

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Valores Relativos à Competição Organizacional  
e Interações entre *Stakeholders***

**Silvia Marcia Russi De Domenico**

**São Paulo**  
**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Silvia Marcia Russi De Domenico**

**Valores Relativos à Competição Organizacional  
e Interações entre *Stakeholders***

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas  
da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
para obtenção do título de Doutora em  
Administração de Empresas**

**Orientadora: Profa Dra Maria Luisa Mendes Teixeira**

**São Paulo  
2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr Reynaldo Cavaleiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas  
Professora Dra Eliane Pereira Zamith Brito**

*À minha mãe muito querida, Dalcy  
Ao meu pai, Joaquin (in memoriam)  
Ao Arthur*

## AGRADECIMENTOS

Em minha dissertação de mestrado, referi-me aos vários 'pedacinhos' deixados por todos aqueles com quem interagimos e que, de fato, vão nos formando. De lá para cá, muitas outras contribuições recebi nesse processo, de contínua elaboração de saberes, não só científicos, mas, fundamentalmente, do que significa tornar-me humana.

Agradeço, sinceramente a todas as pessoas que participaram e contribuíram de variados modos e em diferentes papéis – irmãos, amigos, alunos, orientandos de TCC, coordenadores e professores da pós-*lato*, colegas professores do CCSA, equipes das bibliotecas e de apoio administrativo, tantas e tantas pessoas que participaram desta segunda parte da jornada, rumo ao doutorado.

De modo particular, deixo meu 'muito obrigada':

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, pela concessão da bolsa de estudos e apoio financeiro à participação em congressos;

Ao prof Dr Reynaldo Cavalheiro Marcondes, diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pela troca de idéias e questionamentos nos seminários e, pela confiança;

Prof Dra Eliane Pereira Zamith Brito, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, pelo estímulo;

Aos professores que ministraram as disciplinas no PPG e/ou contribuíram com ricas discussões e alertas, particularmente à profa Dra Darcy Mitiko Mori Hanashiro, pelos *feedbacks*, disposição e incentivo, desde a época do mestrado;

Aos colegas de minha turma de doutorado, Carvalho (*in memorian*), Denis, Derly, Thomaz, Alexandre, por dividirem as angústias, alegrias e auxiliarem nas dificuldades;

Aos professores que analisaram o projeto de tese, tanto no consórcio doutoral quanto na banca de qualificação, pelos questionamentos e valiosas reflexões;

Aos colegas pesquisadores e aos professores-visitantes do Núcleo de Estudos de Gestão Baseada em Valores – Mack Gval, pela constante troca de conhecimentos, disponibilidade e força, vinda inclusive via Skype;

Ao Maurício Serafim, doutorando da EAESP/FGV, pelo primeiro contato com a Economia de Comunhão na liberdade e pela troca de informações;

A todos aqueles com quem me relacionei, ligados ao projeto EdC, representados nas pessoas de Márcia Baraúna e equipe do Centro de Estudos Filadelfia, Margarida Nobre, Luiz Colella e Angela Pelizon, por me ajudarem a conhecer a EdC em seu interior e abrir diversas janelas tanto em relação ao trabalho quanto na alma.

Agradeço, de maneira especial:

Ao fundador da empresa que serviu como unidade de análise, denominada neste trabalho “Ecom”, e a seu sócio, por corajosamente, abrirem as portas para a realização da pesquisa;

A todos que dela participaram, membros da Ecom, da administração, da fábrica, de campo, clientes e fornecedores que, além de acolherem-me com mentes e corações abertos, responderem, pacientemente, às minhas perguntas e solicitações, proporcionaram-me não somente aprendizado sobre os temas de interesse para o trabalho, mas acima de tudo sobre a vida;

Profunda admiração, gratidão e carinho à professora-orientadora, Dra Maria Luisa Mendes Teixeira, por ter acreditado em minhas idéias e ter vivenciado, intensa e incansavelmente, este processo tão caro, tão significativo para quem dele participa, permitindo ser um momento privilegiado de auto-conhecimento tanto no campo profissional quanto pessoal.

Por fim, agradeço, de coração, à minha mãe, ao Arthur e sua equipe G.G.H.U.S, que me suportaram, incondicionalmente e em todos os sentidos, demonstrando profunda paciência, confiança e amor.

À Luz que sempre me acompanhou.

## RESUMO

Os desafios que se impõem ao planeta neste início de século XXI, requerem das organizações um novo olhar sobre seu funcionamento e as conseqüências de suas atividades, como vêm apontando autores de diferentes áreas das ciências humanas e sociais. As organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas por linguagem, de forma estratégica ou comunicativa, visando à obtenção de recursos necessários à sua participação em ambientes competitivos. Um dos aspectos que subjazem às ações de entidades sociais são valores. Definimos valores relativos à competição organizacional (VRCO) como crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo. Este estudo visou compreender como os VRCO se reproduzem nas interações entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado. A pesquisa foi realizada sob a ótica da psicologia social sociológica, mediante a abordagem do interacionismo simbólico, em uma das maiores empresas coligadas ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade (EdC), no Brasil. Configurando um estudo de caso, de natureza exploratório-descritivo-explicativa, os dados foram coletados mediante entrevistas, observação participante, conversas espontâneas e documentos, e a análise e interpretação dos resultados, inspiradas na pragmática e na hermenêutica. *Vis-à-vis* o recorte teórico, os resultados sugerem os valores relativos à competição organizacional como sendo fruto da busca de equilíbrio dinâmico entre as visões de mundo do fundador – do mundo como deveria ser e do mundo como ele é – e, as necessidades da organização, ora privilegiando ações estratégicas, ora baseadas em entendimento. Os VRCO foram definidos em função de diferentes *stakeholders*, revelando anti-valores e, ao mesmo tempo em que são produzidos nas interações, reproduzem os aspectos culturais das sociedades das quais os *stakeholders* fazem parte.

Palavras-chave: valores relativos à competição organizacional, ação comunicativa, economia de comunhão.



## ABSTRACT

The challenges that are imposed on the planet in the beginning of the twenty first century require a new overlook by the organizations about the way companies work and the consequences of their activities, as pointed out by the authors from different areas of human and social sciences. Organizations act daily through their stakeholders, whose relations happen in interactions mediated by language, which can be strategic or communicative, aiming to obtain the necessary resources for their participation in competitive environments. One of the aspects that is underlying the actions of social entities are values. Values Related to Organizational Competition (VROC) are defined as beliefs, socially constructed, that are significant for an individual or group, which consist in principle-goals that rule the social actions between stakeholders, aiming to obtain resources in a competitive environment. This study seeks to understand how Values Related to Organizational Competition (VROC) are reproduced in interactions between stakeholders of organizations that act in market economy. The research was performed under the approach of sociological social psychology, through the approach of symbolic interactionism, in one of the biggest associated companies to the project of economy of communion (EoC), in Brazil. Configuring a case study, with exploratory-descriptive-explicative nature, the data were collected through interviews, participant observation, naturally occurring talk and texts; and the analysis and interpretation of results were inspired in the pragmatic and hermeneutics. *Vis-à-vis* the theoretical approach, the results suggested the Values Related to Organizational Competition (VROC) as a result of the search for dynamic balance between the founder's visions of the world – the world as it should be and the world as it is – and the necessities of the organization, at times privileging strategic actions, and at other times based in understanding. The VROC were defined in function of different stakeholders, revealing anti-values and, at the same time that they are produced in interactions, they reproduce the cultural aspects of societies in which the stakeholders take part.

Palavras-chave: values related to organizational competition; communicative action; economy of communion.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO: CONSTRUINDO A ESTRADA .....	21
2.1 O terreno como ele é: as pedras deixadas pelo <i>homo economicus</i> .....	21
2.2 Para além do <i>homo economicus</i> .....	24
2.2.1 Outras bases além do auto-interesse .....	24
2.2.2 Olhando para as organizações: o modelo da teoria de <i>stakeholder</i> .....	29
2.2.2.1 Quem são, afinal, os personagens centrais da teoria? .....	30
2.2.2.2 A gestão a partir da abordagem de <i>stakeholders</i> .....	32
2.2.2.3 Por um capitalismo de <i>stakeholder</i> .....	33
2.3 Construindo uma nova estrada: por uma competição baseada em entendimento ...	40
2.3.1 As ações humanas sob o ponto de vista habermasiano .....	40
2.3.1.1 Características ontológicas das ações .....	42
2.3.1.2 As ações enquanto finalidades, atitudes e regras .....	43
2.3.1.3 O papel da linguagem nas ações sociais .....	46
2.3.2 A ação comunicativa .....	46
2.3.3 Ação comunicativa e a abordagem de <i>stakeholder</i> : qual a relação? .....	50
2.4 Preparando a estrutura de sustentação da estrada: valores humanos .....	51
2.4.1 Primeiro contato: resgatando as origens dos valores.....	51
2.4.1.1 Valores na filosofia .....	52
2.4.1.2 Caminhado da axiologia para as ciências sociais .....	55
2.4.2 A teoria de valores humanos de Schwartz .....	60
2.4.3 Construindo o conceito de Valores Relativos à Competição Organizacional ....	64
3 TESE, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO .....	69
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	72
4.1 A abordagem interacionista .....	72
4.2 Situando as pesquisas em função dos temas .....	76
4.2.1 Estudos em valores humanos em psicologia social: reflexões sobre uma nova perspectiva .....	76
4.2.2 Estudos sobre a teoria de ação sob o olhar de Habermas .....	79
4.3 Valores relativos à competição organizacional e interações sociais: como estudá-los? .....	81
4.3.1 A estratégia e o método de pesquisa .....	82
4.4 Encaminhamento da pesquisa de campo .....	84
4.4.1 O projeto Economia de Comunhão na liberdade .....	84
4.4.1.1 Origens .....	84
4.4.1.2 Da proposta para a prática .....	89
4.4.1.3 Afinal, que proposta é essa:? .....	90
4.4.1.4 O ser humano em relação: essência da EdC .....	95
4.4.2 Por que buscamos organizações da Economia de Comunhão na liberdade como objeto de estudo? .....	96
4.4.3 Escolhendo e entrando na organização-objeto de estudo .....	98
4.4.4 Apresentação da Ecom .....	100
4.5 Convivendo com a organização e buscando materiais empíricos .....	102

4.5.1 As entrevistas e seus participantes .....	104
4.5.2 Registrando conversações espontâneas entre <i>stakeholders</i> .....	107
4.5.3 Utilizando observação e textos .....	108
4.6 Tratamento, análise e interpretação de materiais empíricos .....	110
4.6.1 Pragmática .....	112
4.6.1.1 Austin: quando falar é agir .....	113
4.6.1.2 Searle: a ação no implícito .....	115
4.6.1.3 Grice: trazendo o implícito à tona .....	116
4.6.1.4 O discurso na pragmática .....	118
4.6.2 Pragmática em Habermas .....	118
4.6.3 Hermenêutica: o desafio da compreensão do todo .....	121
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....	125
5.1 Valores relativos à competição organizacional .....	125
5.1.1 Crises e interlúdios da Ecom .....	126
5.1.1.1 Interlúdio Primeiro: e a intenção se fez ação .....	126
5.1.1.2 Primeira Crise: recorrendo aos universitários .....	131
5.1.1.3 Interlúdio Segundo: crescendo e aparecendo .....	132
5.1.1.4 Segunda Crise: “Xiita demais” .....	138
5.1.1.5 Interlúdio Terceiro: partindo para frente .....	141
5.1.1.6 Terceira Crise: “muito sofrimento... fomos enganados” .....	149
5.1.1.7 Interlúdio Quarto: respirando, mas só um pouco .....	151
5.1.1.8 Quarta Crise: “Nós pensamos em abandonar tudo” .....	154
5.1.1.9 Interlúdio Quinto: em busca do tempo perdido – racionalizando a gestão .....	163
5.1.2 Ecom: visão de mundo, necessidades e VRCO core .....	182
5.2 Interações entre <i>stakeholders</i> .....	186
5.2.1 Interações entre <i>stakeholders</i> internos .....	187
5.2.1.1 Abertura ao questionamento e à argumentação mútua .....	188
5.2.1.2 Atendimento às necessidades dos empregados .....	192
5.2.1.3 A não-divulgação da Ecom-EdC .....	194
5.2.2 Interações com <i>stakeholders</i> externos .....	197
5.2.2.1 Clientes .....	197
5.2.2.2 Fornecedores .....	199
5.2.2.3 Comunidade .....	199
5.2.3 Agir comunicativo? Agir estratégico? .....	201
5.3 Ecom-EdC: sonho ou realidade? .....	203
5.3.1 Cumprindo com os compromissos junto à EdC .....	203
5.3.2 Percepção da Ecom-EdC pelos empregados .....	204
5.3.3 Percepção da Ecom-EdC pelos sócios-diretores .....	206
5.3.4 O futuro da Ecom-EdC .....	209
5.4 Discussão dos resultados .....	212
5.4.1 VRCO e suas dimensões: a estrutura axiológica da competição organizacional .	212
5.4.2 Dimensões axiológicas de VRCO e interações .....	215
5.4.3 Dimensões axiológicas, visão de mundo e necessidades organizacionais .....	216
5.4.4 A reprodução das raízes culturais dos VRCO nas interações entre <i>stakeholders</i>	217
6 CONCLUSÕES .....	219
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	231

APÊNDICE A – Origens do Pensamento Habermasiano .....	242
APÊNDICE B – Carta de Apresentação do Projeto de Pesquisa às Organizações EdC	245
APÊNDICE C – Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão e a apreensão pela Ecom .....	246
ANEXO A – Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão .....	251

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Doutrina dos Contratos Equânimes .....	34
Quadro 2:	Princípios para uma Nova Lei das Corporações .....	35
Quadro 3:	Princípios do Capitalismo de <i>Stakeholder</i> .....	37
Quadro 4:	Opções Metodológicas .....	83
Quadro 5:	Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão .....	91
Quadro 6:	Perfil dos <i>Stakeholders</i> Entrevistados durante a Pesquisa .....	105
Quadro 7:	Valores Relativos à Competição Organizacional: Interlúdio Primeiro .	129
Quadro 8:	Valores Relativos à Competição Organizacional: Primeira Crise	132
Quadro 9:	Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Segundo .....	138
Quadro 10:	Valores Relativos à Competição Organizacional até a Segunda Crise .	140
Quadro 11:	Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Terceiro .....	148
Quadro 12:	Valores Relativos à Competição Organizacional até a Terceira Crise ..	151
Quadro 13:	Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Quarto .....	154
Quadro 14:	Valores Relativos à Competição Organizacional até a Quarta Crise ....	163
Quadro 15:	Quadro-Resumo Ecom até o Interlúdio Quinto .....	181

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo Teórico das Relações entre os Tipos de Valor de Ordem Superior e Dimensões de Valores Bipolares .....	61
Figura 2:	Organograma Ecom .....	101
Figura 3:	Visão de Mundo, Necessidades e VRCO <i>core</i> – Ecom .....	185
Figura 4:	Visão de mundo, Necessidades Organizacionais e VRCO à luz das Dimensões Bipolares de Schwartz .....	213

*Manda-nos alguns loucos, daqueles que se empenham profundamente, daqueles que se esquecem de si mesmos, daqueles que amam não só com palavras, daqueles que fazem verdadeiramente um dom da própria vida. Nós temos necessidade desses loucos, irracionais, apaixonados. Os enamorados do passado fundaram ordens absolutamente extraordinárias; alguns pela “senhora pobreza”, outros em favor dos prisioneiros. Nós temos necessidade de enamorados do presente, atraídos por um estilo de vida simples, amantes da paz, imunes a comprometimentos, decididos a rejeitar a traição, capazes de esquecer de viver, capazes de assumir qualquer encargo”*

*Lebret apud Araújo(1998a, p.4)*

## 1 INTRODUÇÃO

*Gato de Cheshire, [...] “Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para ir embora daqui?”*

*“Depende bastante de para onde quer ir”, respondeu o Gato.*

*“Não me importa muito para onde”, disse Alice.*

*“Então não importa que caminho tome”, disse o Gato.*

*“Contanto que eu chegue a algum lugar”, Alice acrescentou à guisa de explicação.*

*“Oh, isso você certamente vai conseguir”, afirmou o Gato, “desde que ande o bastante.” (CARROLL, 2002, p.62-63).*

Já foi relevado por Gilbert Chersterton, o “medo terrível” (CARROLL, 2002, p.vii) da utilização da história de Alice no País das Maravilhas por acadêmicos. Em 1959, John Kemeny registrou o diálogo de Alice com o Gato de Cheshire em epígrafe de seu capítulo sobre ciência e valores, no livro *A Philosopher Looks at Science*.

O temor de Chersterton provém da significativa probabilidade do uso indevido de uma história infantil, contextualizada na Inglaterra vitoriana, para integrar problemas lógicos ou metáforas em quaisquer campos. Todavia, o fascínio exercido por esse diálogo em especial, talvez advenha do fato de perenizar questões que fazem parte da natureza humana, refletida na inocência da personagem.

A humanidade, em uma construção histórica, vem realizando o caminhar de Alice. Poder-se-ia perguntar se mediante escolha (sabendo para onde quer ir) ou de forma autômata (para algum lugar), as duas opções propostas na fábula.

São várias as vozes que, nesta primeira década do século XXI, advertem para a necessidade de repensarmos a ação do homem sobre o planeta. Meadows et al. (2004), pesquisadores do MIT, tendo como crença a disseminação da informação como ferramenta pró-mudança, vêm alertando com suas três publicações, *Limits to Growth* (1972), *Beyond the Limits* (1992) and *Limits to Growth: the 30-Year Update* (2004), para a perigosa evolução da ocupação humana na Terra. Ultrapassamos, desde o início dos anos 1980, a capacidade de recursos disponíveis no único planeta que temos, no momento, à disposição para vivermos.

Hoje, apesar do ser humano ser capaz de admirar o planeta azul da estação orbital internacional, não tem conseguido implantar as soluções que saem de encontros mundiais

tratando da sustentabilidade do planeta em função da disputa ideológica e econômica, na qual os esforços são feitos em função de interesses nacionais, corporativos e individuais (MEADOWS et al., 2004), em um mundo de escassez e, conseqüentemente, de competição (NORTH, 1999).

Esta última reflexão faz-nos remeter a outras vozes, em outros tons. Vozes estas de estudiosos – os economistas – que tentam, já desde alguns séculos, tratar da melhor alocação dos escassos recursos e da riqueza gerada pela sua utilização, visando ao bem-estar da sociedade.

Bruni e Uelmen (2006) observam que a concepção de um mercado e de relações contratuais pelos economistas clássicos se deu a partir de um ponto-de-vista cívico, de comunidade, que visava o bem-estar, ou a felicidade, provenientes de relações interpessoais dotadas de significado. Mercado e contratos representavam uma opção para as pessoas conseguirem algo sem ser pela guerra ou por dádiva.

No entanto, ao entardecer do século XIX, alguns destes cientistas sociais ao buscarem estabelecer caminhos com base em modelos matemáticos, tomaram como pressuposto que os vários aspectos da realidade são separáveis (BRUNI, 2002). Entenderam assim, que os indivíduos não estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar qualquer troca. Separaram o eu (ego) do outro (alter), construindo uma ciência individualista, na qual o agente passa a ser analisado independentemente de suas relações interpessoais (Ibidem).

As críticas que surgiram a tal separação, desde o marxismo até o corporativismo facista, não surtiram efeito. A utilidade tomou o lugar da felicidade (ZAMAGNI, 2002a). Não por coincidência, a sociedade por meio de suas instituições, começou a ver a felicidade como algo desvinculado das relações interpessoais.

Entender a natureza humana a partir da assunção do auto-interesse é dizer que o único julgamento de valor que o mercado sustenta é o da eficiência, concebida como a avaliação da adequação dos meios no alcance da maximização dos interesses daqueles que participam do jogo (ZAMAGNI, 2002a), sejam indivíduos ou organizações.

Ben-Ner e Putterman (1999) chamam a atenção para a extensão das conseqüências do consenso em torno do liberalismo, salientando, além do aumento da violência e da



criminalidade, também da instabilidade da família, das tensões raciais, da pobreza e do desemprego, dos comportamentos auto-destrutivos como o suicídio e o uso de drogas, além da alienação entre os jovens.

O desempenho de um sistema econômico depende de quais concepções e modos de viver conseguiram ser dominantes em determinada época e lugar (ZAMAGNI, 2002a). A corrente econômica utilitarista defensora do auto-interesse conseguiu impor-se de forma relativamente soberana até fins do século XX, esforçando-se por permanecer. Porém, isto não quer dizer que seja a única, nem que não possa ser superada na medida em que se forme uma massa crítica de novas práticas.

Diversas pesquisas ligadas à cognição, mostram que o modo com que vemos o mundo tem impacto significativo no que entendemos ser o comportamento racional, interferindo, portanto, nas escolhas que fazemos (WICKS e FREEMAN, 1998).

Portanto, temos escolhas. Por mais que já tenhamos ‘andado bastante’, conforme o diálogo de Alice, não temos necessariamente de continuar na mesma estrada. De fato, talvez esteja na hora de lembrarmos filósofos como William James e John Dewey, que vêem as pessoas como agentes de mudanças sociais e políticas.

Wicks e Freeman (1998) explorando as possibilidades do pragmatismo, fundado por James e Dewey, retomam a esperança “*as an optimism about the possibilities for the future and a disposition to experimenting with the alternative ways of living that hold some promise to better realize human aspirations*” (Ibidem, p.130).

Ainda Ben-Ner e Putterman (1999) relacionam, inextricavelmente, as questões sociais com as econômicas, uma vez que não se pode separar claramente as instituições no que concerne ao econômico e ao não-econômico. Segundo esses autores, tanto as firmas quanto os mercados são instituições que, por sua vez, afetam e são afetadas pelos valores humanos. O pragmatismo, por sua vez, trazido enquanto uma abordagem para a gestão, segundo Wicks e Freeman (1998), corrobora a relevância dos valores para o estudo das organizações – lócus de nossas investigações.

Segundo Schwartz (2001), um dos expoentes na pesquisa de valores na psicologia social sob o enfoque intra-individual (psicológico), os valores não representam crenças quaisquer, mas aquelas duradouras que se tornam metas a serem perseguidas durante as diferentes situações de vida de uma pessoa.. Em pesquisas transculturais, cobrindo cerca de setenta países em cinco continentes (SCHWARTZ, 2005), evidenciou que o auto-interesse é apenas um dos pólos axiológicos quase-universais de um indivíduo, ou de uma sociedade. Contrapondo-se à busca da auto-promoção encontra-se a da autotranscendência, que implica o interesse por outros seres humanos, próximos e restritos (a família, os amigos, a comunidade local...) ou mais distantes e genéricos (o planeta, os grupos minoritários, a humanidade...).

Olhando para as organizações que interagem entre si no mercado, disputando espaço, clientes, fornecedores, pessoas capacitadas, novos investidores e o reconhecimento da sociedade, entendemos que as firmas nascem de relacionamentos e crescem por meio da agregação de outros ao longo do tempo.

Certamente as interações sempre existiram antes ou depois do *homo economicus*. Apenas que, por se ter acreditado tanto nessa concepção de ser humano, as interações ficaram resumidas a uma comunicação monológica, onde a outra parte é nada mais do que um simples meio para se atingir o que se deseja. O outro não é uma pessoa, mas um objeto, como qualquer outro instrumento presente no mundo objetivo. Esse pensamento em grande escala, levado para o ambiente competitivo, representa a realidade de um mercado selvagem, o qual apontamos no início desta discussão, onde se busca o máximo possível para cada participante, independentemente do que aconteça com os outros.

Porém, se o ser humano também possui como valor a autotranscendência, é provável que também consiga interagir considerando a outra parte enquanto pessoa, possuidora de interesses, motivações, valores, história, com quem se busca alcançar objetivos intersubjetivamente construídos.

Habermas, em sua proposta de teoria de ação (HABERMAS, 2003a, 2003b), faz uma distinção clara, entre esses dois tipos de ação social, que denomina de estratégica e comunicativa (baseada em entendimento), respectivamente.

Na ação estratégica, a estimativa do sucesso de um agente social depende da expectativa de decisão de, pelo menos, mais um outro, que atua também com vistas à realização de seus próprios objetivos. (HABERMAS, 2003a).

Já a ação comunicativa ocorre quando, no mínimo, dois sujeitos - capazes de linguagem e de ação – criam uma relação interpessoal, de forma a chegarem a um entendimento, a um acordo comum sobre a situação, coordenando seus planos de ação de forma a ambos conseguirem chegar a seus objetivos. Para haver ação comunicativa é preciso uma negociação sobre situações suscetíveis de consenso, baseando-se, portanto, na interpretação que cada ator fará do que é dito, tanto verbal como extra-verbalmente pelos demais. Nesse tipo de interação, estabelecem-se critérios de verdade (sobre o que é dito), retidão (legitimidade) e veracidade em relação ao que é expresso por cada uma das partes envolvidas (HABERMAS, 2003a).

As ações estratégicas são contrapostas às ações orientadas ao entendimento, o que significa contrapor a influência ao acordo, uma atitude objetivante e voltada diretamente ao próprio sucesso a uma atitude realizativa ou performativa, onde os interlocutores (falantes e ouvintes) entendem-se sobre uma dada situação e como dominá-la. As primeiras isolam os agentes, enquanto as segundas tornam os participantes dependentes uns dos outros (HABERMAS, 1984).

Na ação comunicativa, a linguagem aparece como um meio lingüístico, de entendimento, pelo qual os participantes negociam definições da situação que possam ser compartilhadas por todos (HABERMAS, 2003a), permitindo a construção conjunta de significados. Já no agir estratégico, serve apenas aos falantes em suas tentativas de influir nas opiniões dos demais agentes com vistas à realização de seus próprios objetivos (Ibidem, 2003a).

A proposta de Habermas leva a racionalidade instrumental a ficar subordinada à racionalidade comunicativa (MARCONDES, 2005). Em outras palavras, as decisões de caráter técnico que definem os fins a serem alcançados e os meios a serem utilizados resultam de um acordo prévio, intersubjetivo, entre agentes que concordam sobre as pretensões de validade relativas à verdade, legitimidade e veracidade sob as quais tais decisões são tomadas.

Se fizermos o mesmo raciocínio anterior e levarmos este modelo de ação para o ambiente competitivo, como seria o mercado?

Defendemos que é possível às organizações atuarem em ambientes competitivos por meio de ações sociais entre *stakeholders* – todos aqueles que influenciam ou são influenciados pelo alcance dos objetivos organizacionais (FREEMAN, 2004a) – baseadas, predominantemente, em entendimento, visando à obtenção dos recursos necessários à permanência da empresa na competição organizacional e ao funcionamento de mercado onde haja balanceamento de interesses.

Wicks e Freeman (1998) observam que mais importante do que ver o mundo diferentemente, é ver as coisas de maneiras diferentes, por caminhos que possam ser úteis para os indivíduos e às comunidades.

Nesse sentido, nosso estudo se propõe a investigar as organizações a partir das ações sociais entre *stakeholders*, e dos valores que as orientam. Valores estes que denominamos aqui, ‘relativos à competição organizacional’ – VRCO.

Entendemos, como já observamos há pouco, que a competição organizacional é caracterizada pelas interações entre os diferentes *stakeholders* tanto internos (sócios/acionistas, direção/gestores, empregados) quanto externos (clientes, fornecedores, financiadores, comunidades) que, ao mesmo tempo em que detém recursos (produtos e serviços, dinheiro, competências, poder de afetar a imagem da empresa, entre outros), interagem para obter os que forem necessários para a participação das organizações no mercado competitivo.

Os VRCO são aqueles valores que se originam dessas interações a partir de uma construção de significados, dentro de uma abordagem sociológica da psicologia social.

O objetivo de nossa pesquisa foi compreender como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado.

Para alcançá-lo, investigamos uma das maiores organizações brasileiras da Economia de Comunhão na liberdade, um projeto que nasceu no Brasil, mas cujas raízes encontram-se no Movimento dos Focolares, ligado à igreja católica, reunindo quase um milhão de empresas em todo o mundo, propondo novas práticas de gestão.

A pesquisa, de natureza exploratório-descritivo-explicativa, sob o paradigma interpretativo de investigação, mediante o interacionismo simbólico, levantou materiais empíricos provenientes de entrevistas, observação participante, conversas espontâneas e textos (documentos), que foram tratados por categorização, analisados sob inspiração da pragmática e interpretados à luz da hermenêutica.

Este relatório de pesquisa encontra-se organizado em mais seis capítulos. Iniciamos pelo recorte teórico, abordando teorias que resgatam a dimensão relacional na economia e na gestão, com destaque para o modelo de *stakeholders* de Edward Freeman, contemplando depois, a teoria de ação de Jürgen Habermas, seguindo-se a apresentação do tema ‘valores’ e finalizando com o conceito de VRCO.

Na seqüência, encontra-se a tese que defendemos, o problema de pesquisa e o objetivo, seguindo-se o capítulo de Procedimentos Metodológicos, onde discorremos sobre as escolhas não somente de cunho metodológico, mas também epistemológico. Contempla também a apresentação do projeto EdC e a da organização propriamente dita,, que nos serviu como unidade de análise.

O capítulo de apresentação, análise e interpretação dos resultados é o mais longo, incluindo a identificação dos valores relativos à competição organizacional da empresa pesquisada e, todos os achados interessantes que se fizeram e lá foram discutidos.

Finalizando, colocamos nossas conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Tivemos como propósito compreender a realidade organizacional sob uma perspectiva relacional, visando contribuir com a geração de conhecimento que aponte para a possibilidade de novos caminhos de atuação em ambientes mercadológicos competitivos.

Esperamos que o/a leitor/a aprecie a leitura e possa contribuir com suas reflexões para o estudo que entendemos ser inovador.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O terreno como ele é: as pedras deixadas pelo *homo economicus*

A escola austríaca, no início do século passado, sublinhou a separação já anunciada neste relatório de pesquisa do indivíduo com o seu meio social, denominada de “individualismo metodológico: “[...] da análise de um indistinto social, (a economia) passou a concentrar-se nas ações do solitário e solipsístico *homo economicus*, propenso a aumentar ao máximo o próprio proveito individual” (BRUNI, 2002, p.44).

O estudo e a análise de uma entidade social coletiva como o Estado, ou um “nós”, é mais árduo de ser realizado do que aqueles que contemplam entidades individuais (BRUNI, 2002, p.45), levando os economistas a enraizarem boa parte de suas teorias no indivíduo isolado, que só visa ao auto-interesse, substituindo a felicidade, antes objeto da economia, pela utilidade.

Este modelo de pensar o ser humano, tão assimilado e utilizado no sistema econômico que aparece hegemônico após a derrocada do comunismo, tornou-se uma profecia auto-realizável: já que o homem somente busca seus próprios interesses, passa a agir dessa forma, levando à confirmação do modelo.

A defesa dessa visão de homem contribuiu para a construção de uma realidade que abriga ao invés do bem-estar social postulado por Adam Smith, o oportunismo representado pela mentira, trapaça, sonegação de impostos, corrupção, espoliação, descrença. E, como assinalou Meadows et al. (2004), em todos os níveis, quer enquanto indivíduos vivendo em sociedade, corporação e nação.

Como muitos autores têm lembrado (BEN-NER e PUTTERMAN, 1999; SEN, 1993; ZAMAGNI, 2002a), mesmo Adam Smith, observou em sua mais conhecida obra, a Riqueza das Nações, que é preciso algum tipo de limite para inibir o logro, na busca dos interesses próprios, tal como um código social ou normas (SMITH, 2001).

Os modelos baseados no *homo economicus* têm levado as organizações a atuarem com custos proibitivos já que as transações entre agentes ocorrem sem nenhuma confiança, honestidade e reciprocidade, gerando custos de controle. Estes custos seriam ainda maiores ao se considerar que as trocas em geral repetem-se entre as mesmas partes (empregadores e empregados, vendedores e clientes, pessoal de RH e sindicatos, etc), tendo-se de levar em conta a resposta do outro para estabelecer o próximo passo.

Uma das conseqüências dessa forma de pensar e atuar na esfera organizacional são os custos resultantes das relações interpessoais uma vez permeadas pela busca dos objetivos próprios de forma independente, isto é, sem considerar os da outra parte.

Os custos à luz da teoria da agência originam-se na relação entre gestores (*agent*) e investidores (*principal*): em função da busca do interesse próprio, os primeiros poderão agir de forma a não maximizar os ganhos dos acionistas (por exemplo, declarando falsos balanços), levando os segundos a se prevenirem por meio de mecanismos (que geram custos), capazes de dissuadir os primeiros de prejudicarem os interesses dos financiadores (JONES, 1995). Este tipo de custo de monitoração também incide com relação a outros níveis de empregados que não os gestores. No tempo do fordismo, todos monitoravam todos, o que facilitava e reduzia os custos. Atualmente, a situação é mais difícil, em função do advento das tecnologias de informação, que levam o empregado a passar a maior parte do tempo em contato com um computador ligado a uma rede mundial de informações, elevando o investimento das empresas na implantação de outras tecnologias em paralelo para o controle das ações dos empregados no exercício de suas funções (ZAMAGNI, 2001).

Já os custos de transação decorrem da ação oportunística. Quem vende tem mais informação sobre o produto relativamente a quem compra, podendo negociar algo de menor valor do que o anunciado. A partir dessa possibilidade, o comprador tem de gastar tempo e dinheiro para redução das incertezas advindas de tal comportamento. Outro tipo de custo de transação decorre do risco que um fornecedor corre ao especializar-se em um produto que servirá a um determinado comprador, mas não a outros. O comportamento do comprador pode ser de barganhar preço, tirando proveito da ausência de outros mercados onde o fornecedor pudesse comercializá-lo.

No caso do trabalho em time, por sua vez, em que a contribuição de cada membro dificilmente consegue ser medida a cada tarefa, avaliando-se o resultado como um todo, cria-se um incentivo para que se aja de forma oportunística. A fim de reduzir este risco, os gestores têm de lançar mão de sistemas de supervisão para monitorar o comportamento dos membros das equipes (JONES, 1995).

Assim, a ação motivada pelo auto-interesse com logro (oportunismo) consome recursos: ou porque é bem sucedida, ou pela razão de acarretar processos de planejamento, implantação e monitoração de sistemas que tentem prevenir a ocorrência de tais comportamentos (JONES, 1995).

A racionalidade instrumental entende que a não maximização da utilidade a partir do interesse próprio é irracional ou ingênua uma vez que do contrário, a pessoa (a organização) fica à mercê de outras que assim agiriam e progrediriam às suas custas (BRUNI, 2005).

Podemos pensar que, tomando-se o exemplo dos times de trabalho, se todos os seus membros resolvessem agir segundo esse modelo de natureza humana, simplesmente não haveria a realização de qualquer atividade a partir desse tipo de estrutura, inviabilizando-os. Isto, porém, na realidade, não ocorre em grande parte das empresas que os implementaram (tais como as japonesas), podendo-se pensar que nem todos os homens são motivados e agem de uma mesma forma, ao mesmo tempo.

Este aspecto passou a ser estudado pela teoria dos jogos, evidenciando que o modelo do auto-interesse só dá resultado em jogos de uma única rodada, enquanto no de rodadas seqüenciais, a realidade empírica tem mostrado que as partes tendem a cooperar (BEN-NER e PUTTERMAN, 1999).

Além destas observações, poderíamos listar, como fez Aaron (1994), vários comportamentos que não se conseguem explicar por meio da racionalidade do *homo economicus*, tais como o pagamento honesto de impostos, mesmo sabendo-se que a trapaça muitas vezes dificilmente será detectada; ou de pessoas que trabalham duro, enquanto outras não o fazem, apesar de receberem os mesmos incentivos.



Além das considerações já efetuadas até este momento, é preciso pontuar mais uma: O sucesso da implementação de times de trabalho no Japão, sucesso este advindo do menor custo de monitoramento em função de um comportamento espontaneamente colaborativo entre os empregados, não é necessariamente repetido em outros países que os implementaram. E, por que?

Não podemos esquecer que os sistemas econômicos aparecem e desaparecem em função de um contexto, contexto este forjado na dimensão cultural de regiões e países que, por sua vez, edificam suas próprias instituições enquanto regras, costumes, convenções, normas de comportamento, leis (BEN-NER e PUTTERMAN, 1999; NORTH, 1999). A partir dessas regras participam do jogo de mercado, seus jogadores – as organizações (NORTH, 1999), constituídas, por sua vez, de indivíduos que nasceram e cresceram imersos nessas regras à medida que foram transmitidas pela família, escola, igreja, associações, mídia, para apontar apenas algumas das instituições com as quais temos contato na vida.

Existe, por conseguinte, não um único, mas uma gama de modelos de sociedades de mercado, cada um deles compatível com uma cultura específica e, portanto, com um conjunto de valores compartilhados pelos seus agentes (ZAMAGNI, 2002a).

## **2.2 Para além do *homo economicus***

### **2.2.1 Outras bases além do auto-interesse**

Ben-Ner e Putterman (1999) chamam a atenção sobre a não consideração dos valores humanos nas análises econômicas que, segundo Aaron (1994), pode ser a razão pela qual os economistas têm progredido de forma tão tímida nas questões que abalam atualmente a sociedade.

Partindo principalmente das abordagens evolucionárias das ciências naturais, sociais e comportamentais, esses autores observam que o ser humano pode ser inclinado não apenas a ter sucesso na obtenção de recursos para si mesmo, visando à prosperidade e à reprodução, mas também para o sucesso de seus descendentes e familiares. Ben-Ner e Putterman (1999, p.5) afirmam que nós, enquanto indivíduos somos:

[...] *inclined, conditionally, towards cooperation with others, toward concern with how we are viewed by others, toward hostility to those who fail to reciprocate our cooperation, and toward receptivity to moral reasoning that is consistent with these and other propensities.*

Esses autores entendem que os indivíduos importam-se não só com o bem-estar próprio (*self regarding preferences*), mas também com o bem-estar de outros (*other-regarding preferences*), e também com a maneira pela qual eles mesmos e os outros se comportam (*process-regarding preferences*). Apesar de considerarem ainda como foco central da metodologia econômica os problemas de maximização do interesse próprio, eles procuram desenvolver formas para superar as limitações encontradas nos modelos econômicos existentes, indicando como necessária a introdução do que chamam de questões relativas às preferências relacionadas ao outro e ao processo, uma vez que esses modelos, em geral, apenas consideram as preferências *self-regarding*.

Zamagni (2002a) observa, por sua vez, que razões internas, como podem ser considerados os valores, contribuem para explicar o comportamento humano e, mais especificamente, a definição de normas racionais a serem seguidas, partilhando da visão de Ben-Ner e Putterman (1999) quanto a não ser possível entender os valores apenas como um dado do problema ou algo exógeno, pré-existente ao mercado.

Ao refletir sobre o comportamento humano, Zamagni (2002a, p.106) sublinha que

*man per se is not basically or exclusively individualistic, as axiological individualism has it; or exclusively 'socializing', as axiological holism claims. Man will instead tend to develop those inclinations that are most incentivated in the social context in which he happens to operate.*

Sua compreensão do ser humano reside na pluralidade de comportamentos, onde pesam fatores intrínsecos, tais como os valores. A sociedade de mercado, em sua complexidade, será tanto mais eficiente e justa quanto maior for sua habilidade de explorar os “melhores motivos” de cada pessoa que dela faz parte, deixando os agentes econômicos livres para empenharem-se, simultaneamente, em maximizar não só o bem-estar próprio, mas também o dos outros (ZAMAGNI, 2002a, p.106).

No entanto, olhando para o mercado nesta primeira década de século XXI, muitos poderão continuar defendendo, com mais veemência até, a impessoalidade das transações realizadas em um mercado global, em tempo real, mediante leis “anônimas e impessoais” (ZAMAGNI,

2002a, p.93), segundo as quais, ofertantes e demandantes livremente competem entre si (HABERMAS, 2003a).

