4 CONTROLE

Conforme mencionado anteriormente, observou-se, tanto na equipe 1 quanto na equipe 2 o controle sobre as vendas diárias. Na equipe 1, durante a pesquisa, houve dias em que o controle de vendas não foi feito senão para a sobremesa, dias em que o controle foi abandonado no decorrer do expediente e dias em que o controle efetivamente ocorreu. Na equipe 2, sempre se fazia o controle de vendas sem maiores problemas. Para esta, havia também a finalidade de aumentar o pagamento da equipe com relação ao número de vendas, enquanto que para a equipe 1, de pagamento igualitário, esse dado não interferia.

No entanto não se faziam maiores análises e ações com base nos dados no sentido de vender mais. Em ambas equipes, seguidamente a comida ofertada no dia acabava e não se cogitava tentar adaptar a oferta à demanda, conforme descrito no capítulo de apresentação do Bonobo.

Há processos, ainda, que não sofrem qualquer controle, como o repasse da porcentagem de pagamento das despesas da casa. Cada equipe que utiliza a casa deixa uma porcentagem de suas vendas para o pagamento das despesas comuns – sobre esse pagamento não há qualquer tipo de conferência ou fiscalização, o repasse é feito na base da *confiança*.

Conforme mencionado anteriormente, há um esforço conjunto entre as equipes para o uso e disponibilidade de panos de prato. Vigora uma convenção interna da ordem e posição dos panos conforme sua finalidade e condição de uso. No entanto, em um dos dias da pesquisa houve o uso por engano de um dos panos de mão para a limpeza de pratos – a medida tomada foi a explicação da regra e um comentário bem humorado por parte de um cozinheiro dizendo que “agora que a gente errou isso, tudo vai explodir” (informação verbal)²³.

Em termos de controle nas atividades interpessoais, a palavra mencionada como mecanismo foi “conversa”. Muitos dos integrantes declararam que por vezes se

²³ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

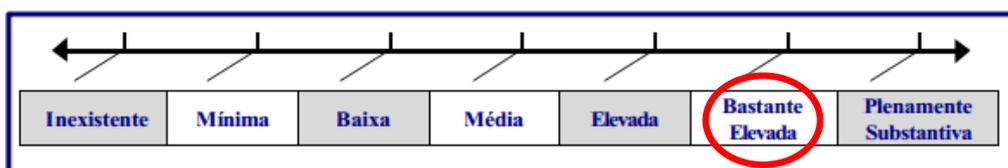
constrangiam de mencionar alguma inadequação de algum colega por medo de interferir em sua relação de amizade, mas que há um pacto interno de sempre expor as questões uns aos outros.

Decisões acerca do tema de eventos e da decoração do local precisam estar alinhadas com a ideologia do local. Houve a ideia de fazer um jantar temático de música brega – no entanto se avaliou que pela temática muitas vezes sexista deste tipo de música, não caberia realizar o evento, a pesar do gosto de alguns integrantes por esse gênero.

Houve, durante o período da pesquisa, a transgressão por parte de uma das equipes de uma das regras da casa: a de não uso de produtos transgênicos. Como resposta a isso, membros do Bonobo de fora da equipe (notadamente o cozinheiro que passará a ser proprietário em breve, mas não somente este) convidaram a equipe transgressora para conversar e não houve nenhuma sanção, mas o tema foi mencionado com bastante insatisfação e estes membros sinalizaram que não seria tolerado em sua reincidência – com a expulsão dos transgressores sendo cogitada.

Percebe-se aqui um comportamento voltado ao entendimento e totalmente desconexo das ideias de maximização de recursos, estratégias interpessoais e desempenho, próprias da racionalidade instrumental. Com base nas percepções acima expostas quanto a formas e finalidades de **controle**, exercidas por quais indivíduos e por quais meios, percebe-se nesta rubrica uma manifestação *bastante elevada* de racionalidade substantiva.

Figura 6: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



6.5 DIVISÃO DO TRABALHO

Quanto ao trabalho em nível administrativo, este, no início, era feito todo pelo casal de proprietários fundadores. Com a mudança da propriedade da empresa, assuntos como o pagamento de impostos e taxas e a gestão de um caixa para fins de reparos e adaptação da infraestrutura (recentemente houve a limpeza da caixa de gordura, por exemplo), também ficam a cargo do cozinheiro que é o novo proprietário formal e de um dos atendentes – que por sua formação sabe lidar melhor com estes assuntos. Contudo, é importante salientar que mesmo havendo essa centralização formal, o diálogo está sempre presente na tomada de decisões - a gestão é mantida bastante aberta, transparente e, por consequência, respaldada pelos demais envolvidos.

A divisão dos dias da semana entre as três equipes é atribuída um tanto ao acaso (diz-se que foi uma coisa que “aconteceu”), e também um tanto à necessidade de renda de cada um dos envolvidos. Há quem tenha outras fontes de renda e que, portanto, menos dias trabalhados são necessários e há quem dependa totalmente (ou majoritariamente) das rendas do trabalho na casa, ficando com mais dias para trabalhar. A qualidade de vida dos integrantes da organização também é levada em consideração, no que diz respeito aos dias de semana trabalhados. Tão pouco se coloca a ideia de produtividade como algo a ser levado em consideração em tempo algum. Durante o tempo da pesquisa, houve o caso de um dos integrantes trazer a questão de que gostaria de trabalhar um dia a menos por semana, de modo a alternar com seu companheiro semanalmente: recebendo menos, mas também permitindo mais tempo livre e mais ânimo em sua vida. Há uma espécie de lema, escrito nas paredes da casa onde se situa o restaurante que parece ser respaldado aqui: “compre menos, trabalhe menos, viva mais”. O elemento *entendimento* é destacado.

A divisão do trabalho operacional dentro de cada uma das equipes foi descrita pelos integrantes da organização usando palavras como “respeitando o limite de cada um”, e parecem convergir para a ideia de que houve certo grau de espontaneidade e que se mantém em mente o bem-estar e as preferências dos indivíduos em suas tarefas. Há de se salientar que há uma liberdade bastante grande na forma de operacionalizar o trabalho. Cada pessoa tem *autonomia* para desenvolver seu trabalho da forma que melhor entender, contanto que este seja entregue adequadamente. Durante a pesquisa,

na inserção do pesquisador na jornada de trabalho do espaço nunca houve instruções específicas do modo de realizar das tarefas e esse modo de trabalhar é ressaltado positivamente constantemente pelos integrantes.

É estabelecido que a pessoa ou grupo responsável por cozinhar o alimento também é a responsável pelo risco em comprar os insumos e por pagar o restante da equipe. Há aqui uma noção clara de propriedade da operação, que não é da pessoa ou grupo que tem propriedade da empresa, e tampouco se tem o resultado do trabalho entendido como de propriedade coletiva daqueles que participaram da operação por igual: se reconhece a propriedade do resultado financeiro sendo daquele(s) que cozinha(m). O Bonobo enquanto empresa fica com uma taxa de 15% que cobre os custos fixos do local mais impostos - uma taxa bastante moderada quando comparada com outras exercidas no mercado em Porto Alegre, que chegam a 50%. Ainda que não se perceba aqui o mesmo nível de centralização observado em empresas totalmente heterogestionárias e haja uma descentralização para cada equipe de trabalho, também não se pratica um modo totalmente horizontal de organização.

A correspondente divisão de receitas não é igualitária e parece ter respaldo junto aos participantes, uma vez que entendem que as pessoas da cozinha, por trabalharem mais horas do que aquelas que ficam na limpeza e também fazerem o trabalho de comprar os insumos devem receber a mais - o que torna os ganhos mais igualitários não no montante, mas por hora trabalhada. No entanto, há a noção de que a remuneração deve respeitar um piso diário e também deve aumentar de acordo com o movimento – se há mais clientes atendidos, mais trabalho e, portanto, mais renda para todos os envolvidos. Esse fator é determinante para os integrantes, como demonstrado no depoimento à seguir:

Eu larguei meu emprego das oito às quatro [horas] pra trabalhar aqui. Eu podia estar ganhando bem mais, mas aqui o [*cozinheiro*] é meu chefe [...] ele combinou comigo outro dia que seria cinquenta reais o dia, viu que sobrou além do que ele esperava e saí daqui com cem reais. Então tem isso, se fosse numa empresa capitalista... [abanando a cabeça] (informação verbal)²⁴.

