



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TÁSSIA MARIA BATISTA DE SOUZA

**A ESCUTA NA ADMINISTRAÇÃO, UM PONTO CEGO?:
Estudo de caso auto etnográfico em organização de
racionalidade substantiva**

**Salvador
2021**

TÁSSIA MARIA BATISTA DE SOUZA

**A ESCUTA NA ADMINISTRAÇÃO, UM PONTO CEGO?:
Estudo de caso auto etnográfico em organização de
racionalidade substantiva**

Dissertação apresentada ao PPGA – Programa de Pós-graduação Acadêmico EAUFBA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como pré-requisito para obtenção do grau de Mestra em Administração.

Orientação: Prof. Dr. João Martins Tude

**Salvador
2021**

Escola de Administração – UFBA

S729 Souza, Tássia Maria Batista de.

A escuta na administração um ponto cego?: Estudo de caso auto etnográfico em organização de racionalidade substantiva / Tássia Maria Batista de Souza. – 2021.

107 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. João Martins Tude.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescente – Comunicação na administração - Estudo de casos. 2. Escuta (Psicologia). 3. Comunicação nas organizações. 4. Cultura organizacional. 5. Comunicação oral – Administração.

I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.

II. Título.

CDD – 658.45

TÁSSIA MARIA BATISTA DE SOUZA

**A ESCUTA NA ADMINISTRAÇÃO, UM PONTO CEGO?:
Estudo de caso auto etnográfico em organização de racionalidade
substantiva**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em: 11 de junho de 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. João Martins Tude - Orientador
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Genauto Carvalho, de França Filho
Doutor em Sociologia pelo Université Paris Diderot, França
Universidade Federal da Bahia

Prof^a. Dra. Maria Suzana de Souza Moura
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof^a. Dra. Maria Amélia Jundurian Cora
Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Universidade Federal de Alagoas

Dedico este trabalho a meu pai, minha mãe e minha irmã, alicerces da minha vida.

Sempre vejo anunciados cursos de oratória.
Nunca vi anunciado curso de escutatória.
Todo mundo quer aprender a falar.
Ninguém quer aprender a ouvir.
Pensei em oferecer um curso de escutatória.
Mas acho que ninguém vai se matricular.

Rubem Alves

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado de uma superação íntima de dimensões não mensuráveis. Me falta autoestima intelectual e isso é reflexo, dentre outras coisas, de uma estudante de escola pública que passou o ensino médio sendo perguntada qual curso técnico iria escolher e avisada com recorrência que era impossível concorrer com alguém do colégio Diplomata ou Integral em uma prova de vestibular. Na graduação, me escondi mais do que devia. Para compensar, fui me destacando no mercado de trabalho e fazendo da minha atuação laboral um produto acadêmico. Infelizmente, entrar no mestrado não foi um ato de total superação. Todos os monstros vieram me visitar durante o processo dissertativo e isso não é muito claro de identificar no momento. Manifesta-se em travas, auto sabotagens e tantos outros. Por sorte, tive um orientador que sabe o poder do elogio e incentivo – eu não acreditei na maioria. Chorei. Me reinventei. Travei. Ressurgi. Me senti incapaz, frustrada. Me escutei. E por fim, consegui me orgulhar.

Então, finalmente chegou a hora de registrar agradecimentos, para aqueles que já agradecei ao longo desses tempos. À Deus, meus orixás e aos encantados, por todo amor, suporte, régua e compasso. Meu Pai, minha mãe e minha irmã, são para eles todos os meus triunfos.

A Tude meu orientador, acima de tudo um excelente professor, o homem mais otimista e ocupado que conheço e que mesmo assim oferta sua presença sempre que necessário. Suzana Moura, pela sua pesquisa. Quando escolhi a escuta, no primeiro momento me senti órfã de referencial, ter descoberto a sua pesquisa de pós-doutorado e acessar o referencial teórico por ela disponibilizado, foi como encontrar vacina em meio uma pandemia.

Ao professor Genauto Filho por ter me apresentado quase todas as minhas referências bibliográficas em administração. À Maria do Carmo (Duka) por ser uma professora que escuta e por ter tido participação singular em um momento embrionário e decisivo desta dissertação.

Aos queridos amigos Serginho e Alex, *unebiados* que me cederam ombro amigo de muitos desabafos. Daniel Fróes por toda disponibilidade, sinceridade e pessimismo inabalável. Darlan, por socorrer meu notebook que sobreviveu aos soluços e vai demorar 1 minuto e 57 segundos para salvar esse texto. Yasmin e Fernanda, por serem inspiração na vida pessoal e acadêmica. Leo e Matheus por cederem a casa para estudo, o gin e a amizade. Pc pelas palavras de incentivo e coragem. Minhas médicas Mariana e Rianne que me deram remédios para a

alma em forma de amizade. Leandro Villa pelas traduções *express*. Agradeço a Paty e Cha, pela torcida carinhosa e a Jéssica por sempre se colocar à disposição para me escutar.

À melhor turma de mestrado/doutorado da EAUFBFA, meu muito obrigado! Em especial aos colegas e amigos Yago, Camila, Tony e Thaísa.

Agradeço ao Instituto João Carlos Paes Mendonça pelo acolhimento na etapa exploratória desta pesquisa.

E por fim, desejo vida longa e agradeço imensamente ao CRIA e toda sua equipe por existir na minha vida e na de muita gente!

SOUZA, Tássia Maria Batista de. A escuta na administração, um ponto cego?: Estudo de caso auto etnográfico em organização de racionalidade substantiva. 2021. Orientador: João Tude. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

RESUMO

Esta pesquisa pauta a escuta como capacidade organizacional através da origem epistemológica do conceito de racionalidade aplicado às organizações. Para isso, apresenta-se a escuta e sua tipologia, recorrendo em seguida aos estudos organizacionais, a fim de extrair uma melhor compreensão do fenômeno dentro do contexto proposto. O objetivo geral que norteia a pesquisa consiste em revelar a escuta e como ela é executada na gestão de uma organização substantiva. Portanto, foi realizado um estudo de caso no Centro de Referência Integral de Adolescentes – CRIA, uma organização da sociedade civil localizada em Salvador – BA. Para o estudo do caso, utiliza-se como instrumentos de coletas a auto etnografia, na condição de autor-ator, pesquisa documental e bibliográfica, além de entrevistas semiestruturadas. Tem como principais referências as pesquisas em escuta de Moura; Giannella (2016) e Sclavi (2003), à luz da abordagem teoria de Guerreiro Ramos (1989), com base no método de análise proposto por Serva (1997). Conclui-se ao final da pesquisa que a escuta é um fenômeno de natureza substantiva adequado ao fortalecimento das práticas de gestão em organizações.

Palavras Chave: escuta; organizações substantivas; racionalidade; Guerreiro Ramos; auto etnografia; Organização da Sociedade Civil

SOUZA, Tássia Maria Batista de. The listening in Administration, a blind spot?: Self-ethnographic case study in organization of substantive rationality. 2021. Thesis advisor: João Tude. 107 f. Dissertation (Master in Administration) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

ABSTRACT

This research uses listening as an organizational capacity through the epistemological origin of the concept of rationality applied to organizations. For such, is presented listening and its typology, resorting, then, to organizational studies, in order to extract a better understanding of the phenomenon within the suggested context. The general goal that guides the research is to reveal listening and how it is performed in the management of a substantive organization. Therefore, a case study was carried out at the Centro de Referência Integral de Adolescentes - CRIA, a civil society organization located in Salvador-BA. For the study, it is used as collection instruments self-ethnography - as a author-actor status – documentary research and literature, as well as semi-structured interviews. The main references are the research in listening of Moura; Giannella (2016) and Sclavi (2003), in light of Guerreiro Ramos's theory approach (1989), based on the analysis method suggested by Serva (1997). At the end of the research, it is concluded that listening is a phenomenon of a substantive nature suitable for strengthening management practices in organizations.

Keywords: listening; substantive organizations; rationality; Guerreiro Ramos; self-ethnography; Civil Society Organization

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado de busca de periódicos	18
Quadro 2 – Tipologias da escuta.....	27
Quadro 3 - Importância da escuta e suas dimensões.....	29
Quadro 4 – Sete regras da arte de escutar	31
Quadro 5 – Teoria da vida humana associada.....	42
Quadro 6 - Processos administrativos Serva.....	54
Quadro 7 - Processos organizacionais x tipo de racionalidade	55
Quadro 8 - Modelo de Análise.....	62
Quadro 9 - Racionalidade substantiva - CRIA.....	77
Quadro 10 - Práticas de escuta.....	90
Quadro 11 - Indicadores racionalidade substantiva CRIA.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- HLP	25
Figura 2 – Triangulo mágico da arte de escutar	30
Figura 3 - Continuum Serva.....	57
Figura 4 - Entrada CRIA.....	68
Figura 5 - caderno escuta de si I.....	75
Figura 6 - caderno escuta de si II	76
Figura 7- escala intensidade racionalidade CRIA.....	92

Lista de SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescentes

EA – Escuta Ativa

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

ELE – Espaço de Linguagem e Expressão

FPSP – BA - Fórum Popular de Segurança Pública da Bahia

HLP - HURIER Listening Profile

HURIER - Hearing, Understanding, Remembering, Interpreting, Evaluating, Responding

ILA - International Listening Association

LPS 16 - Listening Styles Profile 16

MIAC- Movimento de Intercâmbio Artístico-Cultural pela Cidadania

OSC – Organização da Sociedade Civil

PMAS - Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização

PNH - Política Nacional de Humanização

PROSAD – Programa de Saúde do Adolescente

SUS - Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. ESCUTA NA LITERATURA: UM PANORAMA GERAL	18
1.1 TAXONOMIA EM ESCUTA: ALGUMAS CLASSIFICAÇÕES	26
1.2 DE QUE ESCUTA ESTAMOS FALANDO?	32
2. VISÃO REDUCIONISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - A ESCUTA NA ADMINISTRAÇÃO, UM PONTO CEGO?	37
2.1 POSTULADOS EPISTEMOLÓGICOS PARA A COMPREENSÃO DA RACIONALIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E A SUA IDENTIFICAÇÃO COM MERCADO	38
2.2 A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO RACIONAL NA TEORIA ORGANIZACIONAL E NA VIDA DA SOCIEDADE	43
2.3 ASPECTOS SOBRE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES	52
3. ESCUTANDO O CAMPO	59
3.1 METODOLOGIA.....	60
3.2 O CRIA – CENTRO DE REFERÊNCIA INTEGRAL DE ADOLESCENTES. 63	
4. ESCUTA DE SI, DO OUTRO E DO GRUPO – UM RELATO AUTO ETNOGRÁFICO	67
4.1 BEM-VINDO AO CRIA	67
4.2 ESCUTA DO GRUPO	70
4.3 ESCUTA DE SI.....	73
4.4 A ESCUTA COMO PRÁTICA DE NATUREZA SUBSTANTIVA.....	76
4.5 ESCUTA DO OUTRO	80
4.6 QUANDO A ESCUTA DESAFINA.....	81
4.7 A ESCUTA DO CONTEXTO	87
5. ANÁLISE DE DADOS	89
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	100
APÊNDICE A	100
APÊNDICE B.....	101
ANEXO	103
ANEXO I – AUTORIZAÇÃO CRIA PARA ESTUDO DE CASO.....	103

INTRODUÇÃO

Nascemos escutando¹. O que estimula esta dissertação a iniciar na primeira pessoa do plural, afinal, o ato de escutar versa sobre sujeitos. Se a transgressão parasse por aí eu ficaria mais tranquila. Acontece, que essa primeira curta frase inicial engendra uma interrogação: quando paramos de escutar? Moura e Giannella (2016 p.11)² esclarecem que quando bebês, a escuta é feita com o corpo todo, “um estado pré-ontológico de Ser” que, segundo as autoras, é perdido no processo de socialização. No ocidente superestimamos a fala (FIUMARA, 1990), e de fato, ela apresenta características revolucionárias em toda sua construção de poder e representatividade. Agora, se a fala é revolucionária, a escuta é transformadora. O exame atento da comunicação enquanto fenômeno nos indica que ela, a comunicação, é pautada na escuta muito mais que na fala. É a escuta que confere sentido ao que é dito (ECHEVERRÍA, 1997). Sendo assim, o escutar é basilar nas dimensões fundamentais da existência humana.

Entretanto, a escuta nos estudos em Administração protagoniza um curioso *gap* teórico. São poucos os estudos sobre escuta nesse campo. De característica multidisciplinar, a matéria apresenta estudos na fonoaudiologia, musicoterapia, comunicação, enfermagem, na educação, psiquiatria, psicologia, filosofia, teologia e áreas correlatas. Ainda assim, para citarmos como exemplo a produção na área da comunicação, Wainberg (2018, p. 02) destaca, “surpreende, portanto, a relativa estranheza dos estudos de comunicação ao assunto. O tópico é raro nessa área também no Brasil”. Em Administração, para além da pesquisa das autoras Suzana Moura e Valéria Giannella, a qual apresenta um recorte específico ao estudo da escuta, existem os estudos sobre a voz nas organizações, por meio das pesquisas dedicadas à ouvidoria – fenômeno distinto de escuta que veremos mais à frente. Há literatura até mesmo sobre o silêncio organizacional, em contraponto à incipiência de estudos voltados à escuta (MARTINEZ; FISCHER, 2014).

Bem verdade que a escuta se refere a uma operação mental e biológica, mas sobretudo, de uma disposição afetiva, de acolhimento ao interlocutor (WAINBERG, 2018). Deste modo, esta dissertação, como toda pesquisa, confere alguns desafios. O meu primeiro é o obstáculo de pautar a escuta para Administração, sabendo o quão hegemônico é o pensamento baseado na racionalidade instrumental e no positivismo. Todavia, optei por dar menos importância a este aspecto e inicio esta conversa na personalidade, para falar de um conhecimento científico, mas

¹ Em condições biológicas esperadas.

² Através do conceito de Levin (1989) sobre “Self”

especialmente popular, milenar, dos griôs, mestres, mestras, contadores e contadoras de histórias, de uma gente que escuta.

Nos estudos exploratórios, uma das conversas foi com a autora da pesquisa brasileira desbravadora sobre escuta, a professora doutora Suzana Moura, ressalta que a sociedade mundial tem sido convidada das mais diversas formas (sutis e explícitas) a reaprender atos e hábitos essenciais³. Reaprender a comer, a se relacionar, a preservar, descartar, respirar... a escutar. “Desenvolvemos um lado da racionalidade técnica, verbal, toda a tecnologia... e tudo que tinha a ver com aspectos humanos fundamentais foram se perdendo. É o momento de se debruçar”⁴ (ENTREVISTA, MOURA, 2019)

Importa salientar que da escuta em organizações pode-se extrair aprendizados complexos e eficazes das mais diversas ordens, que vão da administração de conflito ao relacionamento com *stakeholders*, proporcionando assim um arrojado modelo de arquitetura institucional. Para isso acontecer, as características que privilegiam a maximização de resultados nas organizações precisam, neste momento, dar lugar ao saber humano. Essa atenção ao escutar, apesar de não parecer latente dentro de uma cultura organizacional mais estabelecida no mundo das organizações, pode ser tão estratégico quanto uma boa diretriz econômica. E não poderia deixar de citar o momento pandêmico mundial da Covid19, que foi e ainda está sendo para muitos um convite, pouco agradável, de repensar fórmulas prontas da convivência social e do mundo do trabalho, oportunidade de escuta para alguns, desespero para outros.

Antes de explicitar o problema de pesquisa fundamental que move este esforço dissertativo, é necessário apresentar outras perguntas que também pairam no universo de pesquisa acessado. A primeira é inevitável: existe escuta organizacional? As pesquisas exploratórias realizadas no âmbito deste estudo indicam uma resposta afirmativa, contudo, não suficiente. Outras indagações vêm à tona no sentido de apontar a escuta como uma capacidade organizacional. A Administração enquanto área do conhecimento reconhece a escuta como importante capacidade organizacional? Se há escuta, ela é utilizada como recurso de gestão? Existe algum ambiente organizacional, ou organizações mais propícias à escuta?

Partindo da reflexão de Moura (2013, p. 180) que “a prática da gestão social requer metodologias que estimulem o diálogo [...] que fortaleçam as capacidades de escuta e fala integradas”, esta pesquisa assume como premissa a escuta como um alicerce da gestão. E, ainda, que o fazer eficiente das organizações, seja ela de caráter público, privado ou organização da sociedade civil, deveria ter a escuta como capacidade organizacional.

³ Entrevista realizada anterior à pandemia covid 19

⁴ MOURA, S. Pesquisa Exploratória. Salvador, 2019. Entrevista

A latência do pensamento rígido das organizações como um sistema fechado, explica em partes a invisibilidade e ausência da escuta nesses contextos (BALDISSERA; SÓLIO, 2006). No artigo *O complexus comunicação-cultura-administração*, Baldissera e Sólío explicam que essa invisibilidade “implica, muitas vezes, a perda de importantes informações que poderiam, não apenas qualificar os processos, produtos e serviços, mas também as relações”. (BALDISSERA E SÓLIO, 2006, p. 13). Ainda assim, pautar a escuta no âmbito da gestão pode causar estranhamentos (MOURA; GIANNELLA, 2016). O desafio é a abertura à escuta organizacional aplicada à superação da resistência pelo lugar da dialogia⁵.

As raízes desse distanciamento são mais profundas do que a tendência das organizações às práticas gerenciais mais pragmáticas. Nesse sentido, em uma reflexão mais local, partindo da analogia voltada ao comportamento das organizações no Brasil, Baldissera e Sólío (2006) destacam a gênese dessa resistência fotografando um país que ainda tem gestores que correspondem ao perfil de “capitão do negócio” e trabalhadores habituados à mordaca. A mordaca emblemática na história desta nação, ainda acompanha os comportamentos simbólicos nas práticas organizacionais. Este cenário configura um ambiente inóspito à promoção da escuta como uma capacidade organizacional.

Sem embargo, esta introdução iniciou com uma afirmação precisa: “nascemos escutando”. Então essa habilidade não fora experimentada na gestão? Eu diria não priorizada. Motivo que levou esta dissertação a investigar repertórios dos estudos organizacionais. Encontrei no trabalho teórico do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos (1989), a assertiva que o conceito de razão é determinante nas abordagens de assuntos pertinentes ao desenho social. De acordo com o autor, “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações” (RAMOS, 1989, p. 27). Segundo Ramos, os desenhos sociais que desconsideram aspectos substantivos “deformam, caracteristicamente, a linguagem e os conceitos através dos quais a realidade é apreendida” (RAMOS, 1989, p. 127). Guerreiro Ramos sustenta ainda a tese que a teoria organizacional é primordialmente uma expressão da ideologia de mercado que, por sua vez, evita os pontos envolvidos pela interação simbólica (RAMOS, 1989).

Sem o igual apelo das iniciativas que seguem a lógica da racionalidade de mercado, a racionalidade denominada por Guerreiro Ramos (1989) como substantiva, indica, como veremos mais à frente, espaço fértil para fruição da escuta como capacidade organizacional.

⁵ De acordo com Baldissera e Sólío, afasta-se de meramente processar informação de deveres e condicionamentos. “A noção de dialogismo, sob a perspectiva de Bakhtin (1999), pressupõe forças em diálogo, isto é, não mais se tratam das sobreposições de lugares, mas tensões que podem levar, dentre outras coisas, a sínteses, aglutinações, pastiches, bricolagens, fusões, refutações e resistências”. BALDISSERA e SÓLIO, p. 17, 2006)

Racionalidade substantiva esta, definida brevemente nas palavras de Serva (1993), como geradora de “ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorrealização pela plena concretização de suas potencialidades humanas” (SERVA, 1993, p. 41). A partir da discussão sobre racionalidade foram aprimoradas e aprofundadas as investigações sobre organizações substantivas.

Desta forma, faz-se coerente recorrer a uma investigação atrelada a um campo teórico e empírico onde se investiga o exercício da escuta com o objetivo de responder à pergunta desta pesquisa: como se concretiza a escuta em uma organização de racionalidade substantiva? A resposta a essa indagação é de fundamental importância para propor uma agenda de pesquisa que proporcione uma ampliação da escuta enquanto fenômeno na gestão, contribuindo assim com o campo da Administração e da Gestão, social, empresarial, pública e todos os seus desdobramentos. Para isso, estrutura esta pesquisa em seis capítulos.

No primeiro capítulo abordo a escuta da literatura, um panorama das pesquisas que têm como centro a escuta, bem como as bases e referências teóricas do presente estudo. Trago as referências teóricas sobre escuta, a sua tipologia, disposta no artigo referente à arte de escutar das autoras Moura e Giannella (2016), tema também da pesquisa de pós-doutorado em escuta no campo da Administração realizada por Moura (2015), além da literatura norte americana mais consolidada na temática. Já para tratar a escuta como ato social dialógico, a pesquisa recorre aos estudos de Adelman (2009; 2012) e Sclavi (2003). Complementar às reflexões propostas, este capítulo traz ainda, de forma transversal, as noções de escuta de áreas correlatas na ausência de estudos dirigidos à Administração.

A segunda parte desta dissertação contextualiza, por meio de autores dos Estudos Organizacionais Críticos, a gestão a partir de diferentes perspectivas. Diante do já exposto nas linhas introdutórias acima, apresenta-se oportuno o resgate teórico da concepção de racionalidade. Em pauta, a gestão e as raízes da racionalidade econômica no pensamento de Polanyi (1980;2012), para introduzir o diálogo com a teoria da nova ciência das organizações de Guerreiro Ramos (1989) e a abordagem de Chanlat (2000) sobre os estudos do comportamento organizacional - comportamento esse, na visão de Chanlat, contaminado pelo utilitarismo econômico. Nesse âmbito de discussão, passo então para a apresentação de alguns pontos de vistas teóricos com o objetivo de compreender os emaranhados dessa visão reducionista e instrumental que a área de Administração tende a recorrer na compreensão da gestão. Diante deste contexto, discorro sobre a racionalidade substantiva, mais especificamente sobre as organizações substantivas, alicerçada pelo estudo de Serva (1997). A tendência à racionalidade instrumental nas organizações é muito comum, subtraindo a oportunidade de

inserções de outras práticas e de novas arquiteturas organizacionais. Portanto, prioritariamente, esse capítulo lança luzes para um outro repertório possível no campo das organizações.

No terceiro capítulo é apresentado o *locus* bem como a metodologia da pesquisa. Quando a dúvida me moveu para a pesquisa, alguns ambientes organizacionais foram cogitados até chegar à escolha final, o Centro de Referência Integral de Adolescentes – CRIA. Uma Organização da Sociedade Civil (OSC), de gestão colegiada, fundada em 1994, atuante na defesa dos direitos de adolescentes e jovens, por meio da arte educação⁶. Trata-se de uma organização a qual possuo larga vivência e surgiu nesta pesquisa a partir de uma sugestão oportuna: ainda nos estudos exploratórios, fui questionada sobre o porquê estudar a escuta. Respondi prontamente que aprendi, de forma empírica, muito sobre a escuta no CRIA e ao acessar a literatura, deparei com a carência de estudos sobre o tema na área de Administração. Me inquietava esse aspecto altamente invisibilizado na literatura da área. Nesse momento, escutei que, antes de tudo, esse caso (o do CRIA) precisava ser estudado. A fala vinha de Suzana Moura, precursora nos estudos brasileiros em escuta na Administração, e não poderia ser negligenciada.

Desta forma, o presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso, fundamentado como revelador, ou seja, uma oportunidade de observação e análise de um fenômeno se que visto de outra forma, encontrar-se-ia inacessível à pesquisa científica (YIN, 2005). Para isso, recursos como a auto etnografia, entrevistas e análise documental compuseram a triangulação necessária para a análise do caso.

A quarta parte apresenta quebra da narrativa por meio do texto auto etnográfico, igualmente a esta introdução - em primeira pessoa. É nesta parte que procedo a escuta do campo revelada por meio da prática organizacional, suas nuances e dinâmica interna. Um aspecto que interessa com este estudo é a aplicação da escuta na tomada de decisões, estabelecimento de normas, divisão de trabalho, gestão de conflitos e comunicação; nos processos organizacionais em geral⁷, notado à luz da escuta de si, do outro, do grupo e do contexto (Moura e Giannella, 2016). Considero importante sublinhar ainda neste espaço introdutório que há com esta

⁶ Este estudo considera a racionalidade substantiva propício ao exercício da escuta, entretanto, não advoga ser condição *sine qua non* das Organizações da Sociedade Civil - OSC, tal racionalidade. Embora as mesmas, em tese, ofereçam térreo fértil para o desenvolvimento da escuta e suas práticas, há de considerar a diversidade de propósitos e escolhas organizacionais na atuação e gestão das OSC. Em outras palavras, a escolha de desatrelar a condução organizacional, no que tange a administração, recursos, captação de recursos, entre outros às regras de mercado, não confere unanimidade à diversidade das OSC's, e isso está para todas as organizações, inclusive para OSC's.

⁷ Igualmente observados na investigação de Serva (1997) sobre organizações substantivas

dissertação, para além dos objetivos citados, esforço de uma contribuição estético-política da narrativa em estudos científicos em Administração.

No quinto capítulo, esta dissertação versa sobre o que foi evidenciado pelo campo, em um diálogo constante entre a teoria, o objeto de pesquisa e a prática apresentada na organização. Propõe-se o desafio de sintetizar as possibilidades de escuta aplicada à gestão evidenciadas pela pesquisa, analiso os dados pesquisados e faço a triangulação necessária com a intenção de contribuir para mais pesquisas no campo da Administração que aborde a escuta como um fenômeno aplicado às organizações.

E assim, sigo para o sexto e último capítulo com as considerações finais, arrematando as intenções e os retornos às dúvidas com este trabalho suscitadas.

A presente pesquisa aqui apresentada é uma busca experimental que mantém ligação com a complexidade dos seres humanos. Trata-se de um esforço para recuperar dimensões subordinadas e muitas vezes sucumbidas pela lógica do pensamento estabelecido como 'normal', da racionalidade estabelecida. É um exercício de escuta, escuta da literatura, de mim, do outro, do grupo, do contexto, com fim de revelar a escuta como prática social de natureza substantiva.

Por ora, chegou o momento de “silenciar”.

Te convido a escutar.

1. ESCUTA NA LITERATURA: UM PANORAMA GERAL

A escuta afeta a humanidade em múltiplos níveis, na comunicação, saúde, educação, cultura, música, relações sociais em geral. Trata-se de um fenômeno multidimensional, o que justifica a característica multidisciplinar da sua pesquisa científica, tratada com alguma especificidade em áreas como Comunicação, Música, Psicologia, Filosofia, entre outras.

Entretanto, o referencial teórico é incipiente, especialmente quando se trata da literatura nacional⁸. Em mapeamento realizado acerca da pesquisa científica brasileira em escuta, encontrou-se variados achados, dos mais óbvios aos menos prováveis. A maioria dos estudos encontrados está na área da Assistência em Saúde⁹, da Psicologia e da Música. Para realizar a pesquisa bibliográfica, esta investigação utilizou a plataforma de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Na busca foram encontrados 6.384 mil resultados de produção científica para a palavra “escuta” nos títulos. Esse número indicaria uma grande quantidade de achados, se não fosse a diversidade semântica do termo.

A “escuta” representada quantitativamente nos achados, não está na posição de fenômeno que nos interessa, mas de forma genérica como sinônimo de estratégia metodológica, como, por exemplo, *A Escuta de um Discurso Étnico*, de Cunha e Paula (2012), ou sobre o debruçar teórico, como exemplo de *A Escuta de Jovens em Filmes de Pesquisa*, por Carrano e Brenner (2017). Ou seja, a pesquisa em torno do mapeamento dos estudos em escuta não pode se pautar através de seus achados isolados por plataforma de busca, pois seu uso abrange diversas aplicações, inclusive metodológicas. Isso demonstra, por outro lado, o uso frequente da escuta enquanto termo, de forma simbólica, presente nos discursos e práticas de pesquisas.

Diante desse retrato, optou-se por alguns refinamentos, associando “escuta”¹⁰ a outros termos, como gestão, administração, racionalidade e organização, resultando nos achados a seguir:

Quadro 1 – Resultado de busca em periódicos

REFINAMENTO	ACHADOS	ÁREA	BASE	AUTOR/ANO
Escuta AND Gestão	Escuta qualificada e gestão social entre os profissionais de saúde.	Saúde	Directory of Open Access	RAIMUNDO; CADETE, 2012

⁸ Nesse sentido, interessa atenção a produção local, ou seja, estudos realizados em contexto brasileiro, respaldado no fato da escuta se tratar de um fenômeno que abriga aspectos relacionais, culturais e comportamentais – e como todo fenômeno desta natureza apresenta especificidades locais em seus estudos.