É fato que em uma bolsa de valores, os agentes que vendem ações não estão preocupados com quem as compram; elas são transacionadas no mercado, que aparece como um ser sem face, desdenhando daqueles que duvidam de seu poder. Por outro lado, as bolsas de valores são apenas uma das organizações que fazem parte do sistema econômico. Os grandes *players* do jogo do mercado são, como apontado por North (1999), as empresas que produzem produtos ou serviços. Nelas, há pessoas de carne e osso, que se olham, cumprimentam-se, realizam atividades várias, possuem ali um papel social, conversam com seus pares, escrevem e-mails para fornecedores, visitam clientes, recebem funcionários da prefeitura local, sindicalistas, ambientalistas de ONGs preocupadas com a emissão de poluentes, supervisionam pessoas, tomam decisões e agem, agem de acordo com preferências, entre outras, *process-regarding*.

A questão da importância dos relacionamentos vem encontrando novamente espaço na discussão acadêmica entre os economistas.

A teoria do capital social, pode ser aplicada para explicar iniciativas bem sucedidas como o Grameen Bank, que oferece crédito a juros reduzidos a artesãos e camponeses pobres de Bangladesh, com níveis de inadimplência bastante baixos, em função dos mecanismos de controle baseados nas redes de relações interpessoais existentes nos vilarejos. O capital social está baseado na idéia de que as redes de relações informais entre os cidadãos têm efeitos econômicos tangíveis tanto quanto um bem material, apesar de representar um bem intangível (GUI, 2002). Carole Uhlander, em 1989, também deu sua contribuição na mesma direção, ao cunhar a expressão “bens relacionais” em sua pesquisa sobre a racionalidade por trás do engajamento político de indivíduos, chegando à conclusão de que o pertencer a um grupo representa um ativo que somente é gerado e usufruído na medida em que é compartilhado com outras pessoas (GUI, 2002).

Podemos entender que as organizações que se abrem aos relacionamentos interpessoais com seus fornecedores, por exemplo, construindo parcerias, obtém mais do que os bens (ou serviços) adquiridos, na medida em que criam uma base relacional que pode servir inclusive em situações menos favoráveis de mercado.

Segundo Zamagni (2002a), é possível haver uma economia de mercado que seja governada não pela troca de equivalentes, como defendido pela corrente utilitarista, mas pela reciprocidade, onde as transações não são separadas da identidade daqueles que as originaram. Ele defende que esse modelo econômico, humanizado, estimulador de comportamentos pró-sociais é mais eficiente do que o dominante, na medida em que reduz os custos de transação e leva as pessoas a viverem de um modo mais feliz.

Experiências em distritos industriais italianos e em países emergentes que adotaram um novo modelo de competição resultaram em casos de sucesso. Neles, comparecem simultaneamente, tanto uma inclinação dos agentes à cooperação, quanto o estabelecimento de uma rede de transações com um *modus operandi* próximo ao de uma estrutura de relacionamentos recíprocos (ZAMAGNI, 2002a), saindo-se assim da teoria para a prática.

A reciprocidade é também uma das bases da chamada Economia Civil. Esse termo foi introduzido no vocabulário da economia política na Itália, em 1753, quando Antonio Genovesi, passando a ocupar a cadeira de Economia na Universidade de Nápoles (ZAMAGNI, 2002a), tentou descrever uma atividade econômica, baseada em virtudes civis de reciprocidade e de confiança mútua, como essencial para o desenvolvimento de uma nação (BRUNI, 2004).

Ferdinand Tönnies, por sua vez, em seu livro de 1887, contrapôs a denominada a “*gesellschaft*” ou comunidade associativa com a “*gemeinschaft*” ou sociedade de comunidade (DUNHAM, FREEMAN e LIEDTKA, 2006). Apesar da ênfase ao longo da história ter sido dada à primeira, impessoal, de grande escala, abrangendo grande número de pessoas e mantida por relacionamentos transacionais baseadas no auto-interesse de seus membros, o autor também chama a atenção ao fato de que é possível o relacionamento em comunidades menores onde o senso de solidariedade entre os membros e o compartilhamento de experiências, normas e valores são os principais responsáveis pela sua coesão.

Uma publicação mais antiga ainda, datada de 1427, elaborada por um frade franciscano, São Bernardino de Siena, intitulada “Pregações Vulgares<sup>1</sup>”, já descrevia as regras da *buona mercancia*, podendo ser considerada uma precursora da Economia Civil. Nessa obra citada, Siena apresenta dois tipos de regras morais que regem os comportamentos das pessoas

---

<sup>1</sup> O vocábulo “vulgares” aqui tem o sentido de “para o povo” (ZAMAGNI, 2001).

(ZAMAGNI, 2001). A primeira delas, assemelha-se ao que trezentos anos depois Smith retomaria: o agir de acordo com as leis em vigor (deixamos de matar pelo medo de sermos condenados); a segunda, leva em consideração as crenças do próprio indivíduo: não matamos um ser humano porque isto significa romper uma ligação com o outro, com a vida. Para Siena, o bom funcionamento da sociedade depende da prática dessas duas regras simultaneamente, ao contemplarem as duas facetas existentes em todo ser humano (ZAMAGNI, 2001), como também observa Bruni (2005, p.20): “[...] princípios *outros*, que não o lucro e a troca instrumental, podem – querendo – encontrar espaço *dentro* da atividade econômica”.

Martin Hollis, filósofo, e Robert Sugden, economista, por sua vez, defendem uma teoria que batizaram de *we-rationality*, visando também a superar o individualismo preponderante na corrente econômica de nosso tempo. Os autores trabalham o paradigma do egoísmo por meio do exemplo de três times de futebol: no primeiro, todos os jogadores olham somente para o seu desempenho, todos buscam fazer gol (até o goleiro), não passam a bola, e ganham prêmios individuais para isso; o segundo é formado somente por jogadores que, mesmo estando na posição favorável, passam a bola a outro, renunciando à jogada e, há um terceiro, composto por membros que colocam a equipe em primeiro lugar, onde a realização de cada um está no bom desempenho do time. Em todos eles, todavia, perdura o individualismo, obviamente aparente no primeiro, mas também presente no time de altruístas (que buscam sê-lo a qualquer custo e, no último, onde o egoísmo individual dá lugar ao egoísmo de grupo. A superação desses modelos, segundo os pesquisadores, está no time que busca o sucesso por meio de uma relação construtiva entre os participantes, que permanecem, por sua vez, sendo pessoas distintas: o time planeja junto e em seguida, cada um faz a sua parte de acordo com um plano articulado. Neste caso, a motivação para agir não é primariamente o auto-interesse (BRUNI, 2002).

A *we-rationality* inclui, como a *Economia Civil*, a socialidade nas ações. Como observa Bruni (2002, p.51) ao comentar a lógica dessa teoria: “[...] esta ação é *a minha parte* de uma ação *nossa* que tem boas conseqüências para *nós*”, colocando a confiança como elemento obrigatório dos relacionamentos, mesmo quando expressá-la significa contrariar o interesse pessoal. Tem também na reciprocidade o ponto fulcral: eu faço, mas também os demais devem fazer.

Essas formas de conceber as relações econômicas apontam para a importância de se considerarem os valores dos indivíduos e das sociedades embebidos em relações sociais onde a troca se faz presente

### **2.2.2 Olhando para as organizações: o modelo da teoria de *stakeholder***

Além da Economia Civil sob o ponto-de-vista de Zamagni e da *we rationality* de Hollis e Sugden, queremos somar a teoria de *stakeholder* a este item do referencial teórico, onde estamos contemplando algumas alternativas ao modelo de racionalidade instrumental predominante, só que agora, não mais enquanto sociedade, mas em termos organizacionais.

Uma das idéias centrais da abordagem baseada em *stakeholders*, cujo marco foi o trabalho de R. Edward Freeman, a partir dos anos 1980, está em que o sucesso da firma depende de como a organização gere suas relações com os diversos públicos de interesse que podem afetar e/ou serem afetados pela realização do propósito da organização.

Freeman, cuja formação inicial foi em filosofia, tem se destacado nos últimos 22 anos na discussão das relações entre as diferentes partes que interagem com as organizações, identificadas a partir da análise tanto do ambiente intra como inter-organizacional. Desde anos anteriores a 1984, quando publicou a obra-marco em Administração de Empresas e também em Ética dos Negócios, intitulada *Strategic Management: a stakeholder approach*, esse autor vinha elaborando suas idéias, principalmente durante seu período no *Wharton Applied Research Center*, baseando-se em experiências obtidas mediante trabalhos realizados com gestores de organizações e também em pesquisadores que trabalharam de algum modo com o tema. Desde então, houve um crescimento na quantidade de artigos acadêmicos publicados, tanto concordando como criticando os fundamentos teóricos por ele apresentados, quanto ampliando ou reinterpretando-os<sup>2</sup>.

A idéia original da teoria defende que o “relacionamento com o *stakeholder*” é uma “unidade de análise” mais apropriada para se pensar a estratégia de uma organização. Trata, portanto, “[f]irst and foremost [...] about business and capitalism” (FREEMAN e PHILLIPS, 2002,

---

<sup>2</sup> Ao revisar sua proposta original, em artigo de 2004, Freeman reforça a existência de uma teoria que deve ser entendida, sobretudo como um gênero, como já havia defendido em publicação de 1994. Ela deve possibilitar o que chama de narrativas: “[t]here are only narratives and pieces of narratives that are at once descriptive of how we are and at the same time suggestive of how we could live better” (FREEMAN, 2002, p.176).

p.340), com foco em negócios e sua gestão: “*stakeholders are about business, and business is about the stakeholders*” (FREEMAN, 2004a, p.231). O negócio é entendido aqui como uma instituição que trata da criação de valor e de sua comercialização (FREEMAN, 2000; FREEMAN e PHILLIPS, 2002).

É importante notar que a escolha do termo '*stakeholders*' no lugar de outros vocábulos e expressões já empregados em teorias anteriores, tais como “grupos de interesse”, “constituências”, ou “públicos”, foi deliberada (FREEMAN, 2004a), objetivando questionar a ênfase dada aos *stockholders* ou *shareholders* (acionistas, investidores, financiadores). Não é, portanto, uma teoria neutra (FREEMAN, 1999), como nenhuma teoria o é (apesar de haver divergências quanto a isto no meio-acadêmico, em função de diferentes visões epistemológicas)<sup>3</sup>.

#### **2.2.2.1 Quem são, afinal, os personagens centrais da teoria?**

A definição dada por Freeman (2004a, p.229) para “*stakeholder*” foi elaborada a partir de uma perspectiva ampla (*broad view of stakeholder theory*): “*any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose*”, incluindo tanto aquele que influencia de alguma forma quanto o que sofre as conseqüências das ações organizacionais e, que, por conseqüência, pode também afetar no futuro a empresa, em uma relação de reciprocidade. A partir deste entendimento, os gestores deveriam explicitar estratégias para lidar com as diferentes demandas desses grupos.

Os *stakeholders* são, segundo esta definição, entidades sociais – individuais ou coletivas – que têm (no presente e/ou no futuro) algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da organização. Diversas propostas foram elaboradas a partir do conceito de Freeman, de forma a situar melhor quem pode ser considerado *stakeholder* de uma organização, discutindo-se inclusive critérios para isso (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; DRISCOLL e STARIK, 2004).

---

<sup>3</sup> Neste trabalho, optamos por manter o uso do termo *stakeholders* sempre que estiver relacionado à proposta original de Freeman, mesmo que isto signifique uma escrita menos elaborada para o idioma português (que recrimina as repetições excessivas), porque acreditamos que as escolhas em termos de linguagem guardam a visão de mundo que nela subjaz, e não podemos ser ingênuos em relação a isto.

Orts e Strudler (2002) relembram o estudo etimológico feito por William Safire, trazendo à tona as origens do termo, que remontam ao século XIX, na fronteira do oeste americano, referindo-se a um adiantamento no trabalho em dinheiro ou em alimento. Assim, um *stakeholder* mantinha uma aposta no resultado de uma atividade, correndo um risco em função disso, podendo perder algum tipo de ativo (no caso, dinheiro ou alimento), caso o resultado não ocorresse. Dessa forma, definições mais restritas (*narrow view of stakeholder theory*) como a proposta por Clarkson – onde os *stakeholders* são somente aqueles que colocam em risco, em um negócio, algum tipo de propriedade ou ativo – também surgiram no meio acadêmico (ORTS e STRUDLER, 2002).

Tanto a definição ampla quanto a restrita geraram (e geram) adeptos entre os estudiosos da teoria. Assim, Driscoll e Starik (2004) defendem o meio-ambiente como o *stakeholder* primordial a ser considerado pelas organizações, enquanto Phillips e Reichart (2000) entendem que a natureza, enquanto uma entidade não-humana, não deve ser tomada como um dos *stakeholders*, pois nem é uma entidade social. Orts e Strudler (2002) não incluem nem o meio-ambiente nem o governo enquanto *stakeholders* das organizações, já que preservar o planeta e cumprir as leis representam obrigações morais para além do escopo da teoria que, segundo o próprio Freeman, não tem a pretensão de ser “*a comprehensive moral doctrine*” (PHILLIPS, FREEMAN e WICKS, 2003, p.493). Já Phillips (2003) entende que os concorrentes, a mídia, grupos ativistas e até terroristas devem receber atenção dos gestores e podem também ser considerados, dentro de uma visão ampla, *stakeholders*.

Freeman visando a limitar a discussão em função de razões práticas, categorizou os *stakeholders* em investidores (ou financiadores), empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Ao mesmo tempo em que tal classificação pode ser considerada sob a ótica restrita, também é capaz de abranger, sob a denominação ‘comunidade’, a todos os grupos que não se encaixam nos quatro primeiros, fazendo jus ao entendimento amplo de *stakeholders* (DUNHAM, FREEMAN e LIEDTKA, 2006).

O que realmente importa, segundo esse autor, que sempre raciocina a partir do ponto-de-vista da gestão, é que os gestores levem em consideração os efeitos das suas ações sobre os demais *stakeholders* bem como os efeitos potenciais recíprocos (FREEMAN, 2004a).



### 2.2.2.2 A gestão a partir da abordagem de *stakeholders*

Em sua proposta original, Freeman (2004a) destaca o que é preciso fazer para o desenvolvimento de um negócio, entendido enquanto criação de valor para os *stakeholders* e comercialização dos produtos e serviços, a saber:

- entender os comportamentos, valores, histórico e contexto de cada *stakeholder*, mantendo em mente o propósito da organização;
- entender como as relações com os *stakeholders* acontecem, utilizando três níveis de análise: (1) da organização como um todo (nível racional); (2) dos procedimentos operacionais (nível dos processos) e (3) do contato cotidiano (nível transacional);
- balancear continuamente os interesses do *stakeholder*.

Podemos entender, a partir desse modelo, que os gestores precisam fazer um esforço para compreender as ações dos *stakeholders* e o que lhes está subjacente. A consideração necessária e explícita dos valores humanos ao se fazer negócios é uma premissa da abordagem baseada em *stakeholders* (FREEMAN, 2004b).

Por fim – e aqui está um ponto central em que a abordagem de *stakeholders* se diferencia das demais – é preciso manter ao longo do tempo, um equilíbrio entre os diversos interesses, em detrimento da visão tradicional de que existe um dever fiduciário que conduz à proteção dos interesses apenas daqueles que investem recursos financeiros na organização, que conduz a uma gestão baseada nos *shareholders* e um retorno à racionalidade instrumental, baseada no auto-interesse. Afinal, não só os *shareholders* investem capital na empresa: também o governo (e a sociedade, por consequência) o faz, à medida que, por exemplo, oferece incentivos fiscais para que uma organização se instale em determinado estado/município, como bem aponta Etzioni (1998), citando outras formas de investimentos que os diversos *stakeholders* (além dos investidores) fazem na corporação. A nosso ver, os dois primeiros pontos da proposta de Freeman podem orientar um tipo de gestão preocupada tão somente com os objetivos da firma. Contudo, a busca do equilíbrio de interesses introduz a idéia de um outro tipo de gestão que privilegia também preferências *other regarding*.

A teoria de *stakeholder*, ao pressupor que o contexto dos negócios é, por natureza, moral, coloca abaixo a Tese de Separação, segundo a qual ética e negócios não se misturam: “[i]t is only by recognizing the moral presuppositions of business theory, refining them, testing them

*by living differently, and revising them that we can invent and reinvent better ways to live*” (FREEMAN, 1994, p.412). Sen (1993) ratifica esse posicionamento também sob o ponto-de-vista da economia, ao defender que a ética nos negócios faz sentido para que essa ciência volte às origens e busque produzir uma sociedade mais justa.

Os gestores são considerados agentes morais (portadores de valores), responsáveis pelas ações sobre diversos grupos, dentre os quais os *shareholders* constituem apenas um deles (FREEMAN, 2004b).

Mas, poderíamos perguntar, afinal, quais os princípios que governam as relações entre *stakeholders*?

A resposta a essa questão leva-nos a lembrar, ainda que sucintamente, o caminhar de Freeman ao amparar a abordagem de *stakeholders* em diversas correntes filosóficas até chegar, por fim, a uma proposta de capitalismo libertário. ’

### **2.2.2.3 Por um capitalismo de *stakeholder***

Em um primeiro momento, Freeman (1994) entende que a criação de valor baseada em um processo contratual<sup>4</sup>, explícito ou implícito, entre as partes que afetam ou/e são afetadas pelos objetivos organizacionais (financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidades), passa a ser regida por noções de autonomia, solidariedade e equidade, cujas raízes encontram-se, principalmente no pensamento liberal de John Rawls e Richard Rorty (FREEMAN, 1994).

A idéia de autonomia comparece na abordagem liberal de *stakeholders* à medida que cada público de interesse da firma é livre para entrar em acordos que criem valor para ele mesmo; a solidariedade é refletida no reconhecimento da mutualidade de seus interesses. Por sua vez, há equidade quando os mesmos direitos morais são assegurados para todos, considerando-se o denominado “*veil of ignorance*”, de Rawls: um contrato é considerado equânime quando as partes acordam sobre suas condições gerais, independentemente de seus auto-interesses (FREEMAN, 1994, p.416). Isto difere, por exemplo, de outras abordagens normativas que entendem que todas as partes estão sendo tratadas equanimemente quando se estabelece um

<sup>4</sup> As relações entre a empresa e as outras partes com as quais interage foram discutidas sob a forma de teorias de contrato nos anos 1970 por pesquisadores como Ross, Jensen e Meckling (para quem a firma passa a ser um *nexus* de contratos) e, na década de 1980, por Williamson (JONES, 1995).

acordo a partir do conhecimento dos interesses de cada um, visando-se à obtenção dos objetivos próprios (FREEMAN, 1994); ZAMAGNI, 2002a).

Tendo essas considerações em mente, Freeman (1994) propõe um conjunto de diretrizes, uma espécie de carta magna da firma, sob a qual se estabelecem os acordos, denominada Doutrina dos Contratos Equânimes, a partir da qual as organizações poderiam espelhar-se em seus relacionamentos com *stakeholders* (Quadro 1).

Quadro 1: Doutrina dos Contratos Equânimes

Princípio	Descrição	Objetivo
Da Entrada e Saída	Todo contrato de uma corporação deve ter claramente definidas as condições (ou métodos, ou processos) de entrada, saída e de renegociação.	Verificar validade do contrato: se existe e tem chance de ser cumprido.
Da Governança	Os procedimentos para mudança das regras do jogo devem ser combinados sob consenso unânime.	Garantir o direito de participação de todo <i>stakeholder</i> na governança da corporação.
Das Externalidades	Se um contrato entre duas partes impõe um custo a uma terceira, então esta terceira tem a opção de tomar parte no contrato, sendo os termos renegociados.	Garantir que cada <i>stakeholder</i> não venha a se tornar um terceiro sem direitos.
Dos Custos de Contratação	Todas as partes contratadas devem compartilhar do custo de contratação.	Garantir que todo <i>stakeholder</i> esteja comprometido.
Da Agência	Nenhum agente deve servir aos interesses de todos os <i>stakeholders</i> .	Garantir que nenhum grupo tenha um lugar privilegiado.
Da Imortalidade Limitada	A corporação deve ser administrada como se fosse continuar a gerir os interesses dos <i>stakeholders</i> ao longo do tempo.	Garantir que não se caia na teoria da agência. Para isso, os agentes devem agir fiduciariamente em relação aos seus interesses, mas também, simultaneamente, aos interesses da coletividade.

Fonte: Baseado em FREEMAN, 1994

Três princípios também são concomitantemente apresentados nessa narrativa de Freeman (1994), como proposta para uma nova lei das corporações (Quadro 2).

Em suma, a abordagem de *stakeholders* reescreve '*The Principle of Who and What Really Count*', propondo uma nova "lei" das corporações que considera os interesses dos *stakeholders* na gestão da firma.

Quadro 2: Princípios para uma nova Lei das Corporações

Princípio	Descrição
Do Reconhecimento do <i>Stakeholder</i>	As corporações devem ser geridas para os interesses de seus <i>stakeholders</i> , definidos como empregados, financiadores, clientes, fornecedores e comunidades.
Da Responsabilidade da Direção	Os diretores da corporação devem ter como obrigação cuidar para que sejam elaborados julgamentos balizados para definir e dirigir os negócios da corporação de acordo com o Princípio do Reconhecimento do <i>Stakeholder</i> .
Do Recurso do <i>Stakeholder</i>	Os públicos de interesse poderão tomar uma ação contra os diretores por falharem na execução do princípio Da Responsabilidade da Direção.

Fonte: Baseado em FREEMAN, 1994

Em um segundo momento, Freeman e Phillips (2002) evoluem de uma narrativa liberal, que toma por base o pensamento de Rawls, para uma libertária, inspirada em Nozick, defendendo ao final, uma nova proposta de capitalismo, o capitalismo de *stakeholders* (libertário).

As duas perspectivas, liberal e libertária, apresentam pontos em comum. Ambas enfatizam a liberdade individual e baseiam-se em uma teoria de direitos humanos que defende o direito de cada indivíduo dispor livremente de si mesmo e de seus recursos (RYAN, 1995 apud FREEMAN e PHILLIPS, 2002). A diferença entre elas se dá, fundamentalmente, no momento em que a visão liberal aceita o governo como um agente que faz o papel de redistribuidor da riqueza, agindo como um instrumento em prol do bem-comum. Já os libertários acreditam que os mercados são os melhores meios para se promover a liberdade, limitando a ação do Estado ao máximo. A análise sob esse último ponto-de-vista, "*points out the need for a political philosophy or a conception of ethics where value creation and trade, rather than the state, play a central role*" (FREEMAN, 2000, p.180).

Quer nos parecer que Freeman, ao se posicionar libertariamente, coloca como responsabilidade das empresas o agir de acordo com valores éticos de tal modo que possam, elas mesmas, não só produzir riqueza, mas também redistribuí-la: conforme o equilíbrio de

interesses é buscado, deixa-se de maximizar o lucro, a favor dos demais *stakeholders*. No entanto, isso não quer dizer obrigatoriamente que ações em prol do equilíbrio levem as empresas a reduzir seus ganhos, pelo contrário.

Estaríamos, então, diante de uma abordagem simplesmente instrumental?

Reforçamos que não entendemos a teoria de *stakeholder* como um anúncio “olhem para seus *stakeholders* porque isto pode melhorar ainda mais seus lucros”, apesar desta ser uma das interpretações possíveis da teoria como observa Goodpaster (1991), não é a única como mostram Donaldson e Preston (1995) e Freeman (2004a). Se assim fosse, estaríamos retrocedendo à teoria de *stockholders*, onde os gestores vêem todos os públicos como de interesse para a firma, que os mantém como meios para alcance dos objetivos empresariais.

Novamente, a questão não é olhar somente para os objetivos, mas para os caminhos utilizados para chegar até eles.

Na visão libertária, as pessoas são responsáveis por elas mesmas, são capazes de controlar suas ações e têm o direito de fazer acordos com as outras, inclusive limitando sua liberdade por decisão própria, em prol das demais partes. Liberdade, direitos e a criação, por meio de consenso, de obrigações positivas são três características de qualquer proposta ou teoria que tenha essa visão de mundo subjacente (FREEMAN, 2002).

Por sua vez, o capitalismo existe em função de acordos. As organizações são fundadas como resultado de acordos entre pessoas: empreendedores que resolvem, dentro de sua liberdade, fazer algo que crie valor, reunindo para isso empregados, fornecedores, prestadores de serviço, que concordam, também usando de sua liberdade individual, em fazer parte dela, em alguma medida. Essa medida é estabelecida por meio de obrigações positivas entre as partes ao se relacionarem de alguma forma com a firma (FREEMAN, 2002).

Freeman já havia dado os primeiros passos em direção ao que denominou “*stakeholder capitalism*” em artigo de 2000, afirmando que nele os seres humanos são considerados como centro de qualquer processo de criação de valor e de sua comercialização: as pessoas são o foco do negócio. Apresentou à época, quatro dos cinco princípios que fariam parte da proposta final, publicada em 2002 (Quadro 3).

Quadro 3: Princípios do Capitalismo de *Stakeholder*

Princípio	Descrição
Da Complexidade	Os seres humanos são criaturas psicologicamente complexas, capazes de agir a partir de diferentes valores e pontos de vista.
Da Contínua Criação	As pessoas de negócio, motivadas por valores e cooperando com os <i>stakeholders</i> , criam continuamente novas fontes de valor. O negócio, como instituição, é uma fonte de criação de valor.
Da Cooperação entre <i>Stakeholders</i>	O valor é criado porque <i>stakeholders</i> podem, conjuntamente, satisfazer suas necessidades e desejos mediante acordos voluntários entre si.
Da Responsabilidade do <i>Stakeholder</i>	As partes em um acordo devem aceitar a responsabilidade pelas conseqüências de suas ações. Quando terceiros são afetados negativamente, devem ser compensados, ou um novo acordo deve ser negociado com todas as partes afetadas.
Da Competição Emergente	A competição surge de uma sociedade relativamente livre na qual os <i>stakeholders</i> têm opções. A competição emerge fora da cooperação entre <i>stakeholders</i> , baseada no impulso primordial de “pegar o outro”.

Fonte: Baseado em FREEMAN, 2002

A corporação torna-se nessa narrativa, uma instituição imbuída de significado, deixando de ser apenas um lugar onde empregados recebem recompensas financeiras transformadas fora dali em satisfação das necessidades. Por sua vez, esse trabalho significativo não visa a satisfazer interesses somente dos empregados, mas sim, das demais partes que participam do acordo.

Como podemos observar, o primeiro ponto parte da premissa de que somos, enquanto indivíduos, diferentes em termos de valores<sup>5</sup>, levando-nos a praticá-los de diferentes maneiras, em diferentes contextos. Um deles são as organizações empresariais. As empresas são constituídas inicialmente por pessoas que espontaneamente resolvem se unir porque acreditam que são capazes de criar algo de valor e de comercializá-lo, envolvendo outras que, por vontade própria, atuarão nela ou com ela, na medida em que entendem que assim estarão também conseguindo atingir seus objetivos, sem afetar negativamente o alcance dos objetivos dos demais.

<sup>5</sup> Schwartz (1992) em seus estudos transculturais mostrou que os seres humanos, de forma quase-universal, possuem dez tipos motivacionais (valores pessoais) que diferem individualmente em termos de hierarquia.

Freeman permaneceu atento a essa questão das diferenças individuais. Em um de seus últimos trabalhos, publicado em 2005, em co-autoria com John McVea, desenvolveu uma idéia apresentada em 1994, referente à necessidade de entendermos e tratarmos os *stakeholders* como indivíduos. Enquanto foram assumidos como grupos, pouco avanço ocorreu na tarefa de transformar a teoria em prática.

Além da separação por papéis ser cada vez menos verdadeira no mercado (ao realizar serviços bancários em um terminal eletrônico ou pela internet deixamos de ser clientes e tornamo-nos funcionários da instituição financeira), as decisões e ações dos gestores em seu cotidiano tendem a não considerar as questões éticas quando o raciocínio se dá em termos de grupos amorfos e distantes. Enquanto os *stakeholders* forem considerados “[...] *just roles, not real people with names, faces, and families, then one may easily rationalize taking from one group and giving to another (perhaps to which one belongs) as just business*” (McVEA e FREEMAN, 2005, p.58), levando a escândalos como os da Enron.

Sob essa nova perspectiva, denominada “*a name-and-faces approach*” (McVEA e FREEMAN, 2005, p.57), as empresas passam a analisar os problemas relativos ao negócio reconhecendo os *stakeholders* envolvidos enquanto indivíduos, considerando-os em suas idiossincrasias. A partir disso, poderão desenvolver estratégias específicas de acordo com as características dos *stakeholders*-indivíduos, que serão mais inovadoras e difíceis de replicar do que se raciocinassem segundo as narrativas anteriores da teoria de *stakeholder*, que incentivavam o tratamento de forma genérica.

Colocar luzes sobre as interações que ocorrem na prática, entre *stakeholders*-indivíduos é o que nos chama a atenção nessa proposta de McVea e Freeman (2005). Cada ser humano têm informações diferenciadas, interesses, bem como crenças e valores, mesmo sendo rotulado como cliente ou empregado, investidor, fornecedor ou comunidade. As interações ocorrem entres seres humanos no cotidiano organizacional, não entre rótulos.

Em 2006, ainda no intento de particularizar os *stakeholders* e apontar caminhos para um gerenciamento eficaz das relações entre eles sob o ponto de vista dos gestores, Freeman colocou luzes sobre o grupo denominado “comunidade”. O resultado dessa reflexão foi a definição de três estratégias potenciais e gerais para o gerenciamento baseado em *stakeholder*, a saber: colaboração, cooperação e contenção.

A primeira forma de relacionamento implica o estabelecimento de interações abertas, baseadas em confiança e no compartilhamento de valores, visões e informações, promovendo o treinamento e desenvolvimento profissional, entre os gestores e membros de comunidades de prática (*communities of practice*)<sup>6</sup>..

Este tipo de interação também pode contemplar empregados, clientes e fornecedores. O estudo etnográfico realizado por Larson (1992) mostrou como o relacionamento diferenciado que empresas empreendedoras sob forte ritmo de crescimento mantinham com determinados fornecedores e clientes – contribuíam significativamente para que continuassem adaptativas e inovativas. A maioria das relações encontradas existiam independentemente de contratos formais. Apesar de existirem em alguns casos, quase nunca eram consultados. Segundo os entrevistados da pesquisa, o que protegiam as partes do eventual oportunismo era basicamente resumido em uma palavra – “*trust*” (LARSON, 1992, p.95), a ponto de haver troca de informações confidenciais entre eles: “[n]orms of fairness, honesty and reciprocity were assumed and took an invisible but powerful role...” (Ibidem, p.96).

Quando se trata de comunidades de interesse (*community of interest*) e locais (*community of place*), os gestores devem procurar desenvolver o entendimento mútuo de modo a encontrar soluções construtivas, considerando-se todas as partes, já que existem agendas de interesses por parte das comunidades que devem ser reconhecidas como legítimas e negociadas de forma a que haja ganhos mútuos, dentro de uma estratégia de cooperação.

Por fim, existe um último tipo de interação, reservado aos chamados grupos de defesa (*virtual advocacy groups*), formados por pessoas com os mais diversos interesses, excetuando-se a causa de protesto que os une em determinados momentos. Nesse caso, os gestores devem monitorar, agindo de forma pontual, focando em resolver as questões que surgem eventualmente, sem se preocuparem em estabelecer um relacionamento duradouro com tal tipo de comunidade.

Assim, entendemos que nos estudos mais recentes, Dunham, Freeman e Liedtka (2006, p.40) preferem a visão ampla de *stakeholders*, porém, levando-se em conta a natureza dos

---

<sup>6</sup> Segundo Brown e Duguid citados por Dunham, Freeman e Liedtka (2006, p.35), comunidades de prática referem-se a “*relatively tight groups of people who know each other directly in the course of work. And this negotiation, communication and coordination is highly implicit, part of work practice... These groups allow for highly productive and creative work to develop collaboratively*”.



relacionamentos: “*we should be open to accepting all interests as being legitimate [...] but that we should take different ethical stances towards these groups depending on the nature of our relationship with them*”. A teoria de *stakeholder* deixa para trás o modo de pensar e fazer utilitarista das correntes dominantes de gestão ao conseguir levar em conta as naturezas únicas dos vários tipos de relacionamentos.

Na seqüência abordaremos a questão das interações a partir do pensamento habermasiano, onde o agir racional é um agir não-estratégico, mas dialógico, comunicativo.

As interações representam em nossa metáfora, a estrada propriamente dita, uma vez que implicam ações (comportamentos), ou seja, aquilo que é visível entre *stakeholders*. Depois, tentaremos dar os primeiros passos na elaboração do conceito de Valores Relativos à Competição Organizacional, que seriam para nós, a camada de suporte da estrada, imediatamente anterior às ações.

## **2.3 Construindo uma nova estrada: por uma competição baseada em entendimento**

### **2.3.1 As ações humanas sob o ponto de vista habermasiano**

Como vimos anteriormente, os negócios surgem a partir de relacionamentos interpessoais, em princípio, espontâneos que, por sua vez, ocorrem em situações interacionais. A interação é considerada, segundo Ferreira (1986, p.956), uma “ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas”. Na Física, representa a “força que duas partículas exercem uma sobre a outra, quando estão suficientemente próximas” (FERREIRA, 1986, p.956).

Jürgen Habermas – um dos mais importantes filósofos e sociólogos alemães do século XX<sup>7</sup>, considera a ação em si, sob o ponto-de-vista sociológico, como uma manifestação simbólica, na qual um ator social trava uma relação (inter-age), pelo menos, com o mundo das coisas existentes – denominado mundo objetivo. A ação é a realização de um plano de ação que foi concebido a partir da interpretação de uma dada situação e que permite uma decisão entre alternativas.

---

<sup>7</sup>Veja no Apêndice A, algumas colocações sobre as origens do pensamento habermasiano.

Ao falar de ações em contextos de interação, seja somente com o mundo objetivo ou com outros atores sociais – quando, então, se tornam ações sociais – Habermas (1984) está se referindo a ações capazes de mudar algo no mundo, ou seja, ações concretas – o que faz dos atores, também agentes. Dessa forma, as ações que nos interessam não incluem os movimentos involuntários (respirar, digerir, transpirar, empalidecer, etc), nem aqueles que não foram iniciados pelo agente (levar um tombo, cair da motocicleta, etc), mas somente aquelas ações que levam a algum efeito ou resultado<sup>8</sup>, como, por exemplo, produzir um objeto, mudar um estado, causar uma melhoria (caçar, conduzir um automóvel, cuidar do jardim, sacar dinheiro, roubar, nadar, votar, eleger-se, reduzir custos, etc) e, portanto, criar e/ou gerir um negócio.

Tomando como ponto de partida as diversas definições de ação já desenvolvidas na Sociologia, principalmente as de Max Weber, Habermas (2003a) apresenta quatro tipos, a saber: teleológica, estratégica, regulada por normas e dramaturgical.

De fato, os conceitos de ação teleológica e estratégica – de cunho utilitarista, onde o ator seleciona meios e fins de forma a maximizar a utilidade ou as expectativas de utilidade (a riqueza) – foram empregados primeiramente pelos fundadores da teoria neoclássica, objetivando o desenvolvimento da teoria de decisão econômica, e também por Neumann e Morgenstern na teoria de jogos estratégicos. Já a teoria sociológica de Durkheim e Parsons, assim como a teoria dos papéis sociais, têm suas raízes no modelo normativo de ação. A ação dramaturgical, por sua vez, foi introduzida primeiramente por Goffman, em 1956 (HABERMAS, 2003a).

Todas, exceto a ação teleológica são ações sociais e podem ser caracterizadas à luz de algumas categorias de análise: do mundo ao qual se relacionam (ontológica), da finalidade (*telos*), das regras que as regem e explicam, das atitudes dos atores que as empreendem e do uso que fazem da linguagem.

Tentemos então, compreender as diferenças e similaridades dos quatro tipos de ação.

---

<sup>8</sup> Habermas (1984) observa que tanto os eventuais movimentos corporais, que ajudam na realização das ações concretas (o movimento da cabeça ao saudar, o movimento do braço para impedir alguém de ser atropelado, etc), como as operações que capacitam os agentes para concretizá-las (operações mentais como perceber, identificar ou caracterizar algo, ordenar elementos, fazer cálculos, distinguir partes de uma oração, respeitar a organização dos elementos de uma frase, etc), são consideradas parte das ações concretas, na medida em que são co-executadas.

### 2.3.1.1 Características ontológicas das ações

Em primeiro lugar, a classificação das ações leva em conta os “mundos” com os quais os atores se relacionam (HABERMAS, 2003a): o mundo objetivo (das coisas observáveis), o social (das normas) e o subjetivo (da própria pessoa).

O mundo objetivo faz parte de todas as ações. Contudo, somente a ação teleológica e a estratégica consideram a existência apenas dessa realidade. Mesmo quando estão envolvidos mais de um ator social, como no caso das ações estratégicas, as pessoas são vistas, umas em relação às outras, como pertencentes ao mundo observável. Um agente trata os demais atores como elementos que lá se encontram apenas para facilitar ou dificultar o alcance dos propósitos individuais e que lhe servirão de meios para consecução de seu plano de ação (HABERMAS, 2003a).

Já no caso da ação regulada por normas pressupõem-se relações entre o agente e dois mundos: o objetivo e o social. O mundo social pode ser entendido como um contexto normativo segundo o qual se definem quais interações são legítimas, em função de valores culturalmente compartilhados encarnados em normas. É composto pelos atores que aceitam tal contexto como válido ou justificado (HABERMAS, 2003a).

A ação dramática, por sua vez, também coloca o ator social frente a dois mundos. O primeiro deles, como nos casos anteriores, é objetivo, do qual faz parte o próprio público com o qual esse ator interage; o segundo é o mundo subjetivo.

Nesse tipo de ação, o ator escolhe, a partir do que existe em seu mundo interno, o que será mostrado aos outros. Esse mundo interior é formado por todas as vivências subjetivas às quais o ator social tem um acesso privilegiado em relação aos outros atores (o público).

Assim, na ação dramática, o agente relaciona-se com si mesmo para decidir o que vai ser posto em cena no mundo objetivo, principalmente em termos de sentimentos e desejos, sendo caracterizada também por um caráter reflexivo. Os desejos e sentimentos parecem ser os elementos desse mundo subjetivo que não conseguem ser manifestados nem no mundo objetivo (como acontece com as opiniões ou intenções), nem no mundo social (como o seriam sentimentos relacionados com obrigações tais como a culpa ou a vergonha), requerendo uma

relação reflexiva do ator consigo mesmo. Este mundo, para ser considerado como tal, não é formado por estados mentais ou episódios internos, mas sim por vivências das quais o agente é dono para manifestá-las diante de outros atores que as percebem como algo subjetivo, ao confiar em suas manifestações expressivas (HABERMAS, 2003a).

### **2.3.1.2 As ações enquanto finalidades, atitudes e regras**

Em termos da *telos*, não há como falarmos em finalidade das ações, sem considerarmos os atores sociais nelas envolvidos. Gostaríamos de ressaltar que os quatro tipos de ação discutidos por Habermas (2003a) apresentam, em sua base, uma estrutura teleológica, uma vez que supõe que os atores, em cada uma delas, têm interesses na realização de seus planos de ação porque visualizam fins a serem atingidos. Todavia, distinguem-se entre si, em função das atitudes que as orientam – e, portanto, de valores – e da coordenação das ações dos diversos participantes na interação que ocorre segundo regras.

A capacidade de ação humana está relacionada à capacidade de seguir regras. Diferentemente dos animais, as pessoas sabem que as seguem e são capazes de indicar quais são. Toda regra depende de condições para sua aplicação (contexto). As regras de ação podem ser instrumentais, estratégicas ou de ação social (HABERMAS, 2003a).

As primeiras regem o que seriam as ações teleológicas propriamente ditas, não-sociais, nas quais as relações dos atores se dão exclusivamente com o mundo objetivo, no sentido de solucionar tarefas técnicas. A tecnologia é a explicitação do saber subjacente às regras das ações instrumentais que prescreve como serão organizados racionalmente os meios para se chegar a determinados fins dados (HABERMAS, 1984). A ação teleológica implica uma tomada de decisão por um agente que escolhe entre mais de uma alternativa de ação, visando à realização de um propósito. O agente chega a um fim ou faz com que seja produzido um determinado estado desejado de coisas, a partir da seleção dos meios mais congruentes (recursos presentes no mundo objetivo) e da aplicação mais adequada (mediante a tecnologia) para alcance de sua meta (HABERMAS, 2003a).