Notadamente, a terceira equipe (na qual não houve observação participante) estava praticando essa variedade de pagamento, mas com um teto – considerado baixo

²⁴ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

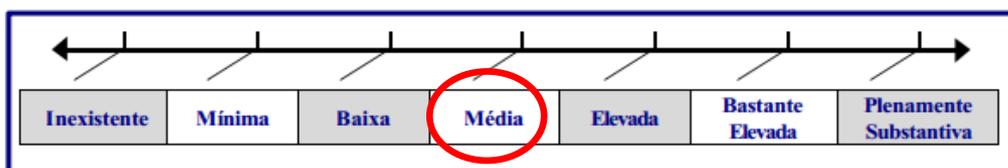
para os demais nos dias de maior movimento. Algumas das outras pessoas, incluindo de fora desta equipe, decidiram conversar com o cozinheiro da equipe, por entender que a forma de pagamento estava inadequada. Até o final da pesquisa essa conversa não havia acontecido.

Percebe-se, portanto, que observadas as ressalvas do reconhecimento da propriedade do resultado financeiro como sendo daquele que comprou os insumos e havendo uma relação trabalhista de contratante-contratado, há um senso de obrigação moral do contratante em pagar uma quantia correspondente com o montante recebido - pois entende-se que o trabalho foi que gerou esse ganho. Há, claramente, predominância do elemento *juízo ético* na questão do pagamento da equipe.

A especialização do trabalho na organização, no entanto, é bastante elevada. Existem pessoas que atuam apenas como cozinheiras, outras apenas com o atendimento ao público e outras apenas como auxiliares de cozinha. Raramente pessoas que desempenham o papel de auxiliar de cozinha também atuam no atendimento ao público e vice-versa. Consequentemente, existe uma centralização no poder de decisão do cardápio ofertado e um desnível de renda advindo dessa especialização (ainda que este último aspecto seja amenizado pela forma como se distribui as rendas, como descrito anteriormente). Há, aqui, protagonismo do fator *desempenho*.

Percebe-se o aspecto de **divisão do trabalho** com *média* manifestação de racionalidade substantiva.

Figura 7: nível médio de racionalidade substantiva



6.6 REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Embora não haja um espaço organizativo periódico (reunião, assembléia etc.) para se pensar a organização, este ato é muito presente na rotina do Bonobo. Há, no entanto, um *chat* permanente dos integrantes da organização, onde informações relevantes são lançadas e discutidas. Em ocasiões como antes da abertura ao público diariamente, ou após o expediente existem conversas que trazem à tona o pensamento sobre os próximos passos a serem dados, avaliações de eventos recentes etc.

Tais pensamentos e deliberações ocorrem livremente também em termos de quem se envolve no processo de reflexão. Não há nenhum esforço para esconder alguma informação ou algo nesse sentido. Logo no primeiro dia de pesquisa, após o atendimento ao público, quando a equipe foi almoçar os presentes já tomaram a iniciativa de falar ao pesquisador algumas das reflexões que faziam:

A gente tem o nosso jeito. Tô aqui de bermuda, camisa do *Dead Fish* [banda *punk*]... Não que a gente seja contra, até *tava* vendo de fazer uma camisa do Bonobo, mas se alguém não quiser usar e trabalhar aqui não tem problema (Informação verbal)²⁵.

“Aqui o lugar tem alma, energia. É sincero da gente mesmo” (Informação verbal)²⁶. O fato de não haver uma instância formal de pensamento sobre a organização é entendido como uma característica que tende mais à racionalidade substantiva. Isto porque se houvesse um conselho ou reunião periódica, este espaço ou órgão seria uma instância de poder – e teria, portanto alguma relação com a ideia de *finis*. A forma como a organização é gerida de maneira geral, mas em especial a reflexão sobre ela é feita em momentos espontâneos, dando liberdade de atuação aos indivíduos do grupo.

Em mais de uma das entrevistas foram ditas algumas palavras no sentido da importância da decoração do local e da capacidade deste de influenciar pessoas. Como o espaço é decorado de forma que o público fique imerso em mensagens políticas, entende-se que para aquelas pessoas que já têm um quê de desconformidade com o cotidiano consumista, há um potencial de mudança e de fato houve relatos sobre isso, como no depoimento de um dos membros:

²⁵ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

²⁶ *Idem*.

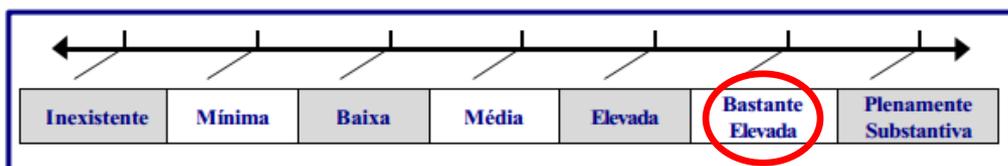
[O Bonobo é] Um lugar que deu oportunidade pra muitas pessoas fazerem o que tinham vontade de fazer e mesmo, sei lá, a ajudar algumas pessoas a se libertarem de coisas da sua vida... O que a gente já ouviu de história de gente que chegou, de dizer “deixei meu emprego”... Tentaram coisas novas... (informação verbal) (2, 2015).

Da mesma forma, também se busca fazer do Bonobo um espaço que conecte e amplifique o número de pessoas atingidas por ações de lutas sociais que venham ao encontro dos valores da casa. Para além da colagem de cartazes e divulgação de iniciativas em seus canais de comunicação, como expõe um dos integrantes:

Não é só na cozinha, se você falar assim “poxa cara, eu sei falar sobre...” sei lá, uma menina ano passado falou que queria fazer uma palestra sobre parto normal, que é uma coisa que *tá* em voga, com a apologia da cesárea e tal... *Pô*, demorou! O que você tiver de ideia que tenha a ver com os princípios da casa assim, de luta pela igualdade... Chega aqui que a gente te cede o espaço, a gente não vai te cobrar nada. [...] Se a gente vê uma coisa de um movimento social *x*, a gente divulga, e outro movimento social vê que a gente divulgou aquilo, também vai divulgar. Então a gente se considera, eu pelo menos considero, uma coisa a parte, aquela coisa, não é só um restaurante. É mais um movimento que pode se... fazer acontecer, assim. Então eu acho que é isso, tudo tem que ser uma teia (informação verbal) (1, 2015).

Ao longo dos meses da pesquisa, muitas vezes foram discutidos temas como impactos sociais e ambientais das ações da organização e em nenhum momento discutiu-se lucro ou metas de vendas. É seguro dizer que dentro dos limites de pagamento dos custos e provisão de renda aos indivíduos que trabalham na organização, sobrepõem-se os critérios de *juízo ético* e *valores emancipatórios* na reflexão organizacional. Percebe-se na **reflexão sobre a organização** manifestação *bastante elevada* de racionalidade substantiva.

Figura 8: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



6.7 CONFLITOS

A natureza dos conflitos observados é, majoritariamente, de inadequação na execução do trabalho e balizados por valores emancipatórios. Geralmente, trata-se de retrabalhos ocorridos por falta de atenção por parte da equipe que antecede a que passa por dito retrabalho.

Um problema comum é a inadequação na limpeza da louça no dia seguinte ao uso por outra equipe. Entende-se que quando isso ocorre, é porque alguém recebeu por trabalhar e não fez seu papel, e que a pessoa do dia seguinte que fica com o trabalho extra não recebe por isso. Essa injustiça foi descrita como “capitalismo” por um integrante da organização, pois entendia que nessa situação havia exploração sem remuneração do trabalho. Assim como o caso supracitado da utilização de produtos transgênicos, há um entendimento de que há problema em ferir valores nos quais a organização acredita, como a agricultura ecológica e a justa remuneração do trabalho.