⁹ Saúde está aqui sendo usada de forma abrangente e como sinônimo da assistência na relação com o paciente.

¹⁰ O refinamento partiu do critério de ter a escuta presente no título das pesquisas. Em seguida, utilizou-se do operador booleano “AND” com as áreas que atingem o contexto dessa dissertação, optando por periódicos revisados por pares.

			Journals (DOAJ)	
	Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta.	Saúde	Scielo	RIVERA, F. (2003)
	Da prescrição à escuta: efeitos da gestão autônoma da medicação em trabalhadores da saúde.	Saúde	Directory of Open Access Journals (DOAJ)	SANTOS et al, 2019
	Quando a cidade “escuta vozes”: o que a democracia tem a aprender com a loucura.	Saúde	Scielo	PAULON, 2017
	Preocupações em pesquisa no campo da saúde: por uma ampliação politizada nos modos de escuta singulares.	Saúde	ProQuest	BAGRICHEV SKY; GUIMARÃES, 2018
	Construção de espaços de escuta, diagnóstico e análise coletiva de problemas de saúde pública com a linguagem teatral: o caso das oficinas de jogos teatrais sobre a dengue	Saúde	Scielo	OLIVEIRA et al, 2012
Escuta AND Administração	Uma escuta ao alunado de administração: suas concepções de administração e administrador à luz de uma abordagem crítica.	Administração	Directory of Open Access Journals (DOAJ)	Ana Cristina Batista-Dos-Santos ; Emanuely Alves Pelogio ; Monique Fonseca Cardoso ; Yákara Vasconcelos Pereira Leite ; Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre, 2001
	Construction of spaces for listening, diagnosis and collective analysis of problems of public health using theatrical language: the case of workshops of theatrical games relating to dengue. ¹¹	Saúde	Scielo	OLIVEIRA et al, 2012
Escuta AND Organização Da Sociedade Civil	Sem achados de produção no Brasil	-	-	-
Escuta AND racionalidade	Por uma escuta tecnológica: ambientes digitais e modelos de audibilidades	Neurofenomenologia	ProQuest	José Cláudio Siqueira Castanheira, 2011

¹¹ Mesmo resultado já extraído do refinamento “escuta AND gestão”

Escuta AND organização substantiva	Sem achados de produção no Brasil	-	-	-
--	-----------------------------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

Evidencia-se pelo quadro 1 uma grande concentração da produção científica na área da Saúde, mas não enquanto fenômeno. A assistência em saúde eleva a escuta ao padrão de qualificada como aspecto fundamental na abordagem e na relação do paciente com o serviço de saúde em geral. A “escuta qualificada” para área de saúde está diretamente relacionada ao acolhimento no serviço, estabelecida como prática por meio da Política Nacional de Humanização (PNH) do Sistema Único de Saúde (SUS). A PNH, dentre outros aspectos, destaca a escuta qualificada nas orientações de como realizar o acolhimento em Saúde.

Com uma escuta qualificada oferecida pelos trabalhadores às necessidades do usuário, é possível garantir o acesso oportuno desses usuários a tecnologias adequadas às suas necessidades, ampliando a efetividade das práticas de saúde. Isso assegura, por exemplo, que todos sejam atendidos com prioridades a partir da avaliação de vulnerabilidade, gravidade e risco (BRASIL, s/d, s/p).

Contudo, a PNH é uma diretriz técnica e embora classifique a escuta de qualificada, não apresenta uma definição específica, só a sua utilidade. Os trabalhos encontrados na busca apresentada acima, por sua vez, também não versam sobre a escuta de forma específica. Mesmo demonstrando haver importância para atingir objetivos necessários à atuação, a literatura sobre escuta, enquanto fenômeno, na área da Saúde não foi encontrada. Ou seja, o termo *escuta qualificada* é muito citado, embora raramente explicado, problematizado ou teorizado.

No garimpo de produções científicas encontramos a contribuição de Almeida et al (2016), para quem:

A escuta qualificada e comprometida implica em ouvir o sujeito para conhecê-lo além dos possíveis contornos patológicos. É uma escuta diferenciada livre de (pré) conceitos e estigmas, dando a atenção a todo relato, história de vida e interação social (ALMEIDA et al, 2016, p. 01).

De todas as investigações realizadas nesta dissertação nos campos científicos possíveis de produção e uso da escuta, chama atenção a maiúscula incipiência da escuta na saúde enquanto área do conhecimento. Demonstra desta forma, como se o campo de produção científica da área sugerisse uma suposta obviedade sobre o conceito da escuta. A literatura específica, para além de escassa, é tratada com ausência de arcabouço teórico. Cabe ressaltar

que essa avaliação da produção científica em escuta na área da Saúde é feita com exceção da Psicologia, que pauta a atuação clínica em uma forma de escuta e possui uma diversidade teórica na abordagem com o paciente (escuta do “outro”), como uma das principais premissas de atendimento. No entanto, embora a área da Psicologia dialogue também com os aspectos organizacionais, a literatura acessada, quando se trata de escuta, está mais centrada em uma abordagem da escuta clínica, tornando-se menos relevante aos objetivos deste estudo – o qual busca uma abordagem dialógica multidimensional da escuta e sua interação social no campo organizacional.

No que tange o campo da Administração a busca por outras bases, que não as reveladas através do mapeamento acima, levou a dois achados dignos de atenção. Um deles é a investigação na área da gestão social, de Moura e Giannella (2016), em uma pesquisa que contribuiu para a compreensão e difusão do que as autoras chamaram de “arte de escutar em contextos de gestão participativa”¹². Outro achado localiza a escuta dentro do sistema de voz, na microgestão de Recursos Humanos¹³. A pesquisa de Martinez e Fischer (2014) apesar de reconhecer a importância de desenvolver a compreensão da escuta enquanto fenômeno, não objetiva o debruçar sobre o tema. Os autores consideram a existência do fenômeno “escuta” e sinalizam a lacuna de um estudo aplicado sobre a temática. Segundo os autores:

Para futuros estudos, acrescenta-se, nesta pesquisa, a necessidade de pesquisar se a organização desenvolve e oferece uma capacidade de escuta dentro do sistema de voz, pois ouvir ou ler uma mensagem não automaticamente é sinônimo de gestão. Pode-se ouvir, mas não escutar o que as pessoas expressam e, ao mesmo tempo, o fato de escutar (atentar ao conteúdo e tomar conhecimento do que se ouve) não necessariamente implica atender à solicitação, mas, sim, em se posicionar ao falante. Reforça-se, assim, a proposição de uma capacidade organizacional de escuta que promova o diálogo para se entender as demandas e necessidades pessoais, da equipe e organizacionais, em que se dá *feedback* à voz dos empregados (e não somente respostas públicas a coletivos específicos), expressando uma posição organizacional frente ao assunto abordado (MARTINEZ; FISCHER, 2014, p. 13).

Cabe assinalar, que no contexto do campo da Administração, estão também os estudos relacionados à ouvidoria. Contudo, é importante destacar a distinção. A literatura acessada sugere que é papel das ouvidorias contemplar entre suas atividades: acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, além de promover as apurações e providências necessárias (IBGC, 2009). Como já estabelecido teoricamente, as ouvidorias, de forma geral,

¹² A qual será melhor explicada no decorrer deste capítulo.

¹³ De acordo com a pesquisa de Martinez e Fischer (2014), “a microgestão de Recursos Humanos abarca duas categorias: a) a gestão de indivíduos e pequenos grupos e; b) os sistemas de voz dos empregados, cuja atenção é voltada às pessoas, grupos e gestores organizacionais que lidam, diretamente, com os membros de sua equipe de trabalho, disponibilizando aos empregados um sistema de voz que permita a expressão de opiniões sobre o trabalho e as necessidades pessoais (BOXALL; PURCELL & WRIGHT, 2010)” (MARTINEZ; FISHER, 2014, p. 04).

registram informações relacionadas ao processo de reclamação (DANET, 1978). Percebe-se, desta forma, um espaço à “voz”, não à escuta. Caixa de sugestões, intranet, *e-mail*, votação anônima, pesquisas e etc., são alguns exemplos de ferramentas de ouvidoria que fornecem espaço à voz e não se caracterizam como escuta – uma prática dialógica que será conceituada no decorrer do capítulo.

Observemos que os exemplos citados no campo da Administração sugerem uma lacuna e demonstram esforços, mesmo que singulares - mais à frente problematizaremos a raiz dessa incipiência e a importância da escuta como capacidade organizacional. O fato é que o campo da Administração no Brasil, teórica ou empiricamente, ainda que de forma tímida, aponta pistas sobre a importância da escuta, seja assumindo a lacuna ou indicando caminhos a partir da atuação empírica nas mais diversas formas de gestão¹⁴.

Ao se aproximar das pesquisas internacionais, dessa vez sem o recorte local da produção nacional, observa-se maior volume de estudos sobre escuta, especialmente de origem anglo-saxã. A primeira pesquisa de maior relevância registrada sobre escuta é assinada pelo professor Paul T. Rankin em uma dissertação de 1926 sobre a capacidade de entender a linguagem falada. Vinte e dois anos depois o considerado pai da escuta nos Estados Unidos, Ralph G. Nichols, publicou *Factors accounting for differences in comprehension of material presented orally in the classroom* (ADELMANN, 2012). Com essa pesquisa, Nichols (1948 apud ADELMANN, 2012) investigou fatores que contribuem para uma escuta boa e ruim no contexto do educando em sala de aula. Mais à frente outros marcos importantes foram concretizados. Um deles foi a fundação da *International Listening Association* (ILA). Criada em 1979, em Minneapolis, Minnesota (EUA), a associação é dedicada aos estudos da escuta nos diversos campos – uma materialização da comunidade científica no tema. Em 1989, a ILA patrocinou um estudo sobre as pesquisas científicas em escuta, constatando, na visão de Wolvin (2010), que a investigação científica sobre esse tema carecia de uma base teórica sólida. Ainda segundo o autor, esse estudo gerou estímulo para mais uma década de pesquisas na área. Não suficiente. O próprio Wolvin, em 2010, compilou a obra *Listening and Human Communication in the 21st Century*, que reúne esforços para uma visão teórica geral da escuta. Mesmo assim, os textos encontrados na literatura versam em consonância à incipiência de estudos sobre a temática (WAINBERG 2018; MOURA; GIANNELA, 2016; WOLVIN, 2010; ECHEVERRÍA, 1997; MARTINEZ; FISCHER, 2014).

¹⁴ Os estudos exploratórios desta dissertação, contou com entrevistas preliminares em organizações sobre o uso, papel e importância da escuta, realizada com gestores de organizações distintas. A saber: Instituto João Carlos Paes Mendonça, Agência Dinamarca, Duder – produtos médicos hospitalares.

Na tentativa de contribuir para o arcabouço teórico das pesquisas em escuta, o comitê de pesquisa da ILA compilou um *paper* que traz o seguinte destaque, localizando lacunas da produção teórica “although reviews of this literature exist (Bodie et al., in press; Wolvin, in press; Wolvin, Halone, & Coakley, 1999), the assumptions underlying different theoretical perspectives are often obfuscated or ignored” (BODIE; JANUSIK; VÄLIKOSKI, 2008, p. 01)¹⁵.

Peters (2016), considera a importância do escutar para a gestão. O economista, escritor e empresário discorrendo sobre o que chamou de “cortesias” principais para atingir a excelência em gestão, assinala, ao ser questionado sobre a maior delas: “ESCUTAR (assim, em letras maiúsculas)” (PETERS, 2016, s/p). De acordo com o autor, “escutar é aprender, é o pré-requisito da renovação constante, da criatividade, da inovação. Escutar é o principal diferencial e a maior fonte de valor agregado” (PETERS, 2016, s/p). Peters ainda completa, “e, aviso aos apressados, requer mais que 18 segundos” (PETERS, 2016, s/p). Essa observação remete à hegemonia da fala, bem como a pressa, a emergência nos processos comunicativos na atualidade. É razoável considerar que mantendo o conceito tradicional de linguagem e comunicação, em que se estabelece uma hegemonia da fala, dificilmente o fenômeno da escuta terá o tratamento gerador de resultados exitosos. A produção incipiente da literatura, até mesmo uma possível atribuição de obviedade à escuta apresentada acima (confundida com a habilidade fisiológica do ouvir), tem ligação com a valorização de conteúdos que trazem mais características voltadas a um pensamento instrumental, parte de um cultivo cultural do Ocidente, como alerta Fiumara ¹⁶(1990).

No one would deny that talking necessarily implies listening, and yet no one bothers to point out, for example, that in our culture there has always been a vast profusion of scholarly works focusing on expressive activity and very few, almost none in comparison, devoted to the study of listening (FIUMARA, 1990, p. 05)¹⁷.

Essa espécie de valorização do pensamento instrumental foi problematizada por meio da análise filosófica realizada pela autora, que chama atenção para a hegemonia da fala no Ocidente e destaca:

¹⁵ “Embora existam revisões dessa literatura (Bodie et al.; Wolvin; Wolvin, Halone e Coakley, 1999), as suposições subjacentes a diferentes perspectivas teóricas são muitas vezes ofuscadas ou ignoradas” (tradução nossa).

¹⁶ Aprofundaremos melhor esse aspecto no capítulo seguinte.

¹⁷ Ninguém negaria que falar implica necessariamente escutar, e ainda assim ninguém se incomoda em apontar, por exemplo, que em nossa cultura sempre houve uma vasta profusão de trabalhos acadêmicos focados em atividades expressivas e muito poucos, quase nenhum em comparação, dedicados ao estudo da escuta (tradução nossa).

Perhaps there is no justifiable reason why we should have to ‘keep repeating’ and could not decide, instead, to listen. Recognizing a distortion in our conception of the logos underlying western culture, Heidegger argues: ‘We wrongly think that the activation of the body’s audio equipment is hearing proper. But then hearing in the sense of hearkening and heeding is supposed to be a transposition of hearing proper into the realm of the spiritual (FIUMARA, 1990, p. 07)¹⁸.

Segundo a filósofa, existe um poder entre uma epistemologia e outra. Em outras palavras, os resultados de sobrepor a fala em detrimento da escuta atribuem mudanças que, de acordo com Fiumara (1990), não são suficientes para entender os efeitos e as relações de poder implícitas, isto seria feito, segundo a autora, ao “esclarecer as intenções preliminares por trás do funcionamento dos mecanismos de controle” (FIUMARA, 1990, p. 02). Dito ainda de outra forma, é necessário entender o que está ancorado, por exemplo, no ato de falar sem escutar e o fato disso ser largamente perpetuado.

É na contramão desse pensamento hegemônico da fala que Brownell (1995) construiu sua teoria. Seu posicionamento defende que a escuta merece destaque quando se objetiva uma comunicação eficaz. Nessa perspectiva, a autora desenvolveu uma abordagem centrada na escuta, argumentando que a comunicação é definida pelo ouvinte. Brownell (1995) afirma que a centralidade no orador precisa ser revisitada e que a escuta deve se tornar o foco central para que os indivíduos se tornem comunicadores eficientes. Por esse ângulo destacado pela autora é a partir da escuta que o ciclo da interação na comunicação é realizável. Contudo, para estabelecê-la como um agente ativo e decisivo no processo de comunicação, é necessário entender o que está envolvido nesse aspecto complexo do comportamento humano.

Para auxiliar o desenvolvimento de habilidades eficazes de escuta, a autora desenvolveu um instrumento de habilidades básicas, o *HURIER (Hearing, Understanding, Remembering, Interpreting, Evaluating, Responding) Listening Profile*. O *HURIER Listening Profile (HLP)* é apresentado como um exemplo de abordagem que entende a escuta como central no processo de comunicação. O modelo abrange seis componentes do processo de escuta, uma espécie de grupo de habilidades, a saber: a) ouvir, ligado à habilidade física de identificação de sons e em onde focar a atenção perante esse estímulo; b) compreender, que envolve a decodificação de signos; c) recordar, inclui a retenção e lembranças das informações; d) interpretar, leva em conta o contexto de comunicação, pistas verbais e não verbais são consideradas; e) avaliar, reconhece o viés em um processo pelo qual um indivíduo faz uma interpretação com ênfase na

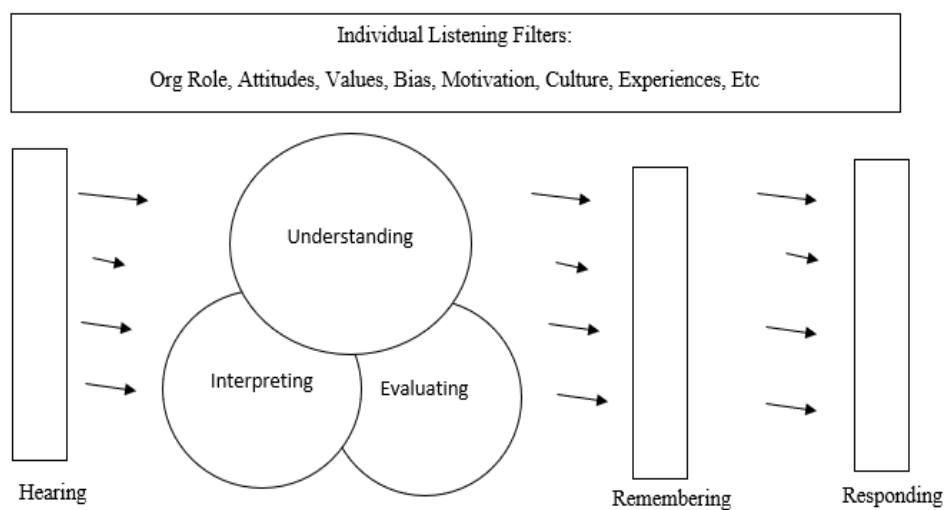
¹⁸ Talvez não haja uma razão justificável para "continuar repetindo" e não decidirmos, ao em vez disso, escutar. Reconhecendo uma distorção em nossa concepção dos logotipos subjacentes à cultura ocidental, Heidegger argumenta: achamos erroneamente que a ativação do equipamento de áudio do corpo está sendo ouvida adequadamente. Mas ouvir no sentido de escutar e prestar atenção deveria ser uma transposição da audição apropriada para o reino do espiritual (tradução nossa).

necessidade de entender a mensagem; f) responder, análise da situação e escolha de uma resposta apropriada. Este último estágio proposto pelo modelo é diretamente influenciado por todas as etapas sugeridas, como explica a autora.

As you can see, the listener's responses the final component of the listening process and is influenced by the five processes that precede it. Speaking is viewed as the outcome of listening. The effectiveness of the speaker's message or response relates directly to how well the individual listens. The assumption is that only after listening has taken place can a communicator speak effectively (BROWNELL, 2010, p. 144)¹⁹.

O HLP demonstra utilidade na discussão sobre habilidades e comportamento de escuta. De acordo com Janusik (2004), o HLP é um instrumento consistente, que apresenta abordagem comportamental para explicitar os padrões tipicamente envolvidos na escuta. Essas habilidades destacadas foram ilustradas por Brownell (2010), como veremos na figura abaixo:

Figura 1- HLP



Fonte: Brownell (2010)

Brownell baseou o HLP em abordagens comportamentais para identificar ações mentais e abertas consideradas relevantes para uma escuta efetiva. Modelos de escuta como o HLP estão

¹⁹ Como pode ver, a resposta do ouvinte é o componente final do processo de escuta e é influenciado pelos cinco processos que o precedem. Falar é visto como o resultado da escuta. A eficácia da mensagem ou do respondente do orador se relaciona diretamente com a qualidade do atendimento do indivíduo. A suposição é de que somente após a escuta ocorrer é que um comunicador pode falar de maneira eficaz. (tradução nossa)

focados no processo que compõe o fenômeno auditivo da escuta, sistematizando, desta forma, o processamento da informação.

Para além desse instrumento de habilidade apresentado acima, vale ressaltar que existem outros instrumentos que buscam identificar a percepção da escuta. Eles tratam não necessariamente das habilidades de escuta como exemplificado no HLP, mas de estilos de escuta (modos de escuta dispersa, atenta, etc.). Nessa perspectiva se insere o *Listening Styles Profile 16* (LSP-16), instrumento que visa identificar, através do auto relato das pessoas, os estilos que habitualmente são usados por pessoas quando se escuta (dispersos, atentos, parcial e etc.). Contudo, para Adelman (2009), a escuta é um fenômeno com especificidades ocultas, pesquisado por meio de características observáveis, que confere *status* de estruturas hipotéticas aos modelos quando se trata de estilos (ADELMANN, 2009). Explicando de outra forma, nesses casos que buscam uma certa aferição numérica, é uma hipótese que a recepção da escuta ocorra de determinada forma, uma vez que sua compreensão é um misto de percepções observáveis e ocultas - que envolve o aparelho auditivo, aspectos cognitivos e especificidades cerebrais. Este aspecto também é lembrado por Thomas (1992), baseado no argumento de que a escuta não é um dispositivo mecânico, o autor defende que modelos de processamento de informações em escuta (indicando o quanto de escuta um indivíduo está realizando na prática social, por exemplo) não são representações, mas sim, uma metáfora²⁰.

Contudo, esse aspecto não invalida, em absoluto, os esforços descritivos dos tipos de escuta. Os tipos de escuta assim como a classificação das habilidades de escuta, ofertam pistas²¹ para uma escuta mais eficaz, útil para melhor desenvolvimento da mesma.

1.1 TAXONOMIA EM ESCUTA: ALGUMAS CLASSIFICAÇÕES

Há diversas classificações de escuta na literatura. Sejam elas compreensões, diretrizes ou orientações, o fato é que as tipologias da escuta possuem relevância nas discussões sobre o tema. Nas palavras de Moura e Giannella (2016),

²⁰ Este dado está associado ao desafio recorrente da validação de pesquisas que usam a via da mensuração em escuta. Essa conjuntura atribui uma certa fragilidade na produção científica da área, no que tange à comprovação de resultados.

²¹ Utiliza-se a palavra “pista” assumindo aqui que a escuta não possui um único comportamento e ganha contornos únicos e complexos aplicados a cada ambiente, percepção, cultura, o que é verificável na sua multiplicidade de classificações

Os tipos de escuta intencionais são adequados para determinados contextos e propósitos e podem ser mesclados. Passear por eles, reconhecê-los nos permite adentrar em um campo vasto de conhecimento e de práticas, fundamentais para a gestão colaborativa. Ao mesmo tempo, distinguir essas possíveis formas de escutar, pode nos ajudar a iluminar a relação existente entre prática de escuta e concepção implícita de realidade que o sujeito adota ou que, mais estavelmente, lhe pertence. (MOURA; GIANNELLA, 2016, p.14-15)

As autoras sistematizaram tipos de escuta como: a escuta dispersa; ouvir com foco momentâneo; a escuta contemplativa; escuta que inclui o ouvir com foco, atenção e abertura; escuta receptiva, escuta com atenção plena; escuta que vai além do ouvir; escuta profunda, conforme ilustrados no quadro 2.

Quadro 2 – Tipologias da escuta

TIPO	CLASSIFICAÇÃO
Escuta dispersa	Este padrão de escuta é muito comum em nossa cultura, na atualidade. A escuta é experienciada como mera audição de estímulos externos de forma dispersa, sem prestar muita atenção e sem intenção. O ouvir é um ato mecânico, quando acontece.
Ouvir com foco momentâneo	Algo que chama a atenção e que detém rapidamente, para logo após seguir. Pode ser prazeroso ou não, pode ter desdobramentos ou não, pode levar a uma escuta contemplativa, compassiva, ativa ou, simplesmente, passar.
Escuta contemplativa	Que inclui o ouvir com foco, intenção e abertura do coração/mente para contemplar (usufruir de um canto, uma orquestra, por exemplo).
Escuta que inclui o ouvir	Ouvir com foco, intenção e abertura da mente para conhecer. Por exemplo, o argumento e os dados que o outro apresenta em um processo de negociação, um debate, aula ou palestra.
Escuta receptiva	Ouvir com foco, intenção e abertura do coração/mente para receber, por exemplo: a verdade transmitida do/a mestre/a – o sentido da filosofia dos estoicos, a sabedoria dos anciãos/anciãs – o sentido da cosmovisão africana; o que Deus nos “fala” – o sentido do cristianismo.
Escuta como atenção plena	Consciência dos processos do corpo/mente, de inserção e reconstrução contínua da rede de interconexões que constitui a realidade, na perspectiva do budismo.
Escuta que vai além do ouvir	Com foco, intenção e abertura do coração-corpo-mente para escutar o outro (pessoa, grupo), ao mesmo tempo que se escuta (sensações, emoções e pensamentos) e, quando necessário, faz perguntas criativas para potencializar a expressão e o dar-se conta da pessoa ou grupo.
Escuta profunda	Com todos os sentidos, através da integridade do ser, enquanto estado natural na relação com o ambiente, as pessoas, o manifesto e o não manifesto – aborígenes australianos (Dragon Dreaming).

De acordo com Moura e Giannella (2016) os tipos de escuta intencionais podem ser mesclados e são adequados a determinados contextos e objetivos. As autoras alertam para a importância de distinguir as formas de escutar a serviço de lançar luzes entre a prática da escuta e a concepção individual da realidade. A pesquisa elucida um papel decisivo da escuta para a gestão. Segundo as autoras, são extensos os benefícios dessa perspectiva de escuta para melhorar as práticas das organizações²².

A escuta (ativa, sensível, profunda), quando exercida por quem assume o papel de liderança nas organizações e nos processos de aprendizagem, propicia o engajamento dos colaboradores e aprendizes. Isso porque pode contribuir para a emergência dos seus potenciais, estimulando-os a agirem e expressarem-se com base em suas habilidades e tendo em vista as reais necessidades coletivas e pessoais. O que, por sua vez, facilita a resposta criativa aos desafios encontrados na gestão e nos processos de aprendizagem. (MOURA; GIANNELLA, 2016, p.15)

Moura e Giannella (2016) ainda destacam, para além dos tipos, as dimensões da escuta: escuta de si, do outro, do grupo e do contexto. Para isso, buscaram contribuições da escuta ativa, sensível e profunda, sistematizada por meio de um diálogo teórico indutivo e dedutivo. A escuta de si, na pesquisa estabelecida pelas autoras, caracteriza-se através da habilidade de se perceber reações emocionais para a tomada de decisões

Focando especificamente na gestão, encontramos que a escuta de si é essencial para o gestor perceber-se enquanto ser “sentirpensante” (perceber-se no “desequilíbrio” e voltar-se “para o centro”, perceber o “grau de insatisfação com o trabalho”, o que “a fala do outro provoca”), ou seja, perceber as (re)ações emocionais para tomar a atitude adequada ao contexto e ao lugar que ocupa (seja recolher-se, seja realizar uma mudança que se faz necessária, inclusive de trabalho e organização). (MOURA; GIANNELLA, 2016, p. 15).

Já a escuta do outro, segundo as autoras, envolve também a escuta de si, pois requer autoconhecimento, obtém elementos dialógicos, aguça sentidos, inclusive os de dar limites à escuta. A escuta do grupo, que envolve todos os aspectos das outras dimensões, inclui observações não verbais. E finalmente a escuta do contexto que abarca o ambiente interno e externo à organização.

A pesquisa sobre a arte de escutar a serviço da gestão colaborativa e participativa²³ de Moura e Giannella gerou as seguintes formulações de importância da escuta e suas respectivas dimensões:

²² Uma referência de extrema importância para esta dissertação e investigações sobre escuta, é a pesquisa de pós-doutorado de Suzana Moura que entrevistou gestores de organizações públicas, privadas e de organizações da sociedade civil. Essas entrevistas permitiram trazer muitas das observações e reflexões extraídas do artigo citado.

²³ Utilizadas pelas autoras como sinônimos.