As ações estratégicas, por sua vez, apesar de serem classificadas como ações sociais, são consideradas uma ampliação do modelo teleológico, já que os sujeitos, ao agirem estrategicamente, não consideram a outra parte enquanto indivíduo, mas como objeto. A

diferença está em que a estimativa do sucesso de um ator depende neste caso, da expectativa de decisão de, pelo menos, mais um outro agente – percebido como oponente ou competidor – que também atua com vistas à realização de seus próprios objetivos. Para ter sucesso em sua ação estratégica, um adversário pode tentar enfraquecer a posição dos demais, influenciando em suas decisões, ou colocando-os uns contra os outros.

A cooperação nesse caso pode eventualmente acontecer, todavia, enquanto meio para os agentes obterem o máximo de utilidade para si, individualmente (HABERMAS, 2003a), permanecendo as regras de ação monológicas. Os atores envolvidos representam, uns para os outros, informações que precisam ser acessadas de forma manipuladora. Eventualmente, as regras instrumentais poderão vir associadas às estratégicas (HABERMAS, 2003a).

Podemos dizer que um *stakeholder*, ao agir estrategicamente, não adota uma relação recíproca frente aos demais, mas sim apresenta uma atitude orientada ao êxito próprio, dentro do modelo econômico reducionista. Pode cooperar, porém, sem ‘colocar todas as cartas efetivamente na mesa’, tendo em vista seu objetivo final, ligado ao auto-interesse. Devemos notar que quaisquer *stakeholders*, não só os gestores e/ou os acionistas podem agir dessa forma em suas interações.

No entanto, há vida para lá das ações estratégicas. As ações baseadas em normas e dramáticas seguem regras diferenciadas, de ações sociais, onde os sujeitos que delas fazem parte são percebidos também como sujeitos, em uma relação dialógica, adotando o que seria uma atitude orientada ao entendimento, coordenando suas ações via acordo. Há, por sua vez, como em qualquer tipo de ação concreta, fins a serem atingidos.

Na ação regulada por normas, o ator tem como objetivo desempenhar um papel em determinado grupo social, orientado por valores compartilhados, agindo de forma a cumpri-las ou violá-las. Para isto, as normas devem merecer a aceitação de todos os que são por elas afetados (HABERMAS, 1984), uma vez que regularão os problemas em benefício das pessoas que pertencem àquele mundo social (por exemplo, uma empresa). Um membro fracassa em uma ação baseada por normas caso essa não se ajuste à estrutura de expectativas, de fato, vigente, no grupo, o que indica que não houve consenso.

Já na ação dramaturgica, o agente pretende suscitar no público uma determinada imagem de si próprio, estilizando as próprias vivências e limitando sob seu controle, o acesso do público à sua subjetividade. No entanto, isto não é feito por meio dos outros, mas com os outros, de forma dialógica, pois atua diante do público sinceramente convencido de que a impressão que causa de realidade é a realidade ela mesma. Se, contrariamente, guiar as convicções desse público como um meio para chegar a seus próprios objetivos, ou seja, usando de manipulação, o agente deixará de realizar uma ação social dialógica e desempenhará uma ação estratégica.

Em suma, para Habermas (2003a), as regras de ação especificam condições de ações orientadas ao êxito ou ao entendimento.

Nas ações sociais orientadas ao êxito (estratégicas), um agente trata os demais atores apenas como meios ou obstáculos para a realização de seu próprio plano de ação. O plano de ação será bem sucedido se o agente obtiver sucesso sobre as decisões dos outros atores, seja mediante palavras, dinheiro, violência física ou outros meios (HABERMAS, 2003a).

Contrariamente, nas ações orientadas ao entendimento (reguladas por normas e dramaturgicas), busca-se um saber comum, aceito como válido não pelo foro de cada agente independente (convicções monológicas), mas mediante um acordo intersubjetivo que vincula os participantes às convicções por meio de reciprocidade e sob o qual os participantes da interação podem realizar seus respectivos planos de ação. No caso das ações reguladas por normas chega-se a um consenso valorativo, enquanto nas ações dramaturgicas, ocorre uma relação consensual entre o ator e seu público (HABERMAS, 2003a).

Os agentes ao seguirem regras de ação orientam-se, mesmo que intuitivamente, por pretensões de validade que, no caso das ações sob regras instrumentais e estratégicas são a verdade dos enunciados, nas ações reguladas por normas, a legitimidade das normas/a adequação a valores e, nas ações dramaturgicas, a veracidade/sinceridade/autenticidade das intenções.

Por sua vez, as teorias de ação na Sociologia prevêm que os agentes, ao participarem de interações sociais, devem ser capazes de intercâmbio de informações, mediante comunicação lingüística (HABERMAS, 1984).

### **2.3.1.3 O papel da linguagem nas ações sociais**

A linguagem representa nas ações sociais – estratégicas, normativas e dramatúrgicas – um meio pelo qual os atores atingem seus diferentes propósitos. Assim, na ação estratégica, a linguagem serve para que os falantes tentem influir nas opiniões dos demais agentes com vistas à realização de seus próprios objetivos, enquanto na ação regulada por normas, faz-se presente como um meio para as pessoas estabelecerem e atualizarem um acordo normativo. Com relação à ação dramatúrgica, a linguagem é um meio de auto-encenação.

Em ações estratégicas, ocorre o uso manipulativo dos meios lingüísticos, onde os agentes tentam, unilateralmente, manipular a linguagem de forma a levar os outros a assumirem comportamentos que favoreçam o alcance de propósitos próprios. A linguagem acaba sendo um meio de instrumentalização dos atores, nunca de coordenação de ações. De forma oposta, nas ações não-estratégicas até agora mencionadas (reguladas por normas e dramatúrgicas), a linguagem serve como componente básico no processo de coordenação das ações. Habermas (2003a) considera, no entanto, que em todos os casos, a linguagem estará cumprindo parcialmente suas funções. A linguagem como caminho para o entendimento só ocorre no agir comunicativo.

### **2.3.2 A ação comunicativa**

No cotidiano, os indivíduos ao interagirem com outros, não somente emitem frases (falam), como também se relacionam com as coisas (mundo objetivo), com as outras pessoas enquanto membros de uma sociedade (mundo social), e com os próprios pensamentos e sentimentos (mundo subjetivo) (PAYNE, 2002).

Para Habermas (1984), diferentemente do que poderíamos supor, a ação comunicativa representa a situação cotidiana. As demais ações voltadas ao entendimento – normativas e dramatúrgicas – são tipos puros de ação comunicativa, difíceis de existirem isoladamente. No dia-a-dia, os sujeitos referem-se aos três mundos (HABERMAS, 1984). Desta forma, o relacionamento simultâneo com os três mundos – observável, social e interior – faz parte da vida dos indivíduos em suas interações com outras pessoas.

As ações comunicativas são ações sociais não-estratégicas, portanto, orientadas ao entendimento, coordenadas por meio de acordos intersubjetivamente obtidos e lingüisticamente mediados, entre, no mínimo, dois atores sociais – capazes de linguagem e de ação – que criam uma relação interpessoal, compartilhando convicções de maneira recíproca (HABERMAS, 1984, 2003a).

O modelo comunicativo de ação, que leva em consideração o interacionismo simbólico de George Herbert Mead, o conceito de jogos de linguagem do segundo Wittgenstein, a teoria dos atos de fala de John Langshaw Austin e a hermenêutica de Gadamer (HABERMAS, 2003a), é o único que emprega todas as funções da linguagem. Neste caso, ela aparece como um meio de entendimento entre os atores – falantes e ouvintes – que, tendo suas visões de mundo como pano de fundo (um horizonte pré-interpretado), referem-se, ao mesmo tempo, a algo no mundo objetivo, no mundo social e no mundo subjetivo, para negociar definições da situação capazes de serem compartilhadas por todos dentro de um contexto.

O entendimento é um conceito central sob o olhar habermasiano. É visto como um processo que leva a um acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Desta forma, não é possível chegar ao entendimento por acaso ou então, por alguma indução externa à situação, incluindo-se diferenças de poder ou dinheiro. Sua ocorrência está relacionada à liberdade de cada participante na interação (HABERMAS, 2003a).

A interação, no agir comunicativo, torna-se assim, “*un proceso de interpretación en el que los participantes negocian, por via de interpretaciones recíprocas, una definición común de la situación* (HABERMAS, 1984, p.389).

Os atores sociais, ao agirem de forma comunicativa, reconhecem intersubjetivamente, ou seja, assumem em conjunto, pretensões de validade com as quais uns apresentam-se perante os outros, relacionadas a cada um dos mundos – objetivo, social e subjetivo, respectivamente. São elas (HABERMAS, 1984, 2003a)<sup>9</sup>:

- o enunciado do que é colocado é verdadeiro para o falante (critério de verdade), mesmo que eventualmente possa estar errado;

<sup>9</sup> Alguns autores como Marcondes (2005) nomeiam as pretensões de validade como veracidade (das proposições), justificabilidade, sinceridade e inteligibilidade. Adotaremos neste trabalho a nomenclatura habermasiana na tradução espanhola que, para o português equivaleria a verdade, retidão/legitimidade, autenticidade (também utilizada no lugar de veracidade das intenções, acarretando menos confusão) e inteligibilidade.



- a ação pretendida é correta em relação ao contexto normativo vigente (as normas a que a ação está atendendo são legítimas) (critério de retidão ou legitimidade);
- a intenção expressa pelo falante coincide com aquilo que ele pensa (critério de veracidade ou autenticidade).

Soma-se ainda uma quarta pretensão de validade – a inteligibilidade – que assegura aos participantes da interação terem seus enunciados entendidos por todas as partes, seja no plano semântico, gramatical ou fonético.

As quatro classes de pretensões de validade da fala constituem um plexo ao qual Habermas (1984, p.121) denomina “*racionalidad*”. Tanto uma parte que propõe com sua emissão uma pretensão de validade, quanto a outra que a reconhece ou descarta, apóiam suas decisões em razões expostas mediante argumentação. O argumento é a razão que motiva os participantes a reconhecerem as pretensões de validade de uma afirmação ou de uma norma, sendo a força do melhor argumento a “*motivación racional*” (HABERMAS, 1984, p.140).

As ações comunicativas envolvem assim um consenso racionalmente motivado, mediado lingüística e intersubjetivamente, onde os interlocutores assumem a condição de participantes. Não obstante as pretensões de validade habermasianas não se aplicarem, necessaria e simultaneamente a todas as interações comunicacionais cotidianas, são expectativas das quais os interlocutores partem em suas comunicações. Habermas pressupõe o princípio da cooperação apresentado por Grice, ou seja, “falamos para sermos entendidos, caso contrário sequer nos engajaríamos nesse processo” (MARCONDES, 2005, p.32). Como ele mesmo coloca: “[e]l entendimiento es inmanente como telos al lenguaje humano” (HABERMAS, 2003a, p.369).

Portanto, ao interagirem a partir de um modelo de ação comunicativa, os agentes se propõem reciprocamente a (1) fazerem enunciados verdadeiros sobre as coisas ou acontecimentos, mesmo que os falantes possam estar eventualmente enganados; (2) estabelecerem uma relação interpessoal legítima na medida em que pretendem executar ações corretas em relação ao contexto normativo; (3) manifestarem com autenticidade suas opiniões, intenções, sentimentos, desejos, tal que os ouvintes possam dar-lhes credibilidade.

Caso sejam retiradas, passo a passo, todas as pressuposições do uso da linguagem voltada ao entendimento, o agir torna-se meramente estratégico. Se não levarmos em conta os contextos normativos, não dissermos o que pensamos, nem sustentarmos as verdades dos enunciados propostos, atuaremos de forma estratégica, onde os julgamentos sobre o que os outros dizem têm como ponto de referência as convicções de cada um. O que era dialógico deixa de sê-lo em relação a todas as pretensões de validade, o que permite considerar a ação estratégica como um caso limite da ação comunicativa (HABERMAS, 1984).

A linguagem no agir comunicativo serve para que os atores reflexionem sobre os seus próprios pontos de vista e sobre os dos outros e cheguem, intersubjetivamente, a um conjunto de convicções, baseado na interpretação do que é dito tanto pela linguagem verbal como não-verbal, que sirva de base para a elaboração de planos de ação que levem ao êxito (HABERMAS, 2003a), realizando o aspecto teleológico de toda ação social. O acordo é apenas a base para que os objetivos possam ser alcançados.

Portanto, para que a ação comunicativa tenha sucesso, os atores devem evitar dois riscos: de chegarem a um mal entendido ou desentendimento, ou seja, não chegar ao acordo construído e aceito por todos os envolvidos, ou então, terem um plano de ação fracassado. Para evitar a segunda razão de insucesso, temos de evitar a primeira, uma vez que não é possível atingirmos os propósitos de forma comunicativa se a necessidade de entendimento não for satisfeita (HABERMAS, 1984).

Tendo-se em vista esta consideração, as expressões bastante utilizadas mesmo nas obras habermasianas, classificando as ações em voltadas ao êxito ou voltadas ao entendimento não nos parecem ser as mais adequadas. Todas as ações visam ao êxito, entendido quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos. A diferença entre as interações está na forma pela qual as partes o estabeleceram e o estão buscando, se monológica ou intersubjetivamente – algo que vem sendo reiteradamente reforçado ao longo de cada parte deste referencial teórico. Assim, preferiremos tratá-las como “ações estratégicas” e “ações baseadas em entendimento” ao longo deste trabalho, entendendo que ambos os tipos de ação visam à consecução de objetivos (todavia, por caminhos bastante diferentes). A intencionalidade por si só não pode ser considerada como instrumentalidade, como sugerem alguns críticos de Habermas, contestados, por sua vez, por Papastephanou (2001).

### 2.3.3 Ação comunicativa e abordagem de *stakeholders*: qual a relação?

Tanto a teoria da ação comunicativa quanto de *stakeholders* tratam das interações sociais. No primeiro caso, Habermas o faz de forma ampla, olhando para toda a sociedade, enquanto Freeman focaliza os relacionamentos entre *stakeholders* nos ambientes intra e interorganizacional.

Quer nos parecer que ao considerar os *stakeholders* como fins e não como meios e, acima de tudo, como indivíduos com nomes e rostos (McVEA e FREEMAN, 2005), Freeman entende que as interações estabelecidas entre *stakeholders* enquanto entidades sociais pressupõe que o outro (*alter*) não é um objeto, mas alguém com interesses tanto quanto o eu (*ego*), pelo menos no que diz respeito às interações que denomina colaborativas e cooperativas<sup>10</sup>. Por sua vez, o reconhecimento do outro como um fim ao invés de instrumento é condição necessária da racionalidade comunicativa.

Sob essa ótica, o estabelecimento de acordos entre os diferentes *stakeholders*, bem como de planos de ação para cumpri-los, pressupõe a definição de um entendimento intersubjetivo sobre pretensões de validade. Entendemos que Freeman (1994), ao propor princípios básicos a partir dos quais os contratos (formais ou informais) devem ser estabelecidos, contempla o estabelecimento de condições antecedentes aos objetivos de cada parte em si, idéia que também se encontra na teoria da ação comunicativa.

Por fim, na medida em que a teoria de *stakeholder* é entendida por Freeman como uma narrativa de gestão (*managerial*), que não perde de vista a proposição de caminhos (estratégias e ações) para alcance dos objetivos organizacionais, é preciso que o plano de ação acordado por consenso seja efetivamente colocado em prática, fazendo jus à característica teleológica de qualquer tipo de ação sob o ponto-de-vista habermasiano.

Desta forma, os três elementos que, segundo Charaudeau e Maingueneau (2004) caracterizam a ação na perspectiva sociofilosófica de Habermas: ser intersubjetiva, regulada e teleológica estão pressupostas também na abordagem de *stakeholders* de Freeman, na maior parte das interações, considerando sua evolução desde 1984 até 2006.

---

<sup>10</sup> Entendemos que os casos de interações orientadas para a contenção podem ser regidas por regras de ação estratégicas.

O agir comunicativo, ao tornar possível uma ação não-manipuladora, uma vez que dá espaço a posições até inicialmente contraditórias, parece-nos ser o caminho para o que Freeman chama de balanceamento de interesses. Só é possível chegar a isso, a nosso ver, por meio de acordos construídos intersubjetivamente, cujos planos de ação não são estabelecidos de forma egocêntrica, mas a partir da definição compartilhada da situação a que se referem, ou seja, mediante atos de entendimento.

## **2.4 Preparando a estrutura de sustentação da estrada: valores humanos**

### **2.4.1 Primeiro contato: resgatando as origens dos valores**

Quando ouvimos ou lemos em alguma publicação o termo “valor”, certamente diferentes significados vêm à mente: um comerciante ou economista pensaria na quantia de dinheiro que se pode ganhar ou pagar por algo; um pesquisador poderia imaginar a contribuição que uma determinada descoberta trará para a humanidade; um grupo de amigos refletiria na importância da amizade verdadeira; uma mãe poderia sentir profunda gratidão pela coragem do cão pastor que defendeu seu bebê em um assalto; algum fã de filmes épicos, lembraria a dignidade de El Cid; um homem-bomba relacionaria com a importância de seu ato, em nome de Alá.

No senso comum, portanto, há diversos significados para o vocábulo valor, advindos das diferentes culturas e línguas. A palavra *axia*, do grego, carrega uma semelhança etimológica com dignidade (CABANAS, 1998); no latim, *valere* traz o significado de valentia, coragem (FERREIRA, 1986). Já os termos de origem anglo-saxônica, como *wert*, do alemão dá a idéia de algo que merece investimento ou esforço por parte de alguém (KELLER, 1994), e é a origem da palavra inglesa *worth*, tida como a forma de expressão mais antiga para expressar o significado de valor (LONGMAN, 1995). Há também *goods*, indicando a relação de valor com bens materiais (GOUVÊA, 2005).

O vocábulo *value* é o mais usado nos artigos acadêmicos no idioma inglês. Esse termo possui dois grandes grupos de significados, empregados a partir de 1303 e 1330, respectivamente, indicando: (1) quantidade de alguma mercadoria ou meio de troca considerado equivalente a algo e, (2) conjunto de qualidades pessoais (SIMPSON e WEINER, 1998; ROHAN, 2000). Por volta de 1380, aparece no plural, indicando princípios ou padrões que orientam a vida de

uma pessoa e da sociedade ou julgamento pessoal de uma sociedade sobre o que é valorizado e importante na vida (SIMPSON e WEINER, 1998, p.416).

Em português, o vocábulo valor assume também diversos significados, sendo o primeiro referente à sua raiz latina, que diz respeito à audácia, coragem, seguindo-se “a qualidade pela qual determinada pessoa ou coisa é estimável em maior ou menor grau, mérito ou merecimento intrínseco” (FERREIRA, 1986, p.1750), bem como a quantia justa paga por algo. Há também o significado no plural, valores, representando o conjunto de normas, princípios ou padrões sociais aceitos e mantidos por indivíduos e coletividades.

Podemos notar que os termos “valor” e “valores” assumem vários significados. Como, então, defini-los? Qual é a essência dos valores?

Apesar da Teoria de Valores ou Axiologia ter surgido no final do século XIX, os filósofos da Grécia antiga já tinham os valores como seu objeto de investigação. No âmbito das ciências sociais os valores são estudados em diversos campos do conhecimento, tais como a antropologia, a sociologia, a psicologia social, a pedagogia e, mais recentemente, as ciências sociais aplicadas da qual faz parte a Administração, dentro da qual se realiza o presente estudo. Em cada uma destas ciências haverá uma ou várias concepções de valores, que refletem, de certo modo, as ponderações da Axiologia.

#### **2.4.1.1 Valores na filosofia**

Diversos foram os filósofos que postularam sobre os valores, sua natureza e características.

Em relação à dimensão ontológica, ou seja, em termos de sua natureza ou essência, há filósofos como Lotze e Brentano que entendem os valores como algo diferente de qualquer ente. Seriam “objetos valentes” (HESSEN, 1980, p.34), não fazendo parte da essência que existe em cada uma das coisas observáveis, como se fossem a alma dessas coisas (GOUVÊA, 2005). Por outro lado, há quem os considere em termos de sua concretude. Nesse caso, podem ser vistos como entes autônomos, que existem aprioristicamente, sendo em si, absolutos, invariantes no tempo e espaço (corrente objetivista). Ou, como entes relativos, cuja existência se dá *a posteriori*, quando só podem ser conhecidos em função das valorações realizadas

pelos indivíduos, sendo reconhecidos apenas no momento em que o sujeito os manifestam (corrente subjetivista) (CABANAS, 1998).

Quanto ao meio pelo qual os valores se dão a conhecer, há quem considere que os valores não podem ser conhecidos, como os positivistas, enquanto outros entendem o contrário.

Entre os que entendem que os valores são passíveis de conhecimento, há aqueles que identificam o sentimento, a emoção, e a própria intuição como canais de conhecimento, enquanto outros indicam o intelecto.

Scheler, da corrente objetivista (CABANAS, 1998), considerado o pai da axiologia fenomenológica, influenciado por Husserl, considera que o método fenomenológico leva ao descobrimento e conhecimento dos valores, à sua apreensão, subjetiva, porém a partir das qualidades intrínsecas e reais das coisas (GOUVÊA, 2005).

Por outro lado, Dewey, um dos fundadores do pragmatismo norte-americano, dentro da corrente subjetivista, entende os valores como fenômenos passíveis de serem descritos e explicados pelas ciências mediante o método empírico (CABANAS, 1998).

Por sua vez, Louis Lavelle afirma os valores como algo objetivo (existe um valor absoluto que reside no ser) ao mesmo tempo em que são subjetivos, ligados à satisfação das necessidades humanas. Enfatiza que não há valores sem a referência a um sujeito. Os valores realizam-se no relativo, mediante as ações humanas: *“el sujeto, poniendo su propio valor, pone también el valor de todo objecto em el que podrá reconocer su presencia, es decir, la satisfacción de sus exigencias más esenciales”* (1951, apud CABANAS, 1998, p.60). Diferentemente de Scheler, o valor não está nas coisas, mas, nos indivíduos.

Alfred Stern, corroborando o ponto-de-vista de Lavelle, foi um dos primeiros a colocar o fato do ser humano estabelecer prioridades tanto no âmbito das idéias quanto das coisas, relacionando os valores com os interesses (ou preferências) subjetivos do indivíduo. Uma coisa só adquire a propriedade de valor na medida em que se torna objeto de apetência para alguém (CABANAS, 1998).

Assim, podemos dizer, resumidamente, que há quem entenda a existência dos valores em função das manifestações humanas, porém, muitas vezes ainda referenciados em algo além, sejam normas, ou Deus, e também outros que chegaram ao extremo do relativo, como se no limite todas as coisas tivessem a propriedade de valor, uma vez que o ‘valer’ depende das preferências de cada ser humano, que por sua vez, são inúmeras, tantas quantas forem os indivíduos em todos os tempos e lugares (CABANAS, 1998).

No que diz respeito à classificação, os filósofos ao estudarem os valores costumam partir de diversos critérios, que lhes conferem um fio condutor. Subjacente à idéia de classificação está a de hierarquia, que sugere a existência de uma determinada ordem entre eles (CABANAS, 1998).

José María Méndez, por exemplo, entende que há valores “de pessoas” (ou “próprios”), subdivididos em éticos, estéticos e ascéticos, representando os valores autênticos e, os valores “de coisas”, denominados “econômicos” e que incluem tanto valores vitais para a sobrevivência humana (vida, saúde), como utilitários (força, riqueza, atividade, fama, sorte, poder, entre outros). Os primeiros possuiriam caráter absoluto, provindo de nenhum outro valor a não ser Deus, dentro de uma concepção metafísica-teológica, enquanto os segundos derivariam dos primeiros e apresentariam caráter relativo. Os valores próprios são considerados segundo este autor, enquanto fins, e os econômicos como valores-meio. Os primeiros também são apresentados como metas a serem alcançadas pelo indivíduo: “*el valor no se presenta como algo que es, sino como algo que debe ser [...] Y así el valor se convierte en un fin. El deber-ser que acompaña a todo valor auténtico es una finalidad. El valor señala una meta, un blanco, un objetivo a nuestros actos*” (MÉNDEZ, 1985 apud CABANAS, 1998, p.97).

A maior parte dos filósofos que estudaram valores apresentou suas propostas (ou tábuas, como diria Nietzsche, lembrando das tábuas da Lei), que já representam valores previamente classificados dispostos segundo uma hierarquia. Não há, porém, um consenso sobre quais valores deveriam ser efetivamente considerados, uma vez que foram influenciadas por diferentes concepções filosóficas. As classificações, no entanto, ao seguirem alguns critérios tanto para a nomeação dos valores, quanto para sua hierarquização, acabaram conhecidas como sistemas de valores. Estes sistemas, no entanto, apresentam-se de forma absoluta, uma

vez que a hierarquia em geral, é dada pelo próprio filósofo, e valeria para todas as pessoas (CABANAS, 1998).

Alguns filósofos chegaram a pensar em valores universais. Méndez elaborou dois teoremas para demonstrar isto. O primeiro diz respeito à autenticidade do valor: o valor é autêntico na medida em que, generalizado para todos, continua sendo valioso. O segundo propõe que aquilo que é valioso para a humanidade o será também para o indivíduo, o que nos faz pensar que haveria valores comuns a todas as culturas. Estes teoremas receberam o nome de princípio da universalidade dos valores (CABANAS, 1998).

Portanto, do que expusemos até o momento sobre valores, sob o ponto-de-vista da corrente mais conhecida da Axiologia que considera os valores em sua concretude, depreende-se que os valores (1) são humanos, na medida em que só pessoas são capazes de intuí-los (estão nas coisas) ou realizá-los (são metas do indivíduo); (2) podem ser absolutos ou relativos, (3) são percebidos tanto de forma afetiva quanto cognitiva, (3) (4) podem ser classificados sob diferentes critérios; (4) são hierarquizáveis, na medida em que não são realizados ou escolhidos simultaneamente; (5) podem ser estudados de forma científica. Há também uma outra característica dos valores, citada entre os filósofos, que é a polaridade: do mesmo modo que existe uma preferência, existe uma recusa (CABANAS, 1998). Assim, para cada valor, haveria um anti-valor em oposição (ao bem se opõe o mal, à honestidade, a desonestidade, e assim por diante).

#### **2.4.1.2 Caminhando da axiologia para as ciências sociais**

Os sociólogos, ao se dedicarem à constatação das realidades sociais, verificando que estas variam ao longo do tempo histórico e dos diferentes lugares, têm a tendência a adotar uma visão subjetivista de valores (CABANAS, 1998).

Rohan (2000) e Ros (2001) já discutiram, sob uma perspectiva histórica, as contribuições dos diversos autores nas Ciências Sociais. Neste item vamos destacar algumas contribuições que consideramos importantes tendo em vista o objetivo do nosso trabalho.



Contemplamos a contribuição de Thomas e Znaniecki, na sociologia, por sua especificidade, Milton Rokeach pela sua contribuição na psicologia social e Shalom Schwartz, por ter avançado os estudos de Rokeach e construído uma teoria de valores.

#### **a) Thomas e Znaniecki**

O primeiro estudo sobre valores nas ciências sociais do qual se tem notícia foi desenvolvido por Thomas e Znaniecki (1918-1920), da Escola de Chicago, ao investigarem o fenômeno da imigração polaca nos EUA. Estes pesquisadores definiram valores como sendo “*qualquier dato que tenga un contenido empírico accesible a los miembros de un grupo social y un significado con respecto al cual se sea o se pueda ser objeto de actividad*” (THOMAS e ZNANIECKI, 2006, p.110).

O conteúdo dos valores pode ser sensorial como alimento, instrumento, moeda, ou parcialmente sensorial; parcialmente imaginário formado por palavras e imagens como o caso de uma poesia; ou formado exclusivamente de imagens como uma personalidade mítica ou uma teoria científica (Ibidem).

Thomas e Znaniecki (2006) entendem que os valores podem ter muitos significados de acordo com os diferentes tipos de atividades a que fazem referência, como por exemplo “[...] *de una moneda, a las posibilidades de comprar y vender o al placer del gasto que evoca [...]*” (Ibidem, p.111).

As atividades são o vínculo que une os valores às atitudes e “[p]or *actitud entendemos un proceso de la conciencia individual que determina la actividad real o posible del individuo en el mundo social*” (Ibidem, p.111)

Os valores são de natureza extra-subjetiva e intersubjetiva, à medida que são relacionados a entes, mas que só se tornam valores quando adquirem significado (ROS, 2001). Significado este, construído mediante interação social. As atitudes, por seu turno, são de natureza intra-subjetiva (Ibidem).

Subjacentes às ações dos indivíduos, por sua vez, estão os desejos. Segundo Thomas e Znaniecki (2006, p.155),

*Todo o individuo tiene una extensa variedad de deseos que solo puede satisfacer incorporándose a una sociedad. Entre sus clases generales de deseos podemos enumerar los siguientes: 1) el deseo de nuevas experiencias, de nuevos estímulos; 2) el deseo de reconocimiento, incluidas, por ejemplo, la respuesta sexual y la apreciación social general, que es procurado a través de mecanismos que varían desde la exposición de ornamentos hasta la demostración de mérito el el logro científico; 3) el deseo de dominio o la 'voluntad de poder', como se ejemplifica en la propiedad, la tiranía doméstica, el despotismo político, basado en el instinto del odio, pero capaz de ser sublimado en ambición encomiable; 4) el deseo de seguridad, basado en el instinto del miedo y ejemplificado negativamente en la fatal situación del individuo en perpetua soledad o bajo un tabú social.*

Nesse sentido, a concepção de valores de Thomas e Znaniecki é precursora da proposta da teoria de valores de Schwartz (1992), uma vez que essa propõe os valores relacionados a metas (ROS, 2001).

Os valores e as atitudes constituíam para Thomas e Znaniecki nos dados que estavam implicados nos problemas sociais a serem resolvidos e para os quais a teoria social deveria oferecer subsídios: “[c]omo há señalado un pragmático, la vida práctica puede y debe dar crédito a la ciencia, pero tarde o temprano la ciencia debe saldar sus deudas, y cuanto más se retrase mayor será el interés requerido” (Ibidem, p. 106).

Para que a teoria social pudesse vir a ser desenvolvida de forma a dar conta da resolução dos problemas sociais, por meio da técnica, Thomas e Znaniecki lançaram mão da perspectiva e da abordagem da psicologia, todavia observando que: “[...] la psicología no es exclusivamente individual” (Ibidem, p.116). Para eles, a psicologia social deveria ocupar-se das atitudes:

*Asi, en la práctica, el campo de la psicología social comprende en primer lugar todas las actitudes que se encuentran en mayor o menor grado de generalidad entre los miembros de un grupo social, que tiene una importancia real para la organización de la vida de los individuos que las han desarrollado y que se manifiestan en las actividades sociales de esos individuos (Ibidem, p.118).*

*[e]n efecto, toda a manifestación de la vida consciente, sea simples o compleja, general o particular, puede ser tratada como una actitud, porque todas implican una tendencia a la acción (Ibidem, p.116)*

*un intento de influir en las actitudes de otros mediante el lenguaje hablado o el gesto [...] . Y todos los objetos de estas acciones pueden ser tratados como valores sociales, porque tienen todo un contenido que es o puede ser accesible para otros individuos [...] (Ibidem, p.116).*

Podemos dizer, portanto, que os valores, as atitudes e as ações estavam intimamente inter-relacionadas na concepção de Thomas e Znaniecki, e a psicologia social consistia no estudo

“*del lado subjetivo de la cultura social*” (Ibidem, p.119), empregando métodos diferentes da psicologia individual:

*Al estudiar la sociedad vamos desde el contexto social en su conjunto hasta el problema, y al estudiar el problema vamos desde el problema hasta el contexto social en su conjunto. Y en ambos tipos de trabajo el único método seguro es partir del supuesto de que no sabemos absolutamente nada sobre el grupo e el problema que vamos a investigar, excepto los criterios puramente formales que nos ayudan a distinguir el material que pertenece a nuestra esfera de interés del que no pertenece a ella (Ibidem, p.109).*

Thomas e Znaniecki vêem o ser humano inserido em um contexto sócio-cultural, onde desenvolvem valores e atitudes que os habilitam à ação, motivados por seus desejos, e adaptando-se à convivência grupal.

Entendemos, assim, que foram fundadores da psicologia social e, mais especificamente, sob o que se costuma chamar atualmente, de ‘enfoque sociológico’ (STRYKER, 1981).

No entanto, a abordagem inaugurada por Thomas e Znaniecki não teve continuidade ao longo do século XX, concentrando-se as pesquisas sob o ‘enfoque psicológico’ da psicologia social, cujas contribuições mais recentes e significativas são as de Rokeach e Schwartz.

## **b) Milton Rokeach**

Sob o enfoque da psicologia social psicológica, um de seus mais importantes expoentes na pesquisa de valores, Milton Rokeach, em sua obra, *The Nature of Human Values*, discute o que são e o que não são valores, distinguindo-os de desejo, interesses, atitudes e necessidades – origens que foram, em sua maioria, defendidas na Axiologia por diferentes filósofos. Ele entende os valores relacionados às necessidades, contudo transformadas a partir da capacidade cognitiva, própria da natureza humana. As representações cognitivas das necessidades mediante valores são uma forma de expressá-las e comunicá-las na vida em sociedade. Os valores são assim crenças duradouras, que “[...] *guides and determines actions, attitudes toward objects and situations, ideology, presentations of self to others, evaluations, judgments, justifications, comparisons of self with others, and attempts to influence others*” (ROKEACH, 1973, p.25).

Esse autor entende ainda que existe um grupo finito de valores, que pode ser classificado em algo parecido com o proposto por Méndez: há valores terminais e instrumentais. Enquanto os

primeiros representam finalidades da existência humana, os segundos são meios para alcançá-los e representam modos de comportamentos.

Com esta proposta, dá a entender que os conjuntos de valores terminais e instrumentais seriam consideravelmente amplos a ponto de estarem presentes em qualquer indivíduo, na trilha dos valores universais, sugeridos também por aquele filósofo, variando, contudo, de pessoa para pessoa em termos de hierarquia, que assim, ao invés de ser absoluta, torna-se relativa.

Rokeach utilizou o método científico para analisar a presença dos valores em indivíduos. Assim fizeram vários outros pesquisadores em ciências sociais, a partir de levantamentos ou de aprimoramento de escalas propostas em outros trabalhos científicos, principalmente para estudar o impacto dos valores em relação aos diversos aspectos do comportamento humano. No entanto, apesar de representarem um importante passo para o estudo dos valores e suas conseqüências nas ações em diferentes situações da vida, as definições desses construtos utilizadas nas escalas, bem como as relações entre eles basearam-se em sua maioria, em intuições ou levantamentos empíricos (GOUVEIA, 2003).

### **c) Shalom H. Schwartz**

A partir dos estudos de Schwartz e diversos colaboradores envolvidos em pesquisas em mais de 60 países, entre 1985 e 2002, foi possível formular uma proposta teórica de valores humanos quase-universais, que tomou como ponto de partida os estudos de Rokeach (SCHWARTZ, 2005).

Assim como Rokeach (1973), Schwartz partiu do princípio, já conhecido, de que os valores encontram-se no indivíduo e não nas coisas. Estas só são valorizadas e/ou valoradas porque há alguém que os possui. Esta concepção antropocêntrica, sobre quem valora algo ou alguém, é a mais adotada entre os teóricos contemporâneos que investigam o tema, buscando, principalmente, entender as motivações que subjazem às respostas dadas pelas pessoas ao ambiente em que vivem, ou seja, a seus comportamentos (ROHAN, 2000). A relação entre valores e motivações foi, de certa forma, contempladas por Lavelle (1951 apud CABANAS, 1998) ao observar que o sistema de valores constitui uma arquitetura que expressa os graus de participação e as possibilidades que o indivíduo tem de encontrar, por meio dela, a satisfação

de suas exigências pessoais mais essenciais. Essas exigências, que na psicologia são consideradas por diversos autores como necessidades, são a origem da(os) motiv(os-para)ação.

Schwartz e Bilsky (1987) levaram em conta três necessidades tidas como pré-existent em todos os seres humanos, que lhes permitem lidar com os diversos ambientes em que vivem. São elas: (1) as biológicas, baseadas nas necessidades do organismo; (2) de interação social, relativas à coordenação interpessoal; e (3) as sócio-institucionais, necessárias para o bem-estar e sobrevivência do grupo.

Seguindo Rokeach (1973), os valores são entendidos por aqueles pesquisadores, como representações cognitivas dessas necessidades universais: o ser humano, mediante desenvolvimento intelectual ao longo do tempo, conseguiu representar conscientemente as necessidades em metas ou valores que, pelo processo de socialização foram aprendidos, tornando-se a forma de comunicação dessas mesmas necessidades entre as pessoas (SCHWARTZ e BILSKY, 1987). Para Schwartz (2006), os valores consistem em linguagem mediante a qual os indivíduos e os grupos podem comunicar as suas necessidades.

Schwartz (2006, p.58) define valores como “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”. A esta definição está implícito, segundo o autor que valores enquanto metas servem a interesses, funcionam como critérios para julgar e justificar ações, são adquiridos mediante socialização dos valores do grupo dominante e por processos de aprendizagem.

#### **2.4.2 A teoria de valores humanos de Schwartz**

A teoria de valores humanos básicos trouxe para o estudo de valores um novo entendimento quanto à estrutura axiológica. A organização conceitual dos valores a partir das similaridades e diferenças em seus conteúdos motivacionais em relação aos três requisitos universais à espécie humana, realizada a partir de uma análise de compatibilidade/conflito de metas existentes entre os valores, resultou na proposição de dez valores humanos, a saber: Universalismo, Benevolência, Tradição, Conformidade, Segurança, Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação, Autodeterminação. Dispostos em de forma circular (SCHWARTZ,

1992), como apresentado na Figura 1, essa estrutura, confirmada empiricamente em países dos cinco continentes, foi considerada quase universal (SCHWARTZ, 2006).

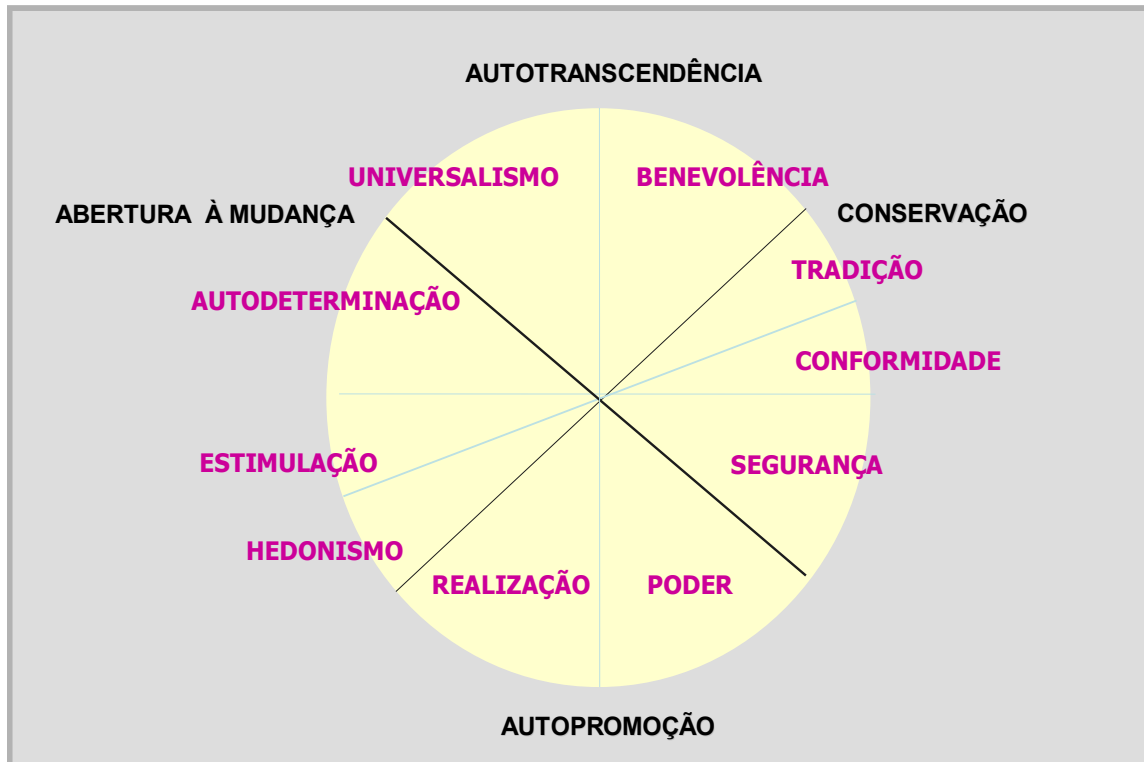


Figura 1 : Modelo teórico das relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares

Fonte: SCHWARTZ (2006, p.62)

A polaridade, uma característica dos valores já apontada por filósofos, também foi verificada por Schwartz (1992), conforme se pode observar na figura, dada a partir de quatro valores, denominados “superiores”, que se opõem dois a dois: Autopromoção e Autotranscendência (estar voltado para si mesmo ou aos outros); Abertura à Mudança e Conservação (estar voltado ao novo ou à manutenção do *status quo*).