Para exemplificar, cita-se a situação de um dos dias em que um atendente mostra aos demais um prato e diz “toca nele pra tu ver” (informação verbal)²⁷. Após tocá-lo, o cozinheiro disse “a gente guarda prato engordurado que é pra ajudar a lubrificar a comida...”, ironicamente (informação verbal)²⁸.

As resoluções observadas desse tipo de situação foram a fuga do problema e o diálogo: a equipe 1 se recusou a trabalhar no dia seguinte à outra determinada equipe, de forma a evitar o problema, não confrontando-o. Esta fuga, embora eficaz em evitar o choque não resolveu o problema – que foi enfrentado pela equipe 2 que atendeu em seu lugar e expõe uma fragilidade – se é preferível evitar um problema a resolvê-lo é porque entende-se que a resolução pode ser ainda mais prejudicial do que o próprio problema, acarretando em risco de desagregação do grupo.

A equipe 2, que optou por abrir no dia em que a equipe 1 abriria, ao fazê-lo encontrou o ambiente em desconformidade quanto à limpeza e condições de trabalho em geral – ao chegar no local para o trabalho da observação participante foi explicado

²⁷ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

²⁸ Idem.

ao pesquisador que haviam utilizado o pano cuja função é limpar o quadro-negro para limpar as mesas e os descansos de prato – e foi exibido um descanso de prato com traços de giz em marcas de um pano. Ao limpar as mesas se percebeu que estavam mais sujas do que o normal. O banheiro também não havia sido limpo, como seria a praxe da casa – comentários acerca da decisão da outra equipe em não suceder a equipe 3 aconteceram, dando razão à atitude. A equipe 2, no entanto, encarou o problema reunindo-se com o cozinheiro da equipe 3, que cometeu a falha, e expor os problemas. Não houve sanções de nenhuma natureza, mas o cozinheiro mostrou levar a sério a conversa e prometeu tomar mais cuidado em futuras oportunidades. De fato, até o final da pesquisa esse tipo de problema não voltou a se repetir.

Percebe-se, na atitude das equipes 1 e 2, a predominância de elementos de razão instrumental. Na ação da equipe 1 em fugir do problema em um raciocínio de *estratégia interpessoal* e *cálculo* para com as outras equipes e na equipe 2, mesmo tendo confrontado a situação, por não ver problema e internamente concordar com a atitude da equipe 1.

Foi percebido, ainda, um conflito latente entre as equipes no que tange à distribuição de tarefas administrativas. Havia a necessidade de preenchimento de notas fiscais para prestação de contas à contabilidade – o assunto, quando discutido em âmbito inter-equipes foi tratado de maneira a estar em conformidade, mas diálogos internos da equipe que aceitou o trabalho questionavam o porquê de ter caído sobre eles a tarefa do preenchimento, e não sobre outrem: “*Pô*, uma trabalhadeira, por que ele mesmo não faz?” (informação verbal)²⁹.

Em outra oportunidade, a equipe 2 utilizou o tempo após o término de suas atividades para a limpeza do salão. Nesse meio tempo, os integrantes da equipe 1 chegaram e comentaram “O que é isso!? [*integrante equipe 2*] ta revolucionando aqui?” em tom de brincadeira, ao verem as coisas espalhadas (informação verbal)³⁰. Seguiram-se algumas interações entre eles e quando a equipe um se afastou, membros da equipe 2

²⁹ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

³⁰ Idem.

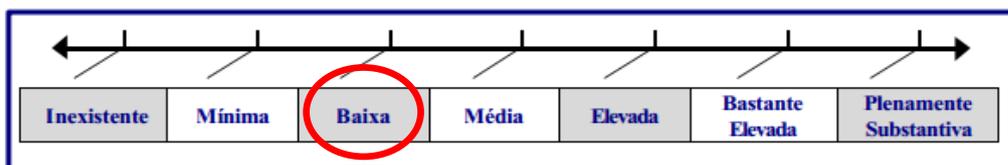
cochicharam entre si, em meio a abanos de cabeça: “*Pô*, se limpa reclamam, se não limpa reclamam...” (informação verbal)³¹.

Uma vez mais, que conste para a pesquisa, optou-se pela fuga ao assunto. Percebe-se aqui, como no caso da fuga ao problema da limpeza citado anteriormente, o uso de *estratégia interpessoal* na resolução de conflitos.

Portanto, observa-se que naqueles conflitos onde se tomam ações no sentido de resolução, há uma orientação de valores, mas nem todos os conflitos são encarados às claras. É verdade que há um esforço para os problemas sejam levantados e tratados e que sempre se converse, mas ainda se há ocasiões em que se toma o caminho mais fácil, por assim dizer, não encarando o problema de frente e *calculando-se* que não vale a pena passar pelo desgaste na relação para resolver a situação.

Percebe-se, então, nos **conflitos**, *baixa* manifestação de racionalidade substantiva.

Figura 9: nível baixo de racionalidade substantiva



³¹ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

6.8 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Como é de se esperar, a comunicação interna segue um tom bastante informal. Gírias são empregadas a todo o momento e se trata tanto de trabalho como de outros assuntos de maneira coloquial e sem maiores formalidades. Normalmente, o som ambiente que é posto para o público também toca durante os horários de expediente interno, na preparação do local antes da abertura e após o encerramento. Dessa forma, todas as interações, mesmo aquelas que dizem respeito a trabalho, se dão em um ambiente informal e descontraído. Não raramente alguém utiliza os sofás para sestar após o serviço.

Em um dos dias da pesquisa, ainda havia uma última mesa onde os clientes comiam, porém ninguém da equipe estava mais com os bonés utilizados como espécie de uniforme e o cozinheiro tirava uma soneca no sofá (ainda que afastado da mesa onde estavam as pessoas). Depois disso, o casal de proprietários chegou e ficou conversando sobre assuntos particulares. Ao chegarem, traziam dois cães de estimação, que vivem no segundo andar da casa, junto deles. A mulher passou com os cães pelo caminho oposto ao que estava com clientes, talvez para que passasse despercebido. No entanto passou um cachorro na rua, para o qual ambos começaram a latir...

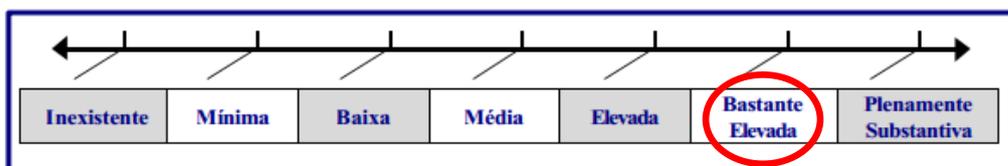
Tal informalidade perpassa as relações intra-equipe e se estende à relação ao público. Em um dos dias da pesquisa, dois clientes entraram no restaurante e cumprimentaram a equipe e os chamaram pelo nome. Um dos integrantes explicou que “O *fulano* não paga. O [*cozinheiro*] faz umas permutas... Ele é tatuador do [*cozinheiro*], daí come aqui ‘na faixa’” (informação verbal)³². Como havia poucos clientes, o cozinheiro serviu seu próprio almoço e foi comer junto dessas pessoas. Depois, o auxiliar de cozinha também passou um tempo conversando com eles. Um integrante de outra equipe chegou e também se juntou à mesa. Outros casos de pessoas próximas que faziam permuta ou almoçavam por conta de alguém da equipe apareceram ao longo da pesquisa.

³² Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

Em meio a essa informalidade, os membros também tomam decisões e interagem ao trabalhar. Por consequência, muitas das ações feitas em âmbito organizacional se dão na base da confiança: não se emite recibo de valores que circulam entre as equipes, por exemplo. Em geral, não há documentação sobre o que se acorda, e isso dá à palavra dos membros um peso bastante grande. Aquilo que é acordado é o que vale.