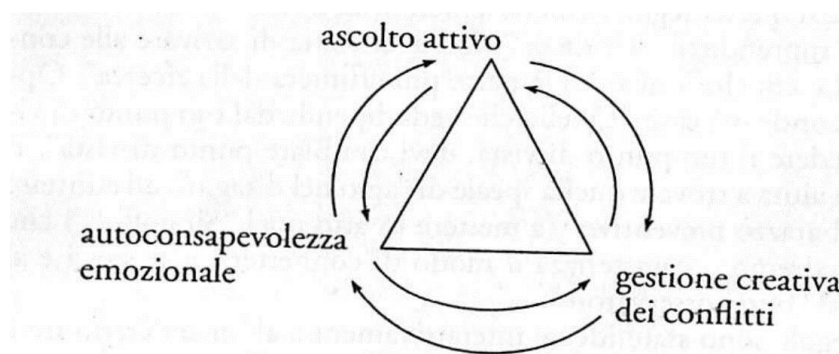
Quadro 3 - Importância da escuta e suas dimensões

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA
Escuta de si	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber o grau de (in)satisfação com o trabalho que está realizando. - Checar os próprios sentimentos, conceitos e ideais frente as exigências do cargo que ocupa. - Qualificar a escuta do outro no processo de gestão. - Evitar atitude impulsiva e reativa e o acirramento de conflitos. - Perceber e compreender o que provoca em si a presença e a fala do outro. - Perceber a sua própria disposição para a escuta do outro. - Exercitar o não julgamento e o acalmar da mente. - Trazer a resposta ou não resposta adequada ao momento do outro. - Encontrar soluções aos desafios vivenciados. - Conectar valores, conhecimentos e habilidades pessoais no processo decisório.
Escuta do outro	<ul style="list-style-type: none"> - Escuta de pessoa mais experiente, fator decisivo na formação profissional e na aquisição de novas habilidades. - Obter informações necessárias na tomada de decisão. - Aprendizado em geral. - Esclarecer e conduzir as pessoas, enquanto seres humanos com características e valores específicos. - Garantir o estabelecimento e a negociação de metas de forma satisfatória, receber e dar feedbacks negativos e positivos - Fortalecer a autoconfiança em relação ao negócio e melhorar da qualidade do serviço. - Melhorar as relações com os funcionários e o desempenho dos mesmos. - Realizar um diagnóstico e encontrar soluções aos problemas do empreendimento/empreendedor. - Qualificar o trabalho de consultoria e a resolução de problemas nas organizações. - Encontrar soluções de forma conjunta para problemas que se apresentam no trabalho. - Integrar outros olhares que são complementares e enriquecem a tomada de decisão. - Abre espaço para uma ação e uma fala adequadas ao contexto e às necessidades
Escuta do grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Inovar na qualidade dos serviços e melhoria do clima organizacional. - Estimular a criatividade e engajar pessoas no desenvolvimento de equipes produtivas. - Perceber o ânimo das pessoas é essencial para conduzir reuniões eficazes e eficientes. - Perceber se as pessoas mantêm o foco na atividade é essencial para redirecioná-la. - Perceber como as pessoas estão para verificar se pode fazer algo para melhorar as condições de trabalho. - Reconhecer as necessidades que são comuns em uma comunidade para ajudar as pessoas a reconhecerem um objetivo em comum para atuarem.
Escuta do Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimorar metas e os mecanismos de escuta e feedback existentes na organização - Elaborar planos de ação e o encaminhar sugestões - Traçar estratégias para dirimir conflitos e resistências internas - Melhorar as relações interpessoais e o clima organizacional - Realizar, de forma satisfatória e criativa, análise de cenários, projeções e o estabelecimento e negociação de metas. - Otimizar recursos (financeiros, pessoas, procedimentos) para que a companhia funcione de uma maneira mais integrada. - Identificar aspectos do contexto social que afeta a vida dos funcionários para internalizar na organização, em termos de procedimentos e práticas. - Reconhecer a validade das críticas feitas, à empresa, pelas comunidades; assim como respeitar seus hábitos e culturas; abre portas para aceitação do trabalho de educação ambiental - Verificar a compatibilidade entre os limites das leis, normas e do orçamento da organização estatal, as demandas dos vários segmentos da sociedade civil e os ideais do gestor; para aprimorar políticas públicas e processos de negociação

A contribuição de Sclavi (2000), também utilizada na sistematização de Moura e Giannella (2016) demonstrada acima, merece destaque no que tange ao recorte desta dissertação. Sclavi (2003) direciona a escuta como combustível produtor do que ela denomina de “mudança de quadro”, uma espécie de outro olhar sob outras perspectivas, outras leituras de mundo. A autora definiu a Escuta Ativa (EA), sustentando que para entender o que o outro está dizendo é preciso alterar a atitude dicotômica de certo ou errado. A EA teorizada por Sclavi (2003) prevê a aceitação da validade do ponto de vista do outro, comprometendo-se a entender comportamentos e ações, colocando-se ativamente no lugar do outro. Essa metodologia se afasta do comportamento neutro e passivo, distante das emoções inerentes à troca. Em outras palavras, na abordagem da autora a EA é a postura aberta ao diálogo, à discussão de certezas estabelecidas. Esse repertório atende às demandas requeridas no arcabouço da gestão, reforçado nas palavras de Moura e Giannella (2016): “a escuta nas suas diversas dimensões prepara os gestores, profissionais e pessoas em geral a lidarem com o caos e a adversidade, favorecendo o trabalho voltado para a criatividade e a inovação” (MOURA; GIANNELLA, 2016, p. 16).

Sclavi (2003) formulou o que chamou de “triângulo mágico da arte de escutar”, para demonstrar a conexão entre a escuta ativa, autoconsciência emocional e gestão criativa de conflitos, os quais são classificados pela autora como pilares de competências não reducionistas, no que tange às relações sociais e políticas. Em um triângulo que se retroalimenta, Sclavi demonstra a reciprocidade entre os fatores. Ou seja, a escuta ativa implica a autoconsciência emocional, o gerenciamento criativo de conflitos e assim por diante.

Figura 2 – Triângulo mágico da arte de escutar



Fonte: Sclavi (2003)

Segundo a autora, a autoconsciência emocional é a consciência de fazer parte de sistemas dinâmicos maiores e que as emoções são o surgimento da consciência do papel ativo, concreto,

de uma pessoa na construção, conservação e mudança dessas dinâmicas. Já a gestão criativa de conflitos é aquela que assume a existência de realidades complexas, bem como a multiplicidade de perspectivas, enxergando criativamente possíveis convergências. Sclavi advoga, assim, a relação cíclica entre esses três fatores.

Semelhante a Nichols (1957) quando sistematizou os 10 melhores hábitos²⁴ de escuta a serem ensinados e Brownell (1995) que destacou seis habilidades do escutar, Sclavi (2003) também utiliza um recurso mais prescritivo para sugerir indicativos de escuta, o que chamou de “sete regras da arte de escutar”. As regras sugeridas pela autora dialogam com a dimensão holística e multidimensional da escuta, a saber:

Quadro 4 – Sete regras da arte de escutar

1	Não se apresse em tirar conclusões. As conclusões são a parte mais efêmera da pesquisa
2	O que você vê depende da perspectiva em que você se encontra. Para ser capaz de ver sua perspectiva, você precisa mudar sua perspectiva.
3	Se quiser entender o que outra pessoa está dizendo, você deve presumir que ela está certa e pedir-lhe que o ajude a entender como e por quê.
4	As emoções são ferramentas cognitivas fundamentais se você souber entender sua linguagem. Eles não dizem o que você vê, mas como você vê. Seu código é relacional e analógico.
5	Um bom ouvinte é um explorador de mundos possíveis. Os sinais mais importantes para ele são aqueles que se apresentam à consciência como ao mesmo tempo insignificantes e incômodos, marginais e irritantes porque são inconsistentes com suas próprias certezas.
6	Um bom ouvinte aceita de boa vontade os paradoxos do pensamento e da comunicação. Ele lida com a dissensão como oportunidades de praticar em um campo pelo qual é apaixonado: a gestão criativa dos conflitos.
7	Para se tornar um especialista na arte de ouvir, você deve adotar uma metodologia humorística. Mas quando você aprende a ouvir, o humor surge por si só.

Fonte: Sclavi (2003) – tradução nossa

As classificações formuladas por Moura e Giannella (2016), na direção de uma escuta voltada para gestão participativa, e Sclavi (2003) com a Escuta Ativa e seus esforços para

²⁴ Sendo: 1) encontrar uma área de interesse; 2) julgar o conteúdo, não o falante; 3) o ouvinte deve se conter até entender plenamente o que está sendo dito pelo falante; 4) prestar atenção na ideia principal; 5) ser flexível; 6) esforçar-se para ouvir; 7) esforçar-se para não se distrair; 8) exercitar a mente na audição; 9) manter a mente aberta; e, 10) utilizar a energia auditiva para focar o pensamento e refletir sobre o que está sendo dito. Cf.: <<http://www.listen.org/Resources/Documents/Nichols10PartSkill.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

ensinar a arte de escutar, sugerem elementos que estão a serviço da relação com o indivíduo e com o mundo. Elas estão intimamente ligadas à gestão no sentido relacional intrínseco da atividade. Sclavi (2003) defende ainda que aprender a arte de escutar é aprender a ver fenomenologicamente, buscar compreender a realidade, sem outras verdades.

1.2 DE QUE ESCUTA ESTAMOS FALANDO?

Escutar é algo dado como certo, atributo da capacidade humana. Porém, há algum equívoco nessa afirmação e ela pode estar sustentada na diferença entre ouvir e escutar. Ouvir é um fenômeno biológico, carregado de especificidades físicas e condições ambientais. Já o escutar está atrelado ao domínio da linguagem na relação com o outro, consigo e com o ambiente e da interpretação diante do processamento da informação, como visto no modelo HLP, dedicado às habilidades da escuta e nas pesquisas de Moura e Giannella (2016) e Sclavi (2003).

De acordo com a *International Listening Association* (ILA), escutar é “o processo de receber, construir significado e responder às mensagens verbais e não verbais” (EMMERT, 1996 apud WAINBERG, 2018, p. 05). Essa definição atende e demonstra aplicabilidade nos estudos em vários campos. Possui assim, um aspecto genérico. A ILA defende, inclusive, a não prioridade de um consenso na definição de escuta entre a comunidade científica.

Ao considerar a definição da ILA como ponto de partida, interessa observar a ausência do aspecto dialógico entre a escuta e a fala. Escuta e fala são processos dialógicos interligados, que de acordo com Adelman (2009), em uma perspectiva dialógica, a conversa em interação pode ser vista como um processo simultâneo de expressão e recepção. Uma relação que transcende o aspecto individual psicológico, uma vez que a escuta interfere e é interferida constantemente no ambiente sociocultural (PURDY, 1991). Purdy (1991) é categórico ao indicar que o ambiente sociocultural deve ser incluído em uma definição funcional de escuta. Ao considerar que a definição da ILA carece de suplementação, Purdy e Borisoff (1997) trazem a seguinte contribuição: “escutar é o processo ativo e dinâmico de atentar, perceber, interpretar, recordar e responder às necessidades manifestadas (de forma verbal e não verbal), às preocupações e informação oferecidas por outros seres humanos” (PURDY; BORISOFF, 1997, p. 08).

Interessa para a área de Administração a definição de escuta que amplia o raio particular e psicológico. Em outras palavras, a escuta como ato social, contextual e dialógico

(ADELMANN, 2012; MOURA e GIANNELLA 2016). Moura e Giannella (2016) classificam a escuta como um ato social digno de notoriedade no campo da Administração e áreas correlatas.

Como ato social e dialógico, a escuta requer uma abertura para reconhecer que o outro é a fonte possível de uma percepção diferenciada e tem algo a contribuir (no processo de aprendizagem, na gestão das organizações, nas políticas públicas etc.) (MOURA; GIANNELLA, 2016, p. 10).

A escuta, segundo as autoras, ultrapassa o ouvir para registrar uma opinião, compreende o que está para além da aparência, utilizando uma porta para o diálogo. Isso ecoa nos escritos anteriores de Johannesen (2002), que descreveu comportamentos de uma pessoa envolvida em uma escuta dialógica, a saber: a) autenticidade, a escuta deve ser realizada como a pessoa é, sem artifícios ou fingimentos; b) inclusão, trata-se não só observar, mas se incluir no contexto proposto; c) confirmação, diz da aceitação do ouvinte ao falante; d) presença, o estado de presença que favorece a atenção; e) igualdade mútua, diz de olhar o outro com a igualdade de humanos e não prevê julgamentos precoces, e; f) clima psicológico favorável, resultado do efeito acumulativo da escuta dialógica.

É compreensível que a escuta se refira também a uma operação mental e biológica, de um ato operacional e racional, mas sobretudo, faz referência também a uma disposição afetiva, de acolhimento e interpretação (WAINBERG, 2018). Entender a escuta em sua perspectiva dialógica revela um caminho possível para apaziguar esta dualidade entre falar e escutar. A perspectiva do dialogismo de Bakhtin (1999) defende que a importância da expressão por interação verbal é engendrada na relação com a sociedade. Não é individual porque se constrói entre interlocutores que são seres sociais, ou seja, se constrói um diálogo entre discursos (BARROS, 1996). As relações dialógicas são entendidas por Bakhtin como extralinguísticas e não resumidamente ao diálogo entre pessoas. A *dialogia* na visão do filósofo russo fica ainda mais clara na definição da sua antítese, o monologismo, que designa a um discurso único, definido, com única forma, sem revelar os outros discursos que integram a prática discursiva (BAKHTIN, 1999). Desta forma, as características dialógicas se relacionam diretamente com a escuta (FLOYD, 2010) e se distanciam do egoísmo e da manipulação. Diante do exposto, a definição organizada por Adelman (2002) confere maior consonância com a perspectiva de escuta aqui sustentada. “Escutar é um processo que inclui a capacidade de direcionar a atenção no tempo e no espaço e onde o indivíduo na interação social usa principalmente a mente auditiva para integrar e responder ao falar e fazer” (ADELMANN, 2002, p. 105, tradução nossa).

A escuta, partindo do pressuposto da dialogia, prevê troca, observação, relação empática, não necessariamente traduzida em fala. Cabe então, dentro desse contexto, reforçar a distinção entre escuta e ouvidoria. Não se coloca aqui em questão a utilidade, o lugar, papel legítimo e importante da ouvidoria nas organizações, mas delimita-se a dessemelhança. As características e elementos classificatórios de escuta, vistos anteriormente, afastam uma associação direta da escuta com a ouvidoria. Ferramentas de ouvidoria não se caracterizam, por sua natureza, como sendo necessariamente iniciativas de escuta. A ouvidoria e os sistemas de voz das organizações de forma geral, prescindem do exercício dialógico. Há um hiato entre dar espaço à voz e escutar, é o que Martinez (2013, p. 86) esclarece, “pode-se ouvir, mas não escutar o que as pessoas expressam e, ao mesmo tempo, o fato de escutar [...] não necessariamente implica atender à solicitação, mas, sim, em dar uma resposta ao falante”. É bem verdade que pode existir diversos tipos de escuta inclusive a que ouve para registrar uma opinião, mas a escuta classificada aqui a serviço de uma capacidade organizacional sugere uma escuta ativa, até no sentido da observação. O espaço da escuta na Administração está localizado no exercício dialógico, mesmo que silencioso, assumindo a escuta “dentro de uma visão complexa (multidimensional, relacional e construtivista)” (MOURA e GIANNELLA 2016, p.15).

Como assinalado no início deste capítulo, há ainda uma escassez de outras perspectivas teóricas, subjacentes e diferentes, que contribuam com a pesquisa em escuta no campo organizacional. Importa salientar que não é mera coincidência que em determinados campos o papel da escuta e sua importância se comportem de forma não explícita. A incipiência de discussão da escuta na Administração traduz escolhas da produção no campo da gestão. No entanto, partindo do pressuposto de que a interação humana é fundamental em todas as organizações, a escuta ocupa papel decisivo nas organizações. Nas palavras de Brownell:

The more an individual understands the listening process, the more likely she is to achieve the goal of shared meanings. Those who discount perceptual differences or who ignore important nonverbal cues cannot hope to coordinate actions or goals, as their interpretations of their partner's meanings are likely to be inaccurate (BROWNELL, 2010, p. 143)²⁵.

²⁵ Quanto mais um indivíduo entende o processo de escuta, maior a probabilidade de atingir o objetivo de significados compartilhados. Aqueles que desconsideram diferenças perceptivas ou que ignoram pistas não-verbais importantes não podem esperar coordenar ações ou objetivos, como interpretam suas interpretações de seus parceiros. É provável que os significados sejam imprecisos. Mesmo quando os indivíduos têm antecedentes semelhantes e corpo comum de experiência, é difícil compartilhar significados. Quando a diversidade cultural aumenta, os ouvintes devem trabalhar ainda mais para dar conta de filtros de percepção, suposições e orientações de valor (tradução nossa).

Enquanto nas metodologias de planejamento estratégico estabelecidas a escuta é voltada para alta cúpula, como no caso das direcionadas às empresas privadas, outras metodologias ressaltam a importância da escuta ampla. Essas outras metodologias, como exemplo do *dragon dreaming*²⁶ que usa a Escuta Profunda como uma das referências-chaves para acessar a inteligência coletiva, entre outras, surgiram da necessidade do diálogo com a gestão criativa de conflitos. Na visão de Moura (2015), quando se adota um outro padrão de escuta e esse padrão é intencional, está mudando a própria ontoepistemologia do ser, ainda que não se tenha consciência disso. Ou seja, as premissas fundamentais sobre a realidade se alicerçam em comportamentos fundamentais de escuta. “Neste sentido afirmamos que a escuta ilumina uma dimensão epistemológica da relação entre o sujeito e a realidade que ele habita, isto é, o tipo de concepção da realidade assumida por ele” (MOURA e GIANNELLA 2016, p. 15). Nesse contexto, as autoras criticam a negligência em relação à escuta, apontando para supremacia da linguagem racionalmente orientada.

A importância do ato da escuta é comumente negligenciada, ou, quando aparece, sofre por uma concepção simplória, a partir da abordagem reducionista que leva a considerar dignas de atenção apenas a linguagem racionalmente orientada, a linearidade do raciocínio e a instrumentalidade da ação. Ao falarmos de escuta costuma-se pensar no simples processo de ouvir a fala de alguém; pouco encontramos tematizada a questão de escutar a si próprio em suas múltiplas e complexas manifestações expressivas (corpóreas); de escutar aos outros além das palavras proferidas, nas dimensões emotivas, na linguagem corporal, na capacidade simbólica; de escutar aos organismos emergentes que são os grupos, organizações etc.; por fim, de escutar os lugares em suas histórias explícitas e escondidas, suas marcas, seus potenciais. (MOURA e GIANNELLA 2016, p. 23)

Diante do exposto, cabe perguntar onde estaria a raiz dessa negligência evidenciada primeiramente pela sistematização bibliográfica, pela qual observamos raros investimentos na pesquisa em escuta na Administração, e em seguida por possibilidades de escuta ainda subutilizadas em contextos organizacionais. A construção da estrutura organizacional hegemônica, pautada na racionalidade de mercado, explicaria em parte essas lacunas? Organizações que cultivam outro tipo de racionalidade estariam então mais propensas ao exercício e prática da escuta? Para responder essas questões, recorre-se aos estudos críticos

²⁶ O Dragon Dreaming é uma tecnologia social de design de projetos aplicada a pessoas, grupos, projetos e organizações que ativa a realização de sonhos que apoiam a vida em nossas comunidades e no planeta. Possui uma filosofia de design global, que inclui todos os aspectos de nossas vidas e se inspira na ecologia profunda, em elementos da cultura nativa/aborígene, pedagogia de Paulo Freire, teoria de sistemas vivos, física quântica, teoria do caos e da complexidade. Extraído de < <http://dragondreamingbr.org/>> acessado 07 de agosto de 2020

organizacionais, especialmente às discussões sobre racionalidade, as quais são a base dos estudos sobre organizações substantivas.

2. VISÃO REDUCIONISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - A ESCUTA NA ADMINISTRAÇÃO, UM PONTO CEGO?

Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo baiano, internacionalmente conhecido por sua ampla capacidade intelectual em tratar assuntos relativos à Ciência Social constatou que a teoria das organizações é ingênua. Ingênua no sentido de que esta não se fundamenta numa forma analítica de pensamento (RAMOS, 1989). De acordo com o autor, até essa ingenuidade é fator fundamental do seu sucesso prático. Na realidade, afirma Ramos, é devido a esta ingenuidade que a Teoria das Organizações tem conseguido seu sucesso prático, porém um sucesso unidimensional, onde as premissas epistemológicas errôneas deste campo de estudo passam a ser “uma dimensão normativa disfarçada, imposta pela configuração de poder estabelecida”, ocasionando “impacto desconfigurador sobre a vida humana associada.” (RAMOS, 1989, p.01)

Guerreiro Ramos recorre, dentre outros autores, a Weber, avaliando que ele contribuiu com a crítica à razão moderna por identificar a racionalidade substantiva ou de valor, a qual “é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado posterior a ela”; e a racionalidade formal e instrumental que “é determinada por uma expectativa de resultados, ou 'fins calculados” (Weber, apud Ramos, 1989, p.05). Contudo, segundo o autor, Weber não conseguiu executar uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva, preferindo assim a resignação (neutralidade diante valores) como posição metodológica.²⁷ De acordo com Ramos (1989) Weber descreve a burocracia como empenhada em funções racionais, no contexto peculiar de uma sociedade capitalista, centrada no mercado.

Guerreiro Ramos acentua o caráter precário dos principais pressupostos da moderna ciência social, a qual afirma na visão do autor que “o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de consequências e o mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se.” (RAMOS, 1989, p.22). Desta forma, o sociólogo explica que a moderna ciência social foi elaborada com uma meta de reger a sociedade através de

²⁷ Max Weber na obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* destacou ainda que, atrelado ao capitalismo, o racionalismo forjou uma espécie de gaiola de ferro, onde inseriam-se a humanidade e suas organizações (WEBER, 1968, apud DiMaggio e Powell 2005). Nesse contexto, o autor ainda destaca a burocracia como uma espécie de manifestação organizacional do espírito racional. De acordo com DiMaggio e Powell (2005), as causas da burocratização e da racionalização sofreram alterações, estão cada vez menos orientadas pela competição ou pela necessidade de eficiência, como apontado por Weber. Os autores advogam que a burocratização na leitura de Weber e a racionalização organizacional resultaram em processos que deixaram as instituições mais parecidas, sem isso caracterizar-se necessariamente sinônimo de maior eficiência. Para eles, as estruturas organizacionais tendem de maneira conjunta à homogeneidade no que tange a cultura e resultados, por exemplo.

valores do poder dominante, conseguindo com isso obter sucesso prático, porém acabando por deformar a vida associativa da humanidade.

Diante desse cenário, nos interessa indagar que racionalidade é essa, como ela surge e impacta os estudos organizacionais? E ainda, como esse comportamento afasta o exercício e adoção da escuta nas organizações, se, como visto anteriormente, está a escuta a serviço da eficiência organizacional. De acordo com a construção sugerida acima, existe um exercício limitante, um movimento enraizado nas organizações de racionalidade instrumental, que, por sua vez, como veremos mais à frente, surge com a equivocada identificação da economia como sinônimo de mercado. Isso posto, a proposta desse capítulo é pautar a racionalidade e a inserção deste conceito teórico nas práticas em sociedade, a fim de introduzir a discussão sobre organizações substantivas e sua relação com a escuta.

Diferentes autores da área de Estudos Organizacionais, muitos deles vinculados ao *Critical Management Studies*, vêm mostrando há algum tempo, e sob diferentes perspectivas, que a produção e a disseminação de conhecimento acadêmico em gestão são influenciadas por interesses, instituições e processos de natureza política e econômica²⁸. Para efeito desta pesquisa, recorreu-se aos estudos de Polanyi (1980, 2012), Guerreiro Ramos (1989), Chanlat (2000) e suas contribuições teóricas a respeito da racionalidade – aspecto que interessa ser investigado na discussão proposta. Gerando a reflexão bem como a compressão de onde se origina a visão reducionista e instrumental que a área de Administração tende a recorrer na compreensão da gestão, incidindo na predominância da racionalidade à serviço do utilitarismo, na ausência ou incipiência de repertórios como o da escuta no ambiente organizacional.

2.1 POSTULADOS EPISTEMOLÓGICOS PARA A COMPREENSÃO DA RACIONALIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E A SUA IDENTIFICAÇÃO COM MERCADO

A Administração enquanto área do conhecimento e enquanto ciência social aplicada, não pode ser resumida apenas ao seu caráter econômico. O filósofo e bacharel em Direito, Karl Polanyi, contribuiu diretamente com essa premissa e tornou-se reconhecido também por sua capacidade de discutir com segurança e detenção de conhecimento sobre a reinserção da economia no âmbito social, político e cultural. A visão de Karl Polanyi quanto à percepção de

²⁸ Há diferentes caminhos para interpretar a noção de racionalidade, cada um deles carrega implicações teóricas e empíricas. Contudo, o estudo da variável econômica na aplicação da racionalidade apresentado a seguir, envolve um desafio analítico que nos interessa para o diálogo com a escuta.

aspectos do reducionismo econômico e da racionalidade instrumental está presente em seus legados. Discorre-se aqui maior atenção para “A Grande Transformação: as origens de nossas épocas”, livro no qual o autor aborda sobre as origens dos aspectos econômicos e políticos do nosso tempo, e a obra “A subsistência do homem e ensaios correlatos”, o qual traz artigos organizados, após a morte do autor.

Polanyi (1980) inicia sua discussão sobre a grande transformação da sociedade trazendo aspectos que demonstram que durante o século XIX havia um sistema de mercado ao qual a sociedade se moldava. Ele afirma que a humanidade do século XIX possuía quatro pilares, por ele tratados como instituições, que definiam os contornos da sua civilização: o sistema de equilíbrio de poder (que detinha condições de controlar e impedir guerras entre as grandes potências mundiais); o padrão internacional do ouro (que demonstrava como a economia mundial organizava-se); o mercado auto regulável (incumbido de proporcionar à sociedade bem-estar material); e o Estado Liberal (consequência da aplicação do sistema de mercado auto regulável).

Sobre o Século XIX, tratado como os “Cem anos de Paz”, o autor considera que foi um período de empenho e muitos esforços dedicados para a promoção da paz, esta que era exaltada sob a justificativa de que a ocorrência de guerras e conflitos entre nações afetariam negativamente o sistema econômico, ressaltando desta forma a existência de uma melhor organização econômica mundial. A força motriz do sistema econômico vigente no Século XIX foi o mercado auto regulável, uma das instituições sob a qual se firmava a sociedade mobilizando a economia mundial e gerando a existência de um Estado Liberal.

Sobre a hegemonia do pensamento econômico, Karl Polanyi (1980) nos mostra a necessidade de reintegração da esfera econômica ao resto da sociedade. Para o autor, o econômico não pode ser desvinculado do político, do social, do cultural e do simbólico. Em seu livro “A Grande Transformação: as origens de nossas épocas”, o autor critica o pensamento liberal ao demonstrar que o desenvolvimento econômico não foi um resultado natural da “mão invisível” como pregava a ideologia econômica liberal (matriz do sistema socioeconômico). Na verdade, ele afirma que o progresso econômico é resultado de um sistema financeiro fortemente integrado e coordenado, resultante de um pacto político altamente intervencionista, que garantia a vigência de um padrão de conversão monetária mundial – o padrão ouro.

Neste sentido, Polanyi (2012) apresenta os reflexos da Revolução Industrial para a civilização do século seguinte. Demonstrando através de exemplos que houve uma limitação do liberalismo econômico que insistiu em ignorar os aspectos sociais, culturais e políticos

envoltos na época da Revolução Industrial, analisando os fatores meramente sob a perspectiva econômica de mercado.

Descobrimo-nos embrutecidos pela herança de uma economia de mercado que nos legou ideias ultra simplificadas sobre a função e o papel do sistema econômico na sociedade. Para que a crise seja superada, precisamos resgatar uma visão mais relativa do mundo humano e moldar nossos objetivos comuns à luz desse reconhecimento (POLANYI, 2012, p. 210)

Para Polanyi (2012), a Revolução Industrial foi o início de uma mudança radical no modo de vida da humanidade, se a civilização do Século XIX pensava ser importante o sistema de equilíbrio de poder, a civilização do apogeu da Revolução Industrial exaltava a crença de que os problemas existentes na humanidade poderiam ser minimizados e até mesmo resolvidos pela tempestade de bens materiais que vieram atrelados à Revolução Industrial. Desta forma, o autor provoca:

Como organizar a vida humana numa sociedade de máquinas é uma questão que volta a nos confrontar. Por trás do tecido esgarçado do capitalismo competitivo avulta uma portentosa civilização industrial, com sua paralisante divisão de trabalho, sua padronização de vida, bem como a supremacia do mecanismo sobre os organismos e da organização sobre a espontaneidade. A própria ciência é assombrada pela insanidade (POLANYI, 2012, p. 209)

A obra de Polanyi contribuiu diretamente para os estudos sobre a atividade econômica, mas também para diversos outros olhares teóricos para o campo das ciências sociais a partir da sua análise, como destaca Serva.