A primeira dimensão, definida pelos pólos Autopromoção e Autotranscendência, coloca em oposição valores que “ênfatizam a aceitação dos outros como iguais, assim como a preocupação com seu bem-estar [...] com aqueles que destacam a busca de sucesso pessoal e o domínio sobre os outros [...]” (SCHWARTZ, 2006, p.63). Já no caso de Abertura à Mudança-Conservação, os conteúdos motivacionais contrastados são os que “ênfatizam a independência de julgamento e ação e favorecem a mudança [...] com aqueles que ênfatizam a auto-repressão submissa, na preservação de práticas tradicionais e na proteção da estabilidade [...]” (Ibidem).

Cada valor relaciona-se nessa estrutura apresentada por Schwartz e Bilsky (1987) a uma ou mais necessidades pré-existentes nos indivíduos. Por outro lado, não há como satisfazê-las sem que se vá em direção àquilo que se acredita capaz de trazer a satisfação. Portanto, os valores podem ser entendidos enquanto metas para os atos humanos como colocado por Méndez na Axiologia.

Podemos nos perguntar se a denominação “valores superiores” faz alguma alusão às classificações comumente encontradas na Axiologia. Em geral, eram considerados assim os valores classificados como excelentes e duradouros, que deveriam ser buscados como fins últimos por todo ser humano. Para Schwartz pode-se dizer que as pessoas agem baseadas nas duas grandes polaridades: valorizando o novo, a contínua aprendizagem, os desafios ou preferindo manter o que já existe e foi importante até o momento; estão voltadas para a realização e reconhecimento de suas competências ou para o bem-estar das pessoas à sua volta e à humanidade. Sem estas duas grandes dimensões de valores, provavelmente o mundo não teria evoluído nem teria mantido costumes e ensinamentos de culturas milenares; nem haveria a esperança de salvar o meio-ambiente ou de ter líderes capazes de gerar as mudanças necessárias. Schwartz pode ter se referenciado naquilo que consideraria fundamental à continuidade da humanidade, já que foram verificadas cientificamente como quase-universais.

Pousando novamente o olhar no *homo economicus*, agora à luz da teoria de Schwartz (1992), entendemos que a busca dos próprios interesses é apenas um dos pólos da dimensão axiológica Autopromoção-Autotranscendência, presentes na maioria dos seres humanos.

Freeman (2000, p.177) observa que “[we] are not just economic maximizers. Sometimes we are selfish and sometimes we act for others” (FREEMAN, 2000, p.177).

A compreensão dos valores humanos à luz de Schwartz é capaz de responder àqueles questionamentos já colocados por Aaron em 1994, comentados anteriormente neste relatório, dificilmente explicados pelas teorias econômicas baseadas apenas no auto-interesse. O que seriam denominados paradoxos ou anomalias, ou ações irracionais, por vários economistas (tais como Gary Becker, Prêmio Nobel em Economia, apud ZAMAGNI, 2002; AARON, 1994), acabam podendo ser explicados pela contribuição da teoria de valores humanos quase-universais de Schwartz.

Freeman e Phillips (2002, p.343) entendem também que é necessário considerar “*a complex psychology of the actors in business*”. Assim, observam esses estudiosos, o capitalismo ocorre não em função da simplificação do ser humano, mas justamente por sua complexidade. A liberdade de ação vai permitir que pessoas agindo com responsabilidade e respeitando a liberdade do outro, desenvolvam conjuntos de interesses e valores que as levarão a diferentes opções de escolha para si mesmas, bem como a situações de relacionamento interpessoal no contexto de uma coletividade (Ibidem).

Tanto a sobrevivência do indivíduo quanto da sociedade dependem de recursos e fontes de energia que, em seu conjunto, formam a economia (IGLESIAS, 2007). Ambas – sociedade e economia são “*la base fundamental sobre la que se construye la vida humana*” (Ibidem, p.32). Os recursos econômicos, são, por sua vez, limitados, o que leva à existência de ambientes competitivos na sociedade. São os recursos que permitem a produção da cultura, que ocorre na produção de bens, quando um pintor realiza uma obra ou quando pessoas se unem para realizar algo que não seria possível individualmente, em organizações.

A organização é, em si, uma abstração. Constituída juridicamente (ou informalmente), só “acontece” ou “age” mediante as ações de seus membros, às quais subjazem valores.

Os valores humanos podem ser classificados em função dos diferentes níveis de análise, concernentes ao sujeito que os detém, em: individuais, grupais, organizacionais, institucionais e culturais (TAMAYO, 2005), sendo que, quando se tratam de entidades sociais coletivas (grupo, organização, instituição e sociedade), os valores, ao invés de individuais, são considerados ‘compartilhados’ por seus membros (ROS, 2006).

Por sua vez, por serem transituacionais, segundo os estudos de Schwartz (2005) estão presentes em todas as situações, podendo ser categorizados em termos de sua maior generalidade ou especificidade como valores básicos (gerais) e valores relacionados a domínios específicos da vida (trabalho, família, religião, educação), respectivamente (TAMAYO, 2005).

Desta forma, pretendemos olhar para as organizações a partir de valores relativos à competição organizacional, ou seja, focando em ações dos membros de organizações atuantes em contextos competitivos (economia de mercado), na sua busca por recursos escassos que se



encontram com os *stakeholders*. De fato, somente para citar alguns exemplos do binômio stakeholder-recursos temos que empregados detêm competências; fornecedores e prestadores de serviço, bens materiais e não-materiais (serviços); clientes detêm potencial capacidade de pagamento; investidores, dinheiro para diversos fins; comunidades, podem possuir poder de mobilizar a opinião pública a favor ou contra a empresa, enquanto o governo consegue vestir chapéus de diversos *stakeholders* (empresa-cliente, fornecedor, investidor, financiador).

Esta perspectiva de valores no âmbito da organização não aparece contemplada na literatura.

Os valores no âmbito organizacional, denominados como ‘valores organizacionais’ têm sido abordados por diversos autores a partir de diferentes preocupações da que apresentamos neste trabalho.

Os estudos de valores organizacionais têm sido realizados dentro do âmbito da cultura organizacional, como parte integrante desta e sob abordagens teóricas a ela pertinentes.

Enquanto um tema específico de estudo, no entanto, os valores organizacionais têm sido objeto da psicologia social, a partir de preocupações diversas. Destacam-se: Hofstede et al. (1990), buscando compreender a relação entre valores organizacionais e cultura organizacional, caminho seguido no Brasil por Ferreira et al (2002); O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), com o foco no fenômeno da congruência dos valores de empregados e organizações; Kofodimos (1993), buscando compreender o equilíbrio vida *versus* trabalho; Tamayo e colaboradores com o objetivo de estudar os valores percebidos pelos empregados como sendo os compartilhados pelas organizações (TAMAYO e GONDIM, 1996; TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Desses estudos, os únicos que se apóiam em uma teoria de valores propriamente dita, são os realizados por Tamayo e colaboradores nos anos 2000 e 2004, os quais se assentam-se na teoria de valores de Schwartz desenvolvida a partir da segunda metade dos anos de 1980.

### **2.4.3 Construindo o conceito de Valores Relativos à Competição Organizacional**

Um dos consensos existentes entre os diversos pesquisadores de valores humanos, destacado por Schwartz (2001) é que valores são crenças. Crenças sobre o que? Para Rokeach (1993),

sobre estados de vida, ou finalidades da existência, o que também reconhece Schwartz e Bilsky, em seu artigo de 1987, ao afirmar que os valores dizem respeito a “*desirable end states or behaviors*” (p.551).

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem valores organizacionais como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura, ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais ou mistos”.

Sobre a discussão se os valores são aqueles desejados pelos indivíduos ou os que são percebidos como desejáveis, Rohan (2000, p.263) refere-se a “*the best possible living*”, no sentido de que as pessoas procuram conciliar o que desejam com aquilo que percebem como desejados pela sociedade, vivendo da melhor forma que lhes for possível.

Em termos organizacionais, visando à sobrevivência em ambiente competitivo, os *stakeholders* internos interagem entre si e com os *stakeholders* externos buscando obter recursos. Podemos dizer que as crenças das quais se constituem os valores relativos à competição organizacional, dizem respeito às interações entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos, interações essas constituídas pelas ações entre *stakeholders*. À medida que os valores em Rohan (2000) representam a melhor forma de viver de quem age, no âmbito dos valores relativos à competição, refletem a melhor forma de viver dos *stakeholders* que interagem dentro de um contexto organizacional.

Schwartz (2001, p.55), ao definir valores como metas transituacionais desejáveis que “*sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social*” (grifo nosso), traz implicitamente um concepção ontológica de ser humano enquanto entidade social, apesar da sua teoria ter foco no ser humano enquanto indivíduo que visa atender a necessidades. Menciona ainda, que os valores servem aos interesses de alguma entidade social e que são adquiridos “*tanto a través de la socialización en los valores del grupo dominante, como a través de la experiencia pessoal*” (Ibidem, p.55), reconhecendo a relação entre o indivíduo e a estrutura social, entre o micro e o macro-níveis, pelo menos no que diz respeito à formação dos valores.

Aponta, ainda Schwartz (2001, p.55) que o seu raciocínio para desenvolver uma tipologia de valores, levou em consideração a transformação das necessidades humanas e a sua expressão na linguagem de valores, a qual é empregada para comunicá-las: “[p]ara adaptarse a la realidad en un contexto social, los grupos y los individuos transforman las necesidades inherentes a la existencia humana y las expresan en el lenguaje de los valores específicos sobre los cuales pueden entonces comunicarse”.

Os valores seriam, então, crenças expressas em linguagem, que representam necessidades biológicas e sociais, isto é de convivência social, tendo em vista a sobrevivência do tecido social. Aos valores estão subjacentes as necessidades, no entender de Schwartz (1992), e os desejos, sob o ponto-de-vista de Thomas e Znaniecki (2006).

Com base nas declarações de Schwartz (2001), podemos dizer que, embora estudando os valores sob o foco intra-individual, buscando aspectos universais e colocando os valores como de natureza intra-psíquica, esse autor pressupõe a interação humana e a relação desta com as estruturas sociais no desenvolvimento de valores.

Thomas e Znaniecki (2006) foram muito felizes, a nosso ver, ao referirem-se aos indivíduos como membros de um grupo social, em seu conceito de valores. Por sua vez, Schwartz (2001), ao serem a expressão de necessidades transformadas, isto é, linguagem que visa à comunicação dessas mesmas necessidades, dá a perceber que os indivíduos estão inseridos num contexto social e que são membros de grupos sociais.

Paralelamente, podemos dizer que a necessidade dos *stakeholders* de obtenção de recursos a fim de que as organizações sobrevivam em ambiente competitivo, é representada em linguagem, que vai estar presente na comunicação entre *skakeholders*, nas ações entre eles, que resultarão estratégicas ou baseadas em entendimento, sob o ponto-de-vista de Habermas (2003a). Queremos dizer que ao expressarem-se verbal e não-verbalmente, um dos fatores que está influenciando o que é dito pelos *stakeholders*, quando se encontram na posição de falante, são os valores relativos à competição organizacional. Esse significado, por sua vez, somente é apreendido a partir do contexto em que a comunicação ocorre, na ação.

Parece-nos razoável admitir que os valores, mesmo os que expressam necessidades biológicas, são crenças socialmente construídas<sup>11</sup> e, como afirmam Thomas e Znaniecki (2006), “*que tenga(m) [...] un significado*”.

Os significados das crenças que se constituem nos valores de um indivíduo são provenientes da sua interação com o meio social em que está inserido, caracterizado por elementos contextuais de cunho social, cultural, político e econômico.

No caso dos valores relativos à competição organizacional, seus significados serão relativos às crenças dos *stakeholders* sobre como as interações, visando à obtenção de recursos, devem ocorrer e com quem, considerando-se o contexto sócio-político, econômico e cultural (que são gerais, mas também específicos do setor em que a empresa atua)

Para Schwartz (1992, p.55), os valores têm também conteúdo motivacional e “*pueden motivar la acción – dándole dirección e intensidad emocional*”, refletindo-se em metas a serem perseguidas e realizadas ao longo da vida.

No caso das organizações “o aspecto motivacional dos valores refere-se a metas fundamentais da organização” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p.130).

No caso da interação entre *stakeholders*, os valores relativos à competição organizacional, o elemento motivacional, entendemos dizer respeito a metas relativas à obtenção de recursos, tendo em vista a sobrevivência em ambiente competitivo, enquanto que o elemento cognitivo, refere-se a crenças de como essas metas podem ser alcançadas.

Thomaz e Znaniecki (2006) entendem que os valores têm um “*contenido empírico accessible para los miembros de un grupo social [...]*” (p.110), sendo neste recorte, extra-subjetivos, enquanto que para Schwartz (1992), os valores são de natureza intra-subjetiva, com o que concordamos, no caso dos VRCO, uma vez que eles estão postos como crenças.

---

<sup>11</sup> Há estudos, já na neurociência, apontando que o desenvolvimento do próprio cérebro humano ocorre mediante a relação com outros cérebros humanos (GAZZANIGA, 1993), ou seja, por meio de interações. O lado esquerdo interpretaria o que foi captado pelo direito. As crenças são formadas a partir desse processo contínuo de interpretação sobre os comportamentos próprios e dos outros e, quando se tornam suficientemente arraigadas, passam a dirigir as ações (Ibidem).

Para Thomas e Znaniecki (2006), os valores estão fora dos indivíduos e são acessados por estes. No entanto, a nosso ver, para esses autores, somente são considerados como tal porque para o grupo social ao qual pertence eles possuem um significado, construído pelos processos interacionais, o que lhes confere esse caráter intersubjetivo.

No caso dos VRCO, ao defendermos a existência do significado construído socialmente por meio de linguagem, nas interações entre *stakeholders*, entendemos que os valores são de natureza intersubjetiva, sendo a intersubjetividade um aspecto fundamental da sua essência.

Ao defendermos o elemento de significado dos valores, a sua natureza intra e intersubjetivas, além dos elementos motivacional e cognitivo, estamos admitindo que os valores se constroem e reconstroem na dinamicidade do relacionamento com o outro, nas interações que se dão pelas ações sociais, mediadas por linguagem.

Isto posto, definimos Valores Relativos à Competição Organizacional – VRCO – como **crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo.**

### 3 TESE, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Tentamos até aqui, cativar o leitor/a sobre determinadas questões que entendemos importantes para a apresentação de nossa tese logo a seguir.

Em um primeiro momento, pousamos a atenção na economia, e tentamos resgatá-la em sua origem, como uma ciência acima de tudo, social, deslocando os holofotes que o *mainstream* concentra no indivíduo para focalizá-los sobre outros dois elementos, presentes em qualquer troca, quer em pequena ou grande escala, a saber: a outra parte com quem se estabelece essa troca e, o processo interacional em si.

Em um segundo momento, passamos a olhar para o mundo organizacional, responsável pela geração dos produtos e serviços que são freneticamente ‘trocados’ nos diferentes setores e segmentos de mercado. Trouxemos, entre outros, o pensamento de Freeman e as diversas narrativas relativas à abordagem de *stakeholders*, que defendem, em sua origem, considerar como unidade de análise dos gestores, no processo de elaboração dos objetivos e estratégias organizacionais, as relações estabelecidas entre eles. Desta forma, buscamos restabelecer o lugar de outros participantes da vida empresarial, que não somente os acionistas/investidores, dentro de uma concepção de gestão onde negócios e ética são duas faces de uma mesma moeda.

McVea e Freeman (2005), em uma dessas narrativas, construíram uma ponte entre o nível macro (estratégico) e o nível micro, da relação cotidiana entre *stakeholders*, ao levantar o véu sobre o rótulo massificante desses públicos de interesse, descobrindo as faces e os nomes de clientes e, queremos entender, também de fornecedores, empregados e comunidades.

A contraposição do homem ‘oportunista’ que apenas vê a si próprio, ao homem ‘em relação’, capaz de perceber e considerar o outro, significa, para nós, a contraposição de dois tipos de ação social, segundo Habermas (2003a), ‘a estratégica’ e a ‘baseada em entendimento’. Apesar de ambas serem sociais e, portanto, pressuporem a interação entre, no mínimo, dois agentes, na primeira ação, o ‘outro’ significa simplesmente um meio para obtenção de algo que interessa ao agente, enquanto na interação comunicativa, as duas partes envolvidas representam pessoas com valores, sentimentos, objetivos, temores, enfim, tudo que é próprio

do humano, a ser levado em conta para a consecução dos objetivos de ambas a partir de um acordo dialógico e intersubjetivo.

Tanto Freeman, como Zamagni e Bruni observam que os *stakeholders* não agem somente oportunisticamente nas organizações, tendo em vista possuírem outros valores orientadores de suas ações além do auto-interesse.

Defendemos, então, ser possível às organizações atuarem em um ambiente competitivo, buscando os recursos tangíveis e intangíveis em poder de seus *stakeholders*, mediante interações predominantemente baseadas em entendimento.

Essa tese pressupõe que as relações estabelecidas no nível micro, ou seja, entre *stakeholders*-indivíduos, sejam capazes de provocar alterações no nível macro, da organização e da sociedade como um todo, entendendo, a partir da corrente do interacionismo simbólico, que a construção dos significados se dá nas interações entre os agentes, os quais acabam reproduzindo-se na sociedade (BLUMER, 1969). Desta forma, se os *stakeholders* agirem baseados em entendimento, seria possível com o tempo, passar a ter ações comunicativas em níveis mais agregados da economia economia, como em associações de empresas, setores ou até mesmo o mercado como um todo.

Todavia, a adoção de um agir comunicativo ou, estratégico, nas interações envolvendo os diferentes *stakeholders* depende, entre outros possíveis aspectos, também dos valores relativos à competição organizacional que permeiam o tecido da organização. Estes VRCO, ao mesmo tempo em que são produzidos nas interações, uma vez que é nesse lócus que se produzem as práticas e a cultura organizacionais, reproduzem os aspectos culturais que estão em suas raízes, aspectos culturais esses da(s) sociedade(s) da(s) qual(is) os *stakeholders* fazem parte.

Estão, assim, presentes na própria dinâmica interacional que ocorre cotidianamente entre os *stakeholders* de uma organização, os níveis micro (indivíduo) e macro-analítico (a sociedade).

Esta percepção gerou em nós a seguinte questão de investigação: **como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado?**

Entendemos que:

Valores relativos à competição organizacional (VRCO) são **crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo.**

**Interações** são ações sociais entre pelo menos dois agentes, mediadas linguisticamente, que podem ser estratégicas ou baseadas em entendimento (comunicativas) (HABERMAS, 2003a);

**Stakeholders** são, adotando-se a definição ampla, entidades sociais – individuais ou coletivas – que influenciam e/ou são influenciados pelo alcance dos objetivos da organização (FREEMAN, 2004a). Os **stakeholders internos** são considerados, para efeito deste estudo, os sócios-proprietários/acionistas, gestores e demais empregados sob qualquer tipo de contrato ou acordo informal, enquanto os **externos** contemplam clientes, fornecedores de produtos e serviços, financiadores, comunidades (que podem englobar diferentes entidades individuais e coletivas, com os mais diferentes interesses em relação à organização), governo (enquanto instituição receptora de parte da riqueza produzida pela organização) e também concorrentes.

**Organizações que atuam em economia de mercado** são empresas, constituídas juridicamente e com fins lucrativos.

Com o propósito de compreendermos como os valores relativos à competição organizacional são reproduzidos nas interações entre *stakeholders*, fomos pesquisá-los em uma empresa coligada à Economia de Comunhão na liberdade, tendo como pano de fundo a perspectiva da psicologia social sociológica, mediante o interacionismo simbólico.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*I do believe [...] in order to understand our organizations, communities, occupations, and interpersonal worlds, we first and foremost must train ourselves to observe them carefully, to make sense out of what we observe, and then to build variables and theories to be tested in more formal models. Our field is still in its infancy, and we can advance it best by learning this lesson. Get out in the field, find out what is going on, learn to describe it to test your own understanding.*

*Edgard H. Schein (1989, p.104)*

Neste capítulo, contemplamos os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa. Todavia, abrimos o capítulo com a abordagem interacionista, já que esta permeia o presente estudo desde sua concepção, passando pela escolha do referencial teórico, e a construção do argumento, até a pesquisa de campo, análise e interpretação dos resultados.

Em um segundo momento, apresentamos breves relatos sobre os principais caminhos que os pesquisadores de valores humanos e da teoria da ação habermasiana, distintamente, têm encontrado para realizarem suas investigações nesses temas.

A partir de tais colocações e do objetivo da pesquisa, definimos a estratégia e o método empregados para investigar valores relativos à competição organizacional e interações entre *stakeholders*, bem como os processos de coleta e tratamento dos materiais empíricos obtidos em campo, além das questões relativas à análise e interpretação de resultados.

### 4.1 A abordagem interacionista

Provavelmente, uma das discussões mais delicadas relacionada à pesquisa diz respeito às crenças que subjazem os interesses e o encaminhamento das investigações científicas. Além de existirem diferentes tentativas visando a classificar estudos e cientistas sociais, podendo-se citar as de Morgan e Smircich (1980), Burrell e Morgan (2000) e, Lincoln e Guba (2000), cada pesquisador ao olhar para os trabalhos científicos de seus pares, tenderá a julgá-lo conforme suas lentes sobre o que é fazer ciência.

Denzin e Lincoln (2000) provocam os pesquisadores quantitativos ao observarem que toda pesquisa é interpretativa, independentemente se qualitativa ou quantitativa, porque é fruto do conjunto de crenças que o pesquisador possui sobre questões ontológicas (natureza da

realidade), epistemológicas (o que é o conhecimento) e metodológicas (como o conhecimento é gerado) que, reunidas, constituem o paradigma interpretativo. Segundo esses autores, “[a] era da investigação livre de valores para as disciplinas humanas acabou” (DENZIN e LINCOLN, 2006, p.33-34). A opção por entender o mundo a partir de um *ponto-de-vista* positivista, seja usando método qualitativo ou quantitativo, encerra um valor e é uma lente como qualquer outra.

Nosso estudo pretende oferecer pistas para a compreensão do agir organizacional dentro de uma economia de mercado e, portanto, de um contexto competitivo, por meio de uma nova lente – os ‘valores relativos à competição organizacional’, considerados nas interações sociais entre *stakeholders* internos e externos.

A interação, apesar de considerada inicialmente pelas ciências naturais e da vida, foi adotada como objeto de estudo pelas ciências humanas e sociais a partir da segunda metade do século XX. Porém, já ao final do século XIX, sociólogos como Simmel e Weber defendiam que a sociedade é criada mediante ações recíprocas dos indivíduos. Contudo, foi a escola de Chicago, nos Estados Unidos, que desenvolveu a ecologia urbana, uma das fontes principais do interacionismo. Lá, George Herbert Mead entre os anos de 1910 e 1920, ministrou um curso baseado na noção de interação. Mais adiante, um de seus alunos, Herbert Blumer, fundaria a corrente que ficou conhecida como interacionismo simbólico – expressão que por vezes designa, indevidamente, o movimento interacionista em sua totalidade. Goffman, por seu turno, nos anos 1950, defendeu a interação como objeto de estudo somente da sociologia, enquanto Garfinkel e seus colaboradores iniciaram, na Califórnia, a etnometodologia e a análise conversacional e, Hymes e Gumperz propuseram a etnografia da comunicação, na fronteira da socioantropologia e da lingüística. Também na psicologia o conceito de interação foi utilizado, tanto em estudos naturalistas quanto da psicologia das comunicações, podendo-se citar os de Bateson, da Escola de Palo Alto (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004).

A “galáxia interacionista” – como é chamada o conjunto de escolas e subdisciplinas que tem a interação como objeto de estudo – acolhe ainda os estudos da lingüística interacionista que sofreu a influência de diferentes correntes filosóficas, incluindo-se Wittgenstein, Austin e Searle, Jacques e também Habermas e sua teoria do agir comunicativo (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU (2004), onde localizamos nosso estudo.

Não obstante o interacionismo simbólico tenha se caracterizado em sua origem como uma corrente com um entendimento subjetivista do fazer ciência, relativista, anti-positivista e aestruturalista, Gary Alan Fine em uma importante reflexão em artigo de 1993, publicado no *Annual Review of Sociology*, discute os processos de fragmentação, expansão, incorporação e adoção por que passou essa importante tradição intelectual desde que assim foi ‘nomeada’, mas principalmente, ao longo dos anos 1970 e 1980 (FINE, 2005).

A perspectiva interacionista contemporânea é multifocal, incorporando várias abordagens, o que vem lhe proporcionando um “[...] período de triunfo e crescimento” (FINE, 2005, p.91). Não obstante esse acolhimento a uma multiplicidade de enfoques, a maioria daqueles que se colocam explícita ou implicitamente nessa perspectiva acatam os princípios básicos da corrente (Ibidem) – as coisas são conhecidas pelos seus significados, significados esses que emergem das interações sociais e que mudam em função dessas interações. A realidade é algo socialmente construído, por meio de um processo formativo que ocorre nas contínuas interações humanas (BLUMER, 1969).

Três principais debates estão presentes na perspectiva interacionista dos quais decorrem diferentes escolhas epistemológicas e metodológicas, provenientes das contraposições entre micro e macro níveis de análise; agência e estrutura; realismo social e interpretacionismo.

No que diz respeito ao primeiro debate, o interacionismo simbólico, em sua origem, enfatiza o indivíduo em interação, em uma perspectiva micro-analítica (FINE, 2005), atribuindo baixa importância à macroestrutura e às questões de poder (STRYKER, 1981).

Sob essa ótica, a estrutura social é vista

*as a loose framework within which social behavior is constructed, exercising minimal constraint over the creativity of human actors whose actions are guided by definitions of the situation arising in the course of interaction itself (rather than existing prior to interaction) and by selves with reflexive properties freeing persons from the operation of social controls (STRYKER, 1981, p.394-395).*

Pesquisas no âmbito das organizações, em 1960, como a de Strauss sobre a ordem negociada, observava que a macroestrutura poderia ser conhecida a partir de um nível micro. Em outras palavras, o entendimento do que vem a ser uma organização, segundo esse autor, poderia se dar de baixo para cima (FINE, 2005).

Todavia, outros estudos vêm mostrando a influência do papel das instituições no significado e nas interações (FINE, 2005).

Stryker (1981, p. 495) tenta unir essas duas perspectivas, somando à abordagem micro a teoria de papéis, na qual a estrutura social é “*coercive (even if benign), allowing structured deviance but otherwise little significant leeway to person as they interact as representatives of organized positions in group structures*”. Franks (2003, p.620) corrobora esse *ponto-de-vista* ao afirmar que o conceito de “*role taking*” rompe o dualismo entre indivíduo e sociedade uma vez que combina em um único processo auto-controle e controle social.

Stryker já notava no início dos anos 1980, um esforço por parte dos interacionistas, em fundir as duas perspectivas – o que ocorreu efetivamente ao longo da década seguinte – chegando-se à conclusão de que os níveis são “entrelaçados e indivisíveis, com a micro-análise implicada pela macro e vice-versa” (FINE, 2005, p.92).

Tem-se observado que tanto os micro-sociólogos (da teoria da troca, da etnometodologia e da interação simbólica) tendem a considerar as questões da complexidade organizacional quanto os macro-sociólogos (estruturalistas, marxistas e institucionalistas) procuram levar em conta as ações dos participantes nos alicerces das estruturas sociais (FINE, 2005, p.98): “todos os sistemas de larga escala estão, em última instância, fundamentados nos construtos simbólicos que os indivíduos usam ao enfrentar sua realidade social”.

Em relação à questão da agência e da estrutura que, a nosso ver, relaciona-se ao debate anterior, Fine (2005) nota que desde Mead, passando por Blumer e Goffman, entende-se que há uma relação entre esses dois aspectos. Apesar de eventuais críticas sobre o agenciamento pessoal ser tomado como único critério para a realização de escolhas, os interacionistas reconhecem que existem limites, pois a estrutura, entendida por Fine (2005, p.93) como “significados individuais sedimentados” exerce forte influência. Assim, diversas situações presentes no mundo, tais como as classes sociais, não são resultados do indivíduo e só podem ser entendidas a partir das circunstâncias do contexto em que se manifestam.

Por fim, o último debate tem implicações, acima de tudo, metodológicas. Apesar de em sua fundamentação, com Mead e, depois, Blumer, a abordagem interacionista criticar o uso de métodos quantitativos (FINE, 2005), a corrente da escola de Iowa, liderada por Kuhn à

mesma época da explosão da escola de Chicago de Blumer, já trabalhava com tal enfoque, empregando questionários. A abordagem interacionista inclui desde os realistas sociais que consideram os dados como reflexo, em alguma medida, da realidade social, até os subjetivistas radicais e pós-modernistas que somente os vêem como estratégias discursivas.

Sob nosso *ponto-de-vista*, não deve haver uma disputa metodológica, muitas vezes reduzida a brigas de egos entre acadêmicos como também observa Long et al. (2000). Parece-nos mais razoável que os investigadores percebam, ao final, que todos estamos empenhados em compreender ‘o que está acontecendo’ a partir de métodos e técnicas, nem melhores, nem piores, apenas diferentes, usadas para compreender os fenômenos de nossa sociedade. Quer nos parecer que este também é o olhar dos pesquisadores que se propõem a considerar como objeto de estudo as interações.

## **4.2 Situando as pesquisas em função dos temas**

### **4.2.1 Estudos em valores humanos em psicologia social: reflexões sobre uma nova perspectiva**

Como vimos no referencial teórico, a psicologia social é uma das áreas do conhecimento que vem se dedicando ao estudo dos valores humanos.

No que diz respeito a estudos focando valores individuais, a literatura indica três formas básicas para conhecê-los: (1) observando os comportamentos e realizando inferências a partir deles, (2) solicitando às pessoas que explicitem quais são os valores que se encontram subjacentes à sua conduta, ou então, (3) apresentando a elas estímulos valorativos, em geral, listas de valores ou questionários com assertivas perante as quais deveriam reagir e posicionar-se (ROKEACH, 1973; VERA MARTÍNEZ, 2001).

Assim, apesar de ser possível a utilização do método qualitativo, lançando mão de observações e entrevistas entre outras técnicas, Meglino e Ravlin (1998) mostram, em revisão da literatura elaborada a partir de estudos empíricos, publicados entre 1987 e 1997, uma concentração de trabalhos quantitativos relacionados a valores organizacionais, caminho também escolhido por Tamayo e colaboradores para o estudo dessa classe de valores, em suas

diversas pesquisas no Brasil (TAMAYO e GONDIM, 1996; TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; TAMAYO, 1998; TAMAYO e BORGES, 2001).

A concepção ontológica de ser humano, epistemológica e metodológica tem estado na pauta das ciências sociais trazendo uma polêmica que não é nova, porém tem recebido interesse especial dos psicólogos sociais nos últimos anos (ESTRAMIANA, 1995), que se dividem diante de dois enfoques, o psicológico e o sociológico (STRYKER, 1981).

A psicologia social centrada na concepção ontológica do ser humano enquanto indivíduo, data aos primórdios da disciplina. Allport (1924, p.4) citado por Torregrosa (2004) observa nesse sentido que: “[t]here is no psychology of groups which is not essentially and entirely a psychology of individuals. His biological needs are the end toward which his social behavior is a developed means”.

Stryker (1981), analisando os dois possíveis enfoques da psicologia social, observa que o primeiro, voltado inicial e essencialmente para o estudo do intra-individual, utilizava-se, em suas origens, sob a inspiração (e pressão) das ciências naturais, de experimentos – o que lhes atribuía uma suposta validade científica.

Com o passar do tempo, porém, notou-se a influência do experimentador sobre os resultados de tais pesquisas, revelando-se que este tipo de estudo tratava-se de situações sociais as quais não poderiam mais ser entendidas a partir de uma neutralidade até então proclamada (STRYKER, 1981), que partia da concepção do ser humano como um organismo vivo<sup>12</sup>.

Apesar dos estudos de valores anteriormente citados neste item não lançarem mão de experimentos, existe uma herança e um olhar puramente psicológico em grande parte dessas pesquisas, desprezadas que são de quaisquer considerações contextuais, tão caras aos pesquisadores da abordagem sociológica da psicologia social.

A teoria de valores de Schwartz, a qual serve de apoio neste trabalho para a análise dos valores relativos à competição organizacional, está desenvolvida no âmbito da psicologia social, com foco no indivíduo, no intra-individual, sob o paradigma funcionalista. Até mesmo

---

<sup>12</sup> Isto não quer dizer que tais procedimentos deixaram de existir, apenas que são necessárias diversas precauções (STRYKER, 1981).

quando Schwartz (1994) trata de valores culturais, os valores ainda são estudados a partir dos valores do indivíduo, já que parte dos valores pessoais deste, agregando-os depois, por tratamento estatístico, ao nível país.

Oliveira e Tamayo (2004), por exemplo, tecem algumas críticas sobre a realização de pesquisas sobre valores organizacionais, no entanto passam ao largo da questão do foco sob o qual as investigações são realizadas. Observam que tais valores costumam ser mensurados, qualitativamente, a partir de levantamentos documentais, ou então, quantitativamente, pelo emprego de questionários de valores pessoais, respondidos com relação à organização. Contudo, a crítica reside na questão do método empregado, mencionando que tanto um quanto outro apresentam problemas.

Como dissemos, é nesta esteira que o estudo de valores vem sendo desenvolvido. Veja-se o que nos aponta Ros (2001, p.31-32) ao apresentar uma perspectiva histórica da psicologia social dos valores humanos, reiterando o enfoque intra-individual:

*Serrano (1984) y Zavalloni (1984) coinciden en destacar el trabajo de Allport, Vernon y Lindzey (1960) como uno de los primeros antecedentes en el desarrollo sistemático de medidas de los valores, ya que permite medir el orden de importancia de seis valores: teóricos, sociales, políticos, religiosos, estáticos y económicos. Sin embargo desde mi punto de vista el trabajo de Maslow por su análisis de la jerarquía de las necesidades humanas y el de Rokeach por la articulación entre valores y actitudes y conducta merecen una atención más específica.*

A perspectiva da psicologia social enquanto exclusivamente psicológica, focada em fenômenos do indivíduo tem sido reforçada ao longo de décadas em vários *handbooks* de psicologia social (TORREGROSA, 2004) e “[e]ven without trying to specify the content of those terms [social e social aspects], social psychologists may naively ask if a nonsocial or social psychology is feasible” (Ibidem, p.22).

Torregrosa (2004, p.75) vale-se de Baumeister (1995) para corroborar o seu *ponto-de-vista*:

*There is a paradox in the way social psychology is practiced today: it isn't always all that social. Ironically, most social psychologists think of people as largely self-contained units, conceding only that occasionally these units come into contact with each other.*

Críticas como essa estão na rota de colisão entre dois tipos de psicólogos sociais: um com orientação psicológica e outro com orientação sociológica, sendo tanto a visão de uns, quanto a de outros, reducionistas, cada uma com o seu viés, não conseguindo lidar a contento com o objeto de estudo da psicologia social (TORREGROSA, 2004).

Torregrosa (2004), por sua vez, advoga a não divisão entre essas duas abordagens, mas a sua união, considerando o interacionismo simbólico uma perspectiva capaz de resolver a questão da antinomia indivíduo-sociedade. No entanto, observa ainda esse autor, tal *ponto-de-vista* recebe críticas de psicólogos sociais de ambos os enfoques, de acordo com a perspectiva limitada de cada um. Do mesmo modo, chama nossa atenção para a crítica que se costuma fazer a Habermas (1987) que, a seu ver, não pode ser considerado reducionista quando lida com problemas sóciopsicológicos, como querem alguns.

Estramiana (1995, p.121) reforça que:

*El énfasis que una psicología social psicológica pone en los determinantes estructurales del comportamiento no es contradictorio con la consideración de los aspectos individuales del mismo. En este sentido, la existencia de estereótipos negativos entre los defensores y detractores de una y otra concepción de la psicología social supone una barrera que obstaculiza una mejor comprensión de ambos enfoques.*

Segundo esse autor, a psicologia social deve ter atenção nos processos coletivos para que não se reduza ao estudo de aspectos diádicos ou individuais do comportamento. Para ele, com o que concordamos, os processos de comunicação e influência social só podem ser entendidos como elementos da interação social, da mesma forma que “*el estudio situacional de la interacción es ininteligible si no se situa en el contexto mas amplio de la estructura social*” (Ibidem, p.116).

#### **4.2.2 Estudos sobre a teoria de ação sob o olhar de Habermas**

No que concerne às pesquisas sobre teorias da ação sob o enfoque habermasiano, podemos dizer que poucos estudos, especificamente com situações interacionais, foram identificados. Em um levantamento realizado em janeiro de 2005, à época da elaboração do projeto de pesquisa, na base de dados *Proquest Digital Dissertations*, para um período de 20 anos (1985-2004), considerando ‘Habermas’ como palavra-chave e ‘*management*’ como assunto, foram encontrados 23 trabalhos, todos em nível de doutorado (PhD ou EdD), utilizando abordagem qualitativa, com exceção de uma pesquisa que utilizou também questionário. Destacaram-se como objetos de estudo, organizações do setor da Saúde bem como áreas específicas, como sistemas de informação, e temas relacionados ao impacto da tecnologia nas organizações, treinamento de executivos e mudanças. Os conceitos habermasianos tratados foram, em sua maioria (17), relacionados à teoria da ação, competência ou racionalidade comunicativa.



Quanto ao enfoque metodológico, os resumos não eram claros em suas colocações, muitas vezes identificando os instrumentos de pesquisa ou o tratamento de dados como a metodologia em si. Sete trabalhos utilizaram a pesquisa (ação) participatória. Os demais estudos concentraram-se em narrativas obtidas por meio de entrevistas, *storytelling*, além de pesquisa documental, havendo também um estudo com observação participante. Em geral, utilizaram-se mais de uma fonte de coleta de dados.

Quanto ao enfoque utilizado na apresentação e análise de dados, houve predomínio da hermenêutica baseada em Gadamer e Ricoeur, além de menções à etnografia e construtivismo social. Dois trabalhos de pesquisa participatória estudaram interações em si: um deles entre líderes e trabalhadores do conhecimento e outro, entre gerentes e trabalhadores que lidam com robôs.

O que se pode notar, então, é que há uma tendência nos trabalhos que utilizam o referencial teórico habermasiano no sentido de guiarem-se pelo enfoque subjetivista, interpretativo-hermenêutico, empregando técnicas qualitativas de pesquisa, destacando-se o uso de entrevistas para a coleta de narrativas e o uso da hermenêutica para análise e interpretação.