Também não há instâncias formais para emissão de opiniões, como uma central de atendimento, ouvidoria, ou mesmo um departamento de recursos humanos. Toda a interação é baseada na livre iniciativa dos integrantes em fazê-la, tendo toda autonomia possível para tal. Percebe-se a **comunicação e relações interpessoais** exercidas com racionalidade substantiva manifesta de forma *bastante elevada*.

Figura 10: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



6.9 SATISFAÇÃO INDIVIDUAL

A frase “eu sou feliz” foi unanimidade na equipe ao descrever seu trabalho. “É o melhor lugar que existe pra trabalhar, que eu já conheci”, afirma um integrante durante entrevista qualitativa (informação verbal) (3, 2015). Também houve, em outra entrevista, relato em que a pessoa comenta que passou anos militando pelas causas do veganismo e do anarquismo e que houve momentos em que parecia não ter feito diferença alguma, e que trabalhar no Bonobo acaba por parecer uma espécie de recompensa por essa trajetória. Outros depoimentos dos integrantes seguem a mesma linha:

Eu fico feliz porque isso se transformou em algo muito lindo. Sempre que a gente recebe um retorno de alguém dizendo que se inspirou no Bonobo pra alguma coisa isso é muito legal. (Informação verbal) (2, 2015).

No entanto, também foi mencionado ao longo da pesquisa o fato de que o serviço em si não é o motivo de satisfação. Evidentemente, tarefas como atendimento como garçom, lavagem de louça, limpeza de salão não fazem parte do sonho de muitas infâncias. Porém, é uma forte fonte de satisfação ter a causa do veganismo e a difusão de ideais políticos libertários e anticonsumistas/ecologistas de maneira geral como fonte de renda. Além disso, há muita autonomia e carga horária relativamente baixa exercida pela força de trabalho, o que permite que os integrantes se envolvam em outros projetos e atividades para além das do trabalho, como destaca um dos entrevistados:

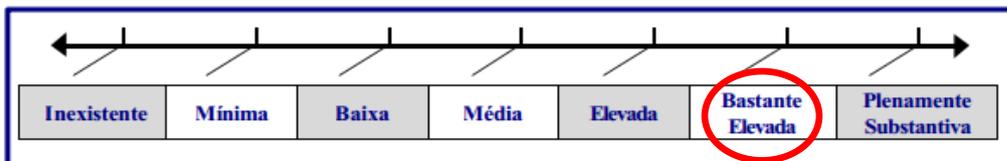
Permite que eu trabalhe poucos dias e que eu faça o que eu gosto (que não é lavar louça - lavo porque tem que lavar, como na minha casa). Permite que eu ganhe bem e chegue em casa e faça as comidas que eu faço pra vender e também que eu faça minhas pinturas [...] (informação verbal) (3, 2015).

Um dos integrantes largou seu antigo emprego para ir trabalhar no Bonobo. Isto significou uma queda em sua renda, no entanto o mesmo justifica a ação por estar feliz e fazendo algo em que acredita. Não raros são os casos em que pessoas do público vêm até a equipe expor o quanto o espaço impactou sua vida, alguns dizendo que largaram o emprego no qual se sentiam presos de alguma forma. Saber dessas histórias também é citado como fonte de satisfação pelos integrantes. Não raro também, durante a pesquisa,

um dos integrantes – em meio ao serviço – exclamava coisas como “Já falei que eu amo esse lugar!?” (informação verbal)³³.

Percebe-se, então, um nível muito elevado de *auto-realização*, advindo das mensagens e ideais que o espaço propaga. Portanto, considera-se esta rubrica com manifestação de racionalidade substantiva *bastante elevada*.

Figura 11: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



³³ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

6.10 DIMENSÃO SIMBÓLICA

O logotipo do estabelecimento mostra o rosto de um macaco (um *bonobo*) usando tapa-olho e abaixo estão cruzados um garfo e uma faca em um fundo preto, de forma a lembrar uma bandeira pirata. Inicialmente, o ícone não trazia um tapa-olho, até que a empresa recebeu um telefonema supostamente de um local onde se registra patentes, dizendo que havia outro interessado no registro da marca “Bonobo”, mas que a preferência seria do restaurante, por usá-la a mais tempo. A atitude tomada, em função de não acreditar na necessidade de registro de patentes ou na proteção à propriedade intelectual, foi adotar o tapa-olho e manter a marca “pirata”. Anos depois ainda não se ouviu a respeito do outro suposto interessado no uso da marca. A própria escolha do mascote, naturalmente, não é dada ao acaso. Bonobos são macacos sociáveis e menos agressivos que os chimpanzés, bissexuais e conhecidos por resolverem suas divergências fazendo sexo (CARDOSO, 1996).

Pelo lado de fora do local onde funciona o restaurante existem diversas mensagens escritas nas paredes e adesivos e cartazes colados, em volta a várias plantas. Pode-se destacar as frases “quantas horas por dia você vive?”, “compre menos, trabalhe menos, viva mais”. No interior da casa não é diferente, com diversas mensagens sobre diversas causas. Todas as paredes estão repletas de mensagens de cunho político emancipatório, de tal forma que se torna impossível fazer uma refeição sem um momento de leitura e a conseqüente reflexão. Há um espaço dedicado à exposição de *fanzines*, panfletos e abaixo-assinados de causas da ordem do dia das lutas sociais também presente no local.

Figura 12: quadros no interior do local



A escolha da organização para pesquisa se deu justamente pelo seu acentuado enfoque em convicções políticas libertárias e em causas nas quais acredita. A iconografia utilizada na organização remete a lutas políticas como a libertação animal, o feminismo e transfeminismo, o ambientalismo, antiautoritarismo, o direito à cidade, entre outras causas caras à tradição socialista libertária.

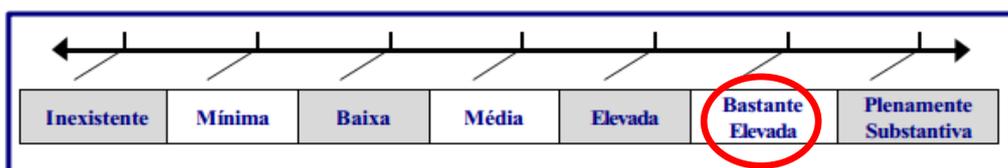
Nas entrevistas qualitativas foi comentado o fato de que servir comida foi apenas a forma encontrada de atuar nessas causas. O dinheiro expressamente não é o motivo que coloca o local em funcionamento, é antes visto como um “mal necessário” à sobrevivência do local e dos indivíduos que com ele colaboram. Em uma interação durante a observação participante um dos cozinheiros comentou que

Por mais que isso aqui seja o meu ganha-pão, não dá vontade de cobrar, se a pessoa não ficou satisfeita. Porque você faz uma coisa que vai pra dentro da pessoa, é muito especial por isso. Claro que você fazer um quadro ou algo assim também é, mas isso vai pra dentro da pessoa. Tem uma relação aí, se

não ficou legal pra ela... [abanando a cabeça, negativamente] (informação verbal)³⁴.

No cotidiano o imaginário é posto em prática – além da oferta que se encaixa em transações comuns do sistema capitalista, via nexos de caixa (CHARTIER E JOHNSON, 2011), que segue uma linha ecológica e vegetariana estrita, também são feitas transações por permuta com o público e doações a pessoas que necessitam da refeição, além da forma “sem preço”, descrita anteriormente, baseada na corresponsabilidade. O ideário da organização é, antes dos recursos financeiros, sua razão de ser. Assim, percebe-se esta rubrica, a **dimensão simbólica**, com *bastante elevada* manifestação de racionalidade substantiva.

Figura 13: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



³⁴ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

6.11 AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS

Em sua comunicação diária junto ao público, através de divulgações de cardápios em mídias sociais seguidamente são anexadas às informações imagens de cunho político – por vezes a comunicação tem somente este fim. Divulgações de outras iniciativas veganas também são frequentes na comunicação do Bonobo.