Polanyi (1975) estabelece que a consideração da economia enquanto processo institucionalizado é o cerne da concepção substantiva, a qual, para ser desenvolvida necessita de um conjunto de categorias particulares. Assim, utilizando as categorias reciprocidade e redistribuição, além da categoria troca (única empregada como padrão pela teoria econômica tradicional), o autor analisa diversas formas de comércio, de utilização da moeda e os elementos do mercado em várias sociedades edificadas em períodos históricos passados. (SERVA, 1996, p. 58)

Influenciado pela obra de Karl Polanyi, o sociólogo Guerreiro Ramos, também se inquietava com a primazia do econômico, como sinônimo de mercado, sobre as outras dimensões da vida humana. Baiano, natural de Santo Amaro, Guerreiro Ramos escreveu obras dentre as quais se destaca para os estudos organizacionais “A Nova Ciência das Organizações”, que traz uma discussão sobre a reconceituação da ciência da organização, com o intuito de apresentar a visão de reducionismo existente. Como visto na apresentação deste capítulo, Guerreiro Ramos aponta que a Ciência da Organização da forma que a conhecemos nos dias

atuais é consequência das atitudes de uma sociedade centrada no mercado. Levado por esta constatação, o autor afirma que a teoria das organizações tradicional não é capaz de ceder valiosas construções teóricas para as ciências dela distintas. O autor tem como principal argumento que a ciência social estabelecida, de onde a teoria das organizações se deriva se fundamenta em uma racionalidade instrumental - característica de uma sociedade de mercado (RAMOS, 1989). Nesse sentido, Ramos propõem um conceito de racionalidade teoricamente mais sadio “uma racionalidade substantiva, que ofereça a base para uma nova ciência social alternativa, em geral, e uma nova ciência das organizações em particular” (RAMOS, 1989, p.02). De acordo com o autor:

A sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação da mesma. Uma vez que a palavra razão dificilmente poderia ser posta de lado, por força de seu caráter central na vida humana, a sociedade moderna tornou-a compatível com sua estrutura normativa. (RAMOS, 1989, p.03).

Para Ramos, (1989) mesmo que as ciências sócias e, por conseguinte, a ciência das organizações não faça a devida distinção da racionalidade (instrumental e substantiva), ambas possuem diferentes categorias fundamentais para o que o autor chama de vida humana associada. Ainda de acordo com ele, as capacidades humanas estão alteradas por padrões de linguagem predominante, e por um contexto que predomina a racionalidade instrumental. “Uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos” (RAMOS, 1989, p.27).

De acordo com Guerreiro Ramos, “a racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana” (RAMOS, 1989, p. 19)

Hoje em dia, as capacidades humanas de debate racional estão danificadas pelos padrões de linguagem predominantes e juntamente com a assimilação do homem no contexto da estrutura social existente, em que a racionalidade instrumental se transformou em racionalidade em geral (RAMOS, 1989, p.18)

O autor esclarece que existem três classificações gerais que destacam as diferenças entre a teoria substantiva e a teoria funcional (instrumental). Primeiro, considera teoria substantiva quando o sentido substantivo é a principal categoria de análise, e da mesma forma, instrumental quando a razão funcional é a principal categoria de análise.

Os conceitos da teoria substantiva, são conhecimentos derivados *do e no* processo de realidade, enquanto os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos

convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais. A pergunta: *Que é a racionalidade?* que requer atenção direta no domínio da teoria substantiva, não tem papel a desempenhar no domínio da teoria formal. Aqui a pergunta é, de preferência: *Que é que chamaremos de racionalidade?* A pergunta seria respondida, no último caso, por uma afirmação em que uma combinação de palavras constitui, essencialmente, a referência para os objetivos da análise. (RAMOS, 1989, p. 27)

A segunda classificação, para o autor, consiste no fato da teoria substantiva existir há muito tempo, em trabalhos encontrados dos pensadores de todos os tempos, embora de acordo com o autor, os mesmos não empregassem, necessariamente, a expressão *substantiva*.

Uma descoberta fundamental, resultante da herança de ensinamentos dos pensadores clássicos, é a de que é o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, e também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada, em seu conjunto. A propósito, aquilo que o campo da economia e, mais especificamente, o campo da antropologia econômica referem presentemente como sendo teoria substantiva, é apenas subsidiário a esta análise. O atual debate entre economistas que professam de um lado a teoria formal, de outro a teoria substantiva, diz respeito à natureza do fenômeno econômico, ao mercado e a suas implicações teóricas. Karl Polanyi, fundador da teoria econômica substantiva, assinala que os conceitos formais, extraídos da dinâmica específica do mercado, na melhor das hipóteses são válidos como instrumentos gerais de análise e formulação dos sistemas sociais apenas numa sociedade capitalista, durante um período em que o mercado esteja relativamente livre da regulação política. (RAMOS, 1989, p.27-28)

A última qualificação destacada pelo autor, é de que a teoria substantiva envolve o que o Ramos chama de *superordenação* ética da teoria política, a respeito das questões da vida humana. Ramos (1989), ilustra o comportamento teórico das duas racionalidades através do quadro a seguir.

Quadro 5 – Teoria da vida humana associada

FORMAL	SUBSTANTIVA
I. Os critérios para a ordenação das associações humanas são dados socialmente	I. 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
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema auto-regulado	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política e econômica

III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos	III. 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
IV. o sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série determinados estados empíricos – temporais	IV. A história torna-se significativa para o homem e através do método paradigmático e auto - interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser capturado por categorias serialistas do pensamento
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangentes que esta

Fonte: Ramos, 1989, p.29

2.2 A INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO RACIONAL NA TEORIA ORGANIZACIONAL E NA VIDA DA SOCIEDADE

Psicologia das sociedades centradas no mercado é como Guerreiro Ramos apresenta o subtítulo do capítulo que versa sobre política cognitiva. O autor considera a política cognitiva responsável por afetar a formulação de conceitos e conseqüentemente o entendimento da teoria das organizações. Em suas palavras:

A política cognitiva consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção. (RAMOS, 1989, p.87)

Sendo assim, a política cognitiva utiliza o recurso da retórica para manifestar a arte da persuasão e proporcionar a redução dos aspectos tensos na formulação da racionalidade. A prática da política cognitiva de acordo com Guerreiro Ramos é hábito de sociedades centradas no mercado.

A política cognitiva é uma dimensão inevitável dessa hipertrofia de mercado, e a teoria administrativa, aceitando a presente estrutura de emprego como traço permanente da economia, falha em compreender a difícil situação organizacional... (RAMOS, 1989, p.108)

Fazendo uma síntese das palavras de Guerreiro Ramos, a política cognitiva tem o objetivo de afetar a mente do povo e influenciar a interpretação que este dá à realidade. Seguindo este raciocínio, em sociedades centradas no mercado, ocorre uma maior predominância das organizações formais assumirem posturas da teoria das organizações tal qual é disseminada pelas escolas e universidades, sem, contudo, estabelecer-se um conhecimento crítico na formulação do pensamento dos indivíduos (RAMOS, 1989).

Dentro do que dissemina Guerreiro Ramos, a teoria organizacional assume condições de moldar o comportamento da sociedade, utilizando-se de três pressupostos: O primeiro deles ampara a necessidade de uma melhor conversação entre a natureza humana e a síndrome comportamentalista²⁹. A conduta humana própria dessas sociedades é levada pelo sistema a adotar uma vertente econômica, uma vez que o ponto de partida para o desenvolvimento do trabalho é o interesse de ganho. Guerreiro Ramos, destaca a primordialidade dos indivíduos em ampliar seu entendimento sobre sistemas centrados no mercado, apresentando a necessidade de criação de sistemas sociais, que possam satisfazer social e individualmente as pessoas que fazem parte das organizações econômicas.

O segundo pressuposto demonstra a necessidade de transformar o ambiente formal de trabalho em ambiente adequado para o trabalho humano, para que com isso esse ambiente possa servir de estímulo para as pessoas que exercem funções dentro da organização.

O terceiro pressuposto se consolida através da assimilação entre a forma como o ser humano se comunica e a comunicação instrumental, utilizada com o sentido de estimular a capacidade produtiva da organização. Este pressuposto é tratado por Guerreiro Ramos como detenção do emprego, por refletir a absorção e incorporação das pessoas à realidade produzida no contexto organizacional. Pressuposto que traz uma discussão sobre a assimilação da comunicação pessoal do colaborador da organização com a comunicação instrumental empreendida pela organização. De acordo com Simon (1965), “a comunicação pode ser

²⁹ De acordo com o pensamento de Guerreiro Ramos a síndrome comportamentalista é “a ofuscação do senso de critérios adequados de modo geral à conduta humana” (1989, p. 52). Ela se apresenta em quatro aspectos. Primeiro com a fluidez da individualidade associado a forma que a conduta humana trata critérios utilitários; em segundo lugar pelo tipo de conduta onde sobressai conveniências exteriores e propósitos do jogo; terceiro caracterizado pelo formalismo “onde a observância das regras substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos” (1989, p. 59); e o quarto, denominado pelo autor de operacionalismo positivista, é “permeado de uma orientação controladora do mundo” induzindo a “enfocar seus aspectos suscetíveis de controle” (1989, p. 63).

entendida como qualquer processo pelo qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro”. Guerreiro Ramos detém esta afirmação como adequada, pois compreende que nas organizações econômicas, a comunicação se estabelece de forma alheia à personalidade de cada indivíduo. (SIMON, 1965, *apud* RAMOS, 1989, p.109).

Observa-se diretamente com esse terceiro pressuposto um hiato importante na realização do exercício da comunicação dentro das organizações, traduzido por Guerreiro Ramos, como comunicação pessoal (vinda do colaborador) e comunicação instrumental (estabelecida pela empresa). O exercício da racionalidade substantiva mediado pela escuta no contexto organizacional, traria para esse contexto maior organicidade e menos homogeneização em termos de estrutura, cultura e resultados – o que pode ser encontrado em organizações substantivas, apresentadas no estudo de Serva (1997) visto mais à frente neste trabalho.

Dentro da perspectiva da racionalidade substantiva das organizações, Guerreiro Ramos apresenta em “A Nova Ciência das Organizações” uma abordagem sistemática da teoria organizacional. Para ele, a nova abordagem das organizações só é possível mediante o desenvolvimento de duas tarefas distintas. A primeira tarefa trata sobre o desenvolvimento de uma análise que possibilite a detecção de fatores epistemológicos dos ambientes organizacionais, enquanto que a segunda versa especificamente sobre o desenvolvimento de uma análise do ambiente organizacional com o foco voltado ao melhoramento das distorções decorrentes da linguagem e da formulação conceitual.

Guerreiro Ramos é muito breve ao trazer a primeira tarefa. Ele faz uso das formulações teóricas de outros cientistas sociais, considera que o conjunto de conhecimentos compartilhados pelos membros de um sistema social é o que compõe a dimensão epistemológica dos sistemas sociais.

No que se refere à segunda tarefa, Guerreiro Ramos também trata dos sistemas sociais, sobretudo através da perspectiva de que estes são capazes de moldar a linguagem e a formulação de conceitos inerentes ao contexto organizacional no qual os indivíduos estão inseridos. O autor considera que a deformação da linguagem e a formulação inapropriada de conceitos, presentes na atual teoria das organizações, se estabelecem pela existência de pontos cegos a ela inerentes.

O ponto cego I traz um reexame da noção de racionalidade, tida como um meio de reflexão à escassez das teorias apreendidas pelas organizações. Esta reflexão é baseada em algumas formulações teóricas, como a de Simon (1965) *apud* Ramos (1989), que diz que a racionalidade é o conhecimento absoluto de consequências. Com esta afirmação Simon possibilita a Guerreiro Ramos o entendimento de que o conhecimento humano é subjacente à sua capacidade de detê-lo em sua completude. Simon (1965) *apud* Ramos (1989), também

considera que o ser humano cria diferentes alternativas que lhe possibilita o atendimento de seus objetivos, não ficando restrito à racionalidade instrumental. O conceito de racionalidade frequentemente adotado expõe que ser racional, significa a adoção e expressão de padrões éticos estabelecidos e reconhecidos como ideais pela sociedade. Guerreiro Ramos conclui sua exposição sobre a necessidade de um reexame da noção de racionalidade afirmando que o entendimento de racionalidade predominante nas organizações é afetado por implicações ideológicas, e trazendo à tona que é um erro admitir que a racionalidade assuma apenas a vertente instrumental, e que deve ser levado em consideração o aspecto humano e o comportamento econômico na compreensão da racionalidade.

O ponto cego II discute a característica histórica das organizações. Guerreiro Ramos acredita que a teoria das organizações não possui condições de entender o contexto histórico das organizações econômicas, e que esta dificuldade é proveniente da desordem do entendimento entre o significado substantivo e o significado formal da organização. Neste caso, o termo substantivo é entendido através dos aspectos singulares da organização, a organização não é tida como um sistema autorregulado. No que diz respeito ao termo formal, Guerreiro Ramos caracteriza pela maneira sistemática e organizada de desempenhar suas atividades. De acordo com Ramos (1989, p.125), “as organizações formais são fundamentadas em cálculos e, como tal constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos”. O fato de não existir distinção sistemática entre o significado substantivo e o significado formal da organização, compreende o ponto cego II.

O ponto cego III consiste em não haver presente na teoria das organizações uma compreensão do papel do simbólico no contexto organizacional. Guerreiro Ramos considera que a teoria das organizações é a expressão do sistema ideológico de mercado, e que por consequência da aplicação desta ideologia ocorre negligência sobre os aspectos simbólicos que compõem o meio organizacional. Com o objetivo de apresentar a importância da integração simbólica no contexto organizacional, Ramos apoia-se em algumas formulações teóricas. Para Cassier (1970) *apud* Ramos (1989) a ciência é um dos aspectos entre outros, como a arte, o mito e a religião que constituem formas simbólicas de se chegar ao conhecimento tido como correto dentro da realidade que vivencia a organização. De acordo com Blumer (1962) *apud* Ramos (1989) a abordagem da integração simbólica reconhece a presença de organizações no contexto social humano. O autor reconhece que os símbolos podem ser utilizados como instrumentos capazes de habilitar a troca de experiência entre indivíduos dentro de sua realidade social.

O ponto cego IV aborda que a teoria das organizações não realiza distinção entre trabalho

e ocupação, e sustenta-se numa visão mecânica da atividade produtiva do homem. Para Guerreiro Ramos (1989), o trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades decorrentes do processo produtivo, e a ocupação também consiste na prática de esforços, entretanto, aqui, esta prática de esforços está voltada à atualização pessoal do indivíduo. Os seres humanos são elevados pelo sistema de mercado à condição de seres racionais, e esta elevação é resultado da ascensão do trabalho que ocorreu influenciada por fatores como: as mudanças nos processos produtivos advindas da revolução industrial; a relação entre produtores e consumidores e a compatibilidade de preços de acordo com o mercado; e a atuação do sistema de mercado como fator de transformação do setor social.

O autor também apresenta a necessidade de uma reformulação da teoria das organizações convencional e indica algumas diretrizes que podem conduzir a uma nova proposta teórica: (1) é necessária a categorização dos tipos de sistemas sociais; (2) é necessária uma análise das limitações impostas pelo sistema de mercado, porque o ser humano desempenha suas ações influenciadas por estas limitações e adotam um comportamento administrativo também limitado; (3) existe a necessidade de diferenciação de categorias de tempo e espaço às organizações; (4) os sistemas cognitivos devem ser adaptados a cada cenário organizacional; e (5) é necessário que diferentes cenários organizacionais estabeleçam vínculos entre si.

Em suma, Guerreiro Ramos aponta que os pontos cegos que foram brevemente apresentados, contribuem para a formulação de uma visão reducionista dos sistemas sociais e destaca que a continuidade da incidência destes pontos cegos no contexto das organizações acarretará na prática de uma abordagem reducionista. Subutilizando assim, considerando o recorte abordado neste estudo, repertórios nevrálgicos para a gestão no contexto organizacional, como exemplo da escuta.

Ainda no sentido de jogar luz com a discussão aqui estabelecida, e para fazer a ponte da discussão teórica com a empiria, é adequado citar o “Ciências Sociais e *Management*: Reconciliando o Econômico e o Social”, livro no qual Jean-François Chanlat levanta uma oportuna discussão sobre a relação que se estabelece entre as Ciências Sociais e a gestão. Alinhado ao pensamento dos autores supracitados acima, Chanlat inicia sua discussão trazendo à tona o fato de que a sociedade em que vivemos é motivada pelo crescimento econômico. Ele afirma que ao longo dos últimos tempos ocorreram modificações nos processos de gerenciamento, que foram consequência de inúmeras transformações ocorridas no contexto social. Dentre estas transformações, Chanlat destaca: a hegemonia do econômico; o culto à empresa; e a influência do pensamento empresarial na vida da sociedade.

Assim como Polanyi (2012) e Guerreiro Ramos (1989), Chanlat (2000) constata que o surgimento da Revolução Industrial, a emergência das revoluções políticas e a percepção de razão e progresso, oportunizou o comportamento da sociedade mobilizado com foco voltado para o econômico, refletindo assim na hegemonia do econômico a que se reporta o autor. Chanlat (2000) considera este ser um dos fatores que influenciam a transformação da realidade social. De acordo com ele, “a hegemonia do econômico é a lógica do capitalismo, fundamentada na sociedade privada, nos interesses pessoais, na busca e acumulação do lucro.” (CHANLAT, 2000, p. 15)

A hegemonia do capitalismo fez com que a sociedade começasse a ser conduzida pela lógica do crescimento econômico. Com a disseminação da importância do econômico emergiu na sociedade a necessidade de enfatizar a importância das empresas no contexto de seu desenvolvimento. Essa movimentação econômica aliada aos interesses da sociedade privada é o elemento tratado por François Chanlat como o culto à empresa.

Juntos, a hegemonia do econômico e o culto à empresa fizeram surgir um interesse mais acentuado da sociedade em qualificar-se para a prática do gerenciamento, caracterizando assim o surgimento da figura do *homo administrativus*. O seu surgimento na sociedade contemporânea é o reflexo da influência do pensamento empresarial na vida da sociedade e no modo de pensar e agir das pessoas.

Chanlat entende que a Revolução Industrial foi um marco para os processos de gerenciamento, que passaram a ser moldados de acordo com os padrões estabelecidos pela dinâmica da emergência do econômico. Dentro deste patamar, a gestão empresarial ocorreu de forma diferenciada em três grandes momentos históricos:

1. Final do Século XIX à Segunda Guerra Mundial – O *management* emergia, a gestão empresarial era praticada com base no pensamento científico de grandes cientistas sociais como Frederic Taylor, Henry Fayol, F. e L. Gilbreth, Le Chatelier, entre outros. Neste marco, a gestão de empresas conhecia o desenvolvimento e transformava-se pelo crescimento do modelo racional de gestão. Acentuou-se o interesse das pessoas por gestão, escolas de administração, revistas e associações foram criadas neste período.

2. Final dos anos 40 ao início dos anos 80 – Surgimento da sociedade do consumo em massa. Naquele momento a busca por consultorias em *management* ocorria um aumento da oferta de empregos no campo gerencial.

3. A partir dos anos 80 – Nesta fase ocorreram significativas modificações no modelo de gestão praticado pelas empresas, o gerenciamento passava a ser voltado primordialmente para o alcance da eficácia organizacional. O momento pedia estas transformações, a eficácia da

organização era aspecto primordial para que ela se mantivesse competitiva no mercado, que cada vez mais sofria influência do processo de globalização. Nesse período acentuou-se a necessidade de qualificação profissional e a importância de realização de planejamento estratégico de ações.

De acordo com Chanlat (2000), “as Ciências Sociais são todas as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um de seus aspectos particulares ou em sua totalidade” e o “management designa práticas, processos e atores que ocupam funções de gestão”. Para o autor, a tentativa de reconciliar o econômico e o social, deve prioritariamente partir do entendimento de que existe uma relação entre management e Ciências Sociais, e esta relação se traduz pelo seguinte entendimento: “o management é igualmente uma disciplina das Ciências Sociais, que busca tornar compreensíveis as condutas humanas dentro de determinado contexto organizacional” (CHANLAT, 2000, p.21-31).

A relação que se estabelece entre Ciências Sociais e *management* adota uma vertente, sobretudo voltada para o contexto operacional. Chanlat discute algumas grandes questões que implicaram nas transformações ocorridas na sociedade causadas pelas Ciências Sociais: a produção e a eficácia – discute também a racionalização do trabalho na empresa, possível através do melhoramento da eficácia organizacional e do aumento da produtividade proporcionada pela integração do homem; a dominação e o sofrimento – marcada pelo pensamento de uma organização anarquista, que promove ideia do sindicalismo, cooperativismo, mutualismo e federalismo; o sentido e as significações – relacionado ao interesse sobre questões da psicanálise, sociologia, linguagem e antropologia simbólica; a solidariedade – forte relacionamento interpessoal entre as pessoas e os grupos sociais aos quais pertenciam; os valores – trata da minimização da importância deste aspecto no processo de emergência do econômico.

Chanlat afirma ainda que os processos de gerenciamento adotam em sua essência um posicionamento passivo ao privilégio da racionalidade e da instrumentalização (racionalidade instrumental), ou seja, o gerenciamento compõe a parte instrumental da organização, enquanto que a figura do gestor é passiva às interferências permeadas por questões emocionais - o lado humano da organização. Dentro desta perspectiva, Chanlat aponta que num futuro próximo haverá a necessidade de resgate a alguns elementos importantes para a relação estabelecida entre as Ciências Sociais e *management*, tais como: resgate do afeto no contexto das relações sociais; o resgate de experiências vivenciadas; a reinserção do simbólico em ações sociais; e a internalização da ética no âmbito da gestão.

Vale ressaltar que a crítica aqui exposta não tem relação com a razão. A razão definida por Guerreiro Ramos, na descrição de França Filho (2010) age como elemento importante no discernimento dos indivíduos (FRANÇA FILHO, 2010). De acordo com Ramos, no sentido antigo a razão era entendida como “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar a vida pessoal e social” (RAMOS, 1989, p. 2-3). A questão gira em torno do deslocamento, ao longo do tempo, do seu conceito clássico (razão), para uma veste apropriada ao mercado - à racionalidade instrumental - aplicada à maximização de resultados, reduzindo o sujeito como uma peça de engrenagem à serviço de propósitos estabelecidos em sua maioria por leis de mercado.

Se a razão é uma parte da estrutura da existência humana, então o entendimento e a conversação entre os homens são possíveis na base de sua participação comum na realidade. Contudo, o debate verdadeiro e racional está-se tornando uma possibilidade muito pouco provável de efetivar-se nas sociedades modernas. Nessas sociedades, a psique do indivíduo médio foi assimilada no modelo de uma personalidade fechada, inteiramente incluída em limites mundanos. Hoje em dia, as capacidades humanas de debate racional estão danificadas pelos padrões de linguagem predominantes e juntamente pela assimilação do homem no contexto da estrutura social existente, em que a racionalidade instrumental se transformou em racionalidade em geral. (RAMOS, 1989, p.18)

Em outras palavras, a razão passa a ser apresentada como uma capacidade de maximização de resultados, apresentada por Guerreiro Ramos como uma visão unidimensional da razão, que afasta as possibilidades de compreensão da realidade e de relação dialógica, fora de um raio seguro matematicamente orquestrado pela via da maximização de resultados.

Essas abordagens trazem a crítica à racionalidade voltada para um objeto final, no qual os meios são só uma forma de chegar ao fim e com isso despreza condições e saberes humanos – abordado também, de forma tangencial, por Chanlat no que diz respeito à ode às práticas gerencialistas.

De forma oportuna, destaca-se nesta conversa teórica o pensamento assertivo de Gaulejac (2007), onde o autor assinala:

A preocupação pela objetividade é louvável. Mas colocar a realidade em uma equação jamais permitirá compreender o comportamento dos homens e a história das organizações. Muitos gestores mantêm uma confusão entre racionalização e razão. A racionalização é um mecanismo de troca, a partir da pesquisa de uma linguagem comum e de uma preocupação de esclarecimento. Mas é também um mecanismo de defesa que, sob as aparências de um raciocínio lógico, tende a neutralizar aquilo que é perturbador, aquilo que incomoda, aquilo que não entra em “sua” lógica. Nesse sentido, a racionalização está do lado do poder, ao passo que a razão está do lado do

conhecimento. Este último não deve submeter-se a um princípio de eficácia, e sim a um princípio de pesquisa do sentido. (GAULEJAC, 2007, p.69)

A discussão sobre a sociedade e seus sistemas econômicos também é recorrente nas argumentações de Polanyi, Guerreiro Ramos e Chalant sobre a necessidade de vinculação da economia a aspectos sociais, políticos e culturais, procurando demonstrar que a ciência econômica é cultural e ideologicamente constituída. Assim, há uma crítica à noção de *homo economicus*, por acreditar que a sociedade de mercado foi a grande responsável pela alteração das relações sociais de consumo. Nesse sentido, Gaulejac (2007), contribui da seguinte forma.

No mundo da racionalidade formal, todas as variáveis não mensuráveis são, de início, colocadas à parte, e depois, de fato, eliminadas. Referimo-nos a um *homo economicus*, indivíduo de comportamento racional, que oferece aos pesquisadores uma comodidade maior: podemos prever seu comportamento, otimizar suas opções, submetê-lo ao cálculo e programar sua existência. Nessa lógica de pensamento, excluimos da análise tudo aquilo que é considerado como irracional, porque não objetivável, não mensurável, não calculável. Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes. No limite, eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números. (GAULEJAC, 2007, p.67)

A compreensão da abordagem feita pelos teóricos críticos organizacionais e pautada no padrão organizacional convencional, é de que a racionalidade instrumental pode limitar a apreensão do fenômeno escuta – limitação esta atribuída à instrumentalização das relações sociais. Em outras palavras, a racionalidade instrumental estabelecida nas organizações oferta indícios do porquê da invisibilidade da escuta no campo da gestão. Chega-se aqui a um importante ponto, parafraseando Guerreiro Ramos, um ponto cego sobre a escuta como capacidade organizacional e sua invisibilidade na gestão e na Administração como campo de conhecimento.

Diante dessa reflexão, resgata-se a contribuição de Sclavi (2003) ao salientar que a postura de relativizar ciência (decidir o que é desprovido de ciência, ou não, a partir de um olhar positivista) é comportamento enraizado, segundo a autora, no padrão de pensamento da cultura ocidental.

Tutto ciò che la cultura occidentale dominante (sia nel suo bagaglio di conoscenza scientifica e tecnologica che di critica letteraria e artistica) sa metterci a disposizione è l'evocazione di concetti e principi splicativi misteriosi come "abilità o doti innate", "intuito", "empatia", "speciale sensibilità", "istinto" (per esempio: "materno") e così via. Il saper cambiare abitudini percettivo-valutative ben radicate, con l'umorismo, con la poesia, con una speciale sensibilità "alla pertinenza dei contesti ai significati" nel mondo occidentale viene definita una abilità e competenza "artistica" cioè "non scientifica"; un modo per dire che siccome sono abilità non ridicibili alla razionalità e a una abitudine di pensiero strumentale, si rinuncia a spiegare come funzionano, a

indagare quali sono le loro dinamiche formali, identitarie, culturali (SCLAVI, 2003, p. 17)³⁰.

Contribuindo de outra forma para essa discussão, Ramos (1989) destaca:

A teoria social formal é científica, isto é, parte da premissa de que a correta compreensão da realidade só pode ser articulada segundo o modelo da linguagem técnica da ciência natural. Sob esse enfoque, a realidade é reduzida apenas àquilo que pode ser operacionalmente verificado. (RAMOS, 1989, p. 42)

Os caminhos traçados até aqui demonstram indícios da escuta ser menos reconhecida³¹, no sentido de institucionalizada, em ambientes organizacionais, que cultivam a racionalidade instrumental na gestão. Como exposto, a ótica apreendida para as práticas organizacionais foi forjada a partir da compreensão da economia como sinônimo de mercado. Essa identificação, da economia como sinônimo de mercado, apresentada por Polanyi como falaciosa, reverbera nas práticas organizacionais. Principalmente às relacionadas aos organismos empresariais, que em geral acessam prioritariamente uma racionalidade instrumental, como visto na abordagem de Chanlat.

Teria a escuta então maior probabilidade de exercício em organizações atreladas a uma racionalidade substantiva? Seriam as organizações substantivas (SERVA, 1997), uma importante classificação para encontrar escuta em contextos organizacionais?

2.3 ASPECTOS SOBRE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Focando no fazer organizacional, dessa vez mais relacionado com a empiria, esta seção explora a pesquisa de Serva (1993,1996,1997), que investiga a racionalidade substantiva nas organizações. Em sua investigação, o autor objetiva demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa.