Investigando-se a produção científica no Brasil, tomando-se por base os pesquisadores cadastrados na Plataforma Lattes (julho/2005), e considerando-se o termo “Habermas” como assunto, foram relacionados 667 pesquisadores que, de alguma forma, elaboraram trabalhos utilizando suas teorias. Destes, 523 estavam nas Ciências Humanas e apenas 27 nas Ciências Sociais Aplicadas, na área de Administração. Somente 8, todavia, tinham referências de produção científica empregando a teoria da Ação Comunicativa.

Estes números mostram uma reduzida quantidade de pesquisadores e provavelmente de pesquisas em Administração utilizando os conceitos habermasianos relativos à sua teoria da ação, no Brasil, parecendo ser um mundo ainda a explorar, dentro de um enfoque predominantemente qualitativo que, nestes casos, refletem um paradigma mais subjetivista, onde a realidade é construída na interação com o outro.

### 4.3 Valores relativos à competição organizacional e interações sociais: como estudá-los?

Propondo-nos a investigar valores relativos à competição organizacional e tipos de ação social a partir de práticas socialmente construídas nas interações entre *stakeholders*, entendemos estar nosso estudo mergulhado no paradigma interpretacionista, na perspectiva interacionista, podendo-se lançar mão, *vis-à-vis* o debate micro-macro, de diferentes níveis de análise. O ponto de partida são as ações comunicacionais entre pessoas (*stakeholders*), mediadas pela linguagem (simbólico), todavia contextualizadas no ambiente organizacional, inserido em uma economia de mercado, no Brasil, neste início de século XXI, o que nos remete a implicações nos âmbitos social e cultural.

Considerando que os valores, no âmbito organizacional, são aqueles que usufruem o *status* de praticados e, que segundo Oliveira e Tamayo (2004), orientam a vida da organização, produzida em seu cotidiano, optamos neste trabalho por estudar os valores a partir das práticas organizacionais.

Práticas organizacionais caracterizam-se por ocorrerem no dia-a-dia da organização e terem sentido de continuidade. Para Verbeke (2000, p.589), são teorias-em-uso “*which represent the typical behaviors/procedures adopted by members of an organization*”. Por seu turno, Wenger (2001) entende que o conceito de prática inclui tanto aspectos implícitos, quanto explícitos. Diz o autor:

*Incluye lo que se dice y lo que se calla, lo que se presenta y lo que se da por supuesto. Incluye el lenguaje, los instrumentos, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las regulaciones, y los contratos que las diversas practicas determinan ara una variedad de propósitos* (WENGER, 2001, p. 71).

Neste estudo, tomando por base Verbeke (2000), entendemos como práticas organizacionais as ações e procedimentos típicos adotados pelos *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/empregados), explícitas e implícitas (inferidas), com a finalidade de obtenção de recursos.

Os valores, por sua vez, são mais facilmente identificados em situações de conflito, diante de decisões que precisam ser tomadas (SCHWARTZ, 1992). Por este motivo optamos por identificar as práticas organizacionais e a partir delas analisar os valores relativos à

competição organizacional tendo por base as crises pelas quais passou a empresa-caso e os interlúdios que a elas se interpuseram

Por sua vez, as interações serão estudadas por meio dos tipos de ações sociais, e as condições de validade da fala, *vis-à-vis* Habermas (2003a).

Entendemos como apropriado estudar valores e as interações sob o paradigma interpretativo, tendo por base a perspectiva da psicologia social sociológica, mediante a tradição intelectual do interacionismo simbólico.

#### **4.3.1 A estratégia e o método de pesquisa**

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, de tentar compreender como os valores relativos à competição organizacional reproduzem-se nas interações sociais entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado, optamos pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa. Essa escolha é recomendada, como observa Yin (2001), em pesquisas que procuram buscar respostas a “comos” e “por quês”, a partir de fenômenos contemporâneos investigados na vida real, quando não é possível ao pesquisador, separar deliberadamente, o fenômeno de seu contexto.

Adotamos para efeito de nossa pesquisa um estudo de caso de tipo único. Fizemos esta escolha por entendermos que, se nossa intenção é mostrar a possibilidade de um modelo competitivo diferenciado, poderíamos estudar uma organização, desde que fizesse parte de uma economia de mercado e apresentasse, em tese, uma proposta de gestão diferenciada – o que foi possível elegendo empresas afiliadas ou coligadas ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade, que será apresentado mais adiante.

A empresa que nos possibilitou a oportunidade para realização do estudo de caso, era a maior empresa brasileira em número de funcionários em 2006, coligada ao projeto Economia de Comunhão na liberdade (desde 1992), denominada para efeito deste trabalho por ‘Ecom’.

O método de pesquisa escolhido para a investigação das ações sociais entre *stakeholders* e os valores a elas subjacentes foi o qualitativo, cuja força encontra-se em sua capacidade de focar “no que” e diretamente “onde” a prática social ocorre, olhando como as interações sociais se

dão no dia-a-dia (SILVERMAN, 2000). A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), possibilita não só explorar um fenômeno ou descrevê-lo, mas também alcançar, quando for o caso, a natureza explicativa da pesquisa à medida que considera o contexto no qual os indivíduos (no caso, os *stakeholders*) interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações, permitindo compreender o comportamento humano e os fenômenos a ele relacionados.

Schwandt (2006, p.195) faz uma importante colocação sobre a investigação social ao observar que esta não deve depender apenas de perícia metodológica, mas ser uma práxis, uma atividade que, ao ser realizada, transforma a própria teoria e os objetivos que a orientam: “[...] a ação e o pensamento, a prática e a teoria, estão ligadas em um processo contínuo de reflexão crítica e de transformação”. Esta reflexão foi particularmente vivenciada no processo de desenvolvimento de nosso estudo.

O Quadro 4 sumariza as opções metodológicas que fizemos, apresentadas de forma mais detalhada nos tópicos a seguir.

Quadro 4: Opções Metodológicas

Item	Descrição
Questão de Pesquisa	Como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre <i>stakeholders</i> de organizações que atuam em economia de mercado?
Objetivo Geral	Compreender como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre <i>stakeholders</i> de organizações que atuam em economia de mercado.
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Caso: tipo único Unidade de análise → a organização Categorias de análise → valores relativos à competição organizacional (VRCO), interações entre <i>stakeholders</i>
Método de Pesquisa	Qualitativo
Fontes de Materiais Empíricos	Entrevistas semi-estruturadas e em profundidade Conversas espontâneas entre <i>stakeholders</i> ( <i>naturally occurring talks</i> ) Observação participante Textos (documentos)
Tratamento, Análise e Interpretação de Materiais Empíricos	Categorização Análise de discurso inspirada na pragmática Análise hermenêutica

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## 4.4 Encaminhamento da pesquisa de campo

Neste item, contemplamos em um primeiro momento o que vem a ser o projeto da Economia de Comunhão na liberdade da qual a organização estudada é coligada, caracterizando-o de forma a justificar a busca de empresas a ele afiliadas para realização da pesquisa. Em seguida, descrevemos o processo que nos levou especificamente à Ecom e não à outra organização EdC, finalizando com a apresentação da organização-objeto de estudo, propriamente dita.

### 4.4.1 O projeto Economia de Comunhão na liberdade

#### 4.4.1.1 Origens

A EdC é considerada um projeto, lançado em 1991, em São Paulo, pela fundadora e atual presidente do Movimento dos Focolares, Chiara Lubich<sup>13</sup>, cuja prática vem sendo mais recentemente estudada e teorizada por acadêmicos de diversos países (FERRUCCI, 2007).

A EdC está fundamentada na partilha. Segundo as palavras de Lubich (2004b, p.30), “[...] é típica no Movimento dos Focolares justamente a chamada ‘cultura da partilha, cultura do dar’, que desde o início se concretizou em uma comunhão de bens entre todos os membros e em obras sociais até consistentes”. Ela mesma explica o que vem a ser tal cultura (LUBICH, 2004c, p.41): “[é] a cultura do Evangelho, porque foi no Evangelho que compreendemos o que é ‘doar’. Nele está escrito: ‘Dai e vos será dado; será derramado em vosso regaço uma boa medida, calcada, sacudida, transbordante’ (Lc 6,38)”. Vivendo essa cultura, os membros espalhados em diferentes ramificações do Movimento, buscam realizar o objetivo final: a

<sup>13</sup> Silvia Lubich nasceu em 22.01.1920, de pai socialista, mãe católica fervorosa, ambos tipógrafos; tinha também mais três irmãos, sendo o mais velho, comunista. Sua família sofreu forte crise financeira pela defesa dos ideais socialistas. Fez o magistério; quis entrar na Universidade Católica, mas seu pedido chegou atrasado. Muito frustrada, ouviu uma voz íntima dizendo-lhe "Eu serei o teu Mestre". Frequentava a Juventude Estudantil de Ação Católica e a fundou, mais tarde, em uma localidade onde lecionava. Em Trento, quando ensinava em uma instituição de padres capuchinhos adotou o nome de Chiara, após ter entrado em contato com a vida de Santa Clara de Assis. Recebeu uma intuição espiritual em Loreto, em 1939, na chamada Casa de Nazaré. Doou-se para sempre a Deus, de forma reservada, com o voto de castidade, em 07.12.1943 – data que ficou estabelecida, posteriormente, como a fundação do Movimento dos Focolares. Durante a guerra, junto com as colegas – com quem compartilhou sua decisão de vida, por elas também seguida – descobriu o único ideal pelo qual vale a pena viver e que não pode ser destruído por bombas: Deus, revelado como realmente é – Amor. A partir disso, o grupo passou a ter uma nova compreensão a Seu respeito: "uma verdade que não tínhamos ainda assimilado", trazendo um “significado novo a suas vidas”. Tudo o que queriam era fazer a Sua vontade, declarada no evangelho. O primeiro focolar (do italiano, lareira – que aquece e ilumina a família), reunindo o pequeno grupo formado por Chiara e suas companheiras, nasceu em 13.05.1944, após a destruição da casa de sua família, quando decidiu permanecer na cidade junto àqueles que se encontravam também em condições precárias de existência (ZAMBONINI, 1991).

unidade entre todos os seres humanos (ZAMBONINI, 1991) – ensinamento presente também no Evangelho: “Para que todos sejam um, como tu, ó Pai, o és em mim, e eu em ti [...]” (BÍBLIA, 1977, p.129), realizando a unidade ao “estabelecer relações interpessoais nas quais a diversidade é riqueza e a individualidade de cada um floresce na abertura e no dom ao outro” (LUBICH, 2004a, p.20).

O Movimento dos Focolares começou em tempos de II Guerra Mundial, em 1943, na Itália, em uma Trento sob bombardeamento aéreo, a partir de um compromisso de Chiara Lubich e de suas amigas mais próximas (que na época não tinham a intenção de formar qualquer Movimento), de colocar os bens de que dispunham na época (roupas, jóias, sapatos, alimentos, etc) à disposição das famílias e moradores necessitados de sua cidade natal. Em dois meses, o esforço inicial dessas três jovens, ao redor da chama onde conversavam e liam o evangelho, transformou-se em um grupo de mais de 500 pessoas que a ele aderiram de forma espontânea, dispostas a viver comungando o que possuíam, fossem bens ou necessidades (LUBICH, 2004a).

Os dois lados dessa relação eram considerados contribuintes no mesmo grau de importância: tanto quem possuía bens (materiais e também intangíveis, tal como o tempo, conhecimento ou uma habilidade qualquer), quanto quem possuía necessidades a serem satisfeitas por aqueles bens. Ambos eram passíveis de partilha. Nas próprias palavras de Chiara (ZAMBONINI, 1991, p.17), anos mais tarde, “[o] Movimento representa uma pequena experiência-modelo, uma amostra viva, onde podemos entrever o que poderia ser a sociedade inteira se todos vivessem desta maneira”.

Florescendo a partir de sua raiz – a cultura do dar – fundamentada no princípio da reciprocidade e do respeito à dignidade, para os membros do Movimento dos Focolares, quem recebe é alguém tão importante na sua necessidade quanto aquele na sua possibilidade de dar . Por isso, é uma comunhão, “[...] não é um dar-receber, mas uma relação dar-dar” (ZAMAGNI, 2001), “[...] as ações são realizadas não somente *para* os outros, mas *com* os outros”, levando-se em consideração a identidade pessoal.

Como nota Araújo (2002), o significado do que seja dar ou partilhar sob o *ponto-de-vista* do Movimento não é o que se vê no modelo econômico vigente. O dar, que os cristãos chamam de evangélico, encerra uma gama de valores que definem o próprio gesto: gratuidade, alegria,

generosidade, abundância, desinteresse, que não incluem mal-entendidos ou instrumentalizações (ARAÚJO, 2002), diferenciando-se também de ações altruísticas, que nada mais são do que uma forma de obter o reconhecimento de si mesmo (BRUNI, 2002).

A Obra de Maria (denominação oficial dada ao Movimento pelo Vaticano) tornou-se ao longo do tempo um “organismo articulado e complexo” (ZAMBONINI, 1991, p.7) que vêm realizando, por meio de diferentes expressões (ou vinte e duas ramificações), a prática do partilhar evangélico: [t]odos os membros do Movimento, de modo mais ou menos radical e sempre com liberdade, vivem a comunhão de bens<sup>14</sup>. O Movimento une mais de cinco milhões de membros em cerca de 180 países nos cinco continentes (BRUNI, 2005). São considerados “pobres”, “os irmãos necessitados”, pessoas excluídas das atividades produtivas (FERRUCCI, 2002).

Não obstante ser um movimento essencialmente formado por leigos, a partir de uma vocação de estar, como disse sua fundadora, “[...] em meio ao mundo” (ZAMBONINI, 1991, p.12), como “protagonista(s)” (LUBICH, 2004c, p.44), o objetivo maior da Obra de Maria – a unidade – proporcionou a adesão de pessoas da hierarquia da Igreja tais como padres, monges, mesmo antes de qualquer reconhecimento pelo Vaticano – o que se deu cerca de vinte anos após o seu início, em 1962, pelo papa João XXIII (ZAMBONINI, 1991)<sup>15</sup>.

Em busca da unidade, a Obra de Maria desenvolveu a característica ecumênica muito antes do Vaticano atentar com mais ênfase para o tema (em 2006, reunia mais de trezentos diferentes movimentos), o que acabou facilitando sua aceitação e conseqüente expansão nas diversas partes do mundo, incluindo-se além da Europa Ocidental e Américas, Oriente, culturas do leste europeu (antes da queda do muro de Berlim), judeus, palestinos e sociedades indígenas como as do bangwa, da República dos Camarões (LUBICH, 2004b). No Brasil, a penetração deu-se pelo Nordeste, em Recife, em 1959, seguindo para São Paulo, onde uma das primeiras

<sup>14</sup>Os membros internos ao Movimento são os focolarinos de vida comunitária e os focolarinos casados, que vivem nos focolares – núcleo das diversas comunidades do Movimento e que dão livremente tudo o que possuem, inclusive, o fruto do próprio trabalho. Há também os voluntários, comprometidos principalmente no campo social, que dão o supérfluo, bem como a geração nova – os gen – formado pelos jovens que colocam em comunhão o que lhes é possível (LUBICH 2004a). Além dos internos, que assumem responsabilidades e compromissos, há mais de 1,5 milhão de ‘aderentes’ – pessoas que aderem à idéia e ao estilo de vida, assistindo e/ou participando de atividades do Movimento, contando também com alguns milhões de simpatizantes, que recebem positivamente as idéias, mas não querem um compromisso com o Movimento.

<sup>15</sup>Os Estatutos Gerais atualizados do Movimento dos Focolares, aprovados pelo decreto do Conselho Pontifício para os Leigos, em 29 junho 1990, declara o movimento como uma "associação de fiéis de caráter privado e universal de Direito Pontifício" (ZAMBONINI, 1991, p.61).

companheiras de Chiara, Ginetta Calliari, ficou incumbida de sua organização, resultando na fundação da Mariápolis Aracelli, uma das cidades-testemunho do Movimento, que passou a chamar-se Ginetta, após o seu falecimento, em 2001, localizada no município de Vargem Grande Paulista, próximo à cidade de São Paulo.

A Economia de Comunhão na liberdade representa, por sua vez, a expressão econômica da Obra de Maria, sendo “um elemento essencial da espiritualidade do [...] Movimento [...]” (LUBICH, 2004a, p.13). A base dessa proposta é que empresas, ou seja, pessoas jurídicas, coloquem em comunhão parte de seu lucro, na ajuda aos necessitados do próprio Movimento, em um primeiro momento, e depois, da sociedade, de forma a, em longo prazo, repetir humanitariamente o que foi obtido na igreja primitiva, no tempo dos apóstolos, onde pela prática da comunhão, não havia um só indigente (LUBICH, 2004a). Apesar de possuir a mesma finalidade das comunidades primitivas, “encerrada no seu próprio nome, pois é uma economia que tem a ver com a comunhão entre os homens e com os bens” (LUBICH, 2004c, p.38), há uma importante diferença com aquelas: naqueles tempos tudo o que havia foi pouco a pouco sendo depositado aos pés dos apóstolos, o que levou ao esgotamento. A proposta da EdC é perenizar a partilha, na medida em que promove uma “comunhão de bens produtiva” (FERRUCCI, 1992, p.12). Em outras palavras, havendo permanentemente empresas que coloquem o lucro em comunhão, permitindo assim sua redistribuição a quem precisa, os bens não se acabarão, mas sim, a pobreza.

O lançamento do projeto Economia de Comunhão na liberdade ocorreu durante um discurso em 29 de maio de 1991, no auditório do Centro Mariápolis em Vargem Grande Paulista como resultado da conjunção de alguns fatos a saber:

- a constatação de que o montante colocado em comunhão pelas pessoas físicas pertencentes ao Movimento, em 1991, em todos os níveis (internos, voluntários e jovens) não era mais suficiente para cuidar dos necessitados do próprio Movimento (LUBICH, 2002);
- a reflexão sobre a encíclica *Centesimus Annus*, elaborada pelo Papa João Paulo II e publicada após a queda do muro de Berlim, que oferece uma “radiografia perfeita da situação socioeconômica e política do mundo de hoje” (LUBICH, 2004a, p.12).
- a experiência existente no Movimento, de pequenas cidades, denominadas Mariápolis permanentes (cidades de Maria), que servem como testemunho da prática do amor mútuo, vivido por seus habitantes ao realizarem todos os aspectos da vida: trabalho,



estudo, desenvolvimento espiritual. Nelas existem pequenos negócios constituídos para gerar trabalho a quem não possui outras atividades externas, e também como estágio para estudantes que frequentam os centros de formação existentes nas cidadelas (LUBICH, 2004a);

- o choque na visita ao Brasil, durante seu percurso entre a cidade de São Paulo e a Mariápolis Ginetta, situada no município de Vargem Grande Paulista, que aprofundou a percepção de Chiara Lubich em relação às desigualdades sociais na maior cidade do país (BRUNI e UELMEN, 2006);
- a rápida propagação do Movimento dos Focolares no Brasil: em 1991, já eram 250.000 membros (LUBICH, 2004a), somada ao ímpeto intenso existente entre os membros da Obra de Maria em nosso país para enfrentar os problemas sociais (LUBICH, 2004a).

Em quinze anos, tempo de existência da EdC no momento de elaboração deste presente estudo, haviam sido coletados e distribuídos cerca de 20 milhões de euros aos necessitados do mundo, oriundos das contribuições que são parte dos lucros das organizações que a compõem, doados segundo a possibilidade de cada uma, na liberdade<sup>16</sup> (FERRUCCI, 2006). Uma outra parte do lucro é destinada ao re-investimento na própria organização, possibilitando a geração de empregos (outra forma de ajuda aos necessitados, segundo LUBICH, 2004d) e finalmente, uma terceira fração, endereçada ao desenvolvimento de “homens novos”, expressão cunhada pelo apóstolo Paulo para apontar aqueles que viviam segundo o evangelho (LUBICH 2004c), e que no contexto atual, são pessoas que compartilham dos mesmos valores humanitários nele expressos, independentemente de credo.

Stefano Zamagni, professor da Universidade de Bolonha e consultor do Vaticano para assuntos econômicos, considera a EdC não como uma idéia lançada pela emoção, mas sim uma idéia de raízes profundas, que configura um modelo de homem esculpido no cristianismo (ZAMAGNI, 2001). Observa que, entender a EdC como mero fruto do amadurecimento do próprio Movimento dos Focolares, é uma forma reducionista de leitura de algo maior, que vem a ser um “sinal dos tempos” (ZAMAGNI, 2002b, p.129).

---

<sup>16</sup>No Brasil, entre agosto de 2005 e junho de 2006 foram distribuídos cerca de R\$ 1,4 milhão, entre 940 pessoas, sendo 56,8% da região nordeste e 21,6% da região norte.

#### 4.4.1.2 Da proposta para a prática

A “bomba” – como ficou conhecido pelos membros do Movimento dos Focolares, o lançamento da EdC por Chiara Lubich, em 1991 – gerou uma inquietação em torno dos caminhos para transformar a proposta em realidade. A idéia inicial sugerida pela fundadora foi constituir pólos que reunissem pequenas empresas, situados próximos às cidades-testemunho e que servissem como “faróis”, iluminando não só seus participantes, mas anunciando uma nova possibilidade de agir econômico para a sociedade ao redor (LUBICH, 2004a).

A fala de Chiara “[s]omos pobres, mas somos muitos”, sempre presente no Movimento (BRUNI, 2005, p.28), é compatível com a concepção de sociedades anônimas, compostas por milhares de pessoas físicas e jurídicas, que seriam a base de financiamento desse pólos (LUBICH, 2004a). A primeira sociedade anônima fechada constituída foi a Espri – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais. A partir de todo tipo de contribuições provenientes de seus sócios, que subscreveram ações da companhia, dentro do espírito da cultura do dar, foram levantados fundos para a construção do primeiro pólo da EdC, localizado a quatro quilômetros da Mariápolis Ginetta, no município de Cotia, batizado de Pólo Spartaco, em homenagem a um dos primeiros focolarinos, muito ativo no início do Movimento, com a missão de “levar a esperança de uma economia nova”<sup>17</sup>(ESPRI, s.d., p.7).

Em 2006, o Pólo Spartaco já contava com nove empresas além da Espri, entre indústrias e prestadoras de serviços. Algumas delas têm sede em outros estados (no pólo está a filial), enquanto três delas localizam-se no município de Vargem Grande Paulista, em função da característica de seus serviços (educação, saúde, serviço contábil) (ESPRI, s.d., p.7). A Espri é a empresa responsável pela administração do condomínio no que concerne ao aluguel e manutenção do terreno e instalações comuns, agregando os mais de 3600 acionistas, um capital social de aproximadamente 2 milhões de reais, quatro diretorias e um conselho de administração, cujo presidente é eleito em assembléia e possui mandato de dois anos (Ibidem).

---

<sup>17</sup>No Brasil, também já entrou em operação o pólo Ginetta, em Igarassú (PE). Em outubro de 2006, foi inaugurado o pólo Lionello, na Itália, estando em projeto outros pólos na Argentina, no México, na França, em Portugal, na Alemanha e nos Estados Unidos (ESPRI, s.d., p.7).

Com a EdC, empresários, que já faziam parte do Movimento dos Focolares, acabaram também se propondo a adequar as atividades de suas empresas ao projeto, compondo um grupo de coligadas que representam a maioria das organizações da Economia da Comunhão na liberdade. Tanto essas últimas quanto aquelas estabelecidas nos diferentes pólos seguem a proposta da EdC, espalhando-se por todos os continentes e países de diferentes níveis de desenvolvimento econômico (MOLTENI, 2002), reunindo, no mundo, até 2005, 735 organizações, sendo 121 (16,5%) no Brasil, representando em nosso país, cerca de 1000 postos de trabalho.

Como um reflexo do caráter ecumênico (e relacional) do Movimento, enraizado no cristianismo primitivo que estava aberto a receber todo tipo de pessoa que procurasse as primeiras comunidades cristãs (CORNELLI, 2004), a EdC, congrega organizações de quaisquer tipos de formação jurídica (ARAÚJO, 1998b): sociedades anônimas abertas e fechadas, sociedades de responsabilidade limitada, cooperativas, organizações sem fins lucrativos, concentrando-se porém, em empresas privadas, que atuam no ambiente competitivo e globalizado do mundo atual. Apesar das empresas serem predominantemente de origem familiar e de micro e pequeno portes, após 15 anos, podemos encontrar na Economia de Comunhão na liberdade, no Brasil, organizações também de médio porte, com faturamento acima de R\$ 10 milhões, em 2006.

#### **4.4.1.3 Afinal, que proposta é essa?**

Antes da experiência da EdC, a prática do princípio da solidariedade restringia-se a iniciativas paralelas (o Terceiro Setor), complementares ou até mesmo marginais, “mas não estritamente econômicas”, como ocorre nesse projeto (CRUZ, 1999).

Apesar de inicialmente ter sido apresentada pela própria Chiara como uma “[...] experiência específica de economia solidária [...]” (LUBICH, 2002, p.13), estudos têm mostrado que a Economia de Comunhão na liberdade já ultrapassou este enquadramento, principalmente porque a maioria das organizações que dela fazem parte não atua no formato de cooperativas.

A EdC diferencia-se de outras modalidades de experiência econômica tais como o mecenato, a filantropia e mesmo as mais modernas iniciativas de responsabilidade social corporativa preocupação com a não separação entre o momento da produção e da distribuição da riqueza

(ZAMAGNI, 1999; FERRUCCI, 2007). Segundo esses autores, não basta separar uma parte dos lucros para poder doar ou aplicar em projetos sociais como já fazem diversas empresas no mundo, mas é preciso atentar qual tipo de produto e/ou serviço permitiu obtê-los e o modo como se fez isso. Do contrário, corre-se o perigo de permanecer no paradigma utilitarista, em que os fins justificam os meios. Na visão da EdC, não adianta proporcionar ajuda ao necessitado se para isso, a empresa comercializa um produto que traz prejuízo deliberado à saúde física ou mental do consumidor, ou então se o sistema de gestão é opressor.

A prática ao longo dos cinco primeiros anos de EdC foi deixando mais claros os diversos aspectos do projeto. Em um dos congressos da Humanidade Nova – uma das ramificações do Movimento dos Focolares, realizado em 1997, os empreendedores que aderiram à proposta da EdC reuniram-se. Juntos, redigiram os denominados “Princípios para a Gestão de uma Empresa de Economia de Comunhão” (Anexo B), que se referem fundamentalmente às relações entre os *stakeholders* tanto internos quanto externos à empresa. Os pontos principais relativos a cada princípio encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5: Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão

Princípio	Descrição
Empresários, trabalhadores e empresa	<p>No centro a pessoa, não o capital. A administração da empresa visa a aumentar a produção do lucro, destinado, com a mesma atenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o desenvolvimento da empresa</li> <li>• Para pessoas que passam por dificuldades econômicas, começando com quem adere à cultura da partilha</li> <li>• Para a difusão dessa cultura.</li> </ul> <p>Formulação de estratégias, objetivos e planos econômicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseados em critérios típicos da correta gestão;</li> <li>• Envolvendo os membros da empresa.</li> </ul> <p>Favorecimento, em relação aos empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• da criatividade</li> <li>• da responsabilidade</li> <li>• da participação nas decisões dos objetivos empresariais</li> </ul> <p>Ajuda aos funcionários que passam por dificuldades.</p>
O relacionamento com clientes, com fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros	<p>Esforço para oferta de bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos. Profissionalismo dos membros na construção e reforço das relações com clientes, fornecedores e comunidade, sentindo-se orgulhosos de os servirem. Relacionamento leal com concorrentes (mostrando o seu produto/serviço como é e não ressaltando os defeitos dos outros).</p>

*continua*

Princípio	Descrição
Harmonia no local de trabalho	Adoção de sistemas de gerenciamento e estruturas organizacionais promotoras do trabalho em grupo e do crescimento individual. Manutenção pelos empregados dos locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis.
Formação e instrução	Favorecimento de atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança que permita a disposição ao compartilhamento de talentos, idéias e capacidades em prol dos colegas e da organização. Estabelecimento de processos seletivos e de desenvolvimento de pessoal que incentive tal atmosfera. Promoção de cursos de reciclagem e de aprendizado em prol do desenvolvimento profissional e da empresa.
Comunicação	Comunicação aberta e sincera entre funcionários e diretores, e com todos aqueles que: Prontificam-se a contribuir com o desenvolvimento do projeto Interessam-se pela cultura da partilha e desejam aprofundar seus aspectos. Utilização de meios modernos de comunicação em prol de relacionamentos econômicos reciprocamente produtivos em nível local e internacional.

Fonte: Baseado em FERRUCCI, 2003

Segundo os Princípios, todos aqueles que pertencem ou entram em contato com uma empresa afiliada ao projeto devem se sentir considerados enquanto pessoas, amadas em sua singularidade, não prevalecendo a luta, mas o crescimento conjunto, de modo que ao final, a empresa transforme-se em uma comunidade, onde empresários, dirigentes e empregados sintam-se realizados, porque também trabalham com pessoas satisfeitas.

Busca-se uma aproximação com os clientes finais na medida em que os funcionários tomam consciência do projeto ao qual a organização adere, e passam a se preocupar com o que e como se produz, de modo a levar “bens positivos” (FERRUCCI, 2003, p.8), ou seja, produtos e serviços úteis para quem deles for se utilizar. Os empregados devem, assim, se sentir produzindo algo de útil, tendo significado no trabalho. Os planos e estratégias devem ser desenvolvidos com a participação dos membros da empresa, com empresários atuando de forma transparente, “pagando impostos e não propinas, sem poluir e sem participar de concorrências ilícitas” (FERRUCCI, 2002, p.35). O ambiente de trabalho, por sua vez, deve promover o bem-estar físico e moral. A comunicação deve ser eficiente, de modo que as informações sobre o que acontece na empresa sejam conhecidas e também haja divulgação da experiência com aqueles que se interessam pelo projeto. Os concorrentes, por sua vez, são pessoas amadas, que “têm o direito de trabalhar com sucesso” (FERRUCCI, 2003, p.7), com as quais se pode aprender e até cooperar (mas, não de modo a fazer acordos que prejudiquem os clientes). As obrigações legais devem ser cumpridas tanto em relação às instituições

públicas quanto em relação aos clientes e fornecedores, renunciando-se a qualquer tipo de facilidade, não concedendo favores, mesmo em empresas situadas em países onde seja comum a corrupção.

Gostaríamos de destacar ainda dois pontos em relação aos Princípios. Primeiramente, no que concerne ao aparente paradoxo que está colocado no primeiro deles: se a pessoa é o foco, como a gestão da empresa está voltada para o lucro?

Entendemos que não existe essa contradição, do contrário o projeto EdC não faria sentido. O que está se querendo dizer é que os gestores não devem perder de vista a necessidade de administrarem efetivamente a empresa, buscando a saúde financeira, pois de outro forma, não seria possível qualquer tipo de partilha. Chegamos a esta compreensão analisando-se outras comunicações institucionais da EdC como a apresentação da Espri, onde o primeiro princípio aparece como ‘sobrevivência da empresa’ (ESPRI, s.d.), enquanto em 2006, no Congresso Nacional da Economia de Comunhão, um dos materiais confeccionado e distribuído por três empresas coligadas da EdC, chamou-o de ‘saúde financeira’. De fato, podemos pensar que somente a sobrevivência não permite realizar os demais objetivos da EdC, de ajuda aos necessitados e formação de homens novos. A sobrevivência supõe que não haja sobras, mas apenas reinvestimento na própria empresa para que consiga manter-se. Por sua vez, a saúde financeira possibilita partilhar o lucro com atenção às três destinações indicadas no projeto.

Em segundo lugar, apesar de não estar explícita, a divisão do lucro passa pelo uso da liberdade (FERRUCCI, 2003), que é um dos valores subjacentes tanto às ações do Movimento dos Focolares quanto à EdC. Assim, cada empreendedor pode fazer uso dela para compreender – mediante sua consciência e analisando a situação de sua organização em particular – o que significa “dar a mesma atenção a cada um dos objetivos”. Existe o livre arbítrio do empresário na decisão quanto ao valor financeiro que será reservado às três finalidades (empresa, necessitados e divulgação da cultura) e mesmo se será enviada alguma quantia, caso esteja em risco a sobrevivência da empresa.

Uma outra forma de entender a proposta da Economia de Comunhão na liberdade é, além dos Princípios, as dimensões social, moral e religiosa que nela se refletem a partir do Movimento dos Focolares.

A característica comunitária, presente na dimensão social do Movimento ao buscar o estabelecimento de relações sob bases mais profundas entre pessoas da família, da vizinhança, do mesmo bairro ou condomínio, do trabalho ou dos demais grupos em que os membros se fazem presentes (BIELA, 1998), é também cultivada no ambiente organizacional: “[s]ão as próprias empresas nas suas estruturas e organizações internas e os agentes econômicos que atuam nelas ou que giram ao seu redor que são chamados e convidados a criar comunhão” (ARAÚJO, 2002, p.29) e formar uma comunidade.

Por outro lado, a dimensão moral, expressa no valor da pessoa concreta constitui a própria base da cultura da partilha. Segundo Biela (1998, p.28), “Chiara Lubich proclama esse tipo de atitude de personalismo concreto e natural” em suas diversas comunicações (livros, publicações, discursos) aos membros do Movimento. As empresas EdC, por sua vez, colocam no centro o ser humano (ao invés do capital), ou seja, os *stakeholders*, esteja ele dentro ou fora da empresa: no empregado, no cliente, no fornecedor, na comunidade, no governo, no sindicato, ou em qualquer outro grupo/indivíduo que esteja em relação com a empresa, incluindo-se o meio-ambiente (MOLTENI, 2002). Tentam aproveitar as capacidades das pessoas, otimizando seus pontos fortes<sup>18</sup>, pondo em comum a criatividade e suas competências, ao mesmo tempo em que buscam ajudar os menos favorecidos, empregando aquelas com maior dificuldade de encontrar trabalho (ARAÚJO, 1998b; LUBICH, 2002). Nas relações estabelecidas com os trabalhadores, além dos empreendedores proporcionarem salários de acordo com o mercado, promovem um ambiente favorável à participação, onde os empregados são informados e envolvidos de formas variadas na gestão, de modo a que também contribuam nas decisões (FERRUCCI, 1992). A atenção ao meio-ambiente também está presente, mesmo que para isso sejam necessários investimentos de alto custo, como está colocado no quarto princípio das empresas EdC, mantendo “[...] uma linha de conduta da empresa inspirada na ‘cultura da ética’ ” (LUBICH, 2004b, p.26).

Finalmente, a dimensão que fundamenta o Movimento dos Focolares – a religiosa – encontra-se na vivência do carisma da unidade por meio da cultura da partilha (BIELA, 1998), ao amar a todos, indiscriminadamente, na profundidade que isso exige, *vis-à-vis* o exemplo de Cristo. Entendemos que esta dimensão reflete-se na EdC à medida que a empresa afiliada ao projeto enfrenta o “desafio crucial”, apresentado por Gui (2006, p.9), de: “[...] ir além da afirmação da parte de cada um[,] dos próprios interesses e da própria personalidade, para, de fato,

---

<sup>18</sup>O crescimento pessoal é um dos efeitos mais citados por aqueles que aderem ao projeto (GUI, 2002).

realizar, graças a uma exigente prática da fraternidade, uma experiência de comunhão, que deve ser estendida posteriormente a todos os interlocutores”.

#### **4.4.1.4 O ser humano em relação: essência da EdC**

Tendo em vista o que já foi exposto sobre a proposta da Economia de Comunhão na liberdade, a colocação de Lubich (2002, p.13), em Estrasburgo, em 1999, oito anos após o lançamento do projeto, parece-nos apropriada para apreender a sua essência. Disse ela, naquela ocasião, que “[t]oda concepção de agir econômico é fruto de uma cultura específica e de uma determinada visão de mundo” (LUBICH, 2002, p.13).

Essa fala da fundadora do Movimento dos Focolares faz-nos pensar, como já citado por Zamagni, que a EdC é reflexo de um entendimento específico do ser humano e da sociedade, forjado na vivência concreta da vida em comunhão por seus membros ao longo de um período superior a 60 anos, a contar das primeiras experiências em Trento onde, diante de uma realidade de destruição, foi sendo forjada uma visão de como o mundo deveria ser. Essa visão de mundo, por sua vez, foi sendo consolidada por meio de valores.

Os valores que se encontram por trás da cultura da partilha representam, se tomarmos o conceito de Schwartz (2001), metas concretas realizadas pelos membros do Movimento, direcionadoras do comportamento, servindo também como critérios de julgamento para as ações tanto de seus participantes quanto do grupo do qual cada um faz parte dentro da Obra, sendo portanto, valores considerados em nível tanto individual, quanto compartilhado. Esses valores foram esculpidos na vivência literal do evangelho e em sua comprovação, por aquele primeiro grupo, o primeiro focolar, formado por Chiara e suas companheiras. E, foram extensivamente comunicados por seus exemplos e de seus membros mais internos – os focolarinos e focolarinas – que fizeram um voto de dedicação e doação integral de suas vidas à Obra de Maria.

Daí a insistência de Lubich em suas comunicações no sentido de que não é possível ser um empreendedor EdC sem compreender a Economia de Comunhão na liberdade em sua essência e sem vivenciar a cultura do dar (LUBICH, 2002). Como coloca Araújo (2002, p.22), “[é] necessário um tipo de homem que poderíamos chamar de *homo donator*, capaz de praticar, nas atividades públicas e, em especial, nas atividades econômicas, o dom, a partilha”.



Os princípios e características da EdC estão em consonância com a doutrina social da Igreja, para quem o homem “é o autor, o centro e o fim de toda a vida econômico-social” (PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”, 2005, p.193)<sup>19</sup>. Esse homem, por sua vez, é concebido na Obra de Maria e pela Economia de Comunhão na liberdade não como indivíduo, mas como pessoa (FERRUCCI, 1992, p.11), ou seja, “como sujeito ativo e responsável do próprio processo de crescimento, juntamente com a comunidade de que faz parte” (PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”, 2005, p.84). Desta forma, não busca os seus próprios interesses, mas também daqueles pertencentes aos diferentes grupos com os quais se relaciona em sua vida, em diferentes contextos. Esse ser humano concreto realiza-se a partir de relacionamentos com outras pessoas concretas, com as quais mantém contato pessoal e é capaz de comungar recursos tangíveis ou intangíveis, mediante interações onde estão presentes a gratuidade e a reciprocidade.

#### **4.4.2 Por que buscamos organizações da Economia de Comunhão na liberdade como objeto de estudo?**

Ao focarmos a compreensão das organizações a partir das interações entre *stakeholders* e dos valores relativos à competição organizacional a elas subjacentes e, ao entendermos que é possível às empresas atuarem em uma economia de mercado a partir de interações baseadas em entendimento, as organizações afiliadas ao projeto da Economia de Comunhão, a nosso ver e em tese, destacavam-se pela importância atribuída aos relacionamentos e pela qualidade dos mesmos.

As organizações EdC, ao buscarem estabelecer um “ambiente humano positivo”, geram bens relacionais, definido por Uhlander como “um patrimônio de conhecimento recíproco, de experiências comuns, de hábitos de colaboração, que liga entre si um conjunto de pessoas [...]” (GUI, 2002, p.118), vizinhas, ou amigas, participantes de uma comunidade ou também, no contexto empresarial, de grupos de trabalho.

A relacionalidade, termo cunhado por Coleman, fundamenta-se na idéia de que “as redes de relações informais entre os cidadãos – ou, se preferirmos, as características qualitativas dessas

---

<sup>19</sup>A doutrina social da Igreja discute em profundidade temas tais como a propriedade privada, o trabalho, a relação do homem com o meio-ambiente, a destinação universal dos bens e a opção preferencial pelos pobres, a liberdade, a participação, a subsidiariedade e a solidariedade, a partir de diversas fontes, principalmente as encíclicas sociais, com ênfase à *Rerum Novarum* e à *Centesimus Annus*. Esta última – uma re-leitura da primeira cem anos depois, escrita pelo Papa João Paulo II – influenciou profundamente a proposta da Economia de Comunhão na liberdade (nota da autora).

redes – têm efeitos econômicos tangíveis, comparáveis, por exemplo, aos de uma estrada (no caso um bem de capital material), facilitando a atividade comercial”, o que pode ser visto nas empresas EdC (GUI, 2002, p.117).