Figura 14: mensagem política junto ao cardápio

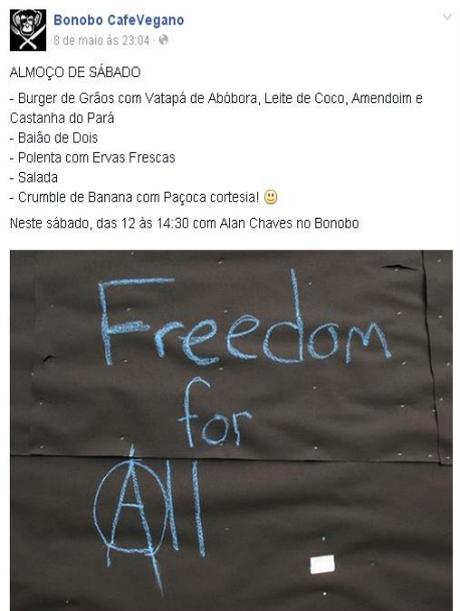


Figura 15: somente mensagem política

 **Bonobo CafeVegano** compartilhou a foto de Vitor Teixeira. 30 de abril às 14:34 · 🌐

Toda nossa solidariedade as pessoas que lutam, em especial aos professores de Curitiba!



Vitor Teixeira
Selfie pra uns, borracha pra outros

Figura 16: recomendação de artigo político

 **Bonobo CafeVegano**
24 de fevereiro · Porto Alegre · 🌐

"O que estamos tentando sustentar? Um planeta vivo ou a civilização industrial? Não podemos ter os dois."
<http://www.uniomystikaum.org/.../a-sustentabilidade-esta-dest...>



A Sustentabilidade Está Destruindo a Terra - Kim Hill ~ Unio Mystika

UNIOMYSTIKAUM.ORG

Curtir · Comentar · Compartilhar

Figura 17: divulgação de evento sobre diversidade sexual e gênero



Figura 18: divulgação de oficina de culinária vegana de outro restaurante



Para além destes exemplos e dos demais citados ao longo do presente trabalho, é evidente que a principal atividade social realizada está na oferta comercial, ou seja, na comida. Este é pensado em seu impacto social de diversas formas. A oferta boicota não apenas produtos de origem animal, mas também busca incentivar a agricultura camponesa e ecológica, de forma a contribuir com a sustentação de outras pautas sociais que são caras à sociedade brasileira, como a preservação de recursos naturais e a reforma agrária.

Ainda que não se possa dizer que os preços praticados (quando são fixados) sejam populares, há um esforço por mantê-los minimamente acessíveis. Estes não são ajustados desde 2013. A prática dos eventos sem preço busca fazer com que pessoas que não estejam em boa condição financeira possam frequentar o local e pagar um preço que condiga com sua realidade.

Nas palavras de muitos dos membros, o Bonobo é “mais que comida”, como nos seguintes depoimentos:

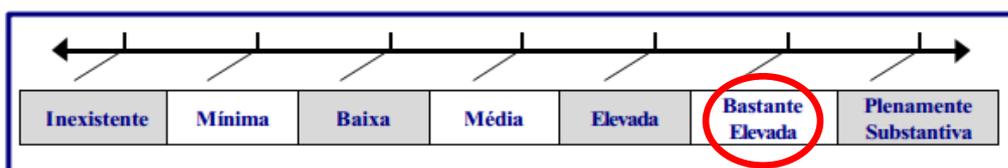
[o Bonobo] busca ser um espelho, pra espalhar iniciativas e que nasçam outros lugares como esse, porque o interesse não é expandir (informação verbal) (3, 2015)

Tudo tem que estar interligado. As organizações sociais, as pessoas. Eu sinto que a gente se interliga mais com o nosso público, eu vejo as pessoas compartilhando algumas coisas mais assim, porque gosta, as vezes até cardápio, ou quando vê que o negócio é sem preço, porque gosta, compartilha mas, assim, do mesmo jeito a gente também compartilha essas iniciativas sociais, de movimentos sociais, tudo o mais [...] Porque o Bonobo geralmente é isso aqui, é a galera vegana, a galera da bicicleta, a galera anarquista, tá ligado?... Eu acho muito legal, porque no meu ver tudo tá interligado. É o lance de buscar a igualdade. (informação verbal) (1, 2015).

Algumas outras formas de apoio a causas caras à casa também foram observada comida vegana e pessoas ligadas à ocupações urbanas mais de uma vez durante a pesquisa bateram a porta em busca desse tipo de apoio, dizendo terem sido informadas que seriam bem recebidas. Houve um dia em que se perdeu o valor do almoço de uma criança que estava com os pais, e se justificou que “o cara é de ocupação” (informação verbal)³⁵, em referência ao pai da família.

Levando em consideração o que está exposto acima, percebe-se manifestação *bastante elevada* de racionalidade substantiva na rubrica de **ação social e relações ambientais**.

Figura 19: nível bastante elevado de racionalidade substantiva



³⁵ Comentário feito por um dos integrantes durante a observação participante.

6.12 ANÁLISE GLOBAL DO EMPREENDIMENTO

Tendo exposto a análise de cada processo organizacional, coloca-se o quadro-resumo do Café Bonobo.

Tabela 2: quadro-resumo de análise do Café Bonobo

Processos Organizacionais	Intensidade de Racionalidade Substantiva	Indicadores de racionalidade predominantes
Hierarquia e Normas	Elevada	Entendimento, Julgamento ético
Valores e objetivos organizacionais	Bastante Elevada	Valores Emancipatórios
Tomada de decisão	Média	Entendimento, Cálculo
Controle	Bastante Elevada	Entendimento, Confiança
Divisão do Trabalho	Média	Entendimento, Desempenho
Reflexão sobre a organização	Bastante Elevada	Valores Emancipatórios
Conflitos	Baixa	Estratégia Interpessoal
Comunicação e relações interpessoais	Bastante Elevada	Autonomia
Satisfação individual	Bastante Elevada	Auto-realização
Dimensão Simbólica	Bastante Elevada	Valores Emancipatórios
Ação Social e relações ambientais	Bastante Elevada	Valores Emancipatórios
Café Bonobo (análise global)	Elevada	Entendimento

Neste, expõe-se (1) as intensidades de racionalidade substantiva avaliadas em cada processo organizacional, (2) os elementos constitutivos de racionalidade predominantes em cada processo, (3) o elemento constitutivo de racionalidade que mais predomina na organização como um todo e (4) a posição geral da organização na escala de racionalidade substantiva.

Através do quadro, é possível ter uma visão sintética da análise da organização. Dos onze processos analisados, em oito prevalecem elementos de racionalidade substantiva e em outros dois há equilíbrio entre uma racionalidade e outra, restando apenas um com predominância de racionalidade instrumental. Dentre os sete processos principais (hierarquia e normas, valores e objetivos organizacionais, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho e comunicação e relações interpessoais), em cinco observa-se predominância de racionalidade substantiva e em dois um nível intermediário entre as duas racionalidades.

O entendimento figura como indicador predominante, seguido de perto pelos valores emancipatórios. Trata-se de uma organização fortemente fundada no diálogo e na participação entre seus membros, com valores organizacionais bastantes presentes em suas atividades. Embora não se trate de uma organização autogestionária, é evidente o papel do voluntarismo e do uso da organização como espaço de propaganda política.

Os pressupostos de Guerreiro Ramos, de que diferentes configurações organizacionais significam diferentes sistemas cognitivos mostram-se completamente verdadeiros. Conforme exposto ao longo da análise, o papel das emoções para os integrantes e do impacto social nas ações da organização aparece com muita relevância, não sendo observada a impessoalidade da organização burocrática. Em congruência com o que teorizou Proudhon sobre a capacidade coletiva de engendrar valores que guiem a ação do grupo, vemos uma ação constantemente balizada por valores e mesmo fazendo uso de expressões com significado incutido por essa criação coletiva, como é o caso da frase “isso é uma coisa que o Bonobo não pensa”, dita por um membro em referência a uma ideia que visava o aumento de vendas.