³⁰ Tudo o que a cultura ocidental dominante (tanto na bagagem de conhecimento científico e tecnológico quanto na crítica literária e artística) sabe como colocar à nossa disposição é a evocação de conceitos e princípios misteriosos, como "habilidade ou dons inatos", "intuição", "empatia", "sensibilidade especial", "instinto" (por exemplo: "maternal") e assim por diante. Saber mudar hábitos perceptivo-avaliativos bem enraizados, com humor, com poesia, com uma sensibilidade especial "à relevância dos contextos para os significados" no mundo ocidental é definido como uma habilidade "artística" que é "não científica"; uma maneira de dizer que, como são habilidades que não podem ser reduzidas à racionalidade e ao hábito do pensamento instrumental, desistimos de explicar como elas funcionam, para investigar quais são suas dinâmicas formais, identitárias e culturais (tradução nossa).

³¹ O que não significa que não acontece e seja praticada de alguma forma em alguma medida, mesmo que não difundida de forma orgânica na organização.

Em pensamento epistemologicamente alinhado com os autores já citados nesta dissertação, inclusive os da apresentação inicial sobre a escuta, Serva reforça que “o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, dentre outras consequências” (SERVA, 1997, p.19). Tal posicionamento reforça o pensamento de Guerreiro Ramos o qual, para repetir de forma mais simplista, acreditava que o predomínio da racionalidade instrumental nas organizações produtivas gera uma sociedade de mercado. Apesar de, como reconhecido por Ramos (1989), a razão instrumental prevaleça como a lógica das atividades das organizações produtivas, o autor assim como “Polanyi rejeitava a ideia de que a razão instrumental tem que ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica” considerando, desta forma, que a produção econômica seja analisada obedecendo ao processo social. (SERVA, 1997, p.19)

Todavia, na visão de Serva, a abordagem de Guerreiro Ramos sobre a racionalidade substantiva na organização é realizada de maneira conceitual teórica. Por isso, alicerçado pela pesquisa de Guerreiro Ramos, mas com a necessidade de envolver a prática organizacional, o autor recorre à teoria da ação comunicativa de Habermas (1989). Com esses dois apoios teóricos, Serva (1997) sintetiza o que chamou de ação racional substantiva nas organizações, extraíndo daí seis elementos indicadores, a saber: a) autorrealização – ligada a materialização do potencial do indivíduo retribuídos pela satisfação; b) entendimento – pactos racionais claros, mediados pela comunicação livre; c) julgamento ético – decisões baseadas em um debate racional sobre as opiniões emitidas nas interações; d) autenticidade – clareza e honestidade dos indivíduos nas interações ; e) valores emancipatórios – princípios de “mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo”; f) condições plenas de atitudes e livre expressão (SERVA, 1997, p.22)

Importa salientar que uma organização, de acordo com os estudos de Serva (1997), pode ter as duas racionalidades, substantivas e instrumental, nos seus processos organizacionais. Denominam-se organizações substantivas, aquelas aferidas de acordo com os seis elementos - apresentados acima - como elevadas, muito elevadas ou totalmente substantivas.

Serva também classificou elementos que descrevem a ação racional instrumental, são eles:

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

mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista; e) desempenho - performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade; f) utilidade - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado; g) rentabilidade - medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados; h) estratégia interpessoal - aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos. (SERVA, 1997, p. 22)

A detecção da predominância das racionalidades pressupõe, de acordo com Serva (1997), a comparação entre os seus respectivos indicadores. Para além disso, o autor destaca que a coerência de uma organização para com a sua racionalidade, não começa no produto nem na imagem ao público, “começa sobretudo nos seus processos administrativos internos. Ou seja, de dentro para fora da organização, e não o contrário. Nesse cenário da vida humana moderna, o simulacro não é suficiente” (SERVA, 1997, p.23). Diante desta análise, a lógica interna, o dia a dia organizacional, os processos de decisões, entre outros aspectos administrativos, revelam mais sobre a racionalidade da organização, do que sua atividade fim, ou até mesmo a sua pessoa jurídica – seja ela pública, privada, ou da sociedade civil. Os processos organizacionais elencados por Serva encontram-se no quadro abaixo.

Quadro 6 - Processos administrativos Serva

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	DEFINIÇÃO
<i>1) Hierarquia e normas</i>	As formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou Flexibilidade
<i>2) Valores e objetivos organizacionais</i>	Conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos
<i>3) Tomada de decisão</i>	Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem dimensões determinantes no processo decisório
<i>4) Controle</i>	Formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle
<i>5) Divisão do trabalho</i>	Critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização
<i>6) Reflexão sobre a organização -</i>	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
<i>7) Conflitos</i>	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) <i>Comunicação e relações interpessoais</i>	Estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com <i>feedback</i> , 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) <i>Satisfação individual -</i>	Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação
10) <i>Dimensão simbólica -</i>	Iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização
11) <i>Ação social e relações ambientais -</i>	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

Elaborado a partir de Serva, 1996

Desta forma, com o objetivo de identificar o nível de racionalidade em uma organização, Serva (1997) elaborou um quadro de análise, relacionando os processos administrativos acima definidos pelo mesmo e os tipos de ação/motivação, substantiva ou instrumental.

Quadro 7 - Processos organizacionais x tipo de racionalidade

Processos organizacionais	Indicadores de Racionalidade Substantiva	Indicadores de Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Auto realização Valores emancipatório Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de Recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Auto realização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Fins Rentabilidade
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético	Desempenho

	Valores emancipatório	Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Auto realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Auto realização Valores emancipatório	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

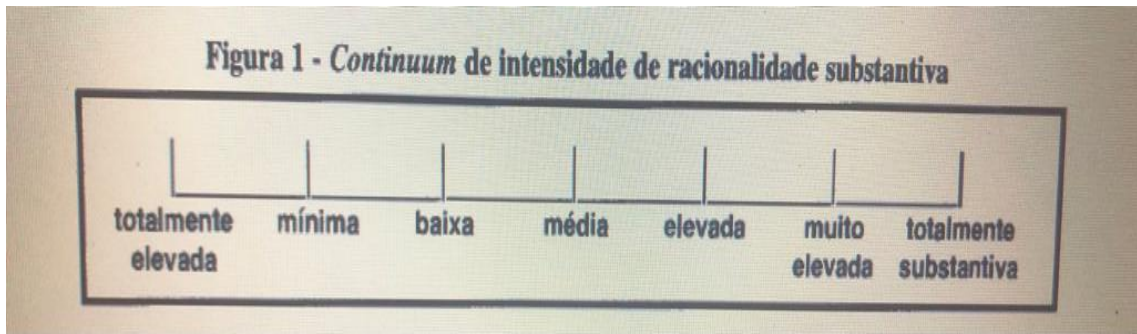
Fonte: Serva (1997)

De acordo com Serva (1997), um determinado indicador predominar em uma organização, significa que esse foi o elemento que mais determina as ações dos indivíduos e guia as práticas operativas da organização em cada processo analisado. Trazendo então, após a análise, a percepção de racionalidade contida em uma organização. Em sua pesquisa, Serva analisou, utilizando a observação participante, práticas administrativas e as ações dos participantes em três pequenas empresas de Salvador nos ramos de educação infantil, produção artística, editora e clínicas médico-psicológicas. A pesquisa consistiu em uma detecção dos indicadores, o mapeamento da predominância entre eles e a identificação da intensidade da racionalidade, como veremos em seguida.

Realizamos o trabalho de campo nas três empresas, empreendendo um esforço etnográfico balizado por variáveis tipicamente administrativas, isto é, as ações cotidianas dos membros das empresas ao implementar processos de tomada de decisões, de estabelecimento de normas, de divisão do trabalho, de gestão de conflitos, de comunicação, dentre outros. Em suma, o trabalho de campo implicava a participação efetiva no "*cotidiano administrativo*" (SERVA, 1997. P. 21)

Com a intenção de melhor demonstrar o grau, a intensidade de racionalidade numa organização, Serva (1997) estabeleceu uma escala de intensidade através de um *continuum*, onde os pólos compreendem a exclusividade tanto da racionalidade substantiva, quanto da instrumental. Desta forma o autor considera sempre a presença das duas racionalidades nas organizações, com exceção das totalmente substantivas e totalmente instrumentais.

Figura 3 - Continuum Serva



Fonte: Serva, 1997³²

Importa ressaltar que é raro a existência de um só tipo de racionalidade nas ações das pessoas que compõem a organização produtivas. A posição conceitual de Serva, revela que a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas demanda a presença tanto da racionalidade substantiva, quanto da racionalidade instrumental.

Os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos, suas ações desenrolam-se por meio de trajetos tortuosos, isto é, de avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental, gerando contradições, estabelecendo contrapontos. À medida que tais contradições e contrapontos são enfrentados e solucionados (ou não), novas questões que podem conduzir a outras contradições presentes e/ou futuras são geradas. (SERVA, 1997, p.)

Dito isto, sublinha-se aqui que os esforços elencados ao exercício da escuta e da ação racional substantiva compartilham fronteiras. O posicionamento organizacional protagonizado através de uma racionalidade substantiva, tem aderência aos elementos de escuta. Em síntese, a escuta de si, do outro e do contexto tem terreno propício para existir ao ser conjugado com autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios, autonomia, elementos da *ação racional substantiva* formulada por Serva. De acordo com o autor, há uma grande singularidade no plano individual na racionalidade substantiva, o que aumenta o grau de heterogeneidade (SERVA 1993). Já a escuta, como um ato social dialógico (ADELMANN, 2012), teorizada neste trabalho, traz elementos condizentes com os aspectos formulados e requer a percepção mediada pelo contexto social e cultural oferecido em ambientes que praticam a ação racional substantiva. Contudo, cabe ressaltar, que essa associação também é feita sem engessamento, uma vez que a escuta versa sobre diversidades

³² Percebemos um erro na digitação da figura de Serva (1997) onde lê-se “totalmente elevada”, seria “totalmente instrumental”. Optamos por manter tal qual o autor demonstrou, por considerar não comprometer o entendimento.

de percepções, que seu exercício é, apesar de dialógico, individualizado e o equivalente vale para o exercício da racionalidade substantiva.

Deve-se ter o cuidado para não mitificar as organizações substantivas nem a sua dinâmica de atuação, não tentar apreendê-las mediante o aprisionamento num significante, pois elas não apresentam um padrão fixo, não seguem e não se constituem em modelos a serem seguidos, não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, nem a sistemáticas de *design* organizacional que implicam a padronização científica de tarefas, rotinas e procedimentos, como também o estabelecimento de cargos, dentre outros ditames da chamada Ciência: da Administração, que fornece as soluções utilizadas pela grande maioria das organizações burocráticas contemporâneas. (SERVA, 1993, p.42)

Colocando os autores frente a frente, de forma direta, continuamos com Serva, discorrendo agora sobre a relação interpessoal em organizações substantivas:

Nota-se que nestas organizações há uma intenção geral de que o trabalho seja uma atividade prazerosa, na qual o processo de sua realização se sobrepõe às próprias finalidades, observando-se um alto grau de solidariedade e afetividade entre seus membros, bem como a existência de uma participação efetiva de cada um na vida da organização. A intensidade das relações interpessoais é bastante elevada (...) prevalecendo o contato face a face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano (SERVA, 1993, p. 39).

E Moura e Giannella (2016), explicitando a relação da escuta, do sujeito e da realidade que ele habita.

De forma sintética podemos dizer que o processo de escuta pode implicar a assunção/apreensão de uma realidade objetivada ou, diversamente, a exploração aberta de uma realidade assumida como multidimensional e complexa. Neste sentido afirmamos que a escuta ilumina uma dimensão epistemológica da relação entre o sujeito e a realidade que ele habita, isto é, o tipo de concepção da realidade assumida por ele. (MOURA e GIANNELLA, 2016, p. 15)

A condução teórica aqui apresentada, nos leva a indicar que organizações onde predominam a racionalidade substantiva tendem a exercer, ou são campos propícios, para a prática da escuta, tornando, desta forma, uma capacidade organizacional.

Este aspecto é promotor de nossa exclamação, tanto pelo caráter fronteiriço com a escuta, quanto pela natureza da discussão advinda de um outro olhar para os estudos organizacionais - igualmente gerador das indagações expostas neste trabalho dissertativo. A direção agora está no sentido de investigar como ocorre a escuta em uma organização substantiva revelando suas práticas administrativas internas.

3. ESCUTANDO O CAMPO

Muitos são os caminhos que levam a apreensão de resultados em pesquisas sobre escuta. Os esforços de examinar conceitos são ilustrados, em sua maioria, na produção da literatura norte-americana, nas pesquisas publicadas através da *International Listening Association*, entre outros. Neste contexto, estudos em investigações quantitativas e qualitativas são, ambas, recorrentemente acessadas. Este capítulo inicia alicerçado pelo estudo de Michael W. Purdy (2010), professor no Programa de Comunicação da universidade pública *Governors State* na *University Park*³³, com o objetivo de delimitar o campo de investigação, bem como a metodologia de pesquisa aplicada ao contexto do presente trabalho dissertativo.

A respeito das pesquisas em escuta, na visão de Purdy (2010), cada estudo deve ser entendido de acordo com sua forma singular. Para o autor, um caminho de entender a escuta é descrevendo como se manifesta no comportamento.

The qualitative approach to listening starts with the realization that the strength of quantitative research - attempts to measure and quantify in some way what listening is - must begin with an understanding of the experience of listening. The experience of listening is not just what an individual thinks or perceives listening to be, or how they behave when they listen. Listening is not only an ability we learn while growing up but is also a practice reinforced by our family, social/ethnic group and culture. Any serious study of listening, then, must begin by understanding where and how we get our conceptualizations for research, what listening means, and how it is performed in our personal, social and professional lives. (PURDY, 2010, p.33)³⁴

Purdy (2010) elege a pesquisa qualitativa como fundamental para escuta e atribui a ela uma maneira de transcender às limitações da perspectiva cognitiva interpretativista da escuta. Veremos logo à frente as sugestões específicas de métodos em estudos sobre escuta, mas antes, importa salientar a direção apontada ao estudo qualitativo que nos encaminha ao campo de pesquisa.

Os primeiros elementos textuais apresentados neste trabalho dissertativo, mais especificamente na introdução, narram a indicação do campo para a pesquisa ainda nos estudos

³³ O autor tem seu trabalho voltado ao estudo e ensino da escuta, bem como preocupações mais amplas com a comunicação dialógica, reunindo esforços para um panorama da pesquisa científica em escuta.

³⁴ A abordagem qualitativa da escuta começa com a constatação de que a força da pesquisa quantitativa - tentativas de medir e quantificar de alguma forma o que é escuta - deve começar com uma compreensão da experiência de escutar. A experiência de escutar não é apenas o que um indivíduo pensa ou percebe ser ou como se comporta quando ouve. Escutar não é apenas uma habilidade que aprendemos enquanto crescemos, mas também é uma prática reforçada por nossa família, grupo social / étnico e cultura. Qualquer estudo sério sobre a escuta, portanto, deve começar por entender onde e como obtemos nossas conceituações para a pesquisa, o que significa escutar e como é realizado em nossas vidas pessoais, sociais e profissionais (tradução nossa)

exploratórios por uma especialista brasileira no tema, Suzana Moura. A mesma essência dessa indicação foi apresentada de forma imperativa por Purdy (2010, p. 33) na citação acima, que vale o reforço, com tradução e grifo nosso: “Qualquer estudo sério sobre a escuta, portanto, deve começar por entender onde e como obtemos nossas conceituações para a pesquisa, o que significa escutar e como é realizado em nossas vidas pessoais, sociais e profissionais”. A afirmação do autor remete a uma investigação que abre precedentes para inclusão de aspectos específicos encontrados em trabalhos que buscam a narrativa autobiográfica, etnográfica e as suas variações. A semente preconizada anteriormente (na sugestão do *locus*) se alia à certeza de que este estudo versará sobre um caso, um exemplar de escuta em um ambiente organizacional. O que antes era visto com receio virou força impulsionadora para a resposta à dúvida desta pesquisa: Como se concretiza a escuta em uma organização de racionalidade substantiva? Chega-se assim ao Centro de Referência Integral de Adolescentes, o CRIA, organização da sociedade civil nascida em 1994.

Vale frisar que a escolha de uma Organização da Sociedade Civil³⁵ (OSC) não oferece certeza sobre o exercício da escuta. Após o alicerce teórico exposto sobre *organização substantiva* (Serva, 1997) ao final do capítulo anterior, indica-se que, se há associação entre a proeminência da escuta nas organizações que ela seja associada à racionalidade exercida, não à personalidade jurídica - que pode ser estabelecida até mesmo por formalidade.³⁶ Levando em consideração esses aspectos, chega-se às escolhas metodológicas para guiar a investigação em torno da dúvida de pesquisa apresentada.

3.2 METODOLOGIA

Na perspectiva de Purdy, há algum tempo a ciência demanda outros formatos de pesquisa, nesse sentido, o autor elenca possibilidades de métodos qualitativos de pesquisa em escuta que ultrapasse o óbvio. Na visão do autor,

all of the *cultural* methods of qualitative research are useful, but especially those that study cultures or compare across cultures. Philosophical studies at times do give a

³⁵ Que por muito tempo foram classificadas como Organizações não governamentais, ou mais genericamente por organizações do terceiro setor.

³⁶ O estudo de Serva indica ainda, que organizações das suas mais diversas naturezas podem exercer a racionalidade que lhe convém para atingir seus objetivos, inclusive exercer mais de uma – a instrumental e a substantiva – com o predomínio de uma das duas (SERVA 1997), independente da natureza social exercida

cross cultural comparison of listening, but mostly they hold up a mirror so we can perceive our own culture. Some of the useful cultural methods include: historical and current first person ethnographies (narratives); and ethnographic (case) studies of other cultures (especially those that begin with the local experience as described by natives in their own linguistic and cultural context). (PURDY, 2010, p.40)³⁷

Desta forma, às motivações supra citadas para a escolha do caso vão ao encontro da escolha metodológica que realiza a investigação através de um estudo de caso de caráter revelador³⁸, histórico-documental, descritivo, utilizando como método de coleta de dados a autoetnografia, entrevistas e análise documental.

De acordo com Araújo e Davel (2018) “no campo da Administração, a auto etnografia é timidamente utilizada e raramente proposta como método legítimo, adequado e eficaz de pesquisa” e, diferente da autobiografia, “a autoetnografia se utiliza das experiências pessoais como caminhos para exame de um fenômeno cultural” (ARAÚJO; DAVEL, 2018 p. 195 - 196). Defendida por interacionistas simbólicos interdisciplinares com sensibilidades pós-modernas ou pós-estruturalistas, a autoetnografia aqui compreendida pretende contribuir com a agenda de pesquisa para a melhor compreensão teórica da escuta. Neste contexto, a abordagem aqui apresentada inclui ser membro pleno do ambiente de pesquisa, além de visível como tal no texto.

Com a intenção de provocar um processo de “estranhamento” (ARAÚJO; DAVEL 2018) o estudo de caso conta também com entrevistas semiestruturadas e análises documentais para guiar a narrativa do texto auto etnográfico e gerar insumos para triangulação pertinente ao estudo do caso. Busca-se, assim, sanar a pergunta de pesquisa e outras indagações com a escuta do outro e de si, do grupo e do contexto (MOURA e GIANNELLA, 2016) realizadas na organização, a partir dos processos administrativos observados por Serva (1997) em sua investigação sobre organizações substantivas.

Dito isso, apresenta-se o modelo de análise proposto.

³⁷ todos os métodos culturais de pesquisa qualitativa são úteis, mas especialmente aqueles que estudam culturas ou se comparam entre culturas. Os estudos filosóficos às vezes oferecem uma comparação cultural da escuta, mas na maioria das vezes eles se erguem no espelho para que possamos perceber nossa própria cultura. Alguns dos métodos culturais úteis incluem: etnografias históricas e atuais da primeira pessoa (narrativas); e estudos etnográficos (caso) de outras culturas (especialmente aquelas que começam com a experiência local, conforme descrita pelos nativos em seu próprio contexto linguístico e cultural). (Tradução nossa)

³⁸ Quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica (YIN, 2005)

Quadro 8 - Modelo de Análise

Conceito	Dimensões	Indicadores	Fonte de Dados (primários e secundários)	Instrumento de Coleta de Dados	Questões Operacionais
Escuta	Escuta do outro	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões periódicas e encontros informais com funcionários. - Manter a porta da sala aberta e contato direto com as pessoas, no dia a dia do trabalho. - Escuta os clientes deixando-os confortáveis para relatar o que estão vivendo, fazendo perguntas que demonstrem seu interesse em escutar o relato, evitando fazer deduções, críticas e julgamentos prematuros, com muita paciência. Posteriormente, escuta as outras pessoas envolvidas pela situação. (Moura e Giannella, 2016)	Gestores, colaboradores, participantes Autor/ Ator	Entrevistas	Há escuta na gestão da organização? Como a escuta é realizada?
Escuta	Escuta do contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Observação atenta das pessoas nos corredores e elevadores - Reuniões nas comunidades - Observação atenta dos aspectos culturais - Audiências Públicas (Moura e Giannella, 2016)	. Autor/ Ator	Análise de conteúdo Auto etnografia	Há escuta na gestão da organização? Como a escuta é realizada?
Escuta	Escuta de si	Diálogo Interno, uma espécie de jogo da empatia consigo mesmo, acontece em situações que pode se colocar no lugar do outro para expandir a compreensão, ter mais clareza, reconhecendo outras possíveis percepções da mesma situação. Para isso realiza internamente um diálogo entre si e o “outro” dentro de si. (Moura e Giannella, 2016)	Gestores da organização Autor/ Ator	Auto etnografia	Há escuta na gestão da organização? Como a escuta é realizada?
Racionalidade Substantiva	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) autorrealização b) entendimento c) julgamento ético d) autenticidade e) valores emancipatórios f) condições plenas de atitudes e livre expressão (SERVA, 1997)	Gestores, colaboradores, participantes,	Entrevistas Auto etnografia	Esta é uma organização substantiva?

Elaborado pela autora

A partir deste modelo, o guia para esta imersão no campo partirá do apoio teórico aqui já apresentado. Atenhamo-nos agora ao *locus* escolhido para a investigação neste trabalho dissertativo.

3.1 O CRIA – CENTRO DE REFERÊNCIA INTEGRAL DE ADOLESCENTES

O Centro de Referência Integral de Adolescentes – CRIA, é uma organização fundada em 1994 por iniciativa da professora doutora pela Universidade Federal da Bahia Maria Eugênia Milet, na época professora de teatro carioca, radicada na Bahia. A organização tem como missão “por meio da arte-educação e do despertar de sensibilidades, provocar nas pessoas atitudes transformadoras de si e da sociedade em que vivem, de forma coletiva e comunitária” (ESTATUTO CRIA, 2007). O CRIA em seus primeiros anos dedicou-se à problematização dos sistemas públicos de saúde e educação. Através da parceria com Secretarias Municipais de Educação, Cultura e Saúde surgiu o projeto “Educação: Um exercício de Cidadania”, que resultou na montagem do primeiro espetáculo da instituição: "Quem Descobriu o Amor?". Foi por meio desse projeto que a organização conseguiu sua primeira inserção na contribuição de temas ligados à vida cidadã e pela garantia de direitos de crianças e adolescentes em espaços decisivos na sociedade: a) no currículo das escolas (antecipando-se à parâmetros curriculares nacionais); b) nos serviços de saúde voltados para adolescentes, influenciando a implantação do Programa de Saúde do Adolescente (PROSAD) e concurso para hebiatra – especialista na saúde do adolescente – na rede municipal e saúde de Salvador.

No ano de 1997, a organização propõe a outras instituições parceiras de Salvador uma espécie de pacto pela vida, um pacto coletivo pela garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes, respaldado pelo marco legal do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, criando o *Movimento de Intercâmbio Artístico-Cultural pela Cidadania (MIAC)*, que integrou cerca de 200 instituições governamentais, não governamentais, grupos artísticos e movimentos sociais. Até 2001, no âmbito deste movimento, o CRIA realizou quatro festivais de arte-educação – “*O Adolescente e a Arte pelos Direitos Humanos*”. Nos quatro anos, reuniu um público de 5.800 pessoas, entre os teatros Vila Velha e do colégio ICEIA. O MIAC, de acordo com Maria Eugênia, foi fruto de uma escuta profunda de um adolescente recém agredido pela polícia soteropolitana.

Após anos de intercâmbios e trocas diversas, o CRIA expande em 2003 a sua atuação para as cidades do interior da Bahia, inicialmente um projeto de articulação política sensibilizando e mobilizando o setor público e sociedade civil local nas áreas de saúde, educação e cultura. Realizando diversas formações junto à crianças, adolescentes, jovens, educadores, artistas populares e gestores públicos, na perspectiva de criar núcleos de arte-educação em cada cidade. Desta atuação nasce a Rede Ser-Tão Brasil, articulada pelo CRIA deste então, com novas cidades sensibilizadas a partir deste processo de formação.

De acordo com os documentos internos da organização, articulada pelo CRIA entre 2002 e 2011 a Rede mobilizou uma importante integração entre o semiárido baiano e a capital soteropolitana:

A Rede Ser-Tão Brasil integrou 15 cidades do interior da Bahia e 24 comunidades de Salvador. A aproximação da realidade do semiárido e das culturas tradicionais oxigenou a instituição e seus interlocutores urbanos criando uma agenda política positiva, com a realização de grandes encontros de mobilização, como Feiras Culturais Comunitárias e Encontros Ser-Tão Brasil, gerando incidências democráticas nas políticas culturais dos territórios envolvidos. Nos sete Encontros realizados em diversas cidades, no período de 2003 a 2011, foi alcançado um público direto de mais de seis mil participantes. (PORTFÓLIO, 2018)

A organização também revela o seu potencial de incidência política através de suas publicações, como exemplo do *Guia de Elaboração do Relatório Anual das Expressões da Cultura Popular* e *Guia de Mapeamento das Expressões da Cultura Popular*- para o projeto Selo Unicef Município Aprovado. Além de coordenar a Pesquisa Nacional Juventude Brasileira e Democracia: participação, esferas e políticas públicas, desenvolvida pelo IBASE – Betinho e Instituto Polis no ano de 2005 (PORTFÓLIO,2018).

Atualmente, em âmbito nacional, o CRIA é Ponto de Cultura e de leitura, está coordenando o Comitê Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual Contra Crianças e Adolescentes, além de participar de outros coletivos municipais e estaduais, nas áreas de cultura, saúde e educação, como o Comitê de prevenção aos homicídios contra crianças, adolescente e jovens de Salvador e o Fórum Popular de Segurança Pública da Bahia- FPSP-BA. A atuação da organização também reflete em parcerias e redes fora do País ao longo de sua trajetória. Hoje com atuações recentes pode-se citar a Rede Vozes de Nós³⁹, por meio do Projeto “Meninos de rua: Inclusão e Inserção”, com foco nos Direitos das crianças e adolescentes.

Durante seus 27 anos de existência, o repertório artístico do CRIA contou com 12 espetáculos entre peças teatrais, recitais poéticos e Clown. O programa da instituição contempla formação em arte-educação, por meio das linguagens cênicas de teatro, além das temáticas ligadas aos direitos, à formação e ao diálogo com as famílias. Ao mesmo tempo, o CRIA qualificou sua equipe e integrou-a no conceito de cogestão, de modo que os processos de avaliação e planejamento são feitos com consultores externos desde 2004.

³⁹ A Rede Vozes de Nós, é um coletivo que agrega 08 organizações da sociedade civil, membros da CPLP - Comunidades dos Países de Língua Portuguesa

Os números mais atualizados da organização são de 2018, onde consta nos seus registros 127 apresentações artísticas em teatros da cidade de Salvador, 392 apresentações em diversas comunidades de Salvador e interior da Bahia, e 20 apresentações internacionais de teatro, tendo mais de 40 mil espectadores ao longo de sua história. Nos anos de 2010, 2011, 2014, 2018 o CRIA realizou ainda quatro edições do seu festival de arte educação *A Cidade CRIA Cenários de Cidadania*, que reuniu mais de 5.000 espectadores em 35 apresentações e oficinas artísticas. (PORTFÓLIO, 2018).

A pesquisa documental feita na instituição demonstra um expressivo volume de estudos científicos realizados à luz da contribuição artística, epistemológica, empírica e social da organização. Nesta seção, entre as diversas teses, dissertações, monografias e iniciações científicas sobre o CRIA, nos remeteremos mais especificamente à dissertação da fundadora da organização que fornece insumos teóricos basilar para a apresentação do *locus* aqui suscitado.