Por sua vez, procura-se manter nessas organizações “um estilo de comportamento que dá prioridade à abertura e à máxima atenção ao ‘outro’, encontrado face a face no desenrolar da atividade empresarial” (GUI, 2002, p.126), sinalizando para uma atitude favorável ao agir comunicativo. No parecer de Bruni (2002, p.61), a teoria habermasiana da ação comunicativa pretende ser “[...] ‘uma noção mais ampla de racionalidade’, e é considerada como um dos possíveis quadros teóricos sob o qual a EdC pode ser compreendida.

Segundo Lubich (2002, p.18), “seu modo de atuação (das organizações EdC) atrai a confiança e a benevolência de clientes, fornecedores ou financiadores”. Difícilmente isto ocorreria ao longo do tempo, caso as condições subjacentes ao diálogo não fossem atendidas, já que “[...] nos decepcionamos e amarguramos profundamente quando percebemos que fomos enganados a respeito das verdadeiras motivações, que na verdade se revelaram não-intrínsecas e não-genuínas” (BRUNI, 2005, p.48).

Isto não quer dizer, no entanto, que os *stakeholders* de empresas afiliadas ao projeto da EdC ajam em todas as suas interações sociais comunicativamente, já que a cultura da comunhão está sendo apenas iniciada. As empresas têm de manter contato com fornecedores e clientes de culturas variadas que, poderão ser, segundo Bruni (2005) de culturas oportunistas e instrumentais, impossibilitando o agir comunicativo, que só se instaura intersubjetivamente, conforme discutido no capítulo anterior. Portanto, é de se esperar que existam também ações estratégicas na experiência da Economia de Comunhão na liberdade, apesar de entendermos que seja razoável esperarmos, diante do que foi até agora exposto, ações baseadas em entendimento em interações entre *stakeholders* internos, principalmente diretores/gestores e empregados.

Pelo exposto neste item, o conjunto de empresas aderentes ao projeto EdC representa, a nosso ver, um celeiro apropriado para o presente estudo, à medida que reúne organizações que procuram agir, em tese, de forma diferenciada do modelo econômico dominante apesar de estar inserido no mesmo contexto de mercado de outras empresas privadas, oferecendo a chance de compreendermos como os valores relativos à competição organizacional se

reproduzem nas ações entre *stakeholders*, quando estas tendem a ser baseadas em entendimento.

#### **4.4.3 Escolhendo e entrando na organização-objeto de estudo**

Um ponto importante e crítico das investigações no mundo organizacional, apontado por Flick (2004), relaciona-se ao momento de entrada nas organizações.

O primeiro passo foi a definição da empresa EdC na qual realizaríamos a pesquisa. Para isso, pelo intermédio de um colega pesquisador da EAESP/FGV, entramos em contato com a responsável pelo Centro de Estudos Filadélfia, localizado na Mariápolis Ginetta, que centraliza as informações sobre a EdC no Brasil. Gentilmente, após trocas de mensagens eletrônicas e telefonemas de esclarecimento, foi-nos encaminhada por e-mail, uma relação de empresas situadas no estado de São Paulo, de diferentes segmentos da economia, principalmente indústrias e serviços.

As empresas EdC, em sua grande maioria são, como já observado, de micro e pequeno portes, integrantes de pólos ou não, havendo algumas empresas coligadas de porte médio. Foram escolhidas inicialmente três opções, de empresas industriais, uma vez que, com mais frequência, necessitam manter relacionamentos com entidades ambientais e, por consequência com a comunidade local – um *stakeholder* com que nem sempre as organizações de serviços relacionam-se. Também procuramos aquelas com maior número de empregados e próximas à cidade de São Paulo, em um raio de aproximadamente 300 km da capital do estado, tendo-se em vista eventuais deslocamentos para a pesquisa.

As três organizações foram contatadas, inicialmente por e-mail, com uma carta de apresentação do projeto, ressaltando sua ligação ao Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores (Mack Gval) (Apêndice B). Em seguida verificamos a recepção da mensagem por telefone, visando-se ao agendamento de visita, o que ocorreu na totalidade dos casos. Em todos, a pesquisadora foi recebida ou por um dos diretores ou pelos seus representantes.

Já neste primeiro contato, verificamos que as empresas afiliadas à Economia de Comunhão na liberdade possuem vínculos mútuos, inclusive em termos de sociedade jurídica. Em uma delas, um dos diretores era sócio da outra. Em outro caso, um dos proprietários era também

dono de mais duas empresas EdC, situação não tão incomum nesse conjunto de empresas, que tentam ajudar-se mutuamente.

Um outro ponto interessante foi notar alguns posicionamentos assumidos pelos diretores e representantes das organizações, considerando agora, além da posição de pesquisadores, também a de *stakeholder*. O primeiro aspecto a ser relevado é a receptividade para com o pesquisador, em uma atitude de portas-abertas: acolhimento e interesse pelo trabalho que o outro realiza; alegria por comprovar que mais um acadêmico está interessado em compreender melhor a EdC e, por seu turno, divulgá-la, ao final do trabalho por meio do relatório de pesquisa e artigos. O segundo ponto diz respeito ao tipo de pesquisa realizado pela maioria dos pesquisadores: ou quantitativa, entregando-se e recolhendo-se questionários, ou qualitativa baseada em entrevistas, incluindo-se visitas às instalações. De forma geral, notamos a priori, interesse em pesquisas que procuravam estabelecer um contato mais perto e aprofundado com a empresa, que não se limitavam somente a respostas a questionários. Contudo, a receptividade diminuiu no momento em que esclarecemos o interesse pela investigação das interações entre diferentes partes, que levaram a incluir no desenho da pesquisa, além de entrevistas, também observações envolvendo diversos *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes, por meio do acompanhamento de eventuais reuniões ou outro tipo de eventos passíveis de serem presenciados, sempre com o aval da organização.

Uma das empresas, após discutir com seus diretores, deu a entender que daria abertura para as entrevistas, mas não para as observações de interações, uma vez que isto passava a impressão de estarem participando de um *Big Brother*<sup>20</sup>. A segunda, deu um parecer bastante favorável, na pessoa de um de seus administradores; porém, no momento em que a proposta foi levada à direção, o retorno foi contrário, talvez porque um dos sócios também fizesse parte do corpo diretivo da primeira organização contatada. Apenas na terceira empresa houve um interesse sem restrições desde o contato inicial com a encarregada administrativo-financeira e em seguida, com o fundador e presidente, possibilitando-nos visitas entre fevereiro e julho de 2006, numa frequência média de duas vezes por semana, em meios-períodos (por vezes, períodos inteiros). A pesquisadora poderia andar pela fábrica (com devido equipamento de prevenção de acidente) e, em princípio, entrevistar qualquer pessoa alocada na produção ou

---

<sup>20</sup>*Big Brother* era um programa televisivo na época da pesquisa, onde o cotidiano das pessoas podia ser acompanhado em tempo real pelos telespectadores.

em campo, bem como participar de reuniões do comitê da qualidade e outras que a direção entendesse serem passíveis de observação sem causar constrangimento aos envolvidos.

#### **4.4.4 Apresentação da Ecom**

A Ecom iniciou suas atividades na região do ABC paulista, em outubro de 1989, atuando inicialmente na prestação de serviços como fornecedora de mão-de-obra para a manutenção industrial – empreendimento que não requeria investimento elevado – incluindo-se, posteriormente, a usinagem e a caldeiraria leve/semi-pesada, bem como montagens eletromecânicas e serviços em redes de gás natural.

Seu sócio-fundador e presidente atuou em grandes empresas por mais de vinte anos, iniciando o negócio quando saiu, por motivos de reestruturação, da multinacional em que exercia a função de gerente de manutenção.

Após um ano no mercado, um amigo pessoal do fundador, pertencente ao Movimento dos Focolares, também com mais de duas décadas de experiência em empresas de grande porte, veio somar-se à sociedade, com a missão de implantar a fabricação, que incluía a usinagem de peças metálicas e produção de equipamentos de caldeiraria leve tais como coifas, dutos, sistemas de exaustão e peças sob desenho (desenvolvimento de projetos), além de caldeiraria semi-pesada (moinhos, silos, tanques, peneiras, transportadores, reatores, estruturas metálicas, escadas, plataformas, entre outros).

Além de atender às demandas de empresas que atuavam no segmento de agronegócios, procurou ao longo de seus quase dezessete anos à época da pesquisa, desenvolver soluções também para outros setores tais como o químico e petroquímico, por meio de suas duas divisões – de engenharia/manutenção/montagem e, de usinagem/fabricação – atendendo a grandes indústrias nacionais e multinacionais predominantemente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Com a missão de “ ‘[s]uprir as necessidades de manutenção e montagem da indústria’ fomentando o crescimento e o desenvolvimento dos clientes, fornecedores e colaboradores” (ECOM, 2006, p.1), a Ecom elevou entre 2000 e 2004 a carteira de clientes de 50 para 75, praticamente dobrando o faturamento, proveniente em cerca de 80% dos contratos de

manutenção e obras no campo, criando 45 novos postos de trabalho, além de ampliar as instalações que chegaram a 1500 m<sup>2</sup> de área construída. Em 2005, passou da 184ª posição para a 157ª em termos de receita líquida, com quase 16% de aumento nas vendas (QUEM..., 2005), quando também recebeu o Prêmio Desempenho Empresarial 2005 como Empresa Destaque do Ano, em sua 12ª edição, outorgado pela Editora Livre Mercado (Grande ABC) e também o Prêmio Investidor Social oferecido pela Instituição Assistencial e Educacional Amélia Rodrigues.

Contava em 2006 com 151 empregados, sendo 138 alocados na operação e 13 administrativos, distribuídos na estrutura organizacional apresentada na Figura 2, e um faturamento anual por volta de US\$ 7,0 milhões. Obteve nesse mesmo ano, após um processo de 18 meses, a certificação, segundo a ISO 9001:2000, referente ao sistema de qualidade da prestação de serviço de manutenção, montagem e fabricação nas atividades de usinagem e caldeiraria, emitido pela Det Norske Veritas, devendo partir no futuro para a certificação dos processos de sua segunda divisão, que incluía as atividades de prestação de serviços em campo.

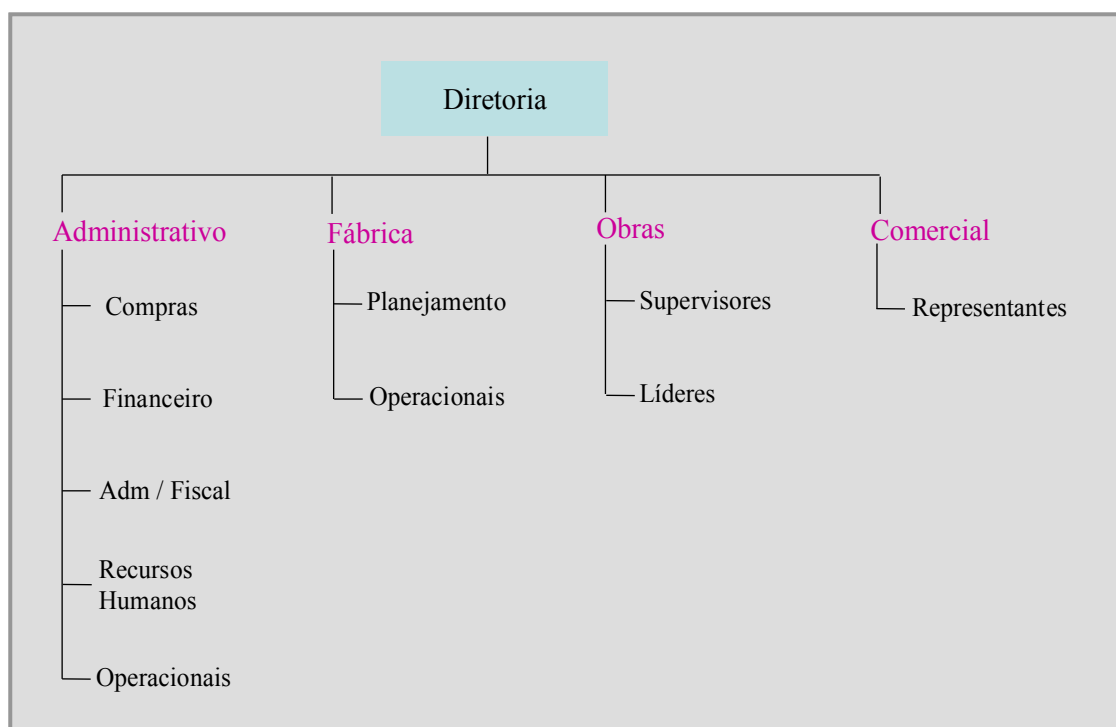


Figura 2: Organograma Ecom  
Fonte: Ecom - Manual da Qualidade ISO 9001:2000

Pretendia transferir-se, em 2007, para sede e planta próprias, localizadas em terreno próximo ao pólo petroquímico de Capuava, com área total aproximada de 12000 m<sup>2</sup> e, construída, estimada em 4800 m<sup>2</sup>.

Espera-se que essa mudança permitirá à organização situar-se em outro patamar de atuação e vendas, colocando-a em outro contexto competitivo (novos clientes bem como concorrentes), deixando de competir com empresas pequenas de caldeiraria e locação de mão-de-obra de manutenção.

#### **4.5 Convivendo com a organização e buscando materiais empíricos**

Silverman (2004) relaciona o que chama de quatro métodos de pesquisa qualitativa que, segundo nosso entendimento, representam quatro fontes de materiais empíricos às quais podemos recorrer enquanto investigadores: entrevistas, observação, conversas espontâneas (*naturally occurring talk*) e, textos e documentos.

Bebemos em nossa pesquisa nas quatro fontes. Antes de discutirmos o emprego de cada uma delas em relação ao objetivo da pesquisa, é importante pontuarmos em que contexto ocorreu o levantamento dos materiais empíricos. Entendemos que visitar a organização somente em determinados momentos para ‘recolher’ os documentos institucionais, fazer uma seqüência de entrevistas, visitando as instalações e colhendo algumas informações adicionais é uma postura diferente de buscar os materiais à medida que se conhece a organização, tomando-se contato e fazendo parte, de alguma forma, desse universo simbólico do qual é constituída.

Ao tratar da questão da compreensão nas ciências sociais, Habermas (2003) observa que as ações sociais e a compreensão das mesmas por um intérprete, um investigador social, encontram-se intrinsecamente relacionados. O pesquisador normalmente depara-se com objetos já estruturados simbolicamente, sejam aqueles gerados quando falamos e atuamos (falas e comportamentos), ou outros já frutos de sedimentação (textos, documentos, obras de arte, teorias, objetos materiais da cultura, as técnicas), ou ainda entra em contato com aqueles objetos que foram produzidos indiretamente, passíveis de organização e capazes de estabilizarem a si mesmos (as instituições, os sistemas sociais e as estruturas da personalidade).

No caso da fala e da ação, Habermas (2003a, p.155) sublinha que:

*[...] el científico social no puede acceder a esa realidad simbólicamente ya estructurada, sólo a través de la observación [...] en cierto modo tiene que pertenecer ya al mundo de la vida cuyos ingredientes quiere describir. Y para poder describirlos tiene que poder entenderlos. Y para poder entenderlos tiene en principio que participar en su producción.*

Uma vez que era nossa pretensão estudar as interações sociais aceitando os pressupostos da teoria da ação comunicativa habermasiana, fazia-se necessário conviver com os agentes sociais que eram membros da organização pesquisada (*stakeholders* internos) e que com ela relacionavam-se de alguma forma (*stakeholders* externos). Daí ter sido de fundamental importância a disponibilidade e coragem da direção da Ecom ao possibilitar a presença da pesquisadora ao longo de quase seis meses, além de algumas visitas esporádicas complementares realizadas até a finalização do relatório de pesquisa. Em outras palavras, não bastava observar, tínhamos de mergulhar na organização para apreendermos o contexto no qual as pessoas expressavam-se simbolicamente, principalmente enquanto linguagem.

Assim, uma das coisas mais importantes que consideramos na pesquisa foi esse envolvimento. No início, eu<sup>21</sup> esperava na recepção o anúncio de minha chegada, porém com cerca de três semanas de visitas, já era conhecida do funcionário da portaria, já entrava na área administrativa e ia diretamente para a fábrica acompanhar a reunião de início do dia ou então, cumprimentar as pessoas. Desde o primeiro dia, pude utilizar sempre que disponível, uma sala de reuniões que se encontrava na área administrativa. As entrevistas, por sua vez, não seguiram uma agenda pré-estabelecida. Foram acontecendo na medida da disponibilidade da organização, algumas no ambiente de fábrica; no entanto, em função do ruído, a maioria foi realizada na sala de reuniões. Havia dias, contudo, em que apenas conversava, observava e fazia anotações. Em outros, os funcionários já sabendo de meus interesses, chamavam-me para participar de algum evento envolvendo representantes de diferentes grupos de *stakeholders*. Somente mais ao final, quando já chegávamos a um nível de saturação teórica dos dados, foram agendadas entrevistas com os sócios-proprietários.

Assim, meu tempo era consumido, fundamentalmente, em observações feitas a cada visita na Ecom (anotadas em um diário de bordo) e em cliente, com a realização de entrevistas gravadas, conversas informais com empregados da empresa tanto no horário de trabalho

---

<sup>21</sup>A utilização da primeira pessoa do singular foi feita no que se refere à descrição da pesquisa de campo, propriamente dita.



quanto de almoço, acompanhamento de reuniões (*naturally occurring talk*). Foram também coletados materiais institucionais (documentos) que apresentavam a Ecom aos *stakeholders* externos, entre outros.

Com o passar do tempo, fui fazendo parte da empresa e ela de mim (mesmo sem ter desenvolvido uma atividade específica na organização), gerando-se forte interação e integração com o ambiente organizacional. Tanto para mim mesma quanto para a organização-objeto de estudo, permaneci como alguém externo à Ecom, uma *stakeholder* que conviveria por um tempo limitado com a organização, mas, que em determinados momentos, tornava-se parte dela.

É importante mencionarmos que, durante o período de convivência e pesquisa, compareci, a convite da direção, a eventos significativos relacionados à Economia de Comunhão na liberdade: *workshop* com os membros do conselho da Espri, com os empresários da região sudeste e, principalmente, do Congresso Nacional EdC, realizado ao final de maio de 2006, do qual a Ecom participou com estande na exposição que integrava o evento, permitindo um contato com diversos membros da empresa em ambiente diferenciado (Mariápolis Ginetta), durante dois dias consecutivos, além de uma maior compreensão do próprio projeto por meio de palestras e, principalmente, convívio com empresários EdC.

#### **4.5.1 As entrevistas e seus participantes**

Kvale (1996, p.5) lembra-nos que os seres humanos em suas interações questionam e respondem perguntas nas conversas que travam no dia-a-dia, as quais permitem “[...] *to know each other people, get to learn about their experiences, feelings, and hopes and the world they live in*”. Desse universo conversacional, fazem parte também as entrevistas em pesquisas qualitativas.

Nosso objetivo com as entrevistas foi, em primeiro lugar, conhecer as práticas da organização, ou seja, os comportamentos e procedimentos típicos que foram desenvolvidos ao longo do tempo, de forma a identificar os valores a eles subjacentes.

Dessa forma, uma de nossas definições para guiar as entrevistas foi explorar eventuais crises que a empresa estivesse enfrentado. À medida que fomos descobrindo que a Ecom havia se

deparado com quatro momentos decisivos, tentamos abordá-los com os diversos entrevistados, aprofundando-os principalmente nas entrevistas com os empreendedores.

Também era preciso contatar a maior diversidade possível de *stakeholders*, uma vez que as práticas que nos interessavam eram aquelas construídas nas interações entre eles, sendo importante compreender o *ponto-de-vista* das partes que interagem. Assim, realizamos entrevistas semi-estruturadas com encarregados dos diversos setores administrativos e da fábrica, empregados do nível operacional e estagiário, prestadores de serviços exclusivos (representantes de vendas, orçamentista) e clientes e, em profundidade, com os sócios-proprietários, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6: Perfil dos *Stakeholders* Entrevistados durante a Pesquisa

Tipo de <i>stakeholder</i>	Área	Cargo	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de casa (anos)
Empregados Operacionais	Fábrica	Fresador-ferramenteiro	41	Superior	13,0
		Torneiro ferramenteiro	50	2º Grau	2,5
		Serralheiro*	43	2º Grau	12,5
		Técnico Eletroeletrônico**	54	Técnico	14,5
	Obras	Mecânico	41	1º Grau - I	12,5
		Ajudante Elétrica	35	2º Grau - I	7,0
Empregados da Administração	Fábrica	Encarregado Caldeiraria	45	Superior	1,5
	Obras	Auxiliar Administrativo**	34	Superior	4,0
	Financeira	Gerente Administrativo***	36	Pós-Graduação	15,0
	Comercial	Encarregada Administrativa	41	Superior	5,0
	RH	Encarregada RH	36	Superior	9,5
	Compras	Comprador	48	Superior - I	11,5
	Vendas	Representante Comercial	41	Superior - I	3,0
	Orçamento	Orçamentista	55	Superior	11,5
	Qualidade	Estagiário	23	Superior (cursando)	1,0
	Proprietários / Direção	Administração e Comercial	Sócio-diretor-presidente	n.i.	Pós-Graduação
Produção		Sócio-diretor industrial	n.i.	n.i.	14,5
Clientes	Petroquímica	Gerente da Manutenção	47	Pós-Graduação	12,0
		Chefe de Manutenção	42	Pós-Graduação	12,0
		Assistente da Gerência	41	Superior	16,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2006

Legenda: I = Incompleto      RH = Recursos Humanos      n.i.= não informado

\*Atuava na função de caldeireiro      \*\*Atuava na função de supervisor de campo

\*\*\* Atuava na área administrativo-financeira

Como se pode notar, em termos de empregados operacionais, procuramos falar com pessoas com mais tempo de casa, que pudessem ter vivenciado diferentes momentos da organização. A área de RH ajudou-nos, relacionando funcionários com esse perfil, tanto da fábrica quanto de campo (que trabalhavam nas equipes de clientes, fazendo manutenção, ou então em instalações e montagem). Assim também aconteceu com clientes, indicados pela encarregada administrativo-financeira, concretizando-se a visita somente em um dos mais antigos, em função das disponibilidades naquele período. Já em relação a fornecedores, foram realizadas somente observações, em eventos de interação com os sócios-proprietários.

Em geral, as entrevistas contemplavam um aquecimento, o desenvolvimento em si e uma finalização (KVALE, 1996). Iniciávamos, se necessário (principalmente nas primeiras conversas, quando os empregados ainda não estavam familiarizados com a presença de um elemento externo), com uma breve apresentação da pesquisadora. Buscava esclarecer o objetivo do estudo, tentando encontrar uma forma palatável a cada participante. Em geral, dizia que buscava saber como a organização funcionava e como eram as comunicações com os diferentes públicos com os quais se relacionavam – empregados, clientes, fornecedores, comunidade, principalmente na resolução de problemas. Começava pedindo ao entrevistado para contar um pouco sobre o processo que o levou até a Ecom. Alguns outros pontos também foram abordados nas entrevistas:

- Responsabilidades na Ecom;
- O que no passado existia, mas que deixou de existir, e fazia / não fazia falta;
- O que no passado existia, mas que deixou de existir e foi melhor assim;
- O que no passado a empresa não tinha, mas agora possuía e era bom / ruim;
- Momentos que foram marcantes no ambiente organizacional (positiva e/ou negativamente);
- Relacionamentos (com empregados, clientes, fornecedores, comunidade, dependendo de quem era o entrevistado), principalmente em situações problemáticas;
- Conhecimentos sobre a Ecom como uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade.

Os sócios-proprietários, por sua vez, foram entrevistados no último mês da pesquisa e em dois momentos distintos: o primeiro visou ao levantamento da história da Ecom sob o *ponto-de-vista* de cada empreendedor e, em uma segunda etapa, procuramos conhecer um pouco da história pessoal. Nos dois casos, as entrevistas foram iniciadas com a colocação do objetivo,

procurando-se não interromper a narração a não ser para solicitar eventuais esclarecimentos, solicitar exemplos, ou mesmo discutir situações que já haviam aparecido em entrevistas anteriores, explorando com os sócios-diretores a coligação da Ecom ao projeto EdC, além das crises e como saíram delas .

No cliente que tivemos oportunidade de visitar, um dos mais antigos, entrevistamos não somente o responsável pelo contrato de prestação de serviços com a Ecom, no caso, o gerente de manutenção, mas também aqueles profissionais que entravam em contato direto com funcionários da organização-objeto de estudo que não fossem os sócios-proprietários. Nessas entrevistas, além de explorarmos o processo de construção do relacionamento Ecom-cliente, abordamos principalmente as situações problemáticas e os processos comunicacionais que levaram (ou não) às soluções.

Em busca de práticas, tentávamos de modo geral, nas diversas entrevistas levantar histórias, narrativas que trouxessem acontecimentos, ações tomadas em momentos de interação com *stakeholders*. É interessante notar que essas narrativas trazidas pelos entrevistados eram povoadas de diálogos, um dos recursos que o falante espontaneamente lança mão em uma comunicação para tornar os discursos mais verídicos perante seu ouvinte, no caso, a entrevistadora.

Em função disto, entendemos ser possível extrair das entrevistas, material empírico para a análise, além das práticas e valores relativos à competição organizacional, também dos tipos de ação entre os *stakeholders*.

#### **4.5.2 Registrando conversações espontâneas entre *stakeholders***

Silverman (2004) faz uma distinção entre entrevistas – ou material empírico gerado com a intervenção direta do pesquisador (*researcher-provoked data*), daquelas outras conversações de forma não solicitada (*naturally occurring situations*). Apesar de o autor chamar nossa atenção para o fato de que dificilmente as situações ficarão isentas da interferência do pesquisador que as estará acompanhando, deixando de ser, em alguma medida, ‘naturais’, esta nomenclatura nos pareceu adequada para diferenciar os materiais empíricos obtidos a partir de interações diretas entre *stakeholders*, obtidas em reuniões do comitê da qualidade, de acompanhamento

da implantação da ISO 9001:2000 pelo consultor, entre diretores e fornecedor, entre diretores e equipe de vendas, com a responsável do RH e funcionários demitidos (rescisão), bem como conversas desta com funcionário em recuperação por alcoolismo.

Alguns pesquisadores acham difícil trabalhar com os dados provenientes de situações interacionais onde estão presentes diversos participantes, em função das múltiplas falas e a relativa confusão que isto traz na hora da transcrição (SILVERMAN, 2004). Pensando nisso, optamos por além de gravá-las (quando possível), também anotar as principais falas, construindo uma espécie de guia para o melhor entendimento das gravações, principalmente em momentos de sobreposição /esmaecimento dos diálogos.

Somente no caso dos Diálogos Diários de Segurança (DDS) – rápido encontro na fábrica realizado antes do início das atividades do dia – utilizei-me da redação indireta, ou seja, anotava o que havia acontecido nas reuniões, povoando-a com as falas que haviam permanecido em minha memória. Evitei fazer anotações nessas ocasiões (havia tentado inicialmente) para não inibir os funcionários, já que ficávamos todos em pé, em uma espécie de círculo. Poderia dar a impressão de que anotava reações que seriam depois discutidas com a direção, mesmo tendo tido oportunidade de esclarecer por mim mesma os objetivos de pesquisa no primeiro DDS do qual participei.

Os materiais empíricos provenientes das conversações espontâneas foram utilizados principalmente na análise dos tipos de ação social entre *stakeholders* da Ecom.

#### **4.5.3 Utilizando observação e textos**

Consideramos materiais empíricos provenientes de observação, as notas de campo produzidas a cada dia vivenciado na organização, que incluíam o relato, como em um diário, dos acontecimentos, das impressões sobre as pessoas, do ambiente.

A observação é considerada a principal fonte de evidência em estudos etnográficos (SILVERMAN, 2004), onde o pesquisador olha, escuta e registra, a partir de uma postura participante. Mesmo não sendo a nossa pesquisa um estudo etnográfico em função de sua abrangência e objetivo, no entanto, a observação realizada foi considerada participante diante do envolvimento da pesquisadora com a organização, onde circulava e interagía livremente.

Em algumas ocasiões, inclusive, membros da Ecom apareciam na sala em que costumava ficar, para cumprimentar ou para especular sobre as anotações, curiosos que estavam com a pesquisa. Tais momentos acabavam transformando-se em ricas conversas informais que nos auxiliaram, principalmente, a elucidar e complementar informações que obtinha via entrevista bem como levantar pontos a serem aprofundados em entrevistas posteriores. Também houve quem me procurou espontaneamente para compartilhar momentos de alguma insatisfação com a empresa, entendendo que a pesquisadora deveria ter um quadro o mais completo possível da organização.

Na maioria das vezes, tais conversas informais não foram gravadas, apenas anotadas, utilizando narração indireta. Também assim procedi em relação a eventuais conversas na hora de almoço que aludiram de alguma forma à Ecom e em complementações de entrevistas que não raramente aconteciam após o desligar do gravador.

Como foi colocado no início deste item, o observador escuta, registra, mas também vê. Assim, fizeram parte das observações as visitas à fábrica, com e sem a presença do encarregado da produção, bem como o acompanhamento das movimentações no setor administrativo, uma vez que a sala de reuniões, onde permanecia na maior parte do tempo, era uma espécie de aquário, com divisórias transparentes, possibilitando-me observar a movimentação de pessoas na administração.

Em relação a textos, entendidos aqui como materiais já prontos (não incluem, por exemplo, transcrições de entrevistas, segundo SILVERMAN, 2004), obtivemos material institucional, tais como o *folder* e o currículo da empresa (com referências dos principais clientes), além de certificados obtidos junto a clientes e também da certificação segundo a norma ISO 9000:2001, além de materiais disponíveis no site da organização.

Esses documentos foram utilizados como fonte de dados objetivos, que serviram para a descrição da empresa-objeto de estudo. Também tivemos acesso à fita de vídeo produzida em comemoração aos quinze anos da empresa, e que era apresentada na integração de novos funcionários, da qual faziam parte, além de imagens da Ecom e suas obras, algumas entrevistas com diferentes *stakeholders* da organização, que permitiram gerar questionamentos no início da pesquisa.

#### 4.6 Tratamento, análise e interpretação de materiais empíricos

O primeiro passo para o tratamento dos materiais coletados no campo é colocá-los sob a forma escrita. Nesse sentido, as entrevistas e conversações espontâneas gravadas foram transcritas. A ação de transcrição já subentende uma interpretação, uma vez que passa pelos filtros de quem as realiza (GODOI, 2005), não sendo possível uma transformação objetiva da verbalização oral para a escrita (KVALE, 1996). Portanto, ao invés de uma “transcrição correta”, é mais razoável buscar-se transcrições que atendam aos objetivos da pesquisa (KVALE, 1996). Tendo em vista nosso objetivo de trabalharmos com a linguagem enquanto comunicação, optamos, conforme Kvale (1996), por transcrições literais dos diálogos, sinalizando alguns elementos não-verbais, tais como pausas mais longas, risos, ironia e ênfase. Sempre que necessário, voltamos às gravações originais durante a fase de análise.

É importante pontuarmos que o processo de tratamento, análise e interpretação não ocorre apenas a partir do momento em que passamos à leitura dos diversos materiais escritos, pois seu início situa-se na pesquisa de campo (KVALE, 1996). Durante a coleta, estamos muitas vezes estruturando, categorizando, fazendo paralelos com o referencial teórico e interpretando a partir de todos os outros materiais já coletados e do contexto em que estamos mergulhados, a ponto de introduzirmos uma nova questão na entrevista seguinte (EISENHARDT, 1989) ou ‘esquecermos’ determinada fala da reunião observada ao início do dia em função da seletividade no processamento das informações.

O tratamento de dados inclui, por sua vez, a seleção e condensação dos materiais escritos, por meio de algumas categorizações realizadas durante as leituras e releituras (KVALE, 1996). Assim, em um primeiro momento, separamos os trechos das entrevistas em função dos grupos de *stakeholders* envolvidos nas falas (direção-empregados, direção-clientes, fornecedores-empregados, etc), reclassificando-os em termos de temas abordados, como por exemplo, no caso das relações da direção com os empregados (práticas da administração de recursos humanos, ambiente de trabalho, funcionamento da Ecom, etc), para então, separarmos no tempo, enquanto crises e interlúdios (períodos que sobrevieram àquelas).

Esse processo de tratamento dos materiais foi realizado, visando-se principalmente à descrição e à análise das práticas organizacionais que permitiram o passo ‘seguinte’, de apreensão dos valores a elas subjacentes.

No caso dos tipos de ações sociais, utilizamos tanto as transcrições e/ou anotações das conversas espontâneas, quanto entrevistas e anotações de conversas informais, categorizando segundo os *stakeholders* (internos e externos) que participavam das interações e, em seguida, em termos de tipos de ação social (se estratégicas ou baseadas em entendimento).

Já a análise propriamente dita foi desenvolvida tendo-se em mente as palavras de Kvale (1996, p.190), alertando o pesquisador a buscar: “[...] *bringing the subjects’ own understanding into the light as well as providing new perspectives from the researcher on the phenomena*”. Entendemos assim que, não obstante a escolha das falas já embutir em si a interpretação do pesquisador, partimos do princípio de que é importante mostrar trechos provenientes do material empírico para que o/a leitor/a possa fazer suas próprias considerações.

Apesar da literatura apontar vários métodos de análise de material qualitativo, Kvale (1996, p.203) apresenta sua própria classificação, que inclui o que denominou “*ad hoc meaning generation*”, onde o pesquisador lança mão de diferentes formas de gerar significado a partir de seus materiais empíricos face a seu objetivo de pesquisa, tratando de encontrar o seu próprio caminho. Dessa forma, o processo de análise não deixou de contemplar, à medida que foi realizado, várias idas e vindas, aos escritos, às gravações, gerando novas categorizações, *insights*, escrevendo-se e reescrevendo-se, em um processo de lapidação até a apresentação do texto final, tendo como guia a questão da pesquisa. Sobretudo, inspiramo-nos, ao fazermos a análise propriamente dita, na perspectiva pragmática da análise do discurso.

É comum encontrarmos os termos ‘análise’ e ‘interpretação’ sendo considerados de forma intercambiável na pesquisa qualitativa (KVALE, 1996). No entanto, é importante que o pesquisador tente, ao interpretar, ir “[...] *beyond what is directly said to work out structures and relations of meaning not immediately apparent in a text*” (KVALE, 1996, p.201). Para isso, deve realizar um movimento comparável ao efeito *zoom* de uma máquina fotográfica, focalizando ora mais perto, ora mais distante o que foi dito e observado – o que constitui a primeira etapa do processo hermenêutico, do qual lançamos mão na interpretação.

A seguir apresentamos os principais pontos da pragmática e da hermenêutica que nos serviram de referência na análise e interpretação dos resultados.



#### 4.6.1 Pragmática

Morris, filósofo e semiótico americano, em 1938, dividiu o estudo da linguagem em três campos ou domínios: a sintaxe, a semântica e a pragmática (MAINGUENEAU, 1996; MARCONDES, 2005). O primeiro preocupa-se em estudar as relações entre os signos (por exemplo, a ordem das palavras em uma frase), o segundo busca encontrar o que os signos designam e o terceiro, volta-se à utilização dos signos pelas pessoas nos diferentes contextos da vida real (MAINGUENEAU, 1996).

Há diversas discussões entre os estudiosos sobre o âmbito da pragmática. Preferimos assumir a definição de Maingueneau (1996, p.3), ao apresentá-la como “o estudo da linguagem em contexto”, podendo ser considerada até como uma teoria geral da ação humana, à medida que diz respeito à linguagem tal como é empregada pelos seus usuários visando à comunicação entre eles (MARCONDES, 2005). Latraverse citado em Charadeau e Maingueneau (2004, p.395) chega a falar de um “[...] ‘projeto pragmático’ no qual ‘não se trata mais de compreender a linguagem como um objeto independente da prática [...] ao qual se poderiam reconhecer propriedades sem menção ao fato de que serve para efetuar um certo número de transações”.

Isso não quer dizer que ao estudar a pragmática não consideremos os demais elementos da linguagem. Ao tentarmos nos entender verbalmente com alguém usamos palavras dispostas em determinada ordem (obedecendo princípios da sintaxe) para produzir um significado (elemento semântico), mas que, agora, de acordo com a visão pragmática, não será mais independente do contexto em que foram enunciadas. Esta questão foi tratada por vários estudiosos que se dedicaram a essa perspectiva da linguagem.

Fizeram importantes contribuições Charles Sander Peirce (1839-1914), filósofo norte-americano e semiótico, considerado o precursor da pragmática, Ludwig Wittgenstein (filósofo austríaco, 1889-1951), John Austin (1911-1960) e Henry Paul Grice (1913-1988), ambos filósofos ingleses, e John Searle (filósofo norte-americano, 1932...). Habermas (1929...), por sua vez, utilizou-se deste campo da linguagem para embasar a teoria da ação comunicativa.

Se, por um lado, o segundo Wittgenstein concentrou-se na questão do significado das expressões em seu modo de uso (COSTA, 2003), chegando à noção de jogos de linguagem,

mas ainda sem a preocupação de elaborar um tratamento sistemático, Austin, Searle e Grice, entenderam que é possível fazê-lo sob o *ponto-de-vista* pragmático, desde que elegendo categorias adequadas para isso, o que implicou tratar a linguagem enquanto ação (MARCONDES, 2005).

A pragmática, de origem anglosaxã, é apresentada por Gadet como uma das duas correntes da Análise do Discurso que, diferentemente da linha francesa, preocupa-se em estudar o discurso oral (ao invés do escrito), que ocorre na conversação cotidiana (ao invés de no quadro institucional doutrinário), visando a propósitos comunicacionais (ao invés de textuais), lançando mão do método interacionista (ao invés do estruturalismo), ligada à psicologia e à sociologia (ao invés da lingüística e da história), cuja origem encontra-se na antropologia (ao invés da lingüística) (MAINGUENEAU, 1997).

A investigação da linguagem via pragmática e, portanto, sob o prisma das situações em que é empregada, isto é, nos contextos social e cultural dos quais é linguagem, implica a própria investigação da sociedade, em termos de “[...] práticas sociais, os paradigmas e valores, a ‘racionalidade’ desta comunidade [...]” (MARCONDES, 1992, p.13-14).

Pettigrew, por sua vez, em artigo de 1979 (p.3), definiu as organizações “*as language systems*”. Entendemos assim que, as empresas, ao encerrarem um contexto social e cultural, podem ser investigadas em suas práticas sociais e valores a elas subjacentes a partir da pragmática, focando as interações entre *stakeholders* em seus diferentes contextos.

#### **4.6.1.1 Austin: quando falar é agir**

A teoria dos atos de fala de Austin foi um importante ponto de partida para o desenvolvimento de um método de análise do discurso enquanto comunicação verbal, servindo como base para a maioria dos desenvolvimentos posteriores. As diversas conferências que ministrou na Universidade de Harvard durante a elaboração da teoria foram reunidas em seu livro de 1962, *How to do things with words*. Ultrapassando a função tradicional da linguagem, de descrever reflexivamente o mundo (COSTA, 2003), Austin considera que ela existe para comunicar, deixando a análise de frases para se concentrar nos proferimentos (*utterances*), entendidos como “atos de emissão de frases realizados por

falantes para ouvintes em situações concretas” (COSTA, 2003, p.43), observando-se que falante e ouvinte são posições que se alternam na interação comunicacional.

Os atos de fala<sup>22</sup> são apresentados, então, como os constituintes básicos da linguagem natural. Inicialmente, Austin classificou-os em duas categorias: atos performativos (que implicavam a realização de algo) e constatativos (descritores de um fato ou evento). Com o tempo, verificou que todos os atos de fala possuem elementos performativos, ou seja, possuem uma natureza contratual, estendendo para toda a linguagem o emprego das palavras como uma forma de agir (MARCONDES, 2005). Portanto, estejamos prometendo ou simplesmente narrando um acontecimento, assumimos algo com quem nos ouve.