Fica a impressão de que, em termos hierárquicos, a organização não reflete o padrão burocrático porque não quer, mas também não chega ao padrão autogestionário – em parte porque também não consegue e em parte porque não vê necessidade. Muitas questões são relevantes para que no final se chegue à configuração atual – à primeira vista contraditória com o referencial libertário adotado. Deve-se levar em consideração que o tamanho da organização, ainda que pequeno, exige um mínimo de conformidade com as regras impostas pelo sistema capitalista através do Estado. Estando estabelecida em meio a uma região central de uma capital, esta precisa recolher impostos, apresentar um responsável, uma personalidade jurídica etc. Além das barreiras legais à horizontalidade, existem aquelas de fator econômico: um maior comprometimento dos demais membros acarretaria maiores riscos financeiros aos trabalhadores, ao passo que se solidarizariam formalmente com o empreendimento. De fato, a configuração atual mais protege a força de trabalho do que beneficia os proprietários, dadas as distribuições de renda apresentadas. Ao que parece, quase que intuitivamente, a organização se exime da exploração usurária da propriedade denunciada por Proudhon – não abolindo o direito à propriedade da operação econômica, mas regulando internamente a

distribuição do resultado dessa operação e se abstendo da cobrança de taxas, de forma a garantir ao trabalhador o acesso ao fruto do seu trabalho.

Percebe-se também uma maior proximidade com a definição de organização anarquista proposta por Colin Ward, exposta no capítulo de referencial teórico - fluida, não institucionalizada. Os quatro pontos que o autor destaca são (1) voluntarismo, (2) funcionalidade, (3) efemeridade e (4) pequeno porte. Pode-se dizer seguramente que as relações interpessoais que produzem o Bonobo são verdadeiramente voluntárias, dentro do possível, dada a satisfação pessoal alta em nível geral exposta na análise e também o fato das pessoas constantemente levarem em consideração seu bem estar para determinação da carga de trabalho – dentro dos limites impostos pelo sistema vigente. Não há aqui escravidão salarial maquiada como relação voluntária como é comum no mercado de trabalho. Embora o Bonobo não seja uma organização temporária, as atividades que possibilita o são – de forma a manter a sua funcionalidade. No momento em que parou de fazer sentido abrir enquanto cafeteria, deixou de sê-lo e passou a ser um restaurante. Quando faz sentido abrir à noite, abre à noite e assim por diante – não havendo o florescimento das tendências burocratizantes que o autor cita (WARD, 2011). Volta-se à esse ponto mais adiante. As relações face a face descritas pelo autor em seu artigo também são observadas, de modo que as características que Misoczky et al (2008) citam e não são observadas não o são em função do pequeno porte e baixa institucionalização.

O papel da corresponsabilidade certamente também merece destaque. Esta relação é encorajada pela organização na promoção de eventos sem preço e na informalidade do trato de suas relações internas. Nesse sentido, se percebe a ideia de um organizar que reflita os ideais propagados: assim como há no local uma decoração que clama por “um mundo onde as pessoas se importam umas com as outras” (CRIMETHINC, 20--?, p. 1), se reproduz um organizar corresponsável, livre de intermediações com garantias contratuais. Aqui, o apoio mútuo, bem como a ação direta e o ideal de revolução aparecem no que tange ao organizar enquanto forma de propaganda, bem como a utilização da própria decoração do local e os boicotes promovidos com a oferta comercial. Se tais atitudes não têm o peso de uma massa de milhares de pessoas nas ruas clamando por mudanças sociais, tão pouco podem ser

entendidas como irrelevantes. Eis a expressão de um sistema cognitivo em um cenário organizacional substantivo.

Deve-se, ainda, fazer algumas considerações acerca dos aspectos mais destacados percebidos, típicos da racionalidade instrumental. Notadamente, em sua maioria, giram em torno da questão do relacionamento inter-equipes, na fuga à resolução de conflitos e a especialização do trabalho. Sobre este último aspecto, deve ser levado em consideração que existe espaço para que novos cozinheiros utilizem do espaço e não houve manifestação por parte de nenhum dos integrantes de desempenhar funções diferentes – ao que tudo indica, caso houvesse essa manifestação, não seria reprimida. No entanto, isto não muda o fato de que há uma configuração das atribuições que leva a uma centralização e desnível de poder entre falas e atitudes de diferentes membros, em outras palavras, pequenos indícios das tendências burocratizantes às quais Ward se refere em seu artigo.

Sobre a fuga aos conflitos entre equipes e a latência dos mesmos, é necessário que se faça uma ressalva. A presente pesquisa não teve acesso à rotina de trabalho e, por conseqüência, às visões da equipe 3. Por isso, reconhece-se que falta a exposição de pontos de vista que seriam relevantes à abordagem do tema. No entanto, é seguro dizer que há um descompasso principalmente entre esta equipe e as demais, devido às recorrentes inconformidades na limpeza, forma de pagamento da equipe e falta de conformidade com a política de boicote a determinados produtos.

A presença de conflitos dessa ordem, por si só não acarreta, na visão do pesquisador, necessariamente no maior peso de racionalidade instrumental, mas sim a atitude tomada com relação às inconformidades. Conforme exposto, percebe-se um peso destacado, ainda que não predominante, de elementos típicos da racionalidade instrumental, como a estratégia interpessoal e o cálculo. Eis porque, mesmo com a maioria das rubricas avaliadas com nível bastante elevado de racionalidade substantiva, globalmente se avalia a organização com nível apenas elevado.

Por fim, evidencia-se como verdadeiro o pressuposto do qual partiu o presente projeto de que há uma relação entre o ideário anarquista e a racionalidade substantiva. O

presente trabalho também visou contribuir para a demonstração factual da exequibilidade e da concretização da razão substantiva, de forma a dar seguimento ao marco iniciado por Maurício Serva em sua tese de doutorado e, evidentemente, por Guerreiro Ramos.

Sobre a metodologia adotada, é apropriado expor uma dificuldade encontrada na realização da pesquisa, nomeadamente, a contradição entre a ênfase na subjetividade do pesquisador e as atribuições de grau em uma escala. Estas últimas são feitas de forma a buscar uma mensuração, um apontamento exato, quantitativo, o que é impossível, tendo em vista que a metodologia se apoia em características fundamentalmente qualitativas e subjetivas por parte do pesquisador. Entende-se que um aprimoramento nesse quesito desta metodologia seria interessante como objeto de futuras pesquisas

Espera-se ter evidenciado a possibilidade de um organizar, dentro da esfera produtiva, que também seja caro à auto-realização humana e à transformação da realidade social rumo à emancipação, baseado não no utilitarismo, mas em relações gratificantes e corresponsáveis. Como expõem os fundadores do Bonobo em seu livro (2014), o mundo é aquilo que consumimos. Cada um de nós constrói um pouco da realidade que se vivencia, diariamente. O presente estudo buscou evidenciar este fato.

Em meio àquilo que já fora constatado décadas atrás pelos teóricos dos Estudos Organizacionais, de que o sistema econômico vigente atingiu ponto de rendimentos decrescentes ao bem-estar humano, em uma unidade acadêmica que predominantemente dá força às hierarquias corporativas, formando futuros *CEOs*, produzindo inúmeros planos de marketing e seguidamente apoiando a mídia corporativa na difusão do ideário liberal-conservador, na naturalização das atuais relações sociais e, em uma palavra, do capital, objetiva-se, com este trabalho, ter realizado uma pequena contribuição no contra-fluxo destes movimentos.

Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...]

Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum. (Guerreiro Ramos, 1981, p.114).