De acordo com o seu estatuto os objetivos gerais da organização são:

I - Promover a valorização étnico-cultural de crianças, adolescentes, jovens e adultos através de uma pedagogia de arte-educação centrada nas artes cênicas (do teatro, poesia, música e dança); II - Contribuir com a melhoria das práticas públicas de educação, saúde e cultura através da mobilização social pela garantia dos direitos das crianças, adolescente e jovens; III – Desenvolver uma proposta interdisciplinar para a formação de crianças, adolescentes, jovens, familiares e profissionais de diversas áreas, pautada na arte-educação, comunicação e produção cultural, visando articular grupos culturais e instituições em ações sociais – educativas e culturais de cidadania. IV – Promover a ética da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; V – Adotar instrumentos de sensibilização e incentivo ao voluntariado; VI - Observar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência. (ESTATUTO, 2007)

Para cumprir com esses objetivos de acordo com Milet (2002), a gestão e o corpo operacional são desenvolvidos com flexibilidade, de forma aberta, na intenção de gerar e circular entre os colaboradores (que a mesma chama de *corpoCRIA*) os valores e princípios da arte-educação desenvolvida na organização (MILET, 2002).

O currículo do CRIA é centrado nas pessoas que o compõem, em todos os seus integrantes, jovens e adultos, que pensam e fazem com que a proposta artístico-político- pedagógica se corporifique, a partir de seus desejos de mudança. Estas pessoas são *jovens-atores, monitores, assistentes, orientadores e coordenadoras* que desempenham papéis diferentes com alto grau de responsabilidade, e, progressivamente, podem passar de um papel a outro, compondo, assim, uma equipe profissionalizada ou em fase de profissionalização dentro da ONG. (MILET, 2002, p. 55)

Hoje, 27 anos depois da sua fundação, naturalmente, a estrutura da equipe técnica do *CorpoCRIA* é diferente, contudo apresenta contornos que preservam a mesma essência

preconizada pela fundadora em 1994 e referendada na sua construção científica em 2002.

O caráter formativo desse sistema, trabalha a pessoa na dimensão do grupo, problematizando as questões ligadas: às relações de gênero (cabe registrar que as funções de coordenação e de orientação no CRIA são assumidas por mulheres); à questão étnico-cultural (os integrantes são, na sua maioria, pessoas negras ou mestiças da cidade de Salvador, muitas delas filhas ou netas de famílias que migraram do interior); e, obviamente, à questão da juventude, que implica, entre outras coisas, a questão do conflito de gerações (na perspectiva do exercício de uma co-gestão, envolvendo jovens e adultos). Todas essas questões têm como pano de fundo as relações de poder. (MILET, 2002, p. 56)

No que tange a associação da escuta à racionalidade substantiva, a atuação da OSC foi classificada por Milet (2002) como não identificada com a lógica de mercado estabelecida, o que em suas palavras gerou “nós” e, na construção teórica apresentada por esta dissertação: um ambiente fértil à promoção da escuta.

As tensões externas também dizem respeito à forma de atuação do CRIA, em relação à lógica do mercado, cada vez mais presente nos ambientes da cidade, do Brasil e do mundo, gerando conflitos quanto à sustentabilidade de sua proposta. As crises internas e externas são os nós que precisam ser constantemente desatados para que cheguemos ao *nós* desejado: o *corpoCRIA*. (MILET, 2002, p. 58)

Milet é mais enfática e enquadra a escuta nos elementos básicos constitucionais da organização que fundou. Assim, revela com clareza:

Podemos concluir que a *fala*, a *escuta*, o *diálogo* e a *referência* são os elementos básicos para que esta educação traga para o *corpoCRIA* o gosto pela pesquisa, pela constatação dos crescimentos e da revisão dos “achados”, o que implica, segundo Paulo Freire, no desenvolvimento de uma *consciência transitivo-crítica* (MILET, 2002, p. 63)

Mas como a escuta é exercida no dia a dia dessa organização? Para chegar a esse ponto do estudo de caso proposto, na próxima seção apresenta-se a imersão do estudo de caso no campo de pesquisa, alicerçado pela ferramenta da auto etnografia bem como das entrevistas.

Diante deste contexto, utiliza-se no próximo capítulo a quebra de narrativa, para fim do recurso metodológico supracitado.

4. ESCUTA DE SI, DO OUTRO E DO GRUPO – UM RELATO AUTO ETNOGRÁFICO

Pesquisar a escuta me permitiu transgredir, porque para além de pesquisadora eu precisava ser uma boa observadora, precisava exercer de forma radical a escuta de mim mesma, do outro e do grupo (Moura e Giannella, 2016). Então, ao invés de escrever com a pergunta de pesquisa afixada no computador, para as leituras e todo o processo de investigação, como sabiamente indicado por meu orientador, transgredi. Coloquei as sete regras de escutar (Sclavi, 2003) em todo esse meu percurso, afinal de contas, o mundo da pesquisa científica era extremamente novo e a certeza que me segurava é que o exercício da escuta seria o fio condutor. Fui sucumbida aí por uma metalinguagem inevitável: uma pesquisa que se desdobrava em uma vivência intimamente pessoal, sendo demonstrada através da aplicação do arcabouço teórico utilizado. Traduzindo em bom português, estudei a escuta e por ela fui guiada desde o esforço epistemológico às escolhas e manutenção metodológicas. Me movendo em “um ambiente relacional e reflexivo, no qual o observador faz parte do sistema observado” (SCLAVI, 2003, p.21). Ou seja, executando a todo momento a escuta, afinal de contas, eu não poderia pesquisar escuta, sem escutar.

4.1 BEM-VINDO AO CRIA

É uma sensação curiosa chegar ao Pelourinho de manhã no horário de trabalho, um misto de ponto turístico com centro comercial, de Jorge Amado com Racionais MC. Cheira a desinfetante com uma nota de urina. E eu posso te garantir: há beleza. No horário da minha chegada ao trabalho geralmente não atracou cruzeiro no Porto de Salvador, as baianas ainda não estão maquiadas com seus tradicionais enfeites e as pessoas conversam nas portas dos casarões. Tem vida, têm moradores, têm animais (cachorros, micos, pombos, gatos e ratos). O Pelourinho é uma comunidade de Salvador, também conhecida como centro histórico, e na casa 21 da rua Gregório de Matos, fica o CRIA. “Não tem erro, a rua da praça Tereza Batista, do lado da Pedro Archanjo, em frente ao posto policial”, repito essa frase quase todos os dias úteis por quase 20 anos de minha vida.

Bem-vindo ao CRIA e sua entrada emblemática, ninguém sai intocável desse contato, seja pelo significado, ou por seu corredor de parede toda coberta com paus, um do lado do outro. Entrar no CRIA definitivamente não é algo que passe despercebido. Isso aconteceu

comigo aos 14 anos. Era um mundo para descobrir, que me despertava todos os tipos de sensações possíveis. Lembro todos os detalhes, mas irei direcioná-los ao recorte que nos interessa.

Figura 4 - Entrada CRIA



Fonte: Arquivo pessoal

Trabalhavam muitas mulheres no CRIA, eu já tinha visto isso em outros lugares, mas nunca vi tantas mulheres decidindo. Elas tinham o poder e em 2002 isso não era tão naturalizado socialmente. Lembro de me surpreender com o poder. Mulheres negras, brancas, diversas, e o ponto em comum de todas é que havia nelas poder explícito, livremente exercido, numa época em que *empoderamento feminino* não era uma palavra que existia no vocabulário diário das pessoas e muito menos estava em voga. Eu olhava aquele poder como algo extremamente novo

em uma organização. Nem na escola que eu frequentava, ambiente majoritariamente feminino, era assim. Não sentia essas sensações no ambiente escolar. Engraçado que eu nem sabia e nem me incomodava não associar poder às mulheres. Me marcou ver que elas se reuniam, que eram as gestoras, que tinham muitas coordenadoras e alguns homens na equipe. Era um poder que se relacionava com a escuta, mulheres com alta capacidade de escuta.

De início eu sabia que aquele lugar me escutava e não tinha nenhuma associação à vigilância, o que certamente afastaria uma adolescente de 14 anos. Soa até muito natural uma casa de arte respirar essa, digamos, empatia, de sugerir esse lugar confortável de acolhimento, mas era mais que isso, era um ouvir poderoso, profundo, feminino, acolhedor, era escuta. Um dos exemplos que revela esta síntese tão subjetiva é o processo metodológico do teatro do CRIA, desenvolvido por Maria Eugênia Milet, que tem como recurso metodológico o “quem sou eu?”. Neste processo, com a escuta de si e o exercício de colocar isso para fora em forma de texto, fui escutada por Carla Lopes, diretora do grupo. Carla guiou os meus primeiros contatos com a escuta, sem julgamento, acolhendo e despertando a força de algo que eu mesma escrevi sobre mim. Fazendo com que eu me escutassem verdadeiramente. A condução ali não era maternal, despertava uma força, um (re)conhecimento, uma potência. O que me leva a adjetivar, diante dessa descrição, de escuta feminina.

Segui aproveitando tudo que o CRIA me fornecia enquanto jovem atriz, dinamizadora cultural participante da organização. Os anos foram passando e a continuidade só atribuía maior qualidade. Eu já estava envolvida com tudo que podia entre as atividades da organização e seus desdobramentos. Era o exercício de participação cidadã mais adequado que eu já experimentei. Como acontecia ter tanta diversidade de adolescentes e todos que eu tinha contato tinham a mesma sensação? Não saberia explicar como aquela casa de mulheres fortes fazia isso acontecer, eu simplesmente vivia e aproveitava tudo que era possível. Naturalmente esse encantamento vai dividindo o lugar com uma corresponsabilidade, materializada no jeito que os processos eram guiados. O simples chamado para avaliar o dia, avaliar alguma atividade, alguma ação, provocava em mim um comprometimento, eu tinha o que dizer sobre, eu tinha com o que contribuir. Oportunizar essa escuta desdobrava em mim um sentimento de responsabilidade com os processos, um acolhimento, um convite.

4.2 ESCUTA DO GRUPO

Ser escutada pelo CRIA começou para mim por convite, um convite ao teatro, à expressão em suas mais diversas formas. E foi por convite também que vivi a primeira experiência de escuta relacionada à gestão. No ano de 2003, um ano após minha entrada, a organização recebeu uma proposta de um dos apoiadores para virar uma das filiais de seu Instituto que abrangia sedes pelo Brasil. Tratava-se de um programa vinculado a uma grande corporação da indústria televisiva brasileira. Acredito que na época essa proposta tenha mexido muito com as gestoras e a equipe, dessa forma, várias estratégias foram usadas para o amadurecimento e discussão da temática. Contudo, foi em uma tarde normal de grupo de teatro, num momento que já estávamos nos mobilizando para encerrar as atividades do dia, que a diretora do grupo⁴⁰ pede a fala para comunicar sobre uma reunião de gestão que o CRIA estava convocando a presença de todos – ou seja, representantes de cada grupo de teatro (eram 06 grupos, cada um com cerca de 16 integrantes na época), mais todos os monitores, assistentes, orientadores, coordenadores. Daquela tarde teria que sair uma dupla, representante do grupo, de preferência com diversidade de gênero. Eleitos pelo grupo, aceitamos o convite institucional, eu e um colega, para o que hoje sei que foi a escuta do grupo (MOURA ; GIANNELLA, 2016).

Lembro de ter tido medo de não estar preparada, de não saber o que fazer ou falar. E a orientação era clara: eu iria escutar e ser escutada na medida de minhas compreensões sobre o assunto. Foi exatamente assim. Aconteceu em uma sala de trabalho, não na sala de ensaio que eu costumava frequentar, porém não era formal. Estava cheia, tinha uma mesa redonda no meio, mas as pessoas se acomodaram livremente, sem linearidade em torno da mesa. Lembro de sentir cheiro de cigarro, como se alguém, talvez acometido pelo nervosismo, tivesse fumado na sala antes de chegarmos. Como a ansiedade já estava instalada de forma generalizada, assim que deu a hora combinada já estavam todos ali e logo começou. Não existiu, em hipótese alguma, falas mais melindradas ou comedidas pela presença do grupo ampliado. Pelo contrário, aspectos como remunerações via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); estabilidade; falta de autonomia; perda da identidade, do nome da organização; vinculação direta da imagem organizacional com Xuxa Meneghel (na época embaixadora da iniciativa que realizou o convite), foram trazidos pela equipe em seus mais diversos olhares. Nós, os adolescentes participantes, falamos aspectos voltados ao nosso nível de compreensão naquele momento,

⁴⁰ Trata-se de Carla Lopes, atual diretora de arte do CRIA, na época coordenadora de arte educação e diretora do grupo que eu fazia parte, o grupo *Mais de Mil*

pareceu especial. Voltamos ao grupo de teatro com a responsabilidade de replicar aquele dilema e na próxima reunião encontrar o coletivo para decidir com posicionamentos amadurecidos. Para mim, mais importante do que a decisão, era aquele momento. Foi marcante. Mesmo após anos desse acontecimento e de ter lidado com vários outros momentos de escuta organizacional dentro do CRIA, aquele convite e o primeiro contato com a escuta na gestão ficou gravado na minha memória e estabeleceu um marco da minha percepção sobre a escuta e os espaços viabilizadores dela. Continuo até hoje tendo esse caso como um importante exemplo de como, por meio da escuta, uma decisão de gestão foi tomada de forma tão ampliada, gerando uma repercussão com zero ruídos⁴¹ e responsabilização positiva de todos, desde a equipe técnica, à gestão e aos grupos de teatro residentes na época.

A vivência no teatro do CRIA foi uma experiência radical de escuta em todas as dimensões, (escuta de si, do outro, do grupo e do contexto). Em entrevista, Maria Eugênia Milet, fundadora da organização, discorre sobre esse teatro. Para ela, escuta é “uma disposição de se aproximar. De nos aproximarmos, não só de pessoas, mas de todos os viventes, é abrir uma porta de percepção. Uma experiência que nos transforma.” (ENTREVISTA, MARIA EUGÊNIA, 2020). No CRIA, segundo Maria Eugênia, a escuta é marcada pelo teatro. Para ela é na escuta em vários níveis, com vários atravessamentos, que se consolida a proposta artística e pedagógica da organização.

A metodologia de arte educação do CRIA é uma metodologia centrada na pessoa. Carla Lopes, atual diretora de arte do CRIA, que faz parte da organização desde o ano da fundação, faz esse destaque em sua entrevista e complementa: “não rola revelar o jovem artisticamente se não tiver escuta, tem que ter verdade e a verdade só é feita com escuta sensível, cuidadosa.” (ENTREVISTA, CARLA LOPES, 2020). O espetáculo que eu fazia parte se chamava *Escola, falta mais o quê?*, era uma escuta da escola na perspectiva do adolescente, através do diálogo sensível com professores, funcionários e a comunidade escolar, tudo isso ia para cena. Para falar rapidamente da dinâmica, até hoje, todos os espetáculos do CRIA são seguidos de bate papo para garantir a troca. A máxima é que o texto nunca está cem por cento pronto ou fechado, ele é retroalimentado a partir da escuta dialógica. Maria Eugênia, em entrevista, me conta que a escuta no CRIA promove participação, segundo ela, “a escuta pressupõe uma curiosidade, movida pela intuição” (ENTREVISTA, MARIA EUGÊNIA, 2020).

⁴¹ Não saberia dizer se não houve insatisfações, mas uma vez os posicionamentos expostos no coletivo nada sobre suposições, ou telefone sem fio desdobrou na organização. Não é interesse de fofoca ou ruído algo que foi tão excessivamente aberto, por exemplo.

O fazer teatral já é por essência embebido pela escuta. Como fazer uma personagem performar, sentir e transmitir sem escutar? No teatro do CRIA ela é condição *sine qua non*, validada também pelas entrevistas que, com unanimidade, descreveram como característica a escuta profunda sendo o primeiro alicerce do teatro que o CRIA desenvolve. Todavia, como o interesse aqui é a escuta na gestão, não versarei com pormenores sobre a prática teatral do CRIA, a qual é alvo de inúmeros trabalhos acadêmicos e merece todo o reconhecimento, crítica e investigação a ela conferida.

Para mim era o natural ser escutada de todas as formas enquanto jovem atriz do CRIA. Após seis anos experimentando a arte educação e sendo beneficiada com a escuta profunda citada acima⁴², estava disposta a ampliar os movimentos em outros espaços e já era hora de prestar vestibular. Ainda na indecisão típica do momento, também encontrei suporte no CRIA enquanto jovem atriz. Fui acolhida no momento da (in)decisão com a escuta que já me era familiar no CRIA e a partir daí uni esforços pessoais de uma estudante de escola pública para passar no vestibular. Passei para o curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas na Universidade do Estado da Bahia -UNEB.

Dentro desse contexto, no CRIA existia como proposta do seu programa pedagógico, formação para monitores das áreas de trabalho da organização (comunicação, produção, saúde, artes, pedagógico, sustentabilidade). Maria Eugênia explica na sua dissertação e reforça na entrevista para esta pesquisa, o desejo que ela teve com essa iniciativa de que o CRIA fosse pensado e gestado por quem já experimentou a arte, porém esse dado naquela época, para mim, não era a informação principal. O que importava era que aquela experimentação profissional ainda tinha muito o que me surpreender.

Na monitoria um aspecto que merece destaque é a formação para os monitores. Naquele momento, o CRIA dispunha de um organograma circular e diverso. Existiam monitores em quase todas as áreas de trabalho e uma vez por mês eram realizadas as “formações para monitores”, com o acompanhamento da coordenação pedagógica. Os encontros não eram meramente conteudistas, aquele espaço oferecia a escuta do grupo também, a escuta de pares e das sensações compartilhadas ou não, sobre o ambiente organizacional. Também ali eram tiradas dúvidas primárias, *insights* não tão bem formulados que, uma vez compartilhados com os pares, ganhavam tónus. Trocávamos no grupão, amadurecendo as ideias, dividindo as percepções e na hora de nos expressarmos isso era feito sem personificação, a não ser que alguém tivesse uma necessidade de abrir especificamente uma fala individual. Depois dessa

⁴² usada aqui em referência aos processos da escuta no contexto do teatro desenvolvido pelo CRIA, que lida com exercícios e rotinas voltados ao aprofundamento da escuta.

troca entre iguais, era muito propício e confortável ser escutada em bloco, uma escuta do outro e do grupo, entremeada pelas atividades de formação proposta.

4.3 ESCUTA DE SI

A monitoria, como já foi dito, é a primeira via de experimentação profissional para quem, como eu, vinha dos grupos de teatro. Dentro desse contexto, todos, exatamente todos e todas que têm algum vínculo de trabalho com o CRIA ganham um caderno. Nas entrevistas para esta dissertação ninguém soube me informar ao certo porque e quem instituiu nessa prática. São cadernos simples, de formato A5 (metade de uma folha de papel padrão), capa dura, nas cores verde, vermelho, amarelo e azul. Recebi o meu na época sem perguntar também, era tácito, um instrumento de trabalho como outro qualquer. Ao investigar melhor para este trabalho, indico ser algo remanescente do “diário de bordo”⁴³, muito utilizado nas vivências em teatro. O seu uso é exaltado por Zabalza (2004), como um procedimento eficaz na conscientização de padrões de trabalho “é uma forma de distanciamento reflexivo que nos permite ver em perspectiva nosso modo particular de atuar. É além disso, uma forma de aprender” (2004, p.10).

Evidentemente, existiam variados usos do caderno, o fato é que todos usavam, cada um à sua forma. Eu escrevia diariamente durante as reuniões e quando estava sozinha. Não o levava para casa, mas fazia uso constante no ambiente de trabalho. Rabiscava muito, fazia setas, círculos, linhas, flor, uma forma de abstração do meu pensamento - que pela narrativa apresentada nos cadernos, vejo hoje que com recorrência estava acelerado. Nos meus cadernos⁴⁴ sempre tiveram desenhos, coisas que eu não sabia dizer na hora, formular. Era meu lugar de conforto. Nunca abri o de outrem, acho que nunca abriram o meu, tinha ali um respeito e uma escuta, não classificada como, mas útil, única e potente. Foi na entrevista de Carla Lopes, diretora de arte do CRIA que saiu pela primeira vez o uso do caderno. Perguntei para Carla quais os instrumentos, as ferramentas de escuta que na opinião dela o CRIA possuía. Carla me respondeu sem pestanejar que para ela os cadernos eram o maior instrumento da escuta de si. Eu tão envolvida com a pesquisa e as classificações decidi deixar as entrevistas guiarem os possíveis instrumentos de escuta. Queria confirmar ainda mais essa percepção que o CRIA faz

⁴³Inspirado no uso de diários feito nas embarcações marítimas, como ressalta a autora: “Diário de Bordo é conhecido como um instrumento utilizado na navegação para registrar acontecimentos importantes, para relatar a experiência do processo [...] NOGUEIRA, 2018

⁴⁴Tive vários, desde 2006, um por ano. A grande maioria foram descartados para reciclagem.

escuta, sem o viés da literatura latente. E a percepção de Carla foi certa, era à escrita no caderno que eu recorria todas as vezes que precisava me escutar. No fluxo organizacional, se caracterizou como instrumento imprescindível a aquisição dos cadernos anuais e assim seguiu ao longo dos tempos.

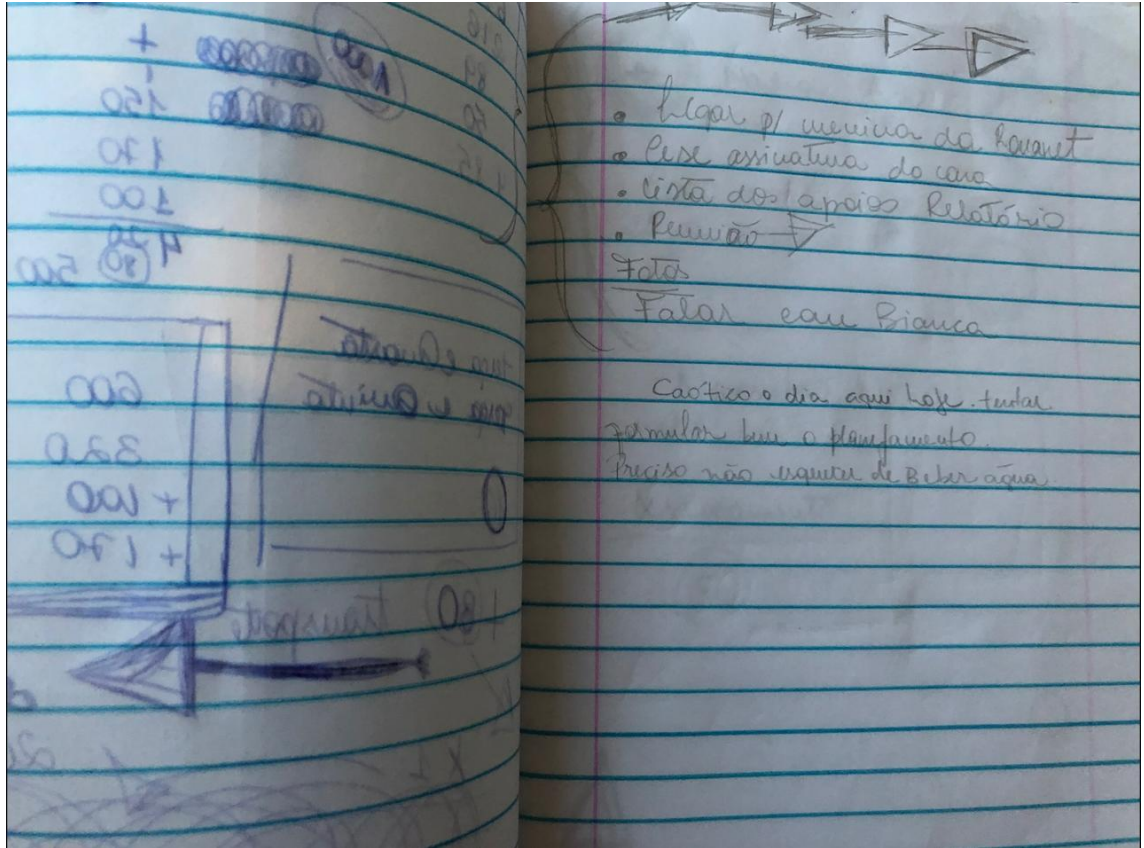
Por outro lado, o uso indiscriminado do caderno para a escuta de si, anotações e o que ocorrer, gerou um fenômeno na instituição comentado por muitos de nós e para quem chegava recente, principalmente vindo de um outro ritmo organizacional, como: a cultura do caderno. Durante anos o muito das informações sobre o fazer do CRIA e sua memória institucional encontrava-se nos cadernos. A maioria deles perdidos, outros no CRIA, outros desfeitos ou reciclados. O fato é que o lugar seguro da *escuta de si* no caderno, ultrapassou para diversos usos simultâneos e não acompanhou a importante digitalização dos processos. Continha nos cadernos desde dados sensíveis relacionados ao artístico pedagógico, até dados da memória institucional, retornos, números, informações valiosas para desempenho e avaliação de processos, dentre outros. Ouvimos em demasia muitos “puxões de orelha” sobre a importância de digitalizar e compartilhar as informações que diziam respeito à vida organizacional e ficavam guardadas. Mas, deixar de usar o caderno não era uma opção.

E não deixamos mesmo de usar os cadernos, entretanto, passamos a dedicar mais atenção para o compartilhamento e memória, por meio da elaboração de um instrumento para tal fim⁴⁵. Vale lembrar que quem chega direto na equipe profissional do CRIA vindo do mercado de trabalho, também valoriza e usa o caderno como instrumento de trabalho, como ferramenta facilitadora da escuta de si, e anotações genéricas. É o caso de Beth Vieira, por exemplo, que chegou ao CRIA contratada como gestora de projetos e também cita, em entrevista, o caderno como ferramenta de escuta.

⁴⁵ Referente a este tópico o CRIA instituiu o PMAS. O sistema de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização - PMAS, constitui um conjunto de indicadores definidos a partir dos objetivos e resultados esperados, com instrumentos de avaliação elaborados pela equipe de educadores e coordenadores. Uma sistemática de encontros ora com foco no planejamento, ora no acompanhamento e avaliação, com agenda pré-estabelecida, envolve diretamente os educadores responsáveis pela formação dos jovens. Estes educadores são responsáveis também por organizar os dados referentes aos aprendizados, ao desenvolvimento pessoal e dos grupos que servem para a sistematização da experiência e apontam indicativos para as mudanças necessárias no processo de formação. O cotidiano de escrita, no início da implementação do sistema, demorou em instaurar-se enquanto prática necessária para o desenvolvimento, tanto das ações, quanto das pessoas responsáveis e corresponsáveis por elas. Numa escala, é possível descrever, que desde as reflexões metodológicas e pedagógica (registro das falas dos jovens e familiares em momentos de avaliação das ações educativas, por exemplo), até as decisões macro institucionais, foram observadas e direcionadas, diante do aprimoramento da prática junto ao sistema de planejamento, monitoramento e avaliação institucional. (RELATÓRIO, 2016).

Coloco aqui exemplos da escuta de si nos meus cadernos ainda preservados. Segue respectivamente um registro do ano de 2016 e o segundo do ano de 2015:

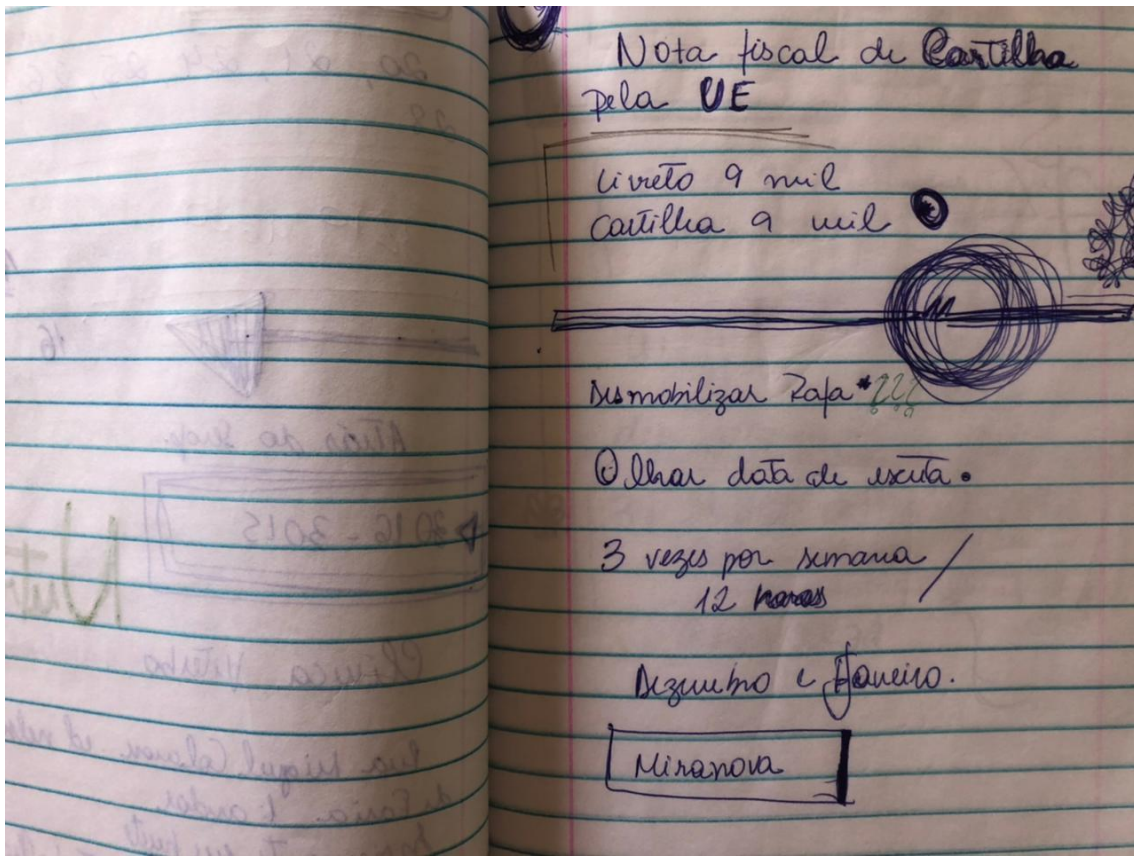
Figura 5 - caderno escuta de si I



Fonte: imagem de arquivo pessoal

Sem a mínima pretensão de ser lida, muito menos publicada, escrevi a lápis para mim mesma nesta página exposta, tópicos de um dia de trabalho comum e uma frase antes de começar uma reunião “caótico o dia aqui hoje. Tentar formular bem o planejamento. Preciso não esquecer de beber água”.