Austin (1976) em uma de suas últimas conferências distinguiu três categorias de atos constitutivos do ato de fala em si: o ato locucionário (ou locutório), ilocucionário (ilocutório) e perlocucionário (perlocutório). O primeiro deles diz respeito à dimensão lingüística, ou seja, aos sons e às questões relativas ao emprego das palavras a partir de regras gramaticais de determinada língua. O ato ilocutório, por sua vez, é considerado o elemento central do ato de fala, contendo o aspecto da força ilocucionária, que permite perceber o tipo de ato realizado (se promessa, ordem, condenação, nomeação, demissão, agradecimento, reprimenda, afirmação, informação, etc). Já ao ato perlocucionário pertencem as conseqüências do proferimento, intencionais ou não, no que diz respeito aos sentimentos, pensamentos e ações de quem dele tomou conhecimento (inclusive o falante) (MARCONDES, 2005).

Em outras palavras, quando um falante diz algo (ato locucionário), o faz como uma força ilocucionária e produz, deliberadamente ou não, algum efeito (ato perlocucionário). Os atos de fala não são tomados como apenas sentenças que possuem a condição de serem verdadeiras ou falsas, como considerariam as teorias de orientação puramente semântica, mas sim que podem ser implementados (*happy*), ou mal sucedidos (*unhappy*) (AUSTIN, 1976).

Por sua vez, para que os atos de fala sejam entendidos, em uma interação comunicacional, são necessárias algumas condições (AUSTIN, 1976), em geral, não-explicitadas pelos interlocutores (pressupostas), e relacionadas tanto às intenções do falante como às convenções lingüísticas, mas também sociais (não é possível demitir alguém se quem o faz não detém autoridade reconhecida para isso). Maingueneau (1996, p.17) observa que, sob a ótica

---

<sup>22</sup>Maingueneau (1996) também utiliza o termo ‘ato de linguagem’.

pragmática, “[a] linguagem define desse modo uma vasta instituição que garante a validade e o sentido de cada um dos atos no exercício do discurso”, vinculando a atividade discursiva não só a informar, mas, a uma deontologia complexa, onde “[...] *falar e mostrar que se tem o direito de falar como se está falando não são separáveis*” (Ibidem).

#### **4.6.1.2 Searle: a ação no implícito**

Searle, aluno de Austin, avançou na estrutura do ato de fala, passando a decompô-lo em (1) uma proposição com conteúdo semântico e, portanto, passível de ser verdadeira ou falsa e, (2) a força ilocucionária que se soma à proposição, resultando no ato de fala. Dessa forma, uma mesma proposição poderá resultar em diferentes atos de fala em função da força ilocucionária (MARCONDES, 2005). Por sua vez, aprofundou o que seriam os componentes dessa força, dando maior clareza aos elementos intencionais e convencionais que estão imbricados com os atos de fala, desenvolvendo a teoria de atos de fala indiretos.

A maioria dos atos de fala são indiretos ou implícitos. Isto quer dizer que afirmamos algo, querendo dizer, complementarmente, que pedimos algo ou que o negamos, ou que censuramos alguém, sem usar qualquer uma das variantes dos verbos pedir, negar ou censurar. O ouvinte será capaz (ou não) de compreender o ato de fala que está acoplado e que provavelmente, é o mais importante para o entendimento do enunciado, em função do compartilhamento tanto de elementos contextuais (por exemplo, o local e o momento histórico), como por pressupostos advindos do nível de familiaridade com as crenças, hábitos e práticas de cada parte envolvida na interação comunicacional (MARCONDES, 2005). É interessante atentarmos para a observação de Marcondes (2005), quando coloca, lembrando Wittgenstein, que as intenções, tidas como subjetivas *a priori*, também podem ser consideradas provenientes de convenções, melhor dizendo, de práticas de uma sociedade e, portanto, de uma cultura.

A nosso ver, é possível dizer, sob a ótica pragmática do estudo da linguagem, que os valores sejam pressupostos subjacentes às práticas dos interlocutores, que dão significado ao que está sendo dito/feito ao interagirem. Assim, quando a interação ocorre entre *stakeholders* de uma organização, tais práticas refletem os valores relativos à competição organizacional da empresa que, por sua vez, encontram-se fundamentados na cultura.

A análise do discurso, independentemente da linha, pressupõe que “[...] os textos analisados possuem, de fato, uma significação oculta...” (MAINGUENEAU, 1997, p.11), propondo modos de explicitá-la.

#### **4.6.1.3 Grice: trazendo o implícito à tona**

Ao propor a noção de ‘implicatura’, enfatizando a importância fundamental do contexto na interpretação do que está sendo dito pelos interlocutores (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004), Grice foi aquele que mais perto chegou da indicação de um método para explicitar o implícito contido nos atos de fala indiretos (MARCONDES, 2005).

Há, segundo esse filósofo, sempre dois significados em algo que é proferido: o significado literal e o significado do falante (MARCONDES, 2005). Em outras palavras, ou algo é entendido a partir do caráter semântico tradicional (que independe das circunstâncias) ou segundo o significado que é possível interpretar em função das intenções do falante e das circunstâncias de realização do enunciado. A passagem de um enunciado a outro é denominado ‘implicatura’. O método de análise proposto pelo filósofo consiste em determinar o significado do falante por meio de um tipo diferenciado de inferência. A inferência costuma ser entendida como um processo de interpretação para relacionar o que é dito explicitamente com o que está além do proferido (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004). Nos casos de implicaturas, a inferência lógica, que apenas depende de relações válidas entre proposições e de regras sintáticas (utilizada para encontrar pressupostos semânticos) não basta. As implicaturas são inferidas somente se levarmos em conta as circunstâncias comunicacionais, ou seja, o contexto em que ocorrem os enunciados (MARCONDES, 2005).

As significações indiretas que levam às implicaturas conversacionais<sup>23</sup> representam quebras das chamadas regras comunicacionais (ou postulados de conversação, conforme observa MAINGUENEAU, 1996). Grice parte da premissa de que a linguagem é por natureza dialógica (sempre dizemos algo para alguém, mesmo que esse alguém seja virtual), sendo a interação comunicacional, entre falante e ouvinte, de natureza cooperativa, ou seja, comunicamo-nos verbalmente para sermos entendidos, do contrário, não nos disporíamos a participar desse processo. Para que a comunicação seja bem-sucedida, quatro máximas não-

---

<sup>23</sup>Grice também define as implicaturas convencionais, que estariam relacionadas às normas sociais (como a polidez), mas têm sido bastante contestadas (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004) e não serão aqui consideradas.

excludentes e não necessariamente aplicadas de forma simultânea são necessárias (MARCONDES, 2005). Grice as apresenta em quatro categorias: quantidade (o locutor deve contribuir com a quantidade requerida de informação), qualidade (deve fazer uma contribuição que seja verdadeira), relação (deve ser relevante no que diz) e modo (ser coerente, claro e evitar ambigüidades)

Entende-se que essas máximas são pressupostas pelos interlocutores, já que buscam serem entendidos em seus atos comunicacionais. Se uma das partes lança mão de implicaturas conversacionais, tais como a insinuação, estará desobedecendo a pelo menos uma das máximas. Porém, como o ouvinte parte do princípio da cooperação, assumindo que o falante quer ser entendido (de outro modo, teria simplesmente abandonado a interação), buscará interpretar os motivos que levaram o falante a falar/agir a partir de implicaturas (MARCONDES, 2005), percebendo (ou não), o que ficou subentendido.

A análise do discurso sob a ótica pragmática de Grice atenta, portanto, para a compreensão dos implícitos para além da categoria tradicional da elipse sintática e das análises semânticas de pressupostos, considerando como ‘implicações’ (subentendidos) também os tropos<sup>24</sup> tradicionais tais como a metáfora, a hipérbole e a ironia (MAINGUENEAU, 1996). A análise, em geral, ocorre a partir de macroatos de fala, que representam seqüências mais longas de atos de linguagem que possibilitam o estabelecimento de uma força ilocutória global (MAINGUENEAU, 1996). Por sua vez, qualquer macroato deve ser considerado dentro das circunstâncias contextuais, bem como do gênero de discurso específico no qual está inserido. Assim, um provérbio deve ser compreendido pelo ouvinte (ou destinatário) não somente como uma asserção, mas como se o enunciador falasse em nome da sabedoria universal (MAINGUENEAU, 1996), o que o dota de uma força ilocucionária diferenciada. Como observa Marcondes (2005), uma das maiores dificuldades na análise são as delimitações dos (macro)atos de fala, que dependem tanto das questões de investigação quanto do escopo da própria análise, não havendo possibilidade de abranger toda a complexidade a eles inerentes.

---

<sup>24</sup>Tropos (do grego *tropos*, desvio, torção) são “figuras por meio das quais se atribui a uma palavra uma significação que não é precisamente aquela própria dessa palavra” (DUMARSAIS, 1968 apud CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004, p.487).

#### 4.6.1.4 O discurso na pragmática

A pragmática é uma maneira de apreender a comunicação verbal (MAINGUENEAU, 2005). A definição do que vem a ser discurso nessa perspectiva reflete esse modo de apreensão, e resume a contribuição de seus diversos estudiosos. O discurso é interativo, já que pressupõe dois parceiros em relação dialógica (co-enunciadores), orientado no tempo pelas perspectivas desses interlocutores, mobilizador de estruturas além das frases – os atos de fala – que representam formas de ação sobre o outro; é regido por regras (tais como as máximas de Grice) e contextualizado (por um ambiente físico, por saberes anteriores à enunciação e por seqüências verbais encontradas antes ou depois do que está sendo analisado). Maingueneau (2005) ainda observa que, além dessas características, o discurso somente adquire sentido porque está no interior de um universo de outros discursos (interdiscursos).

#### 4.6.2 Pragmática em Habermas

Habermas (1984, p.417), inspirado em Wittgenstein, observa que linguagem e entendimento – meio e fim da ação comunicativa – são “[...] *conceptos cooriginarios, conceptos que se explican mutuamente*”. Por sua vez, “[s]i no pudiéramos recurrir al modelo del habla, no podríamos analizar qué significa que los sujetos se entiendan entre sí” (Ibidem, p.385).

As ações comunicativas podem ser analisadas segundo a pragmática formal, recorrendo-se aos atos de fala (HABERMAS, 1984). Entendemos que o mesmo ocorre com as ações estratégicas, uma vez entendidas como tipo-limite da ação comunicativa.

Para melhor situarmos o estudo da linguagem em Habermas, gostaríamos de sublinhar seu programa de investigação, que denominou ‘pragmática universal’ (HABERMAS, 1984, p.299), inspirado sobretudo, na teoria dos atos de fala de Austin, visando

[...] *describir precisamente el sistema fundamental de reglas que los hablantes adultos dominan en la medida en que pueden cumplir las condiciones para un empleo afortunado de oraciones en actos de habla - cualquiera sea la lengua particular a que las oraciones pertenezcan y cualesquiera sean los contextos contingentes en que esas emisiones quedan en cada caso inserta.*

Levando em conta o princípio da cooperação de Grice, ao reafirmar a essência cooperadora existente em toda interação entre agentes que buscam se entender através da linguagem, e reinterpretando as considerações de Austin sobre os atos de fala, Habermas (1984) faz

algumas colocações ao elaborar a pragmática universal, que julgamos importante para entendermos as quatro pretensões de validade da fala as quais servirão de categoria de análise das interações entre os *stakeholders* da Ecom:

- a comunicação lingüística ocorre em dois planos: da intersubjetividade, em que se estabelece a relação interpessoal e, das experiências e estados de coisas, que compõem o conteúdo propriamente dito do que é comunicado;
- os atos de fala podem privilegiar mais o plano da relação interpessoal (uso interativo da linguagem, tematizando as relações) ou o plano das experiências (uso cognitivo da linguagem, tematizando os conteúdos);
- a verdade é uma condição de validade universal que existe em todos os atos de fala que privilegiam o uso cognitivo da linguagem, denominados constatativos, onde o falante tematiza as experiências ou os estados de coisas;
- já a força ilocucionária dos atos de fala que privilegiam o uso interativo da linguagem (regulativos) gera entre os participantes uma relação interpessoal que só existirá se vinculada a normas/convenções sociais pré-estabelecidas, fazendo da pretensão de validade ‘retidão a normas ou adequação a valores’ algo tão necessário quanto a verdade em casos de atos de fala que privilegiam o uso cognitivo da linguagem;
- há ainda um terceiro uso da linguagem, o expressivo, que se dá quando o falante tematiza suas intenções, onde fica evidenciada a pretensão de validade que diz respeito à fidedignidade do que está sendo colocado, ou seja, à veracidade do que o falante está expressando em atos de fala representativos.

Assim, Habermas, ao definir três modos de comunicação (cognitivo, interativo e expressivo) e relacioná-los, respectivamente, a três tipos de atos de fala (constatativos, regulativos e representativos) coloca em evidência três pretensões de validade que concernem aos temas focalizados pelos participantes da interação em cada um deles: se o falante privilegia o conteúdo proposicional, então é a verdade do que está sendo dito sobre as experiências ou estados de coisas a pretensão de validade pressuposta; se, por outro lado, destaca a relação interpessoal, será a retidão a normas ou a adequação a valores, enquanto se estiver expressando algo de si mesmo, estará em foco a autenticidade.

A inteligibilidade, por sua vez, é necessária para que o processo de comunicação entre os participantes na interação ocorra sem perturbações, a partir de um entendimento semântico, gramatical e fonético das orações emitidas. Caso as regras de formação da linguagem sejam



incompreensíveis para uma das partes, seria necessária a obtenção de um acordo sobre o tipo de linguagem a empregar – o que caracterizaria este critério como uma pretensão de validade. No entanto, pode ser entendida mais como uma condição de comunicação, uma vez que tem de estar definida desde o início entre os participantes para garantir a continuidade da interação (HABERMAS, 1984).

Em ações comunicativas, as quatro pretensões de validade encontram-se presentes nos atos de fala dos agentes (HABERMAS, 1984, p.358-359), apesar de se poder enfatizar um deles:

*[...] todo hablante competente tiene, en principio, la posibilidad de elegir univocamente un modo, porque con cada acto de habla tiene que entablar cuatro pretensiones de validez, de modo que pueda dar preferencia a una de entre tres de esas pretensiones universales de validez para tematizar un componente del habla.*

Os participantes das interações comunicativas ao executarem atos de fala estabelecem com seus atos ilocucionários pretensões de validade que, por terem um caráter cognoscitivo, são passíveis de serem verificadas de forma cognitiva e, portanto, racional (HABERMAS, 1984).

Em outras palavras, essas pretensões geram expectativas nos participantes da comunicação, que podem verificar então, se estão sendo atendidas, fazendo a crítica do discurso. Para isso podem interpelar-se mutuamente, quanto à verdade do que é dito, à legitimidade de cada um dos interlocutores e da situação, à autenticidade com que se expressam (MARCONDES, 2005), questionando-se, por exemplo: “O que quer dizer isto?” (critério de inteligibilidade); “São as coisas como está dizendo?” ou “Por que isto é assim e não de outra forma?” (critério de verdade); “É lícito fazer aquilo?” ou “Não deveria se comportar de outra forma?” (critério de correção ou legitimidade); “Está me enganando?” ou “Estará enganando-se a si mesmo?” (critério de autenticidade) (HABERMAS, 2003a).

Habermas (1984) aponta como critérios discursivos apenas dois – a verdade dos enunciados e a retidão ou legitimidade de seus conteúdos realizativos (entendendo-se a inteligibilidade como um pressuposto da comunicação). No caso da veracidade da intenção dos falantes, que se refere à expressão verbal sincera do que se pensa, somente pode ser verificada mediante o acompanhamento, por um tempo suficiente, de suas ações, na experiência, não apenas no discurso.

A ação comunicativa de uma parte somente obtém êxito se a outra a aceita de forma específica, ou seja, se mesmo que de forma implícita, assume uma postura de concordância ou discordância frente às pretensões de validade.

A análise do discurso sob a perspectiva pragmática servirá, então, para buscarmos identificar se as pretensões de validade verdade e legitimidade foram estabelecidas dialogicamente nas interações entre *stakeholders*, ficando a pretensão de veracidade dependente da comprovação de comportamentos no tempo. Tendo em vista que os resultados provenientes do tratamento dos materiais empíricos foram categorizados, em um primeiro momento, ao longo do tempo de existência da organização-objeto de estudo, por meio das crises e interlúdios, foi-nos possível checar essa pretensão de validade em diversas situações.

#### **4.6.3 Hermenêutica: o desafio da compreensão do todo**

Habermas (1984) observa que as ações, enquanto manifestações simbólicas por intermédio da linguagem, necessitam ser compreendidas e, para isto, interpretadas – o que é possível mediante a hermenêutica. Na visão de Gadamer, a hermenêutica não é um método, mas arte – a arte da interpretação (HABERMAS, 1984).

Não obstante seja tradicionalmente utilizada na interpretação de textos de literatura, religião e direito, a hermenêutica vem sendo empregada, mais recentemente, em pesquisas interpretativistas, onde o significado de ‘texto’ foi ampliado para discurso e ação (KVALE, 1996). Desta forma, entendemos que os materiais escritos obtidos a partir da pesquisa de campo (documentos, anotações e transcrições de entrevistas e conversas espontâneas) são passíveis de análise hermenêutica.

Kvale (1996) observa que dados obtidos por entrevistas provenientes de pesquisa qualitativa foram tratados sob o *ponto-de-vista* hermenêutico em 1986, em dois estudos diferentes, um de T. R. Carson e outro de S. J. Weber. De fato, à medida que a entrevista de pesquisa é uma conversa a respeito da vida de pessoas no mundo (KVALE, 1996), uma abordagem hermenêutica parece possível, já que esta pode ser vista como o “estudo da compreensão das obras humanas” (PALMER, 1996, p.22).

Em nosso caso, visamos à apreensão do significado de ações típicas nas interações entre *stakeholders* de forma a apreender os valores relativos à competição organizacional, relacionando-os a ações baseadas em entendimento ou estratégicas.

A análise hermenêutica é fundamentada no chamado círculo hermenêutico, considerado como um princípio-guia em todo o processo interpretativo, que conta ainda com mais seis recomendações a fim de ser bem sucedido. Kvale (1996) fez uma adaptação dos princípios hermenêuticos utilizados para a interpretação de textos literários indicados por Radnitzky, para a interpretação de escritos provenientes basicamente de entrevistas. Entendemos que, apesar de em nosso caso contarmos com outros materiais empíricos, podem ser utilizadas como faróis na interpretação em nosso estudo.

Em primeiro lugar, o pesquisador deve ter sempre em mente que a compreensão é atingida por meio de um movimento iterativo entre o significado das partes independentes e do todo por elas constituído. Gadamer (1997) lembra-nos de que para alcançar a compreensão de um texto é preciso fazer, constantemente, o movimento do todo para a parte e de volta para o todo. Assim, as falas obtidas nas entrevistas e/ou nos diálogos espontâneos, bem como as notas de campo de cada visita, foram analisadas em relação ao conjunto de dados obtidos e não apenas isoladamente, em um contínuo movimento de ir e vir de micro-situações para macro-situações que vão da situação geral de cada entrevistado para a situação da organização no contexto de mercado, e vice-versa. Como trabalhamos as crises e os períodos intermediários vivenciados pela organização-objeto de estudo, esse movimento foi constante. O entendimento do último período (que abrangeu o tempo de pesquisa de campo) só foi possível considerando-se todos os outros.

De fato, a nosso ver não seria factível apreender valores a partir de ações que, por se repetirem no tempo passam a ser consideradas práticas, sem lançar mão do pensamento hermenêutico, que nos auxilia a perceber e compreender o desenvolvimento de tais práticas e significá-las em diferentes contextos.

Uma outra recomendação ao se fazer a análise hermenêutica refere-se ao teste das partes contra o sentido global do texto (KVALE, 1996). Klein e Mayers (1999), autores que também tentam analisar o uso dos princípios hermenêuticos em pesquisas interpretativistas, falam das múltiplas interpretações, partindo do pressuposto de que as ações humanas são condicionadas

por um contexto social que envolve vários agentes, os quais têm diferentes interpretações sobre elas (KLEIN e MYERS, 1999). De fato, cada entrevistado possui a sua interpretação, tendo sido importante ouvir o maior número possível de *stakeholders* para aumentar a compreensão da realidade intra e interorganizacional enquanto práticas e tipos de interações. Também foi importante interagir com a maioria desses participantes da pesquisa no ambiente cotidiano, fora de situações de entrevista, buscando esclarecer por meio de conversas informais pontos que nem sempre ficaram claros.

A autonomia do texto pode ser considerada um outro princípio, chamando-nos a atenção para que a interpretação seja feita a partir da própria moldura de referência do texto. Em outras palavras, a interpretação deve ser aderente ao que foi dito, ao se levar em conta o mundo (o contexto) de cada sujeito da pesquisa (KVALE, 1996). Klein e Meyers (1999), por sua vez, referem-se à contextualização em um sentido mais amplo. Em nosso caso, por exemplo, consistiu em compreender os quadros que envolviam as situações de interações entre *stakeholders*.

Por outro lado, uma quarta recomendação, complementar à anterior, é ter conhecimento do tema de que trata o texto (KVALE, 1996). Neste caso, entendemos que o pesquisador deve conhecer o foco de sua pesquisa, ou seja, o que deseja compreender (no caso, VRCO e tipos de ação), tendo sensibilidade para saber explorá-los durante a entrevista ou por outros procedimentos, percebendo, como lembra-nos ainda Kvale (1996), as diferentes nuances de significados e os diferentes contextos nos quais ocorrem.

O quinto princípio refere-se ao fato de que toda interpretação é influenciada pelas pressuposições do pesquisador que devem ser deixadas explícitas de alguma forma no trabalho. Entendemos que assim fizemos desde a concepção do recorte teórico e sua apresentação e na proposição da tese em si mesma. Por outro lado, houve um esforço de auto-observação da pesquisadora ao longo da coleta de materiais empíricos, principalmente nas entrevistas. Como aponta Kvale (1996), as crenças do investigador são capazes de direcionar perguntas ou colocar respostas na boca dos entrevistados, requerendo do entrevistador contínua auto-crítica. Os pré-conceitos de quem investiga fazem parte do processo hermenêutico de compreensão, por mais que a vontade do conhecimento tenha de estar sempre procurando deles escapar (GADAMER, 1997).

Finalmente as duas últimas recomendações: a análise hermenêutica envolve inovação e criatividade e tem um fim estipulado pelo pesquisador. Em outras palavras, espera-se com ela, ir além dos significados aparentes, conseguindo construir inter-relações que aprofundem o significado do que foi apreendido por meio dos materiais empíricos. Por sua vez, à medida que a interpretação ocorre, o círculo hermenêutico, que rege todo o processo, reflete o movimento de uma espiral, em que a compreensão do que está sendo estudado aprofunda-se, até o ponto em que o pesquisador entende que obteve uma unidade de significado válida, sem contradições internas (“*good Gestalt*”) (KVALE, 1996, p.48).

Entendemos que estes dois pontos são observados por Klein e Myers (1999) no que denominam princípio da abstração na análise hermenêutica, referindo-se à validade das inferências. Walshaw, citado por Klein e Myers (1999), fundamentado nos trabalhos de Heidegger e Husserl, entende que essa validade em estudos interpretativistas-hermenêuticos não dependem de representatividade estatística das situações investigadas, mas sim de quão plausível e convincente é a lógica usada na descrição dos resultados obtidos, bem como na elaboração de conclusões ou generalizações a partir dos mesmos. Estas generalizações, por sua vez, podem ser de quatro tipos: (1) desenvolvimento de conceitos, (2) geração de uma teoria, (3) elaboração de implicações específicas e, (4) a contribuição trazida por ricas descobertas (*insights*). As teorias elaboradas a partir de abordagens interpretativas não visam à falsificação proposta por Popper, mas servem como “[...] ‘*sensitizing device*’ to view the world in a certain way” (KLEIN e MYERS, 1999, p.75).

Em nosso estudo, recorreremos à abordagem interpretativa do interacionismo simbólico, à análise pragmática e à interpretação dos resultados com base na hermenêutica de forma a procurarmos compreender a reprodução dos valores relativos à competição organizacional nas interações, mediante as ações sociais entre *stakeholders*.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

*[...] that says we are still human beings, and as crass and straightforward as mature business can be, we are still driven by subjective things even though we may not want to admit it. The businesses are still run by people.*

*Entrevistado in LARSON (1992, p.97)*

Neste capítulo apresentamos, analisamos e interpretamos os resultados obtidos a partir do tratamento dos materiais empíricos, provenientes da pesquisa de campo realizada na Ecom. Contemplamos, em um primeiro momento, os valores relativos à competição organizacional praticados pelos *stakeholders* internos da empresa-objeto de estudo e, posteriormente, os tipos de ações existentes entre eles e também ao interagirem com seus *stakeholders* externos, abordando em seguida a apreensão dos princípios da Economia de Comunhão na liberdade pela organização pesquisada.

Finalizamos com uma discussão de resultados, onde retomamos o objetivo de pesquisa, buscando compreender como os VRCO se reproduzem nas interações entre *stakeholders*.

### 5.1 Valores relativos à competição organizacional

Para identificarmos os valores relativos à competição consideramos as práticas organizacionais relativas à competição que permearam as crises experimentadas pela Ecom e o que chamamos de interlúdios.

As práticas adotadas pelos *stakeholders* internos reproduzem valores por eles compartilhados a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Entre estes últimos, está o fundamental – a sobrevivência do negócio – do qual dependem todos os demais. Em situações de crise, são colocadas à prova as práticas relativas à competição. Os interlúdios, por sua vez, representam períodos de utilização das práticas e valores que resistiram às crises e/ou que delas surgiram, dentro de um contexto onde a sobrevivência da organização não se encontra mais em risco.

No caso de organizações EdC, entendemos que a participação no jogo do mercado pretende ser a mais longa possível, ou seja, a perpetuação, já que a meta final da Economia de

Comunhão na liberdade é promover o desenvolvimento da cultura da partilha com a conseqüente eliminação da pobreza na humanidade – o que somente será possível se houver cada vez mais empresas compartilhando seus lucros durante o maior tempo possível.

A organização-objeto de estudo parece caminhar nesse sentido. Tendo passado por quatro crises ao longo de seus quase dezessete anos, a Ecom encontrava-se otimista quanto ao futuro no primeiro semestre de 2006, com planos de expansão. Segundo as palavras de seu fundador – sócio-majoritário e diretor-presidente – “somos duros na queda”.

Iniciaremos a análise pela apresentação do interlúdio primeiro, que compreende o período entre a decisão de abrir o negócio e os primeiros meses da empresa. Seguem-se as crises, intercaladas por mais quatro interlúdios. Contamos principalmente com os conteúdos das entrevistas, lançando mão, também de notas provenientes de observação e documentos. Ao final da descrição e análise de cada crise e/ou interlúdio apresentamos um quadro com os valores relativos à competição organizacional que, em nosso entendimento, eram praticados na organização no período respectivo.

Após o quinto interlúdio, o último período estudado, que inclui o momento da pesquisa de campo, fazemos uma síntese sobre os resultados encontrados, concernentes aos valores relativos à competição organizacional.

## **5.1.1 Crises e interlúdios da Ecom**

### **5.1.1.1 Interlúdio Primeiro: e a intenção se fez ação**

Período de duração aproximado: 2º Semestre 1989

A Ecom surgiu em 1989, como tantos outros negócios brasileiros, proveniente de uma situação contingencial vivida pelo profissional que veio a tornar-se seu fundador, quando o grupo multinacional em que atuava como gestor, passou por uma profunda mudança.

O reposicionamento estratégico foi uma situação vivenciada com freqüência nos últimos anos no ambiente empresarial brasileiro, levando diversos grupos a se desfazerem de negócios pouco rentáveis, vendendo-os ou simplesmente descontinuando-os. O então, ex-gerente de manutenção, ao se deparar com a decisão de desativação da planta onde desenvolvia uma

promissora carreira executiva e, não contente com as opções apresentadas pela empresa para sua permanência no novo contexto que se configurava, acabou dela se desligando.

Animado por um grupo de colegas da ex-empresa e também aconselhado por um membro a quem recorreu, pertencente ao Movimento dos Focolares, começou a pensar mais seriamente em abraçar a carreira empreendedora – alternativa que, em princípio, diante de seus anseios de ser reconhecido enquanto executivo de grande empresa, lhe parecera um tanto descabida. No entanto, as palavras que ouvira do colega do Movimento: “se fosse outra pessoa...eu não ia recomendar...mas você é uma pessoa que vejo com bons olhos pra isso...você é uma pessoa especial...”, foram transformando a idéia de abrir um negócio em uma possibilidade mais concreta na medida em que resgatava um sentimento antigo que carregava consigo: de ser escolhido para uma missão.

Assim, sua experiência em manutenção industrial e em gestão de pessoas, somada a essa antiga determinação que trazia desde a adolescência, de querer “mudar o mundo”, e o apoio da família, fê-lo decidir pela abertura do empreendimento – uma empresa de alocação e administração de mão-de-obra em serviços de manutenção.

No princípio, algumas pessoas haviam demonstrado interesse em fazer parte do negócio, no entanto, não passou de uma vontade fugaz, tornando o desafio ainda maior, como ilustram suas palavras: “eu estava sozinho nessa...e foi um desafio imenso...que é você montar uma estrutura...montar uma...montar uma empresa a partir do zero mesmo é...é um desafio muito grande”.

Uma certeza sempre esteve com o fundador desde a sua decisão de constituir a empresa: queria construir uma organização diferente. Conforme suas palavras: “não quero ser igual a todo mundo [...] mas não sabia como...só tinha esse desejo no coração”. Buscou, então, inspiração em fontes tais como a doutrina social da Igreja, pensadores e gurus da administração daquela época, principalmente Ricardo Semler e sua proposta de gestão participativa. Segundo suas palavras, “eu tinha o começo...eu queria que o homem fosse o centro das atenções...alguma coisa assim né?”, dando primazia ao ser humano.

Eleger o ser humano como foco das decisões e ações da empresa, colocando-o em primeiro lugar, quer nos parecer uma influência direta da doutrina social da Igreja, para quem “toda a



vida social é expressão do seu inconfundível protagonista: a pessoa humana” (PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”, 2005, p.71). Observamos que a palavra ‘protagonista’ sempre esteve muito presente nas conversas informais com o fundador, ao comentar sua vontade de transformar as pessoas da organização-objeto de estudo em “locomotivas” de suas próprias vidas. A primazia da pessoa humana refletia a visão de mundo do fundador, de como o mundo deveria ser.

Em um período de um mês, viu-se deixando de ser o executivo responsável por um conjunto de cerca de 150 pessoas e um orçamento por volta de US\$ 3 milhões, com secretária e cafezinho, para ser o vendedor, o selecionador de mão-de-obra, o departamento financeiro, o *office-boy* e o servente de limpeza, lavando o banheiro do pequeno escritório alugado ao final do dia. Essa mudança radical foi, segundo o fundador, um passo fundamental para o negócio: “eu saí num dia...de gerente e [...] no outro dia eu descii...isso me ajudou...você não imagina como isso me ajudou terrivelmente...a gente percebe que muita gente demora ou não dá certo porque não sai desse patamar (de executivo)”. Em outras palavras, sentiu a necessidade de adequar-se à realidade, partindo do zero, sem tentar reproduzir as condições profissionais anteriores.

Para fomentar o negócio, o fundador foi “procurar os amigos pra recomeçar”, conseguindo serviço com a empresa em que havia trabalhado anteriormente. Utilizando-se da credibilidade construída ao longo de sua vida profissional, que lhe permitiu usufruir de relacionamentos tendo como base a confiança, foi montando seu pequeno escritório:

fui pedir coisa pros outros...mó cara de pau...mas a postura ética que eu tinha me permitia esse tipo de coisa (falando para os antigos fornecedores)...'ô fulano...eu mudei do seu lado...saí daqui...fui mandado embora...tô aqui pá-pá-pá...se tiver algum material sobrando...preciso arrumar o piso...você me manda um pra cá que eu agradeço'...

Essa sinceridade também se fez presente quando buscava desenvolver o mercado. Sem contar com uma relação de clientes para mostrar como referências, nem de um catálogo de serviços, buscava garimpar as oportunidades dizendo em suas visitas “olha...eu saí de uma organização...a minha experiência era esta-esta-esta...e eu estou montando um negócio...eu gostaria que vocês me dessem uma oportunidade de mostrar esse valor”.

Ainda segundo ele, “era na fé” que os contatos com os clientes potenciais foram desenvolvidos. De fato, a Providência, era tida como uma mão invisível significativamente

presente na vida dos membros do Movimento dos Focolares, podendo ser considerada, no contexto empresarial, o primeiro *stakeholder* da organização que, como ocorria no próprio Movimento, era uma fonte provedora de recursos.

Por sua vez, recorrer a pessoas conhecidas não foi uma estratégia apenas para cultivar clientes, mas também para encontrar colaboradores. A ex-firma, onde o fundador havia liderado uma equipe, foi uma importante fonte de contratação, tanto para funções administrativas quanto operacionais. Lá “era uma empresa com uma estrutura muito legal...assim...de respeito entre as pessoas...de bons profissionais”. Muitos inclusive, que vieram de lá, achavam que a Ecom era o reflexo da cultura daquela organização.

Finalizando este interlúdio, observamos que os valores relativos à competição organizacional, depreendidos das interações do fundador junto a seus primeiros *stakeholders* (Quadro 7) poderão manter-se, ou não, como valores relativos à competição organizacional a depender das ações e práticas exercidas pelos membros da organização ao longo dos demais períodos de sua existência.

Quadro 7: Valores Relativos à Competição Organizacional - Interlúdio Primeiro

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Notamos, por sua vez, que os valores da organização, principalmente no período inicial, acabam confundindo-se com os valores de seus fundadores, em consonância com Schein (1985). De modo a ilustrar como os valores individuais relativos à competição do fundador da Ecom podem estar refletidos nos VRCO da organização em sua fase inicial, trazemos algumas reflexões provenientes da entrevista abordando a história da sua vida.

A figura materna sempre esteve muito presente em suas lembranças. Era um exemplo para o fundador no que concerne ao enfrentamento de desafios: “tenho um exemplo muito forte da minha mãe...que eu vejo uma mulher guerreira...uma mulher que lutou”, que se propôs a mudar de cidade ao aceitar uma nova oportunidade de trabalho, para dar melhores condições de vida à família.

Assim, desde a sua juventude, o fundador da Ecom já se propunha a mudanças, demonstrando também flexibilidade, apesar do esforço a elas subjacentes:

eu lembro que foi uma decisão que me custou muito...largar daquele ambiente familiar...meus amigos...eu fui o único que fez isso...ninguém queria saber de arriscar...de fazer isso (deixar a cidade pequena no interior do estado de São Paulo onde morava...a família...os amigos...para estudar em outra...maior e sozinho).

O esforço pessoal, que via em sua mãe, tornou-se um valor desde quando, ainda criança, empenhando-se na escola, procurava continuamente retribuir o que ela fazia pela família. Quando ingressou no curso superior, foi o mais jovem da turma, o único que não foi reprovado em nenhuma disciplina e que terminou o curso em quatro anos, ao invés dos cinco regulamentares. Esta dedicação levou para o ambiente de trabalho: “mas eu sou muito exigente...comigo mesmo e com o pessoal junto”.

A busca de um ideal transcendente a ser alcançado estava presente desde a adolescência do fundador, que entendia a necessidade de responder a uma espécie de chamado, como ele mesmo expressou:

dar um sentido maior na minha vida...eu queria não ficar preso no meu mundinho...eu queria ter um mundo...descortinar o mundo...entendeu? [...] essas frases...tipo assim...‘eu quero construir um mundo novo’...‘eu quero participar disso’...era uma coisa que me atraía de uma maneira muito (forte).

A descoberta do Movimento dos Focolares, “que influenciou muito na minha vida também”, por meio de colegas da faculdade, no segundo ano do curso superior, foi uma resposta a essa busca, atuando ativamente na Obra de Maria desde então. Por meio dele, pode desenvolver e reforçar outros valores, como o despojamento de si mesmo. Nesse sentido uma experiência marcante para o fundador foi trabalhar com pessoas que haviam recebido alta do tratamento de hanseníase, mas que não tinham como se reintegrar na sociedade, continuando a morar em uma espécie de favela em torno do leprosário: “nós começamos a fazer um trabalho de auxiliá-los...(a) essas pessoas...de conversar com eles...isso me trouxe assim uma realidade de ver a dificuldade das pessoas [...] de vencer o medo do cara fazer um café pra você e você tomar o café na xícara que ele te deu...”.

Acompanhando os próximos períodos, poderemos verificar se estes valores individuais, uma vez compartilhados com outros profissionais contratados pela empresa, se fizeram presentes nas práticas organizacionais.

#### **5.1.1.2 Primeira Crise: recorrendo aos universitários**

Período de duração aproximado: 1º Semestre 1990

A primeira crise experimentada pela Ecom foi ocasionada por um elemento externo, o Plano Collor, que ocorreu logo no início do empreendimento: “você imagina uma empresa pequena com pouco dinheiro e o dinheiro de toda a empresa foi totalmente pego...”. Para ajudar a resolver as dificuldades, o fundador contou com professores do curso de especialização em gestão empresarial, iniciado cerca de um ano antes, ainda pela ex-empresa, e que continuou a freqüentar, mesmo com o acúmulo de atividades e das dificuldades inerentes ao período inicial de seu negócio.

A dinâmica do curso, em algumas disciplinas, permitia aos participantes levarem as problemáticas vivenciadas no campo profissional para serem discutidas pelo grupo de colegas e docentes, quando se produziam alternativas de solução. Com esse auxílio e, em função das dimensões modestas da empresa, que contava ainda com pequeno número de empregados, a Ecom conseguiu sair-se bem das conseqüências da crise, conforme as palavras do fundador: “você acredita que ele (o professor) é...juntos conseguimos equacionar..e nós levantamos todo o dinheiro da empresa?”.

Entendemos que a busca de conhecimento especializado, proveniente, no caso, dos professores do curso de especialização em gestão empresarial – pode eventualmente demonstrar uma valorização do conhecimento especializado. De fato, o fundador, não obstante dessa importância à prática e aos fatos, sempre buscou aliá-la ao conhecimento acadêmico e vice-versa. Além de graduar-se em mais um tipo de engenharia – mecânica e de segurança – continuou participando de várias atividades de extensão, especializando-se, posteriormente, em gestão.

Em suma, na primeira crise, parece ter sido reforçado o ‘esforço próprio’, acrescentando-se o ‘conhecimento especializado’, permanecendo os demais valores relativos à competição organizacional, já que não houve situações que mostrassem práticas em contrário (Quadro 8).

Quadro 8: Valores Relativos à Competição Organizacional – Primeira Crise

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especial

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, cabe observarmos um último ponto que nos chamou a atenção e deverá ser checado ao longo da análise. Em uma das falas sobre o resultado do processo que o levou a soluções para sair da primeira crise, disse-nos o fundador: “no final de tudo...ele (professor) falou o seguinte... ‘só tem um cara melhor que você’...ele falou... ‘sou eu (seu professor)’...(porque) eu retirei o meu (dinheiro) já antes da história...”, enquanto o aluno dele, o fundador da Ecom, não. Entendemos que pode ser um indício de uma eventual dificuldade do fundador em ler os sinais do ambiente externo, o que o levou a não se antecipar às mudanças. Isto já aconteceu na empresa anterior, quando achou que as transformações em curso não o afetariam: “começaram a vender fábrica pra todo lado...e eu...muito tranquilo...(pensei) ‘os caras estão me treinando...eu sou o executivo da companhia...vão mexer com todo mundo menos comigo’...(risos)...ledo engano.”

### 5.1.1.3 Interlúdio Segundo: crescendo e aparecendo

Período de duração aproximado: 1990 –1993

Apesar do susto, o futuro da empresa-objeto de estudo não foi abalado com a primeira crise. Em quatro anos, a organização conseguiu acentuado crescimento, como mostram ainda suas palavras: “os primeiros anos da Ecom foi um negócio assim...bestial...nós saímos com dez funcionários no primeiro ano, no segundo já tava com cinquenta, no terceiro já tava com quase cem...sabe...assim...disparou a coisa”.