REFERÊNCIAS

- 1, Entrevistado. Entrevista 4 [abr.2015]. Entrevistador: N. de Freitas. Porto Alegre, 2015. Documento não publicado.
- 2, Entrevistado. Entrevista 4 [abr.2015]. Entrevistador: N. de Freitas. Porto Alegre, 2015. Documento não publicado.
- 3, Entrevistado. Entrevista 4 [abr.2015]. Entrevistador: N. de Freitas. Porto Alegre, 2015. Documento não publicado.
- 15M: <<Excelente. Revulcivo. Importante>>. V.1.7. Roteiro e Direção: Stéphane M. Grueso. Madrid: 15m.cc, 2012. Vídeo (75 minutos). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Z5fsxKIMDNU>> visualizado em 29 de maio de 2015.
- A, Integrante. [comentário pessoal]. Facebook. 26 de Fevereiro de 2011.
- A CARNE É FRACA. Produção de Instituto Nina Rosa. Coordenação de Nina Rosa Jacob. Intérpretes: Washington Novaes, Dagomir Marquesi. São Paulo: 2004. 1 DVD (54min.), color. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EvP2Qy4ZEzA>> visualizado em 17 de março de 2015.
- AKTOUF, Omar. *Méthodologie des sciences et approche qualitative des organisations: une introduction a la demarche classique et une critique*. Quebec: Presses de L'Université du Quebec, 1987. *Apud* BECKER, Howard. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1997.
- ALMEIDA, Marcelo Afonso. *Empresas de Economia de Comunhão: Possibilidade de Valorização da Racionalidade Substantiva na Organização Econômica?* Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 2002.
- ANDRADE, Andrei Lucas. *Racionalidade Administrativa e as Pequenas Empresas: Especificidades de Gestão Ligadas à Razão*. Disponível em: <http://www2.eesc.usp.br/geope/images/stories/publicacoes/Andrei_TCC.pdf> visualizado em 17 de novembro de 2014
- ATENEU LIBERTÁRIO A BATALHA DA VÁRZEA. *A Resistência é a Vida: Notas sobre o processo revolucionário do povo curdo*. Porto Alegre: Deriva, 2015.
- ATKINSON, Paul E HAMMERSLEY, Martyn. *Ethnography and Participant Observation*, in GREENSTEIN, Fred I. e POLSBY, Nelson W. *Strategies of Inquiry*. Reading: Addison-Wesley Pub. Co., 1975. Disponível em <www.uky.edu/~tmute2/geography_methods/readingPDFs/atkinson-hammersley.pdf> visualizado em 8 de junho de 2015.
- BAKUNIN, Mikhail. *Estatismo e Anarquia*. São Paulo: Editora Imaginário, 2003. Disponível em <http://www.cabn.libertar.org/wp-content/uploads/2012/02/Bakunin_-_Estatismo_e_Anarquia_-_excertos.pdf> visualizado em 1º de junho de 2015.
- _____. *On Workers' Self-Management*. In. GUÉRIN, Daniel. *No Gods, No Masters: An anthology of anarchism*. Oakland: AK Press, 2005. Disponível em: <https://libcom.org/files/No_Gods_No_Masters_Complete_Unabridged.pdf> visualizado em 29 de Maio de 2015.
- BECKER, Howard. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1997.
- BESEN, Fabiana. *As Fenomias e a Economia Plural: O olhar da gestão na dimensão territorial*. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94526>> visualizado em 18 de novembro de 2014.

BEY, Hakim. Milênio. Porto Alegre: Deriva, 2012. Disponível em: <<http://pt-br.protopia.wikia.com/wiki/Millennium>> visualizado em 16 de outubro de 2014.

BONOBO. HOJE (17/7) NÃO ABRIREMOS... 2010. p.1 Disponível em <<http://www.cafebonobo.com.br/?p=361>> visualizado em 24 de fevereiro de 2015.

_____. Sobre o Espaço. 20--?a. Disponível em: <http://www.cafebonobo.com.br/?page_id=36> visualizado em 24 de fevereiro de 2015.

_____. Área livre de transgênicos. 20--?b.

_____. Não aceitamos cartões. 20--?c.

_____. Dia sem preço. 20--?d.

_____. Receitas para utopias, cozinhando por ideais, lutando por um mundo melhor. Porto Alegre: Deriva, 2014. Disponível em <<http://www.cafebonobo.com.br/wp-content/uploads/2014/10/receitasparautopiasweb.pdf>> visualizado em 3 de março de 2015.

BORTOLON, Eugenio. CARTÃO É A MODALIDADE MAIS CARA DE CRÉDITO: Quem tem uma dívida de R\$ 1 mil hoje, em um ano estará devendo R\$3,9 mil. Correio do Povo, Porto Alegre, 12 de maio de 2015, ano 120, nº 224, Economia, p.4.

CARDOSO, Maurício. O Macaco Feminista. Veja, [S.l.], 16 de Outubro de 1996, nº 42, ano 29, p.57. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/nipe/macac.htm>> visualizado em 10 de junho de 2015.

CARRASCO, Tiago. Exarchia: O Bairro Sem Governo Está Prestes A Explodir. Observador, 24 de jan. 2015. Disponível em: <<http://observador.pt/especiais/exarchia-o-bairro-sem-governo-esta-prestes-a-explodir/>> visualizado em 29 de maio de 2015.

CARSON, Kevin. Obama quer derrotar o Estado Islâmico – Mas não tanto. Center for a Stateless Society, 2014. Disponível em <<http://c4ss.org/content/31186>> visualizado em 17 de setembro de 2014.

CASAGRANDE, Lucas. As Manifestações no Brasil e as Organizações Imediatistas. Red Pilares, 2014. Disponível em: <http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/CASAGRANDE_Manifesta%C3%A7%C3%B5es%20e%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20imediatistas.pdf> visualizado em 14 de outubro de 2014.

JOHNSON, Charles W.. MARKETS FREED FROM CAPITALISM. In. CHARTIER, Gary E JOHNSON, Charles W., MARKETS NOT CAPITALISM. 2011. Disponível em <<http://radgeek.com/gt/2011/10/Markets-Not-Capitalism-2011-Chartier-and-Johnson.pdf>> visualizado em 9 de maio de 2015.

CRIMETHINC. Anarquia: depois que você experimenta, nada se compara. In. CRIMETHINC, Dias de Guerra, Noites de Amor. 20--?. Disponível em <http://pt-br.protopia.wikia.com/wiki/Anarquia._Depois_que_voc%C3%Aa_experimenta,_nada_se_compara> visualizado em 2 de março de 2015.

_____. Questões Para a Vida Cotidiana. In. CRIMETHINC, Espere Resistência. Porto Alegre: Deriva, 2013.

DEBORD, Guy. A Sociedade do Espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997

DELLAGNELO, Eloise Livramento E MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? Anais do XXIV encontro da ANPAD, 2000. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG1176.pdf> visualizado em 11 de setembro de 2014

DIAS, Osorio Carvalho. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro. 2009. xii, 160 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DORNELLES, Simone Bochi. Autogestão e Racionalidade Substantiva. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86313>> visualizado em 17 de novembro de 2014.

FERREIRA, F.V. Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa: O caso de uma instituição psiquiátrica. Dissertação (Mestre). Curso de Administração, UFPR, 2004.

FRAGA, Marcelo. A Empresa Produtiva e a Racionalidade Substantiva: A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas no ambiente organizacional interativo: de Mary Parker Follet a Collins e Porras. 2000. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3126/000287668.pdf>> visualizado em 18 de novembro de 2014.

GELDERLOOS, Peter. Anarchy Works. San Francisco: Ardent Press, 2010. Disponível em <<http://theanarchistlibrary.org/library/peter-gelderloos-anarchy-works>> visualizado em 16 de setembro de 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.35. n.3. p.20-29, maio/jun. 1995.