Figura 6 - caderno escuta de si II



Fonte: imagem de arquivo pessoal

Nas páginas dos dois cadernos há registros de um ritmo organizacional bastante acelerado. Muitas passagens citam nomes de pessoas, que preferi não deixar exposto. Há muitos desabafos, fotografias do meu estado mental do momento e o expurgo de emoções. Escolhi dois trechos/fotografias com anotações genéricas, esse último sinalizo “olhar a data da escuta” – de alguém, ou com alguém, não lembro. As páginas desses dois exemplares de anos diferentes, seguem com muitas anotações e rabiscos. É um pensar por escrito, elaborando, acolhendo coisas e registrando outras.

4.4 A ESCUTA COMO PRÁTICA DE NATUREZA SUBSTANTIVA

No CRIA passei pela monitoria, estágio, assistente, orientadora da área... foram anos de experimentação profissional e de atuação na área de comunicação. Não tinha planejamento prévio ou expectativas criadas, segui somente experimentando e avançando cargos e funções. A organização não possuía um plano de carreira, retenção de talentos, ou uma área que pensasse

gestão de pessoas da forma que é mais estabelecido no mundo organizacional. Todo o arcabouço que gira em torno da gestão de equipes e profissionais é mediado radicalmente pela escuta. A propósito, esta escuta realizada no CRIA tem características dialógicas, profundas, com um não método, conjugados com princípios substantivos. Não há passo a passo, fórmula pronta, a única medida fixa aponta para ser os valores substantivos da organização.

Em um primeiro momento sem definir os termos substantivos ou instrumental para seus conceitos não gerarem qualquer tipo de indução⁴⁶, a hipótese de que o CRIA é uma organização substantiva foi confirmada através das falas nas entrevistas sobre o comportamento organizacional e os processos de natureza administrativa, na análise de documentos, e na análise da organização de forma científica, enquanto pesquisadora. Após essa etapa de coleta essencialmente qualitativa, apresentei o questionário síntese com práticas tipicamente organizacionais e os perguntei quais as motivações para executá-las. Vale ressaltar que as diretrizes utilizadas para identificar a racionalidade ou as racionalidades contidas na organização foram extraídas de Serva (1997).

O modelo de análise proposto por Serva, aplicado ao contexto do CRIA, revelou uma forte predominância por motivações ligadas à racionalidade substantiva, vindo das ações da gestão, de seus participantes e conseqüentemente da postura organizacional como todo. Dentro desse contexto a investigação no CRIA demonstrou as motivações mais voltadas às escolhas substantivas, como revelado através do quadro abaixo.

Quadro 9 - Racionalidade substantiva - CRIA

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES IDENTIFICADOS NO CRIA	AMOSTRA DE DADOS
Hierarquia e normas	Entendimento autonomia	Fizemos após anos de conversas, escutas, análises coletivas, nosso documento de Diretrizes de gestão. Com atribuições, cargos e salários, condutas coletivas. Esse documento não é totalmente engessado, mas foi construído por diversas contribuições sinceras da equipe e é norteador, pela sua característica de construção coletiva no que tange Hierarquias e normas. (ENTREVISTA, BETH VIEIRA, 2020)
Valores e objetivos	Valores emancipatório	“O CRIA nasceu e sobrevive até hoje, pautado na vocação de transformar, nossa missão (coloca ela aí), traduz nas palavras certas o nosso fazer diário, com os jovens da casa, as comunidades o impacto social que miramos atingir. É literalmente provocar nas pessoas atitudes

⁴⁶ Ao longo das entrevistas minha maior premissa era o cuidado com as induções. Muitas vezes estive no lugar do campo, oferecendo insumos para investigações acadêmicas no CRIA. Tinha no meu repertório no papel de entrevistadora o atalho de saber os vícios e fugir de respostas prontas. Por outro lado, minha condução, que de forma alguma queria sugerir imparcialidade, não poderia, sobretudo, gerar um certo tipo de indução. As entrevistas realizadas presencialmente tiveram mais sucesso nesse aspecto. As digitais nem tanto, me levando a repetir presencialmente a entrevista de André – coordenador de equipe multidisciplinar, em outro momento.

		transformadoras de si, de forma coletiva e comunitária”. (ENTREVISTA, CARLA LOPES, 2020)
Tomada de decisão	Valores emancipatórios Rentabilidade	Escolhi o episódio de escuta que mais me marcou no CRIA e que se referia a uma tomada de decisão pautada na escuta do grupo. Diversas outras aconteceram em grupos menos ampliados, mas com os menos direcionamentos, que Serva classificou por Valores emancipatórios. Porém os limites da sustentabilidade já nos fizeram pensar de outra forma e é recorrente na medida em que as escolhas passar pela sobrevivência da organização. (DIÁRIO DE BORDO AUTOETNOGRAFICO, 2020)
Controle	Entendimento	“Tudo é meio que gestado em reunião, com o entendimento de todos, se não uma reunião de equipe ampliada, reunião com cada coordenador de área. É se reunindo que a gente controla as coisas, os fluxos e ainda temos o PMAS que nos ajuda no percurso” (ENTREVISTA LÚCIA, 2020)
Divisão do trabalho	Auto realização Entendimento	“No dia a dia, cada um, cada uma, tem muita clareza, do papel que desempenha, suas atividades e funções, para além disso eu gosto da confiança que estabelecemos aqui de me sentir à vontade para organizar minhas atividades na carga horaria que tenho” (ANDRÉ, ENTREVISTA, 2020)
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade	Ao longo de meus 10 anos de formada, já trabalhei em outros lugares, prestei consultoria dividindo com o trabalho do CRIA, nesses 10 anos também estou coordenando a comunicação do CRIA e estamos muito longe da instrumentalidade neste quesito. Para as relações interpessoais é muito positivo, mas para os resultados externos, potencial de captação de recursos, por exemplo, a comunicação centrada na noção de pertencimento e centrada na arte, se isenta de escolhas que dariam maior resultado. (DIÁRIO DE BORDO AUTOETNOGRAFICO, 2020)
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	“No CRIA a gente consegue expressar e revelar os princípios, valores, ideologia, posicionamento político junto aos sentimentos que move cada circunstância, para a partir daí poder elaborar questões e criar oportunidades pra si e para os demais podendo redirecionar caminhos institucionais sensíveis, pragmáticos, que possam alcançar resultados esperados pela instituição na troca com outros.” (ENTREVISTA, BETH VIEIRA, 2020)
Reflexão sobre a organização	Valore emancipatório	“De todas as consultorias internas que fizemos me marcou mais a de Anna Bianc, e a última com Maristela Bernardo. Não tinha parado para pensar antes, mas é muito corajoso de nossa parte olhar para dentro sempre se expondo no coletivo para avançarmos, para melhorarmos.” (ENTREVISTA, CARLA LOPES, 2020)
Conflitos	Autenticidade	“Aqui na verdade teria que entrar a escuta né?! A gente não faz isso de outra forma que não seja escutando o outro e se escutando” (ENTREVISTA, CARLA LOPES, 2020)
Satisfação individual	Auto realização	“Nutro um sentimento que o CRIA é um oásis, onde a gente trabalha, aprende, convive, se escuta, se alegra, “chora as pitangas” e nos acolhemos uns aos outros numa dimensão única e muito especial de muitos aprendizados, bem querer não só com a equipe adulta, mas com os jovens participantes.” (ENTREVISTA, BETH VIEIRA, 2020)
Dimensão simbólica	Auto realização Valores emancipatório	“Ninguém anda no CRIA sozinho, o CRIA somos “nós” e não “eu”, e a gente por isso precisa de saber nesse campo que um tem que tá agarrado segurado no outro, tomando conta do outro, para não cair” trecho da fala de Makota Valdina (CRIA ... 2014)

As respostas sobre a tomada de decisão na organização, gerou nos entrevistados uma oscilação quando pensado pelo viés da captação de recursos. O CRIA hoje e ao longo de sua

existência, sobrevive através da prospecção de editais e eles são analisados, em sua maioria, pelo viés de valores emancipatórios – denominado por Serva (1997) como

os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo (SERVA, 1997, p.22).

Contudo, ainda no contexto das tomadas de decisões, questões sobre a sobrevivência financeira (rentabilidade⁴⁷) da organização passaram a ganhar mais relevância. Na entrevista de Carla, ela elege um momento que não se sentiu escutada diretamente relacionado com uma tomada de decisão relacionada à rentabilidade que não houve consenso.

Já tínhamos avaliado em reunião, decidido que não entraríamos pela proposta não está alinhada com o fazer institucional do CRIA, e que de certa forma nos afastava da essência de nosso trabalho. Em outro momento, com um grupo não tão representativo decidiram entrar no edital olhando aspectos financeiros. (ENTREVISTA, CARLA LOPES, 2020)

O malabarismo é justamente este posto: associar valores emancipatórios com rentabilidade, para isso, cada edital em potencial, por exemplo, é avaliado com os mais diversos olhares. E depois desse acontecimento citado por Carla, avaliar a tomada de decisões pelo viés também da rentabilidade, virou uma possibilidade no CRIA. No primeiro momento, pela forma desajustada que ocorreu o contato mais direto com a rentabilidade gerou desacordos e constrangimentos. Após esse primeiro contato, as tomadas de decisões com relação aos editais consideram a rentabilidade uma motivação, o que tem gerado um fazer mais artesanal que o de costume no fluxo organizacional, para equacionar essas duas variáveis.

A ausência de um manual de escuta institucional encontra fundamentos, uma vez que é consenso entre os entrevistados que a escuta pode ter diretrizes, mas não se tornar algo engessado. Nas palavras extraídas das entrevistas, a escuta apareceu com recorrência associada a um sentir, como acolher, ter interesse. Contudo, a escuta que existe no CRIA não formula um padrão, porém expõe suas linhas condutoras que passam pelo teatro e as escolhas substantivas na organização. Digo isso a partir de minha vivência de dezenove anos na instituição, período o qual testemunhei entradas e saídas das mais variadas pessoas, inclusive da sua fundadora, uma variedade de contextos, desenhos institucionais e conjuntura econômica. Nesses diversos

⁴⁷ Definido no capítulo anterior como: medida de retorno econômico, dos êxitos e dos resultados esperados

momentos a postura substantiva da organização foi imprescindível para a manutenção da escuta.

4.5 ESCUTA DO OUTRO

As trocas são constantes na Organização, as reuniões seguiam e costuravam o fazer operacional do CRIA em vários formatos: reuniões ampliadas como a citada no primeiro relato que abriu este capítulo, reuniões de áreas de trabalho, reuniões de equipe, reunião/acompanhamento individual, reuniões coletivas, reuniões e mais reuniões. É inevitável a reunião como instrumento da gestão no CRIA para tudo e qualquer coisa - prática construída e solidificada desde a fundação. A fundadora me explica em entrevista suas motivações para instituir um ambiente organizacional entremeado por muitas reuniões, “era muito importante nos reunirmos, deixava tudo intercalado, gerava organicidade” (ENTREVISTA, MARIA EUGÊNIA 2020).

As reuniões no CRIA são na verdade grandes rodas de conversas, que tinha os equipamentos necessários para a execução, mas mantinha os alinhamentos da roda, da oportunidade de fala e da importância da escuta. Mas nem por isso existiu isenção de debates acalorados, discordâncias, mais tempo que o previsto em algum ponto. Tudo isso faz parte da escolha de construir no coletivo com escuta.

Mantendo as especificidades de cada área, as rotinas e divisões de trabalho eram compartilhadas em algum momento nas escutas das reuniões coletivas. Sabíamos em linhas gerais o que cada área executava e, quando importava, as atribuições específicas das pessoas.

Com essa prática rotineira, quase diária, a organização criou importantes laços, fluxos, mas também algum refluxo. Quando estagiária, dividindo o trabalho do CRIA com a universidade, tive mais dificuldade com a gestão do meu tempo na Organização e muito reclamei das reuniões. Costumava dizer que algumas reuniões poderiam ter sido e-mails. A propósito, o CRIA já nesta época possuía outros canais de comunicação e circulação da informação. A saber: grupos de *email* da gestão, grupo de *email* de toda equipe, o bate papo em plataforma de *email* – que funcionava como uma espécie de intranet, telefones fixos em todas as salas com ramais internos, e celulares institucionais para a coordenação com número empresa e gratuidade para ligações entre si. Ainda assim, a rotina de pelo menos uma reunião por semana permaneceu e deu uma característica de integração peculiar e saúde organizacional. Ou seja, muito se ligava, se conversava, se reunia, um operacional e uma gestão artesanal, mediada

pela fala e sobretudo pela escuta de si, do outro, do grupo e do contexto (MOURA e GIANNELLA, 2016).

Seguindo as experimentações nas funções dentro da área de comunicação, fui afinando um ofício escolhido academicamente e a escuta seguiu comigo nessa trajetória. Sempre foi um padrão do CRIA avaliar atividades, fazer conexões entre pessoas, organizações e movimentos. Quanto mais tivesse troca, melhor. É a arte do encontro na prática. Em 2011, quando encerrara meu ciclo na Universidade, planejava finalizar meu ciclo trabalhando no CRIA, sentia muita gratidão pela jornada partilhada na organização desde jovem atriz à atuação profissional, mas achava que poderia conhecer outras experiências, já que na minha concepção tinha experimentado o CRIA em todas as suas formas. Ledo engano, a coordenadora da área estava se desligando, ela e Maria Eugênia, em nome do CRIA, me fizeram um convite: coordenar a área de comunicação do CRIA. Era nítido meu envolvimento com o CRIA, porém o convite para ser coordenadora e participar da gestão colegiada conferia desafios que resolvi encarar.

4.6 QUANDO A ESCUTA DESAFINA

A coordenação colegiada do CRIA passa pela área de administração financeira, pedagógica e artística. Tem muita escuta na gestão colegiada: a escuta do contexto, continuava a escuta de si no caderno como principal instrumento, a escuta do outro na formação de equipe de comunicação a qual eu era diretamente responsável, mas a escuta do grupo era densa, às vezes tensa. No grupo da gestão colegiada éramos sete pessoas, seis mulheres e um homem. Discutia-se de tudo: remuneração, novos projetos, diretrizes, desligamentos de colaboradores, contratações, dados sensíveis de jovens e da equipe que por ventura precisasse de apoio ou validação da gestão, entre outros. Tínhamos um turno da semana reservado para essas reuniões. Agendas bloqueadas, raríssimas faltas e toda terça de manhã tinha reunião de gestão. Era um grupo menos lúdico, menos contagiado pela arte, mais tenso e que acumulava não ditos e desafetos de anos. Esse grupo deu certo por muito tempo e havia muito trabalho. Havia escuta também, porém era difícil e pesado, tinha ruídos. Muitos. Em algum momento, tive dificuldades de enxergar a escuta plena localizada na gestão colegiada, as tensões localizadas não permitiam fluir o fluxo da escuta que prevê não julgamentos (SCLAVI, 2003).

A Escuta não oferece a “paz mundial”, embora tenha uma grande dimensão de acolhimento. Nas entrevistas que ocorreram digitalmente⁴⁸, precisei investigar mais a questão “você já não se sentiu escutado?” (roteiro de entrevista semiestruturado, apêndice A) para entender se era uma ‘não escuta’, ou ‘não concordância de ideias’, ou ‘não consenso’ e etc. As respostas foram unanimemente positivas quanto a ser escutado, contudo, todos citaram momentos de não escuta, a maioria relacionada ao descompasso na gestão citado acima. André, por exemplo, fez a seguinte formulação quando perguntado em entrevista se já se sentiu não escutado no CRIA.

Um dos motivos que explicam minha saída em 2011 do CRIA foi pelo fato de compreender que minhas opiniões não estavam sendo levadas mais em conta em muitos momentos do processo, e essa perda de relevância gera um sentimento de inutilidade. Talvez em uma relação trabalhista com relações hierárquicas mais verticalizadas isso passasse despercebido, mas no CRIA, que tem outra forma de se organizar, esse sentimento aparece muito rapidamente e com muita força. (ENTREVISTA, ANDRE ARAÚJO, 2020)

O CRIA ou qualquer outra organização que adote a escuta, não consegue escutar tudo, dar conta de todos os ruídos, o ritmo institucional também é promotor de ruídos. A escuta no CRIA teve limites, e não somente o limite de silenciar, mas também de não ser capaz de captar, de acolher em algum momento. Não se trata de um ser inanimado, ou a instituição como uma entidade sobrenatural, são pessoas, seres humanos. A escuta, assim como a abordagem substantiva nas organizações, como bem nos lembra Serva, advêm dos indivíduos que a compõem (SERVA, 1997). Ou seja, mesmo havendo disposição e abertura, não se exclui a possibilidade de não dar conta de todas as questões, principalmente as implícitas. Algumas pessoas podem ter passado pelo CRIA e não se sentiu ou não terem sido realmente escutadas como queriam e/ou deveriam. Isso é menos provável na formação teatral, mas na equipe técnica é muito possível. Há falhas, há desencontros, há dissabor, mas há a direção que guia, que faz querer acertar, que faz assumir o desalinho e reconstruir.

Num grupo ampliado de pessoas participantes de processos de gestão, de distintas gerações (inerentes ao jeito de ser do CRIA), formações, experiências de vida e ou profissional é natural que tenha uma diversidade de técnicas ou de outras ordens, concordâncias e sentimentos dos mais variados sentidos. Mesmo tendo esta constatação/compreensão e sendo num ambiente de qualidade nas relações humanas, imbuído de competências várias, colaboração e sensação já teve o sentimento de não ter sido compreendida, incluída e escutada da maneira como gostaria que fosse. A questão é que nutro um sentimento que o CRIA é um oásis, onde a gente trabalha, aprende, convive, se escuta, se alegra, “chora as pitangas” e nos acolhemos uns aos outros numa dimensão única e muito especial de muitos aprendizados, bem querer

⁴⁸ Devido ao contexto pandêmico da covid 19

não só com a equipe adulta, mas com os jovens participantes. (ENTREVISTA, BETH VIEIRA, 2020)

Após as turbulências, o CRIA mergulhava na sua substantividade, especificamente após esse desalinhamento na gestão, a equipe ficou menor e se agarrou na essência. O fluxo voltou a ser o que nos move e essa era a linha condutora para todas as questões administrativas e operacionais. Nesse momento, as escolhas substantivas do CRIA sobressaíram-se, traduzido em um melhor fluxo organizacional e foi assim que o CRIA acessou novamente a sua capacidade organizacional mais latente e presente em todos os anos de sua existência: a escuta. Em outras palavras, a preocupação com o efetivo resgate da condição humana, autenticidade, respeito a individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, aspectos marcantes das organizações de racionalidade substantiva (SERVA, 1997), foram a linha guia que resgatou e fortaleceu a escuta no CRIA e que ao longo dos anos é retroalimentada um pelo o outro. A escuta alimenta a substantividade e vice e versa.

Na mesma entrevista com André citada acima o coordenador de equipe multidisciplinar também reflete me dizendo sobre quando se sente escutado no CRIA

Sim, sempre que minhas opiniões são levadas em conta para organizar o processo programático da organização, ou quando minhas sugestões aparecem no encaminhamento sobre algum educando, ou até mesmo quando se precisa tomar uma decisão estrutural sobre a vida do CRIA e me procuram para saber o que eu acho. (ENTREVISTA, ANDRÉ ARAÚJO, 2020)

Na entrevista de Lúcia, do administrativo financeiro, ela discorre sobre a sensação de ter sempre a escuta a favor. Na sua opinião, saber que terá o espaço e o acolhimento, garante para ela a condição de escuta, mesmo que esteja passando na instituição um momento ou situação que não seja agradável. É como se a formulação de ter o espaço aberto já traria para ela uma sensação de escuta.

Ainda que eu não me sinta escutada pelo CRIA, ele me dá abertura para eu chamar e falar, ‘olha, não estou me sentindo escutada’. Por isso eu nunca não me senti escutada. Por conta disso.” (ENTREVISTA, LUCIA, 2020)

Após a primeira rodada de escuta localizada no CRIA entre os finais dos anos e o começo dos outros, a escuta permeia os processos organizacionais⁴⁹. As modalidades mais estabelecidas e recorrentes são a escuta individual, a escuta da área de trabalho, a escuta do

⁴⁹ Às vezes conseguimos fechar no final do ano e concluir o ciclo da gestão, em outros anos o fluxo de trabalho acumula e deixamos conversas e avaliações de equipe para o início do ano que segue.

grupo e escuta institucional. Esta última ocorre com o auxílio de consultoria externa, geralmente realizada no contexto de cada triênio, quando finalizo o projeto institucional⁵⁰.

Apesar de lidar, de modo geral, com estratégias e planejamentos, a consultoria externa para fins da escuta institucional do CRIA, não é um planejamento estratégico nos moldes que costumam ser disseminado e adotado pelas diversas organizações. A busca é por profissionais de avaliação e ou planejamento que façam uma escuta institucional com o objetivo de ajudar o melhor desenho de rumos, diretrizes, metas, planos. Dentro deste contexto muito já aconteceu, principalmente no nível da gestão. Afinal, quem escuta a gestão?!

O indicativo institucional é que o gestor se escute, escute o outro, o grupo, seus pares e, por conseguinte, seja escutado. Mas fluxo de trabalho é fluxo de trabalho, no CRIA ou em qualquer outro lugar. Já citei neste relato auto etnográfico os descompassos da escuta na gestão do CRIA, isso ligou um sinal de alerta importante sobre o fazer dessa gestão que operacionaliza um trabalho de excelência e não pode se auto negligenciar. A partir daí, muito avanços foram conquistados através das consultorias externas para a organização, com uma atenção à gestão e aos gestores.

As consultorias externas são bastantes trabalhosas, exige minimamente uns 15 dias de imersão e geralmente acontece quando as atividades institucionais de campo estão mais brandas, para subsidiar a imersão da equipe. Nas entrevistas que apareceram os momentos de consultoria, no geral, a avaliação dos entrevistados é sobre os ganhos positivos e os avanços provocados – os entrevistados avaliam as consultorias externas como um espaço de escuta. Qualquer motivo, interpessoal, operacional que esteja impactando no fazer individual ou coletivo é tratado neste momento. Esta prática repetiu-se ao longo dos anos, com diversos perfis e abordagem, e tem uma frequência máxima de uma vez ao ano e mínima a cada triênio. Já aconteceu com o CRIA mais robusto, com 35 pessoas compondo a equipe, bem como com a instituição mais compacta, com apenas 10 pessoas. Hoje estamos na versão compacta, ainda vivendo um triênio planejado, onde a porta da escuta está sempre aberta. As hierarquias existem, mas são menos importantes nos processos de uma gestão colegiada.

Uma instituição é um ser social vivo. Um ser coletivo cuja existência é, mais do que a soma, o resultado da convergência das diferenças e do diálogo inescapável que se dá entre as pessoas que a compõe e lhe trazem a energia de suas experiências individuais únicas, de seus sentimentos e valores, de sua cultura e conhecimento. Daí se usar, muitas vezes, para se referir a uma instituição, o termo *organismo*, pois é isso que ela efetivamente é. Um conjunto complexo de veias e artérias, de músculos e órgãos vitais, de interações que lhe garantem boa saúde ou resultam em fragilidades que podem comprometer sua eficiência e até mesmo sua continuidade. O Centro de

⁵⁰ Não é uma regra. Já aconteceram consultorias anuais e depende da necessidade da Organização.

Referência Integral de Adolescentes, o CRIA, instituição respeitada e conhecida em Salvador, na Bahia e no país, cujo trabalho tem repercussões junto a muitas organizações internacionais, passa por um momento em que, a despeito da excelência e originalidade de seu trabalho, do acúmulo de conhecimento em 19 anos de atividades, vive uma crise significativa que contém, como se tornou corriqueiro dizer, riscos e oportunidades. A associação de crise a oportunidades de certa forma banalizou-se quase como um incentivo moral para pessoas e organismos sociais que atravessam períodos difíceis. (RELATÓRIO DE CONSULTORIA, 2014)

Na entrevista com Lúcia, do administrativo financeiro, ela destaca em seu relato que em tempos de equipes com mais pessoas, há uma maior necessidade da escuta individual. Contrastando com o hoje, de equipe menor, com o fluxo de trabalho mais próximo, na opinião dela com a gestão coesa essa demanda diminui. Por outro lado, Lúcia ressalta o receio da convivência em um grupo menor e harmônico tirar a importância da escuta individual.

só acho que não podemos perder essa essência da escuta individual. Porque podemos sair, outras pessoas chegarem e a essência da escuta garante que a pessoa entenda e compartilhe da essência do CRIA. E quando você pega a pessoa para uma conversa individual, você vai perceber que tem muitas coisas, porque nem todo mundo traz tudo em uma reunião, em um coletivo (ENTREVISTA, LUCIA, 2020).

Lúcia se refere a uma prática muito comum no CRIA que são as conversas individuais. As marcadas ou mesmo as inusitadas, nos corredores, que compõem a convivência na organização. Outra prática clara e desenhada no fazer institucional da organização é a avaliação após grandes ações. O CRIA realiza grandes festivais, locais e estaduais, faz viagens internacionais com o seu teatro, promove intercâmbios, mobiliza e administra festivais em outras cidades do Estado para cerca de milhares de pessoas, com toda a logística e metodologia própria. O sucesso destas atividades é atribuído a um planejamento que parte de avaliações anteriores e escutas. A rotina de avaliação pode acontecer ainda no grande evento, quando envolve outras instituições e o acesso à internet das localidades é incipiente, como é o caso do Ser-tão Brasil⁵¹.

Um questionário de escuta é aplicado para todos após o encerramento desse festival. Depois dessa etapa, com os insumos desse questionário, representantes das localidades se reúnem com um grupo menor para dar seguimento. Assim também são feitas as avaliações de

⁵¹ O encontro Rede Ser-tão Brasil se caracteriza como um grande festival de arte-educação, planejado e realizado pelo CRIA e integrantes da Rede, com capacidade de interferir diretamente nas políticas públicas locais e estaduais. Este Encontro tem sido realizado em cidades do interior do estado, justamente para que os valores e saberes do sertão sejam valorizados. A escolha da cidade segue os critérios estipulados pela Rede, em processos de diálogo e tomadas de decisão coletivas. Já foram realizados 07 encontros Rede Ser-tão Brasil, 01 em Salvador e os demais em diferentes municípios do interior da Bahia.

atividades como o festival A Cidade CRIA Cenários de Cidadania, que acontece em escala menor. A avaliação começa nos grupos de teatro, onde o arte-educador condensa e repassa para a equipe de artes, que faz a sua avaliação de equipe e desemboca no coletivo de outras áreas que também fizeram as suas avaliações nas suas equipes. No “grupão” sistematizamos e avançamos. Tudo é organizado dentro das rotinas de trabalho de cada equipe, geralmente é um momento leve, de compartilhamento de fragilidades e potencialidades.