GOLD, R. Roles in Sociological Field Observations. Social Forces, 1958, 36, 217-223. *Apud* ATKINSON, Paul E HAMMERSLEY, Martyn. Ethnography and Participant Observation, in GREENSTEIN, Fred I. e POLSBY, Nelson W. Strategies of Inquiry. Reading: Addison-Wesley Pub. Co., 1975. Disponível em <www.uky.edu/~tmute2/geography_methods/readingPDFs/atkinson-hammersley.pdf> visualizado em 8 de junho de 2015.

GRAEBER, David. The New Anarchists. Londres: New Left Review, 2002. n.13

_____. Why is the world ignoring the revolutionary Kurds in Syria? The Guardian, 2014. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/oct/08/why-world-ignoring-revolutionary-kurds-syria-isis>> visualizado em 14 de outubro de 2014.

GUÉRIN, Daniel. No Gods, No Masters: An anthology of anarchism. Oakland: AK Press, 2005. Disponível em: <https://libcom.org/files/No_Gods_No_Masters_Complete_Unabridged.pdf> visualizado em 29 de Maio de 2015.

HARPER, Clifford. Anarchy: a graphic guide to the history of anarchism. Londres: Camden Press, 1987.

ILLICH, Ivan. Sociedade Sem Escolas. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

JUNKER, B. Field Work. Chicago: University of Chicago Press.,1960. *Apud* ATKINSON, Paul E HAMMERSLEY, Martyn. Ethnography and Participant Observation, in GREENSTEIN, Fred I. e POLSBY, Nelson W. Strategies of Inquiry. Reading: Addison-Wesley Pub. Co., 1975. Disponível em <www.uky.edu/~tmute2/geography_methods/readingPDFs/atkinson-hammersley.pdf> visualizado em 8 de junho de 2015.

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. American Journal of Sociology, v.85, n.5, p.1145-1179, 1980. *Apud* DELLAGNELO, Eloise Livramento E MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? Anais do XXIV encontro da ANPAD, 2000. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG1176.pdf> visualizado em 11 de setembro de 2014

KROPOTKIN, Piotr. A Lei e A Autoridade. [S.l. : s.n.] 2011. Disponível em: <<https://we.riseup.net/assets/84287/Kropotkin-A-Lei-e-a-Autoridade.pdf>> visualizado em 30 de maio de 2015.

_____. The Conquest of Bread. Oakland: AK Press, 2008. Disponível em: <http://en.wikisource.org/wiki/The_Conquest_of_Bread>, visualizado em 14 de Outubro de 2014.

_____. Apoio Mútuo: Fator de Evolução. Porto Alegre: A Senhora, 2012.

LIKERT, Rensis. A Organização Humana. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. Novos Padrões de Administração. São Paulo: Pioneira. 2.ed. 1979

LOCKE, John. Segundo Tratado sobre o Governo Civil. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.

MALTEZOU, Renee e BABINGTON, Deepa. Special Report: Inside Greece's Violent New Anarchist Groups. Reuters, Atenas, 14 de agosto de 2013, Top News. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2013/08/14/us-greece-anarchists-specialreport-idUSBRE97D0AK20130814>> visualizado em 29 de maio de 2015.

MATTA, Wilson Silva da. Pesquisa da Racionalidade no Sistema Unimed na Bahia. Salvador, 1998. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

MISOCZKY, Maria Ceci E MORAES, Joysi. Práticas Organizacionais em Escolas de Movimentos Sociais. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2011.

MISOCZKY ET AL. Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: Amplificando Sinais. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Belo Horizonte, 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO380.pdf> visualizado em 9 de junho de 2015.

MUDREY, Daniele. Racionalidade e Valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Yôga. 2006. Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=220> visualizado em 18 de novembro de 2014.

OLIVEIRA, F. B. Razão Instrumental Versus Razão Comunicativa. Revista de Administração Pública, v.27, n.3, p.15-25, 1993. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14069/razao-instrumental-versus-razao-comunicativa/i/pt-br>> visualizado em 18 de novembro de 2014.

PINHEIRO, Daniel Moraes. Sustentabilidade de ONG's: um estudo de caso na organização AFECE – Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial. Dissertação. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

PINTO, W. S. Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta. Dissertação. EBAP, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PRESTES MOTTA, Fernando. Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981. Disponível em <http://minhateca.com.br/Vinicius.Morgado/Burocracia+e+Autogest*c3*a3o+-+A+Proposta+de+Proudhon++Fernando+C.+Prestes+Motta,241651630.pdf> visualizado em 4 de março de 2015.

_____. Teoria das Organizações: evolução e crítica. São Paulo: Thomsom, 2001.

PROUDHON, Pierre-Joseph. The General Idea of the Revolution in the Nineteenth Century. Nova York: Haskel House Publishers, 1969. Disponível em: <<https://libcom.org/files/Proudhon%20-%20General%20Idea%20of%20the%20Revolution.pdf>> visualizado em 14 de outubro de 2014.

_____. O Que é a Propriedade? Lisboa: Estampa, 1975.

_____. La Capacidad Política de La Clase Obrera. Disponível em: <<http://www.librodot.com/uploads/DVD/proudhon/capoob28.pdf>> visualizado em 11 de junho de 2015.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAMOS, M. F. Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais. Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

RAPLEY, Tim. Interviews. In: SEALE, Clive. Qualitative Research Practice. Londres: Sage Publications, 2004.

REIS, L. G. da C. A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos. 2001. Dissertação. EBAP, FGV, Rio de Janeiro, 2001.

RODRIGUES, Edgar. História do Movimento Anarquista no Brasil. Piracicaba: Ateneu Diego Giménez, COB-AIT. 2010. Disponível em <<https://we.riseup.net/assets/141914/Edgar%20Rodrigues%20hist%C3%B3ria%20do%20movimento%20anarquista%20no%20brasil.pdf>> visualizado em 20 de maio de 2015.

RUPTLY TV. Germany: Militants set police car AFLAME in ECB protest. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=62NasPGFv1k>>. visualizado em 9 de junho de 2015.

SECCO, Lincoln. As Jornadas de Junho. In: MARICATTO ET AL. Cidades Rebeldes. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013.

SERVA, Maurício. Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

_____. A Racionalidade Substantiva Apresentada na Prática Administrativa. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1997. v. 37.

SERVA, Maurício e JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação Participante e Pesquisa em Administração: uma postura antropológica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.35, n.1, pp.64-79, mai/jun. 1995

SILVA, Miriam. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

SILVA, Paulo Gracílio. Sustentabilidade Social: um estudo de caso no mosteiro Monte Carmelo. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

STIRNER, Max. O Único e a sua Propriedade. São Paulo: Martins, 2009. Disponível em <http://minhateca.com.br/Vinicius.Morgado/Max+Stirner+O+*c3*banico+e+sua+propriedade.241770758.pdf> visualizado em 4 de março de 2015.

TONET, Rogério Silveira. Fenomias, Economia Plural e Desenvolvimento Local: um estudo na feira de artesanato no Largo da Ordem em Curitiba-PR. Dissertação. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004

TUCKER, Benjamin. State Socialism and Anarchism: How far they agree and wherein they differ. In: CHARTIER, Gary E JOHNSON, Charles W., MARKETS NOT CAPITALISM. 2011. Disponível em <<http://radgeek.com/gt/2011/10/Markets-Not-Capitalism-2011-Chartier-and-Johnson.pdf>> visualizado em 9 de maio de 2015.

UDY JR., Stanley H. “Burocracia” e “Racionalidade” na Teoria Weberiana da Organização: um Estudo Empírico. In. CAMPOS, Edmundo. Sociologia da Burocracia. 4a ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

VALERIANO, J. C. S. Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG. 2006. Dissertação. FEAD. Belo Horizonte: FEAD- MINAS, 2006.

WARD, Colin. Anarchism as a Theory of Organization. In. WARD, Colin. Autonomy, Solidarity, Possibility: the Colin Ward Reader. Oakland: AK Press, 2011. Disponível em: <<http://www.panarchy.org/ward/organization.1966.html>> visualizado em 30 de maio de 2015.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991. v. 1.

_____. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999. v. 2.

_____. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Pioneira, 5ª Ed. 1987.