Mesmo com o fluxo endógeno e estabelecido, a vida institucional com relação às respostas financeiras, por exemplo, atropela o fluxo da escuta. Muitas vezes já fomos impedidos de avaliar com qualidade ou planejar à luz de avaliações anteriores, pelo tempo de respostas que não dependem da Organização. O resultado é de não avanços e de repetição de algumas falhas já sinalizadas. As atividades não deixam de acontecer, mas o resultado e a qualidade da ação são condicionados a muito mais esforços e caminhos longos. Desta forma, é importante ressaltar que o fluxo da escuta organizacional confere um difícil exercício de garantir os tempos necessários, já que não se trata de um fenômeno previsível, automatizado.

As entrevistas trouxeram referência à postura aberta à escuta. Pôde ser observado que nem tudo precisa do enquadramento escuta. As escolhas substantivas da organização geram um ambiente não isento de conflitos e descompassos⁵², mas propício de realizar escuta quando preciso for. A respeito desse ponto, fica a cargo da gestão garantir os instrumentos e estratégias que subsidiem esses fluxos e rotinas.

Como gestora desde 2011, são quase 10 anos de prática como coordenadora, muitos exercícios, rotinas, dia a dia de escuta. O CRIA por ser uma organização sem rigidez de normas segue um fluxo próprio de trabalho de cada equipe. Coordeno a equipe de comunicação desde 2011 e tirando este ano pandêmico atípico, a rotina de escuta obedecia a um fluxo organizacional tácito. No começo do ano para além das reuniões de planejamento macro, a área se dedicava a seu plano de trabalho específico à luz da escuta individual. Não tenho notícia sobre algum gestor do CRIA consultar ou se apoiar em conceitos e práticas usuais de recursos humanos, como já disse, a régua e o compasso é a escuta e as escolhas substantivas da organização. Contudo, hoje fazendo uma análise é perceptível como a escuta é promotora de maior engajamento – mesmo que não seja essa a intenção, é inevitável a sensação de pertencimento gerada nas, com e entre as pessoas envolvidas na organização.

⁵² Como já foi dito, mesmo em organizações substantivas, o fazer laboral, o acúmulo de demandas, entre outras coisas, é desafiador. Cria descompassos e perigam negligenciar ritos.

Traduzindo de forma específica, na escuta individual do coordenador com alguém de sua equipe, os planos, projetos, expectativas pessoais eram compartilhadas, o resultado é uma estrutura de planejamento anual não engessado, que mesmo tratando-se no macro continha elementos da realização individual. Um exemplo: em uma escuta individual de uma pessoa da equipe de comunicação, saiu o desejo de explorar mais a linguagem audiovisual como perspectiva pessoal. Conseguimos incluir esse desejo no planejamento anual como ferramenta de trabalho que se adequava à área. Obviamente isso poderia ter chegado à área das mais diversas formas, mas o valor de ter sido extraído em um momento de escuta, de desenvolvimento pessoal, contribui qualitativamente de uma forma bem especial ao trabalho. Até metas genéricas já virou marco da equipe como, por exemplo, manter o horário das refeições saudáveis, entre outras que poderiam ser realizáveis no contexto da área de trabalho.

4.7 A ESCUTA DO CONTEXTO

A coordenação colegiada do CRIA que passa pela área de administração financeira, pedagógica e artística, tem um diálogo muito atento com as secretarias municipais e estaduais, com as escolas, as comunidades e tudo que está no entorno dos jovens participantes, fazendo dos espetáculos teatrais um elo de toda essa Escuta do Contexto (MOURA, GIANNELLA; 2016).

Chegamos em um nível de escuta de uma afinação peculiar em muitos momentos. O CRIA não tem muitos espaços de convivência para a equipe. É um casarão do Pelourinho com 3 andares. Um sobrado com salas de trabalho e espaços artísticos (sala de ensaio, biblioteca, quartos de cenários). As salas de trabalho em sua maioria possuem mesas redondas e viram salas de reunião quando necessário, tem também o espaço que era o ELE (Espaço de Linguagem e Expressão) e hoje é a Biblioteca Zeca de Magalhães e a cozinha/copa. Contudo, o ponto alto dessa convivência é a cozinha. Nem todos almoçam no CRIA, mas o café, a água, o intervalo não orquestrado possibilita espaço para a escuta mais sutil de todas, a de como aquele ser humano está sem precisar necessariamente falar.

Muito já foi percebido na atenção ao suspiro no café, ao tom de voz, a postura mais curvada. Com alguns construí relação de amizade extra ambiente de trabalho, mas com muitos não, porém nada impediu o exercício da escuta do outro de forma mais empática possível, prestando atenção aos contextos. Eu escutei e diversas vezes fui escutada nesses momentos. Já proferi um “hummm, fulano não está bem”, para mim mesma algumas vezes e já fui indagada

por outras tantas: “o que você tem que tá meio assim hoje?!”. Essas falas soariam naturais e corriqueiras em qualquer ambiente de trabalho se não fossem tão sinceras. É que essa escuta que fortalece as práticas de trabalho enxerga o ser humano e nossas humanidades⁵³ como um todo. Eu já precisei parar com uma coordenadora ou membro da equipe para uma conversa sobre o assunto pessoal no meio do que as pessoas estabelecem como horário de trabalho e está tudo bem. Cuidar do outro nesse caso também é trabalho e seguramente isso se repete há anos no CRIA. De fato, alguma hora de produção, para os que calculam dessa forma, foi perdida. A caixa de *email* não foi respondida toda, uma reunião atrasou (ou não), mas a prioridade do ser humano dentro daquele ambiente sempre foi preservada por seus pares.

O contexto, para além de interno, era percebido externamente. Encontramos no diálogo com as comunidades, alicerce para as ações, respaldo. É através da escuta dos espaços de interlocução que o CRIA produz conteúdos, realiza projetos, desenvolve seu programa para a cidadania. Um exemplo bem específico foi a mudança de olhar do CRIA, que no início do seu Programa de trabalho, os jovens eram convocados a atuarem nas suas escolas através de grêmios, grupos etc. Mas escutando o contexto o CRIA percebeu que a atuação nas comunidades de forma ampliada e integrando a escola fazia muito mais sentido para o acolhimento do jovem.

A relação do CRIA com as comunidades que os jovens moram é intensa, de olhar para o lugar e reconhecer as potencialidades, de valorizar os atores e abrir caminhos para que os jovens possam realizar trabalhos, possam ser atores culturais e políticos daqueles lugares, dialogando com todo o contexto que o jovem que está no CRIA é inserido. (ENTREVISTA CARLA LOPES, 2020)

Como demonstrado nesta imersão auto etnográfica, a escuta costura o fazer organizacional do CRIA. Está no dia a dia práticas de escuta, permeando as áreas de trabalho, os planejamentos, a relação com os parceiros, a comunicação, estabelecimento de normas e regras e as demais condutas administrativas.

Claramente existe uma série de outros relatos e recortes sobre o universo abordado. Todavia, este capítulo se comprometeu em descortinar e lançar foco nas atividades cotidianas que revelassem a intimidade da realização da escuta na Organização, revelando desta forma, nuances e contornos apropriados à discussão aqui proposta. Desta forma, me despeço aqui da narrativa auto etnográfica, utilizada como recurso metodológico. No capítulo seguinte tratará da análise dos dados expostos à luz do referencial teórico já apresentando.

⁵³ Com todas as características de humanidades possíveis, inclusive as falhas.

5. ANÁLISE DE DADOS

Como demonstrado através do estudo de caso acima apresentado, a escuta constitui grande importância dentro do CRIA - organização de racionalidade substantiva. Ela está presente de forma capilar e integrada com os processos administrativos que compõem o desenvolvimento institucional. Moura e Giannella (2016) são categóricas ao assinalar que especificamente para o campo da gestão social a escuta apresenta-se como competência necessária para o cotidiano de uma gestão participativa e liderança compartilhada. Acrescenta-se agora ao final dessa pesquisa, a escuta como competência associada também às organizações de racionalidade substantiva, independente do modelo de gestão praticado. Desta forma, assinala-se a escuta como prática social de natureza substantiva.

Compreendendo as organizações como um ambiente complexo, Moura; Giannella (2016) e Sclavi (2003), preveem que o desafio da convivência está ligado à escuta considerando a mesma como prática de exploração.

Dentro de uma visão complexa (multidimensional, relacional e construtivista) de realidade, a possibilidade de uma escuta aberta para a exploração e coprodução dos significados, através da interação com “o mundo do outro” e as “razões do outro”, não depende, exclusivamente, de uma disposição voluntarista. Essa perspectiva de escuta parte do reconhecimento de que o ponto de vista de uma pessoa é parcial e limitado demais para que se possa dar conta do desafio de atuar na realidade. E mais, é preciso incluir a razão dos outros (outros pontos de vista), até para se poder sobreviver, em nosso mundo complexo. (MOURA E GIANNELLA, 2016, p.15)

Na organização analisada, observa-se que as práticas de escuta não são engessadas, são construídas e acessadas de acordo com as características e necessidades organizacionais e individuais do momento. Contudo, nota-se que obedecem a ritos: ritos de passagem, de convivência, ritos orgânicos que se espelham na liturgia teatral, como o diário de bordo transformado em caderno de trabalho, citado durante a explanação do caso.

A seguir apresenta-se um quadro com o objetivo de elencar as práticas de escuta realizada pelo CRIA, demonstrada no estudo de caso através do relato auto etnográfico, e das entrevistas realizadas no contexto da equipe técnica – com exceção das práticas que se referiam ao acompanhamento dos jovens atores no contexto da formação voltada à arte educação.

Quadro 10 - Práticas de escuta

Dimensão	Prática
Escuta de si	<ul style="list-style-type: none"> - Caderno de trabalho – alusivo ao diário de bordo do teatro, espaço (laboral) para silenciar quando preciso for - A oportunidade de sempre considerar a “voz interna” diante de processos
Escuta do outro	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões individuais – frequência não determinada - Reuniões de gestão - Conversas atentas e todas as suas modalidades, inclusive as de corredor
Escuta do grupo	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliações coletivas pós grandes ações -Avaliações nas áreas de trabalho - Reuniões ampliadas (equipe + jovens) - Formação de monitores / educadores
Escuta do contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogo em rede com parceiros- não necessariamente de atuação semelhantes - Dialogo com fóruns e movimento que dialoguem com as temáticas aderentes ao fazer institucional - Dialogo com as secretarias que dialoguem com as temáticas aderentes ao fazer institucional - Atenção as notícias, legislação e afins que acometem, indivíduos que fazem parte do CRIA e a instituição como um todo. - Atenção às comunidades que os jovens participantes residem

Elaborado pela autora

A partir da exposição realizada no estudo de caso, pode-se observar que as práticas de escuta na organização são parte da rotina diária, adaptada ao ritmo de cada equipe de forma endógena, marcada pelos ritos que envolve o começo e o final de cada ano e as grandes ações, além da postura “porta aberta” (MOURA, GIANNELLA; 2016). Considera-se também momentos, reuniões ou rotinas de trabalho, que precisaram acontecer a portas fechadas. Porém, a conduta que prevalece na descrição do estudo de caso como costume estabelecido, são posturas “portas abertas” para o diálogo, para a escuta, que se reflete de forma física, mas sobretudo, visível simbolicamente com o conjunto de atividades refletidas no quadro acima. Ou seja, importa ter variedades de estímulos para que a escuta ocorra, não somente um momento delimitado, que pode correr o risco de cair na artificialidade.

A diversidade que compõem as organizações requer repertórios e esforços, no plural. A escuta pode ser viabilizada através de uma reunião, uma conversa, um momento coletivo. O que a caracteriza é a postura dialógica, o não julgamento, silenciar o que for precoce, dar espaço à expressão, acolhendo o ponto de vista do outro. A intenção, como visto neste caso apresentado, não necessariamente será de concordar com o outro, mas de promoção do diálogo, promover a relação dialógica.

Ao analisar as motivações da Organização, indicadas no discurso dos entrevistados, nas informações obtidas através da análise documental e relato auto etnográfico, para o cumprimento de determinadas práticas administrativas, vê-se uma organização pautada nas bases da racionalidade substantiva, predominando os seguintes indicadores: valores emancipatórios (04), auto realização (01), autonomia (01), entendimento (03), autenticidade (02), rentabilidade (01).

Quadro 11 - Indicadores racionalidade substantiva CRIA

INDICADORES	DEFINIÇÃO SERVA, 1997
Valores emancipatórios (04)	Onde se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo
Auto realização (01)	processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação
Autonomia (01)	condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
Entendimento (03)	ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais
Autenticidade (02)	integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações
Rentabilidade (01)	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;

Fonte: elaborado pela autora

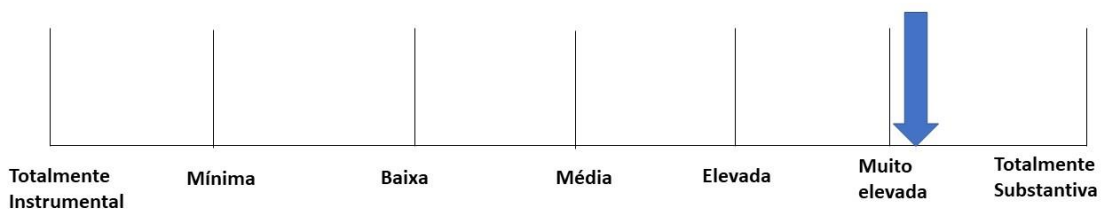
No que tange às motivações ligadas à racionalidade predominante na organização, dentre os indicadores relacionados à racionalidade substantiva, nota-se a ausência do indicador “julgamento ético” já definido no 4º capítulo e reforçado aqui através das palavras de Serva, que conceitua como “deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações” (SERVA, 1997,p.22). Essa ausência corrobora com o indicativo de escuta que prevê não julgamentos precoces e conseqüentemente olhar para as

situações com outros repertórios iniciais e predominantes. O que não quer dizer que a presença do indicador *juízo ético*, indica ausência de escuta em organizações. Todavia, um elevado índice de racionalidade substantiva na organização, com o frequente e perene exercício da escuta, como demonstrado no estudo de caso exposto, corrobora com determinados indicadores da racionalidade substantiva, como evidenciado no quadro 11 acima.

No aspecto ‘tomada de decisões’, foi revelado o conflito no que tange a captação de recursos, resultando na aparição de dois indicadores, cada um deles voltado a uma racionalidade (substantiva e instrumental). Este fato não é excluído da literatura como possibilidade e, embora confira ao olhar dos entrevistados maior trabalho, é considerado recorrente e possível, através do ponto de vista teórico.

Aplicando os resultados da coleta na escala de intensidades para identificação da intensidade de racionalidade substantiva elaborada por Serva (1997), O CRIA localiza-se em um nível elevado de racionalidade substantiva em suas ações, funcionamento e gestão, como demonstrada no *continuum* abaixo.

Figura 7- escala intensidade racionalidade CRIA



Elaborado pela autora a parti de Serva (1997)

A organização não se enquadra em totalmente substantiva pela a presença do indicador rentabilidade, mesmo com a elevada predominância da racionalidade substantiva na organização. Como dito, a pesquisa de Serva (1997) já pontuava a possibilidade da presença de

duas racionalidades nas organizações, o que pode resultar em um predomínio ou mesmo em um equilíbrio entre as duas.

Nas organizações, a redução da comunicação humana como mera comunicação instrumental (RAMOS, 1989) contribui diretamente para o não exercício da escuta como prática, como uma capacidade organizacional. Colocando, dessa forma, a escuta em um ponto cego, suprimindo o exercício e conseqüentemente toda a potência a ela conferida. Dentro desse contexto, sobre a teoria das organizações Ramos (1989) destaca: “só sobreviverá se for transformada em uma teoria viável, fazendo-se sensível aos pontos cegos de sua conceptualização e redefinindo sobre bases substantivas” (RAMOS, 1989, p.136). Cabe ressaltar ainda, que a racionalidade bem como a escuta nas organizações, são concretizadas através das ações dos indivíduos, os quais fornecem diretrizes às posturas organizacionais. Essa constatação leva ao indicativo de que mudanças na gestão, alterações importantes em quadros de decisão e execução podem incidir diretamente nas práticas de escuta e na racionalidade predominante da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho dissertativo partilhou da intenção de gerar contribuições aos Estudos Organizacionais em termos teóricos, metodológicos e empíricos. Uma das intenções é que possa ser acessível às diversas características de leitores. Ele existe para ser lido, para uma contribuição científica e cotidiana que extraia daqui repertórios variados de produção e reflexão.

A apropriação da estratégia metodológica exposta se configura como uma específica contribuição às pesquisas em Administração, ao possibilitar compreender, a partir do trabalho de campo auto etnográfico detalhado, a escuta e suas nuances. Buscou-se também revelar as relações estabelecidas e a predominância da racionalidade substantiva através dos processos organizativos e o entendimento de diferentes contornos organizacionais.

Com relação ao exercício da escuta em uma organização substantiva, além da identificação das práticas, é possível afirmar que os exercícios cotidianos organizacionais centram-se na escuta como alicerce, estabelecendo uma capacidade organizacional associada às escolhas substantivas da organização. Desenhando, assim, um contexto que aponta a escuta como um fenômeno de natureza substantiva.

Viu-se, através do estudo do caso exposto, que a escuta se concretiza em uma organização de racionalidade substantiva, de forma contínua, transpassando as ações cotidianas, os espaços mais formulados, o que gera maior organicidade. Desta forma, a escuta na gestão demonstrou estruturante na organização estudada, estando presente desde os aspectos decisivos aos aspectos administrativos e rotineiros.

Assim como a racionalidade substantiva elevada, a organização em estudo demonstrou elevada capacidade de escuta. Entretanto, a imersão realizada estabeleceu limites no que tange a compreensão comparativa. Sugere-se, para futuras investigações, estudos comparativos que associe o exercício da escuta à racionalidade predominante em mais de uma organização.

Como visto, não existe, em tese, organização mais propícia à escuta no que diz respeito à personalidade jurídica. Todavia, este estudo nos indica que há associação quanto à racionalidade adotada como visto no estudo de caso aplicado no Centro de Referência Integral de Adolescentes. Tendo isto em vista, revela-se através da presente pesquisa que uma organização pautada na racionalidade substantiva proporciona condições para o desenvolvimento da escuta enquanto capacidade organizacional.

Outro ponto a ser considerado é a relação da escuta com o advento de ambientes organizacionais cada vez mais digitais e acelerados. A escuta está a serviço no sentido de dirimir

a distância glacial das relações virtuais, cada vez mais comuns na dinâmica social. Afinal, tanto a escuta, quanto a racionalidade é exercida por indivíduos. Isso precisa ser aquecido, estimulado, fomentado, para o estabelecimento de uma melhor comunicação e das relações no ambiente organizacional - dissociando do que Guerreiro Ramos aponta como um padrão das organizações em igualar a comunicação humana com a comunicação instrumental.

Com efeito, o objetivo nesta dissertação foi demonstrar como ocorre a escuta em uma organização de racionalidade substantiva, compreendendo a escuta como um ato social dialógico e da sua aproximação teórica e empírica com a racionalidade substantiva. As discussões estabelecidas avançam no entendimento das lógicas de ação em contexto organizacional que estabelece a escuta como uma linha guia. Podendo contribuir, desta forma, para a construção de uma dimensão de análise organizacional que favoreça o cotidiano de trabalho dos sujeitos sociais a partir da escuta. Dito isso, faz-se necessário olhar para escuta, superando a cegueira acometida, do ponto de vista organizacional, pela supremacia da racionalidade instrumental.

REFERÊNCIAS

ADELMANN, K. Att lyssna till röster: Ett vidgat lyssnandebegrepp i ett didaktiskt perspektiv [Listening to Voices: an extended notion of listening in an educational perspective]. 2002. **Dissertation** - School of Teacher Education, University of Malmö, Sweden.

ADELMANN, K. **Konsten att lyssna: Didaktiskt lyssnande i skola och utbildning [The Art of Listening: Pedagogical listening in school and education]**. Lund: Studentlitteratur, 2009.

ADELMANN, K. The Art of Listening in an Educational Perspective: Listening reception in the mother tongue. **Education Inquiry**, Umeå, v. 03, n. 04, 2012.

ALMEIDA, Laís Pessanha de [et al]. Construindo intervenções na comunidade Tamarindo através da escuta qualificada e do diálogo com a alteridade. **Revista Humanas & Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v. 06, n. 16, 2016.

ARAÚJO, Bianca Cruz de; DAVEL, Eduardo. Autoetnografia na Pesquisa em Administração: Desafios e Potencialidades. **Atas Ciaiq2018: Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, [s. l], v. 3, p. 194-203, 01 jul. 2018.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O complexus comunicação-cultura-administração. **Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación**, São Paulo, v. 03, n. 04, 2006.

BARROS, Diana Luz Pessoa de. Contribuições de Bakhtin às teorias do texto e do discurso. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristovão; CASTRO, Gilberto (Orgs.). **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba: EDUFPR, 1996.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BODIE, Graham D.; JANUSIK, Laura A.; Välikoski, Tuula-Riitta. **Priorities of Listening Research: Four Interrelated Initiatives**. [s/l]: ILA, 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Humaniza SUS – Diretrizes**. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/acoes-e-programas/humanizasus/diretrizes>>. Acesso em: 10 out. 2019.

BROWNELL, Judi. **Listening: Attitudes, Principles, and Skills**. [s/l]: Taylor & Francis, 1995.

BROWNELL, Judi. The skills of Listening-Centered Communication. In: WOLVIN, Andrew (Org.). **Listening and human communication in the 21th century**. Pondicherry: Blackweel, 2010.

CARRANO, Paulo Cesar Rodrigues; BRENNER, Ana Karina. A Escuta de Jovens em Filmes de Pesquisa. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 42, n. 02, 2017.

CHANLAT, Jean-François, **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRIA 20 anos de Arte Educação. Direção de Wallace Nogueira. Roteiro: Wallace Nogueira. Salvador: Cria, 2014. (30 min.), son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Re2STVW8kFI&t=10s>. Acesso em: 07 ago. 2020.

CUNHA, Carla Maria; PAULA, Aldir Santos de. A Escuta de um Discurso Étnico. **Revista de Letras**, Fortaleza, v. 01/02, n. 31, 2012.

DANET, B. Toward a method to evaluate the ombudsman role. **Administration & Society**, [s/1], v. 10, n. 03, 1978.

DIMAGGIO, P; POWELL, W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**, Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV/SP), v.45, n.2, Abr./Jun.2005.

ECHEVERRIA, R. **Ontologia del lenguaje**. Santiago: Dolmen, 1997.

FIUMARA, G. C. **The Other Side of Language: a Philosophy of Listening**. New York: Routledge, 1990.

FLOYD, James. Listening: a dialogic perspective. In: WOLVIN, Andrew (Org.). **Listening and human communication in the 21th century**. Pondicherry: Blackweel, 2010.

FRANÇA Filho, G. **Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição**, Revista Organizações & Sociedade (O&S-EAUFBA), v.17, n.52, Jan./mar.2010.

GAULEJAC, V., **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida- SP: Idéias & Letras, 2007. 338p.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

JANUSIK, Laura Ann. Researching listening from the inside out: the relationship between conversational listening and perceived communicative competence. 2004. **Tese** (Doutorado em Filosofia) - Universidade de Maryland.

JOHANNESSEN, R. L. **Ethics in human communication**. 5. ed. Prospect Heights, IL: Waveland Press, 2002.

MARTINEZ, V.; FISCHER, A. A capacidade organizacional de escuta na diversidade humana em ambiente de trabalho. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, Rio de Janeiro, 38, 2014. **Anais...** Disponível em: <https://repositorio.usp.br/single.php?id=002654582>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MILET, Maria Eugênia Viveiros. **Uma tribo mais de mil: o teatro do CRIA**. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Escola de Dança e Escola de Teatro, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MOURA, Maria Suzana. Metodologias Integrativas: Abrindo Novos Caminhos para a Criação Coletiva na Gestão Social. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 02, n. 03, 2013.

MOURA, Maria Suzana. Gestão participativa. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

MOURA, Maria Suzana. **A arte de escutar**: contribuição do campo das metodologias integrativas para a gestão participativa. 2015. (Relatório de pós-doc.) (no prelo).

MOURA, Maria Suzana; GIANNELLA, Valéria. A Arte de Escutar: Nuances de um Campo de Práticas e de Conhecimento. *Revista Terceiro Incluído*, [s/l], v. 06, 2016.

NICHOLS, Ralph. **Listening is a 10 part skill**. Chicaco: Enterprise, 1957.

NOGUEIRA, Fernanda Silva. Identidade e Diferença: Uma experiência intercultural em Arte Educação na Rede Pública Municipal de Salvador. 2018. Monografia Especialização em Arte Educação: Cultura Brasileira e Linguagens Artísticas Contemporâneas) – Escola de Belas Artes, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

PETERS, Tom. **Revista Digital**, 15 jul. 2016. Disponível em:
<<https://www.revistadigital.com.br/2016/07/8-cortesias-que-voce-precisa-fazer-diz-tom-peters/>>.

POLANYI, Karl. **A grande transformação** - as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1980.

POLANYI, K. **Nossa Obsoleta Mentalidade de Mercado**. In: A Subsistência do Homem e Ensaio Correlatos. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

PURDY, Michael. Listening and Community: The Role of Listening in Community Formation. **Journal of the International Listening Association**, Londres, v. 05, 1991.

PURDY, Michael; BORISOFF, Deborah, Eds. **Listening in Everyday Life**. A Personal and Professional Approach. Lanham: University Press of America, 1997.

PURDY, Michael. Qualitative Research: Critical for Understanding Listening. In: WOLVIN, Andrew (Org.). **Listening and human communication in the 21th century**. Pondicherry: Blackweel, 2010.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**: Uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SCLAVI, M. **Arte di ascoltare e mondi possibili**. Milano: Le Vespe, 2000.

SERVA, M. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, mar-abr, p.36-43, 1993.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.37, n. 2, p. 18-30, abr/jun. 1997.

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

THOMAS, R. M. **Comparing theories of child development.** Belmont, CA: Wadsworth, 1992.

WAINBERG, Jacques A. Comunicação e escuta. **E-Compós**, Brasília, v. 21, n. 01, 2018.

WOLVIN, Andrew. Introduction: Perspectives on Listening and the 21th century. In: WOLVIN, Andrew (Org.). **Listening and human communication in the 21th century.** Pondicherry: Blackweel, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALZA, Miguel A. **Diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro SEMI ESTRUTURADO – Escuta CRIA

APÊNDICE B – PROCESSOS ADMINISTRATIVOS X RACIONALIDADE – 2ª etapa da entrevista

APÊNDICE A - Roteiro SEMI ESTRUTURADO – Escuta CRIA

Obrigada disponibilidade de contribuir. Esta pesquisa tem como intenção compreender como a escuta é concretizada na organização. Peço que reflita sobre as questões e extraia da sua vivência fatos e percepções que chegaram até você após as provocações. Esse estudo está no contexto do mestrado no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA.

- **Na sua opinião, o que é escuta?**

- **Você enxerga escuta no CRIA? Como?**

- **Se sim. Quais as práticas de escuta você identifica.**

- **Para você qual o papel da escuta no CRIA?**

- **Quais o (os) momento (s) de escuta mais te marcaram no CRIA?**

- **Você se sente escutada?**

- **Existe um “lado ruim na escuta?”**

- **Quais instrumentos, práticas de escuta identifica no CRIA?**
- **O que ocorrer**

APÊNDICE B - PROCESSOS ADMINISTRATIVOS X RACIONALIDADE – 2ª etapa da entrevista

Quais as motivações do CRIA para os respectivos processos organizacionais?

Hierarquia e Normas - As formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou Flexibilidade

Valores e objetivos - Conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos

Tomada de decisões - Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem dimensões determinantes no processo decisório

Controle - Formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle

Divisão de Trabalho - Critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização

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

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

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

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.

Dimensão Simbólica - Iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização

Satisfação Individual - Grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação

ANEXO

Anexo I – Autorização CRIA para estudo de caso

Rua Gregório de Matos, nº 21 - Pelourinho
Salvador/Bahia :: CEP 40.025-060
telefax: 71 3321-3041
e-mail: cria@criando.org.br :: www.criando.org.br



AUTORIZAÇÃO PARA ESTUDO DE CASO CIENTÍFICO

Declaramos que nós do Centro de Referência Integral de Adolescentes - CRIA, autorizamos a pesquisadora Tássia Maria Batista de Souza, a coletar dados organizacionais para a execução da pesquisa intitulada “A escuta na administração, um ponto cego?! Estudo de caso auto etnográfico em organização de racionalidade substantiva”, submetida à Universidade Federal da Bahia através do Núcleo de Pós-Graduação em Administração.

Estamos cientes que documentos serão consultados, da narrativa auto etnográfica e da realização de entrevistas com a equipe.

Salvador, junho de 2019

Maria Elizabeth Nascimento Vieira
Conselho Gestor CRIA