Essa evolução foi obtida, em função de algumas decisões e ações da direção e, como afirma o presidente, à ação da Providência.

Já nos primeiros meses, quando a Ecom se apresentava ao mercado apenas como um fornecedor de mão-de-obra por administração, o fundador já notava que as maiores dificuldades eram provenientes da concorrência, percebida como “gigantesca...(pois) tinha o preço lá embaixo”. Seria difícil sobreviver se não fizesse como os concorrentes, nos quais a contratação de mão-de-obra ocorria na informalidade.

Os primeiros tempos, inclusive, fizeram com que a Ecom não aderisse imediatamente ao projeto EdC, lançado em maio de 1991: “eu (fundador) era muito exigente com a empresa...tinha coisas extremamente irregulares...extremamente...também não tinha nem coragem de me expor...”. Havia também razões de cunho pessoal: “participava...ia nas primeiras reuniões...mas [...] sabe (não dava para entender)... eu via meio...sabe...um pouco fantasiosa...um pouco sonhadora”, denotando um certo descrédito na operacionalização do projeto EdC.

Assim, continuou o seu negócio, percebendo que permanecer atuando como uma empreiteira, não o levaria a seu objetivo, conforme suas palavras: “como é que eu vou fixar o cara na empresa se a cada serviço...terminou...o cara vai embora?”. Procurou então, abrir outros caminhos visando à ampliação das atividades.

Conseguiu trazer para participar da empresa um conhecido do Movimento dos Foculares, profissional aposentado de uma multinacional, especialista na área de usinagem, convencendo-o a ser o responsável por uma nova divisão da Ecom: de fabricação de peças e de equipamentos de caldeiraria<sup>25</sup>. Apesar de não ter experiência com a última, o novo sócio da fábrica (chamá-lo-emos por diretor industrial ou sócio minoritário) aceitou o desafio: “só que aqui pra mim era completamente diferente sabe..eu.. caldeiraria...eu nunca tinha visto [...] mas sabe...eu superei...a gente tem que superar...”, mostrando também o valor ‘enfrentamento de desafios’.

A produção de equipamentos permitiu a oferta do serviço de montagem de instalações industriais, além da alocação de mão-de-obra para realizar manutenção, possibilitando a entrada de receita em momentos diversos e de forma mais constante, gerando um fluxo de caixa mais estável durante o ano: “às vezes acabava o serviço de montagem...mas tinha de

---

<sup>25</sup> Esta divisão será chamada também de ‘fábrica’ ou ‘produção’ ao longo deste trabalho.

manutenção”. Dessa forma, “quando percebia que a coisa tava um pouco mais firme...aí já contratava o cara (empregado) pra ficar na empresa mesmo...”.

Em 1992, por sua vez, o ex-chefe do fundador no emprego anterior, saiu daquela multinacional com a proposta de iniciar um empreendimento com três unidades industriais no segmento de fertilizantes. A montagem de tais fábricas foi feita pela Ecom, o que acelerou o seu crescimento. Esta colaboração resultou na participação do fundador da Ecom na empresa do seu ex-chefe e deste na Ecom: cada uma das pessoas físicas ficaria com parte das cotas das duas empresas e se ajudariam mutuamente. A Ecom ficou então, com uma estrutura societária composta por três sócios, porém, no caso do diretor industrial, sua participação como pessoa física, era restrita à fábrica, não tomando parte no negócio de montagem de instalações e manutenção, nem de fertilizantes.

Uma outra decisão tomada em 1992, não obstante a resistência inicial, foi tornar a Ecom uma das organizações coligadas à EdC.

O fundador percebeu que as propostas da Economia de Comunhão na liberdade, que colocavam o homem como centro das atenções, davam mais sentido aos planos que o acompanhavam desde a fundação da organização: “a proposta da EdC...veio colocar em uso um monte de idéias que a gente tínhamos na cabeça né...aí sim eu consegui enxergar pelo menos aonde eu deveria carregar os meus objetivos...aí veio em relevo esse lance de colocar o homem como centro das atenções”, indo ao encontro do objetivo de manter as pessoas na organização: “a Ecom estava nesse salto muito grande (dos primeiros quatro anos)...e a gente desenvolveu uma proximidade com as pessoas...aí nós começamos...rapidamente...a idéia era fixar o homem na empresa”.

A criação de vínculos mais permanentes entre Ecom e trabalhadores, ao invés de simplesmente alocá-los por curtos períodos de tempo e devolvê-los em seguida ao mercado de trabalho como ocorria até então, tornou-se possível com a nova divisão e o desenvolvimento de novos clientes. Dessa forma, os trabalhadores poderiam atuar em diferentes equipes e serviços ao longo do tempo, permitindo inclusive a contratação por tempo indeterminado.

Além disso, o projeto da Economia de Comunhão na liberdade dá ênfase à contratação de pessoas carentes de trabalho por dificuldades contingenciais de vida ou por representarem

minorias que, em geral, ficam à margem do mercado de recursos humanos (consideradas também “pobres”). A Ecom não foi diferente.

Segundo o fundador, o principal pré-requisito exigido para atuar na empresa era ter vontade de trabalhar e, demonstrar iniciativa:

eu tenho que ter tesão pra trabalhar...sabe aquela coisa de ‘eu levantei cedo...que beleza...o que eu vou produzir hoje?’...sabe ...o sangue ferve na sua veia de vontade de produzir...de fazer isso...isso [...] sabe...pessoas (que) vibram com o que fazem...(que dizem) ‘olha tive essa idéia de tal coisa’ e traz aqui...entendeu?

Todavia, complementou:

cara que tenha vontade de trabalhar...**que precise trabalhar**...lógico que tem o treinamento...tem o envolvimento...mesmo aquele cara mais devagarzinho...quem sabe ele vai no grupo...entra no meio e aprende com os outros...**tem que dar preferência pra cara desempregado**...pra **cara que passou dificuldade**...um monte de coisa...[...] se empatar um cara de quarenta (anos) com um de cinquenta...eu dou **preferência pro de cinquenta** [...] ou **pego um mulecão**...que tá zero de experiência...mas com vontade pra trabalhar...treinando...treinando...daí a pouco ele sobe no mundo. (grifo nosso)

Portanto, nos parece que a preferência da Ecom na contratação de pessoal operacional principalmente, não era por qualquer desempregado, mas por pessoas que estivessem em dificuldades, principalmente por pertencer a grupos tidos como excluídos do mercado de trabalho, como reforça ainda o fundador na continuidade da fala anterior: “então...tem valores que as pessoas (nas outras empresas) normalmente não dão...(mas) nós damos aqui”.

De fato, ao oferecerem trabalho às pessoas que se encontravam em dificuldades ou que dificilmente seriam admitidas em outras empresas por questões como idade ou falta de experiência, os sócios estavam prestando ajuda – um dos objetivos da Economia de Comunhão na liberdade.

O auxílio, por sua vez, não se limitava somente à contratação, mas também quando os funcionários passavam por situações críticas na vida pessoal, como observou um dos supervisores:

então...por exemplo...o funcionário...aconteceu um imprevisto...alguma coisa...eu tenho certeza que não importa se a faxineira (ou outro empregado qualquer)...não importa quem seja...precisa um socorro e precisa gastar...um exemplo...cinco...dez mil reais...precisa gastar de hoje para amanhã para resolver tal problema...eu tenho certeza que se a Ecom não tiver em caixa...eles vão conseguir e vão fazer isso.

Quer nos parecer que a preferência na admissão de indivíduos que necessitavam de algum tipo de ajuda, bem como a oferta de auxílio quando necessário, eram práticas que poderiam



promover um vínculo de gratidão do empregado com a empresa, fomentando a permanência desses profissionais.

É possível que a decisão de tornar a Ecom uma organização coligada EdC tenha sido motivada também pela percepção de que o negócio – que já existia antes dela – e as propostas da Economia de Comunhão na liberdade caminhavam na mesma direção, ou seja, os princípios da EdC, ao serem implementados à luz da liberdade de interpretação do fundador, permitiam que o negócio conseguisse se desenvolver.

No entanto, a partir do momento em que se tornou uma coligada, procurou seguir a proposta desta, segundo a qual as empresas devem cumprir com os compromissos e obrigações junto aos *stakeholders*. Na voz do fundador, agindo de forma totalmente organizada “de registra tudo...faz tudo...nada na informalidade”,

Uma outra decisão do fundador foi tentar trazer para a Ecom “os planos das grandes empresas...um plano de carreira...um plano de salário...fui atrás de um plano de assistência médica...fui atrás dos benefícios que as outras (davam) e fui mandando bala...”, em prol do objetivo de fixar as pessoas na empresa. O que foi efetivamente implantado na época, no entanto, foram alguns benefícios...

Além dessas práticas, o crescimento da Ecom, segundo seu fundador, teve a influência direta do “sócio invisível” à medida que a ele era atribuída boa parte das causas do sucesso obtido nos primeiros quatro anos: “tudo aquilo que a gente precisava...as obras que a gente pedia...vinha...concorrência que a gente precisava ganhar...a gente ganhava...os empregos que precisavam abrir... aconteciam...então foi um período muito fértil”.

Essa “sintonia”, por sua vez, era explicada por um despojamento interior do fundador: “eu procurava fazer isso (o trabalho na Ecom)...não visando um bem próprio...um egoísmo próprio e sim...que fosse melhor pro grupo”. A percepção da participação do *stakeholder* Providência no negócio era um indicador de que estavam no caminho certo. Em outras palavras essa percepção da presença da ação do sobrenatural, sancionava as intenções subjacentes às decisões e ações que, uma vez corretas aos olhos de Deus, eram retribuídas com recursos (o “cêntuplo”), perfazendo um círculo virtuoso que levava ao desenvolvimento da empresa.

Sob o ponto-de-vista do fundador, as organizações EdC vieram “romper esse paradigma (de que não se mete Deus nos negócios)...não (vamos) transformar a empresa (em) uma igreja...mas sim transformar a empresa numa comunidade...num grupo de pessoas que levam o projeto em frente”, como apontado nos Princípios para a Gestão de Empresas EdC apresentado no capítulo anterior.

Pelo exposto neste segundo interlúdio, entendemos que no período de crescimento experimentado pela Ecom após a primeira crise, houve a ratificação do VRC ‘ideal transcendente’, ao coligar a empresa à Economia de Comunhão na liberdade, abrindo mão de si, isto é, do lucro que poderia empregar com a sua vida pessoal, em favor, no limite, da humanidade mostrando o seu despojamento pessoal<sup>26</sup>.

Por outro lado, acredita-se que, a necessidade de ‘adequação à realidade’ esteve subjacente à decisão de não aderir impulsivamente à EdC, e que ao fazê-lo, estava seguro que aderir à EdC não prejudicaria o negócio.

Os relacionamentos baseados em confiança, por sua vez, levaram o fundador a trazer novos sócios provenientes de sua rede de relacionamentos pessoais.

Adicionamos como valores relativos à competição organizacional, a gratidão dos empregados com a empresa e o cumprimento de obrigações legais. Percebemos também a ação do sócio invisível – tanto como facilitador na obtenção de recursos como de um avalista das decisões tomadas pela direção da organização, dando credibilidade às ações da direção (Quadro 9).

---

<sup>26</sup> Note-se que o fundador optou por não comunicar aos empregados a decisão de coligar a Ecom à EdC.

Quadro 9: Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Segundo

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especializado
Gratidão dos empregados à organização
Cumprimento de obrigações legais
Credibilidade junto à Providência

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.1.4 Segunda crise: “Xiita demais”

Período de duração aproximado: 1994

Já contando com quase 100 funcionários, segundo o fundador, “veio uma forte crise dos cinco anos, que foi em 94...aquelas mudanças...inflação disparada...na mudança de plano (implantação da URV)”, acrescentando, “eu não consegui ler essas coisas no mercado...”. O presidente da Ecom, por não antever, novamente, as mudanças que vinham ocorrendo em seu ambiente externo, não se preparou para elas e viu a empresa sofrer uma diminuição do serviço e, conseqüentemente, da receita.

Baseando-se no histórico, esperou novamente pela ação do sócio invisível, dizendo a seus empregados administrativos: “pode ir no banco buscar (dinheiro) que a Providência vai vir”. Contudo, “chegou uma hora que eu não tinha mais o que fazer...aí não tinha (para onde fugir)...ah...tem que mandar os caras (empregados) embora? ...agora não tem dinheiro (nem para isso)”.

Segundo um dos encarregados administrativos, uma das causas para a empresa chegar a esse ponto foi a predominância da emoção nas decisões do fundador: “teve situações de ter ‘n’

funcionários ociosos e ele não demitia, não dispensava, porque ele estava preocupado com aquela pessoa...com a família dele...como é que ele ia se manter”. Esse comportamento acabou levando a um impasse para o fundador: “ele tinha que optar...(ou) ele pagava o salário dos funcionários ou ele pagava encargos...impostos”.

Com a subida dos juros e, portanto, da dívida com o banco, a decisão foi mesmo não cumprir as obrigações com o governo: “ficando um pacotão de imposto lá pra trás”. Por outro lado, a direção contratou um consultor, recorrendo novamente a especialistas, para tratar de negociar com o sindicato a demissão de cinquenta empregados com o pagamento dos direitos em doze meses, aliviando um pouco o peso das dívidas.

Dois aprendizados principais decorreram da vivência dessa crise em 1994. O primeiro deles diz respeito à relação da direção da Ecom com os empregados e com a Providência, enquanto o segundo, ao relacionamento da organização com o governo.

Quanto ao primeiro aprendizado, o fundador só pensava, até antes da crise, em empregar e não demitir, em uma tentativa de fixar o trabalhador, garantindo empregos formais e o sustento das famílias. Uma das razões para isso podia ser de caráter pessoal, pois a família sempre foi um elemento muito valorizado desde a sua infância: “essa forte formação de senso de família e de responsabilidade...de cara nasceu comigo e eu acompanhei”, bem como a lembrança da dificuldade que sua mãe passou para mantê-la: “uma pessoa de garra...já lutava muito...trabalhava muito...fazia muita hora-extra...”. Um segundo motivo era a Providência, que lhe havia possibilitado, em sua percepção, tornar-se um empreendedor que não mais contratava pessoas por curto período de tempo, mas criava postos de trabalho, desejando retribuir esse auxílio por meio da continuidade dessa prática ao longo do tempo.

Todavia, ao levar a Ecom quase à falência, o fundador reavaliou as práticas adotadas: “essa lição aprendi...a nunca mais...digo assim...não é uma coisa mágica...é assim normal...entra...sai gente...se precisar cortar...vai ter que cortar...não é por causa disso que o seu projeto...sua proposta vai estar (comprometida)”. A crise mostrou que é preciso fazer o que tem de ser feito em termos de gestão do negócio para que este possa sobreviver. Assim, entendemos que um possível aprendizado foi que a Providência não substitui a competência administrativa, como observou o fundador: “porque na verdade [...] Deus não é feiticeiro...eu não vou chegar aqui...abrir minha gaveta e achar cem mil reais porque eu preciso...”.

Uma segunda consequência foi o estabelecimento de um outro tipo de relação com o *stakeholder* governo, na questão dos impostos e encargos, o que ia se estender ao longo da vida da Ecom. No entendimento do fundador, se não tivesse feito questão de cumprir pontual e corretamente as exigências a partir do momento em que se tornou coligada EdC, talvez não tivesse de criar uma dívida tão grande nessa segunda crise, com a qual teria de conviver posteriormente:

é uma coisa que me atormenta (a questão da dívida com os impostos)...me atormenta mesmo...eu detesto isso...detesto isso...exatamente por essa...pra mostrar que eu fui 'xiita' demais...entendeu? [...] não é o empresário da EdC (falando agora)...você faz aquilo que é possível pra você fazer...(por)que a estrutura de imposto no Brasil é uma coisa extremamente selvagem...

Percebemos que a questão dos impostos reforça as dúvidas que estavam presentes, mesmo de forma sutil, naquele ano de 1991: ser ou não ser uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade, afinal?

Qual o impacto desses aprendizados nos valores relativos à competição organizacional da Ecom? Preferimos não nos precipitar e manter todos os valores que foram até agora relacionados, conforme apresentado no Quadro 10, embora o VRCO 'cumprimento de obrigações legais' tenha perdido importância, de modo a verificarmos se, com o passar do tempo, essa tendência concretizou-se, ou não...

Quadro 10: Valores Relativos à Competição Organizacional até a Segunda Crise

Ideal transcendente  
 Enfrentamento de desafios  
 Esforço pessoal  
 Despojamento de si mesmo  
 Flexibilidade  
 Relacionamento baseado em confiança  
 Sinceridade com fornecedores e clientes  
 Conhecimento especializado  
 Gratidão dos empregados à organização  
 Cumprimento de obrigações legais (?)  
 Credibilidade junto à Providência

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1.5 Interlúdio Terceiro: partindo para frente

Período de duração aproximado: 1995-1997

Pouco a pouco a Ecom conseguiu se reerguer, mantendo clientes importantes do pólo petroquímico localizado em Mauá. A organização voltou a crescer, aumentando o número de empregados até cerca de 100 pessoas novamente, ampliando inclusive a área administrativa e a própria direção. Além da diretoria industrial, havia um diretor de obras e uma equipe de engenheiros, bem como um diretor comercial – profissional recomendado, contratado em 1996 e responsável por um crescimento significativo do número de clientes da organização. O fundador, e também presidente, cuidava da área financeira. É possível que essa estrutura também servisse de alguma forma ao outro negócio, a fábrica de fertilizantes, já citado anteriormente, da qual o fundador também era sócio.

A capacitação dos profissionais que atuavam nos clientes, agregando maior eficiência à prestação dos serviços, aparecia como uma característica da organização como ilustra a fala do gerente de manutenção de uma empresa-cliente sobre a sua relação naquela época com a companhia:

a Ecom já estava com a gente em (19)95 [...] uns dos primeiros trabalhos que ela tinha [...] (foi) a limpeza de um vaso que a gente tem na área [...] ela começou a investir no treinamento das pessoas...nos equipamentos de limpeza de vaso...em tipo de limpeza...com o passar do tempo...a limpeza começou a ser feita com menor tempo...

A preocupação com a qualidade dos serviços pode ter ajudado à empresa a manter sua credibilidade junto aos clientes, contribuindo para levá-la a um novo período de crescimento.

Porém, não obstante a Ecom ser uma empresa coligada à Economia de Comunhão, algumas práticas não eram com ela compatíveis.

Uma das práticas incompatíveis com a proposta EdC (depois de ter percebido que não podia ser “xiita demais”) era a eventual contratação de profissionais sem registro formal para atuarem na fábrica, permitindo à empresa manter um certo equilíbrio entre o quadro de funcionários e a demanda de serviços, já que nas obras tal procedimento não era possível<sup>27</sup>.

<sup>27</sup>Como contratantes de mão-de-obra terceirizada, as empresas-cliente são consideradas co-responsáveis pela contratada, exigindo o registro dos empregados terceirizados (inclusive se houver subcontratados), bem como o pagamento de todos os salários, impostos e encargos relacionados. Nota da autora.

Se por um lado, mostrar-se ao mercado com tal postura (cumprimento de obrigações legais) representou um diferencial para a organização frente a seus concorrentes, levando assim a uma ampliação da carteira de clientes, ao mesmo tempo, significou maiores custos, que tentava reduzir nas contratações do pessoal operacional alocado na caldeiraria e usinagem.

Sendo uma prestadora de serviço, segundo o diretor industrial, havia trabalhos na fábrica que demandavam ora mais, ora menos homem/hora; muitas vezes, era algo para apenas dez a trinta dias. Dessa forma, em uma emergência,

de preferência eu pego uma pessoa aposentada e deixo bem claro pra ela 'olha...eu preciso de um funcionário pra trinta dias...você quer que eu lhe registre na carteira?' A primeira resposta dele é não...porque com trinta dias de registro na carteira eu posso provocar no futuro dessa pessoa uma rejeição no mercado porque (poderão dizer-lhe) 'você trabalhou uma vez só...[...] você não supriu as necessidades daquela empresa'.

Entretanto, podemos questionar se o aposentado, ao ser registrado por certo período de tempo, viria a ser rejeitado no futuro, já que tanto a direção quanto os empregados da operação davam a entender nas entrevistas, que a contratação por tempo limitado ocorria no segmento de atuação da Ecom de forma geral. Por outro lado, outros procedimentos poderiam ter sido adotados também nesses casos, como regularizar ou utilizar um banco de horas.

Por sua vez, os aposentados não eram os únicos casos de trabalhadores atuando na informalidade dentro da empresa. Um dos melhores funcionários da fabricação, admitido em 1996, permaneceu cerca de seis meses sem contrato. Ele queria ser registrado desde o início, porém a área de RH estava com alguns problemas: “a gente vai te registrar...a gente está passando por um processo de mudança de documentação...”. Ao final, apesar de ter se destacado na produção, acima das expectativas do diretor industrial, o registro somente foi feito quando solicitou uma equiparação salarial com um outro colega que fazia as mesmas atividades, mas ganhando um pouco mais, como ilustram suas próprias palavras: “(eu disse ao RH) ‘quero ganhar igual...a gente tem a mesma função...eu quero salário igual...senão também eu não fico’...(depois de dizer isso)...aí me registraram”.

Ainda sobre as contratações informais, o diretor industrial observou que “esses profissionais que ficaram seis meses sem registro...depois pagamos o passivo pra eles...indenizamos e registramos”, complementando que, mesmo aqueles mantidos na informalidade “ganha[m] a mesma coisa...têm os mesmos direitos...eles só não têm direito a um fundo de garantia até porque a gente não deposita no fundo de garantia...(mas) as férias...décimo terceiro

(salário)...enfim...tudo (é pago proporcionalmente ao tempo de serviço)”, bem como vale-transporte e vale-refeição, além do aviso prévio, caso o trabalhador informal decida ir embora. Parece-nos que há um esforço da direção para mostrar uma imagem de compromisso com o empregado, mesmo em situações irregulares. O fundador, em uma das conversas casuais, comentou que os profissionais sem registro não ganhavam salário mínimo (R\$ 350,00), mas sim o teto da categoria (R\$ 580,00). Se eles, sócios, estivessem tirando proveito da situação, “por que não reduzir também o salário?”.

Essa forma de agir da direção da Ecom, tratando o informal na quase formalidade, na opinião do diretor industrial, “faz os funcionários (sem registro) acreditar na gente e faz você acreditar em si...que aquilo que você tá fazendo tem um sentido [...] porque quem faz coisa errada...nem se preocupa com isso (com o pagamento e direitos dos informais)”. Em um primeiro momento poderíamos considerar que havia uma preocupação com a primazia do ser humano. No entanto, entendemos que a prioridade estava em tentar tornar o errado o mais certo possível para manter a consciência tranqüila, ou seja, a credibilidade junto à Providência.

Nada nos impede de pensar, que a informalidade-formal também contribuía para a prevenção de eventuais processos trabalhistas. De fato, a Ecom orgulhava-se do pequeno número de casos com os quais teve de lidar ao longo do tempo. Em seus quase dezessete anos (pedindo licença ao leitor para saltar além do período deste interlúdio), por volta de 1800 pessoas passaram pela empresa, enquanto pouco mais de 30 delas acionaram a Justiça do Trabalho – número significativamente baixo para o segmento de atuação da Ecom, segundo o fundador e a responsável pela área de RH (as empresas de mesmo porte teriam essa quantidade de processos por ano), o que pode estar relacionado a manter a gratidão do empregado com a organização.

De qualquer maneira, a situação de manter empregados da fábrica em situação irregular, mesmo que fosse da forma a mais regular possível, não impedia que o diretor industrial se sentisse em uma espécie de fio de navalha, ao ser cobrado por dois lados de si mesmo:

existe um acordo (com o empregado)... (mas) não é certo...a gente sabe que não é certo [...] houve um caso...por exemplo...uma pessoa informal...ele se acident[ou] [...] você não pode deixar...(então) ele foi registrado com data (retroativa)...tudo pra evitar esse problema [...] mas...perante a lei não é correto...



Avancemos um pouco mais, analisando agora, algumas características da política salarial da organização-objeto de estudo. O pagamento dos salários era uma questão de honra para a direção, como expôs o diretor industrial, fazendo, inclusive, uma comparação com os impostos:

a primeira coisa que a gente vê como importante é o homem..o seu colaborador...enfim...então o salário é a coisa mais sagrada que tem...a gente vê nos impostos uma coisa sagrada...desde a época de Júlio César...acho que a gente tem que respeitar...embora a gente ache um absurdo os impostos...você tem que arcar com elas...porque eles fazem parte da sociedade que você vive...agora...se você tiver que deixar de pagar você pode negociar futuramente...mas salário não...se você deixar de pagar o salário de alguém...essa família vai sofrer naquele momento e num dá pra você pagar amanhã...certo?...não adianta você deixar a pessoa sem comer a semana inteira e chegar no domingo dar um banquete pra ele [...] então...o salário é sagrado.

Essa fala evidencia o lugar não profanável que os salários ocupavam nas obrigações legais que a empresa tinha a cumprir, confirmando a diferença de relacionamento com dois *stakeholders*, governo e empregados. Parece existir um compromisso mais forte com o último do que com o primeiro, a ponto dos impostos serem atrasados em prol do pagamento dos salários, continuando a prática adotada a partir da crise de 1994.

Havia também certa complacência e pagamento diferenciado com aqueles empregados que eram mais capacitados tecnicamente relativamente à maioria como explica um supervisor:

é assim...quando um profissional é muito bom...não regra geral...mas uma grande maioria...ele é problemático [...] ele é o cara que chega mais tarde...ele é o cara que qualquer coisa ele falta...então tem uma série de coisas...mas por que? porque ele percebe que ele tem um conhecimento técnico melhor do que o outro...então ele sabe que se tiver... vamos supor se tiver que (alguém) ir embora... ele sabe que não vai ser ele...por que?...você não vai poder dispensar o que sabe mais e ficar com o que sabe menos...então muitos deles aproveitam essa condição e são assim respondão...eles não respeitam muito horário...não respeitam muito...às vezes...normas de segurança...então você tem que ficar em cima disso aí...

Em geral, são profissionais (eletricista, mecânico, pintor, soldador) cuja experiência foi adquirida em montadoras ou pólos petroquímicos, e que já entravam com um diferencial:

quando o funcionário é bom...tem um bom conhecimento...ele acaba conseguindo... por exemplo...algum benefício [...] porque também não é difícil acontecer isso...às vezes os caras vão...mas eles falam...‘ah não...eu não trabalho por esse valor não...eu quero tanto’...então ele vai fazer uma obra...ele acaba sendo contratado para aquela obra ganhando salário acima dos outros.

Esta diferença poderia ocorrer via pagamento informal, como relata um funcionário, contratado em 1996, para trabalhar na usinagem: “(e a responsável pelo RH me disse) eu posso pagar três reais pra você...só que eu pago por fora”. Nesse caso, o principal descumprimento da empresa não era em termos de impostos (apesar de que poderia impactar

no IR), mas sim, tratava-se de deixar de pagar os direitos legais do trabalhador (aposentadoria pública e FGTS) sobre parte do ganho.

Por sua vez, de acordo com a supervisão, era quase impossível – não somente na Ecom, mas em qualquer empresa atuando com administração de mão-de-obra – formar equipes cujos membros fossem todos tecnicamente muito bons. Nesse tipo de serviço, para gerar um grupo de trabalho o mais harmonioso possível, a organização necessitava tanto dos que se destacavam pelo conhecimento especializado, quanto pelo comportamento adequado, no caso, voltado para as necessidades do grupo em detrimento de si. Esta parecia ser a solução encontrada pela Ecom para atender a necessidade sugerida por Tamayo, Mendes e Paz (2000) de criar uma estrutura de funcionamento que atendesse às peculiaridades do negócio.

Segundo um supervisor de obra, a situação mais indesejada era aquela que, por motivos contingenciais, em um pico de demanda de serviço, por exemplo, a Ecom não conseguia suprir-se de profissionais que trabalhavam ou já trabalharam na organização. Dependendo da situação, era obrigada a contratar pessoas por obra certa (período determinado) que nunca atuaram na empresa e que acabavam por vezes, agindo única e exclusivamente em prol do interesse próprio:

o problemático mesmo é aquele cara que além de não fazer o que era para ele fazer...ele cria problemas...ele faz política [...] às vezes o cara está desempregado quatro...cinco...seis...sete meses...não importa...aí ele conseguiu (na Ecom) um serviço de 20 dias...isso não é difícil acontecer...isso acontece muito...(mas aí) trabalha um dia...trabalha dois dias...falta dois ou três e volta com atestado médico.

Segundo a supervisão, “investir no pessoal que trabalha na Ecom então é mais fácil...porque você já sabe (quanto) o cara vai render na obra e o que não vai render”. Os oportunistas, pelo contrário, acarretavam um gasto considerável para a empresa:

o RH precisa de um monte de documentos (para contratar)...precisa reconhecer firma...precisa marcar integração...precisa fazer integração [...] dependendo a função...tem que ter muitos exames médicos...então isso aí custa muito tempo e muito dinheiro [...] ele (o empregado oportunista) fica só...sabe...pra lá e pra cá...não faz nada...até ser dispensado (para) depois ele ganhar dez...quinze dias de serviço (no acerto de contas).

Portanto, fazendo um balanço das práticas adotadas pela Ecom até este momento, observamos que contratar pessoas que já tivessem trabalhado anteriormente na empresa ou que fossem indicadas por algum funcionário, ou conhecido da organização reduzia a probabilidade de empregar pessoas oportunistas, diminuindo custos e contribuindo, portanto, para o negócio. Além disso, era também simpático aos olhos dos empregados, havendo vários casos de

admissão de parentes. Por sua vez, tanto as pessoas tecnicamente competentes quanto as de boa-vontade eram bem-vindas na organização, já que desempenhavam papéis complementares nas equipes de campo, possibilitando o bom andamento do trabalho. Todavia, parafraseando Joy e Orwell (1990), as primeiras acabavam sendo ‘mais iguais’ do que as segundas, ao serem recompensadas diferentemente.

Ausência de registro (facilitada pela prática de indicações, inclusive), pagamentos informais, bem como a vigência de uma política salarial caso a caso, que não explicita os critérios de evolução, eram práticas que também contribuíam para fechar as contas da organização ao final do mês. A primeira e a segunda reduziam custos por meio do não pagamento de impostos e encargos. Já a terceira, provinha maior flexibilidade à gestão, na medida em que possibilitava à direção dar aumento ao empregado quando quisesse e houvesse condições financeiras para isso, e não necessariamente quando o funcionário passasse a merecê-lo – o que não ocorreria se critérios pré-estabelecido houvesse critérios a cumprir que fossem do conhecimento de todos.

Notamos também que, apesar da contratação sem registro e a falta de critérios claros para avaliação e compensação financeira serem muitas vezes criticadas pelos próprios empregados, havia casos de funcionários que saíam da empresa e, quando chamados, voltavam a trabalhar na Ecom novamente, mesmo sem registro, conforme mostra a fala de um deles: “aí (voltei e) fui ficando...fiquei seis meses...aí depois de seis meses eu falei...‘ué...não me registraram de novo’...”. Em várias entrevistas a Ecom é citada como uma organização que, comparativamente aos concorrentes de igual porte, mantinha a grande maioria dos empregados registrados, tendo a preocupação de pagar religiosamente os salários conforme mostra a fala de um empregado mais antigo, que atuava em obra: “a empresa cumpre com os deveres [...] a Ecom cumpre com os direitos da gente [...] assistência médica tem...ah...assistência para o funcionário que é salário em dia...é férias”.

Uma outra explicação encontrada é o baixo controle que os empregados, talvez mais pró-ativos e esforçados (e potencialmente mais reivindicativos) conseguiam na Ecom, como ilustra a fala de um operacional da produção: “(o diretor industrial) deixa a pessoa à vontade mesmo né? ...procura ajudar mesmo as pessoas”. Um supervisor de obra também observou: “muitas pessoas que trabalham aqui e que saem...a gente encontra depois...(elas) fala[m]...‘puxa...mas na Ecom é legal trabalhar mesmo porque te dão liberdade..te deixam

trabalhar...não ficam pegando no pé...quando a pessoa precisa de alguma coisa todo mundo ajuda'...". Também os administrativos ratificam esse ambiente mais aberto bem como a cooperação entre os empregados.

Não obstante as recompensas financeiras pagas em dia (salário e benefícios) e o ambiente de cooperação, onde se exercia um nível baixo de controle comparecerem como motivos para a permanência das pessoas na Ecom, acreditamos que outras duas práticas já anteriormente mencionadas – e que continuaram presentes na Ecom – têm um peso também importante na fidelização (ou lealdade) dos empregados à organização: (1) a contratação de profissionais passando por alguma necessidade ou com dificuldades de recolocação no mercado de trabalho e, (2) o auxílio ao empregado tanto operacional quanto administrativo, sob qualquer regime de contratação, quando surgia algum momento crítico na vida pessoal.

Tanto uma prática quanto a outra não eram declaradas oficialmente, mas se difundiam por uma eficiente divulgação boca-a-boca, principalmente no nível operacional (os colegas avisavam os conhecidos sobre vagas na empresa e alertavam a direção se alguém estivesse passando por algum tipo de necessidade; segundo o fundador, a ajuda que se dava chegava até o pessoal de obras).

Dessa forma, mesmo que o salário fosse o de mercado, na média (como ratificado por mais de um entrevistado), ou até um pouco abaixo, a organização provinha um ambiente protetor para quem ainda não precisou recorrer da ajuda extra e, por outro lado, uma dívida moral para quem já havia se utilizado desse benefício e/ou quem foi contratado em uma situação difícil. Em função disto, pode ser que suportassem a falta de clareza da política salarial, as diferenças porventura existente para pessoas com as mesmas atividades, bem como a permanência na informalidade (havia ajudantes de produção nessa situação há um ano), contribuindo assim, para o negócio.

Em suma, podemos depreender neste interlúdio que a empresa-objeto de estudo, também descumpria as obrigações legais com empregados em alguns casos – aqueles que não iriam abalar as relações com os clientes e, portanto, a entrada de receitas. Observamos que, ao mesmo tempo, existia uma preocupação em minimizar possíveis conflitos ou reivindicações dos funcionários e obter-lhes lealdade (ao invés de somente gratidão), assegurando-lhes pagamento em dia, tentando ser formal no tratamento informal, reduzindo o controle sobre as atividades e, quando necessário, oferecendo pagamento diferenciado e auxílio para resolver

problemas pessoais. Essa forma de agir da direção da Ecom pode ser entendida como visando a atender a necessidade organizacional de compatibilizar interesses individuais e coletivos. A lealdade seria a prontidão de voltar a trabalhar para a empresa sempre que chamado ou quando havia oportunidade (para aqueles que estavam fora) e ‘vestir a camisa’ da Ecom (para os que estavam dentro).

Entendemos ainda que a direção da Ecom agia motivada pela necessidade de sobrevivência do negócio e da adequação à realidade – ou seja, a partir da visão de mundo ‘como ele é’, fazendo em determinadas situações ações inspiradas sob a visão de mundo ‘como deveria ser’, tentando trazer, na medida do possível, uma mais próxima à outra, quando, por exemplo, lançava mão da informalidade-formal – o que também contribuía para os sócios-proprietários manterem a credibilidade perante a Providência. Por outro lado, diante do não-pagamento de alguns direitos trabalhistas para alguns empregados da fábrica (FGTS e INSS) e, em função da baixa importância que o valor ‘cumprimento de obrigações legais’ havia adquirido no período anterior, podemos dizer que não é um valor (entendido enquanto princípio-meta) da Ecom. O Quadro 11 traz os VRCO que entendemos presentes até este momento.

Quadro 11: Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Terceiro

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especializado
<del>Lealdade</del> dos empregados à organização (no lugar de gratidão)
<del>Cumprimento de obrigações legais</del>
Credibilidade junto à Providência
<del>Cooperação entre empregados</del>

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1.6 Terceira Crise: “muito sofrimento” - fomos enganados

Período de duração aproximado: 1998

Apesar da adoção de determinadas práticas de redução de custo visando, em princípio, permitir a continuidade da empresa no jogo do mercado, a Ecom, em 1998, perdeu novamente faturamento.

No afã de crescer, foi contratada para a área comercial uma pessoa conhecida de outras épocas, sobre a qual foram dadas boas recomendações: “veio em 96...ajudou a alavancar muito os negócios...apareceram muitos clientes...e é uma pessoa de confiança”, disse o fundador. Todavia, complementou: “a hora que fomos ver...o cara estava desviando serviço”. Para isso, ofereceu ‘vantagem’ aos clientes: “a maioria foi comprada”, resultando cerca de 30% de queda na receita no auge da crise.

Com a orientação de um advogado, o caminho escolhido para lidar com a situação foi não alardear. Resolveram o caso, difundindo a necessidade de uma mudança de estratégia na empresa tendo em vista a situação ruim em que a Ecom se encontrava, centralizando a área comercial nas mãos do fundador. Com isto, o diretor comercial foi demitido (mas, sem saber, em princípio, que a Ecom descobrira a manobra), e aos poucos, tratou-se de fazer o mesmo com os vendedores que estavam ao lado dele: “fizemos acordo na justiça de demissão...senão é capaz de eu (fundador) receber processo ainda...”.

Nesta mesma época, houve a separação das sociedades com o ex-gerente, que levou consigo o diretor de obras e os engenheiros. O fundador apercebeu-se de que o tamanho da Ecom não comportava a estrutura administrativa que havia sido erguida e, principalmente, que precisava restaurar o controle sobre a empresa. A definição societária da organização foi, então, redefinida, ficando apenas com dois sócios – o fundador e o diretor industrial, este último como sócio minoritário – composição que permanecia à época de realização da pesquisa.

A experiência da terceira crise trouxe ao fundador

muito sofrimento [...] vou do pressuposto que tudo que você fala pra mim é ética...é honesta...eu nasci assim...fui criado assim...eu jamais ia imaginar que você (ou ele) vai (enganar-me)...ainda mais sabendo (em) que projeto nós estamos envolvidos...qual era a finalidade da empresa [...] não entrava na minha cabeça nunca (as ações dele).

Os fatos foram descobertos pelo alerta de um dos clientes abordados pelo então diretor comercial: “(o cliente nos disse) ‘eu não me conformo...você são sérios demais...tá acontecendo isso..isso...isso’”. Mesmo assim, o fundador atribuiu o maior peso da ajuda à mão invisível da Providência, ao fazer com que esse cliente decidisse avisá-los. O *stakeholder* Providência continuou sempre em ação no entendimento dos sócios, o que de certa forma indicava que, apesar dos percalços, estavam no caminho certo (caso contrário, a credibilidade ficaria afetada e a ajuda-extra, desapareceria).

Ao final, a crise levou a uma redução significativa da estrutura administrativa e à centralização das atividades nos sócios-proprietários: “aí eu assumi essa área comercial...minha cabeça virou [...] nossa...enxugamos muito pra fazer esse...reestruturar tudo”.

Com este episódio, notamos mais uma vez, que a direção da organização-objeto de estudo parece ter dificuldade em perceber mudanças em curso, deixando para agir somente quando a situação já se tornou grave, o que torna mais custosa a adequação à realidade. Levando-se em conta o fato do fundador ser um profissional capacitado, com cursos em gestão e preocupado constantemente em aprimorar-se, não faz muito sentido ser pego duas vezes no contrapé. Porém, se formos analisar melhor, tanto na segunda quanto na crise em foco, entendemos que ele não conseguiu agir preventivamente em função da confiança depositada, quer seja na Providência, quer seja em pessoas conhecidas ou indicadas, independentemente do fato de pertencerem ou não (como era o caso do diretor comercial) ao Movimento dos Focolares ou à EdC. Retroagindo mais ainda, encontraremos a confiança do fundador, desta vez na relação com a empresa em que havia trabalhado, ao achar que esta não o demitiria quando começaram as mudanças estratégicas. Podemos pensar assim que o VRCO ‘relacionamento baseado em confiança’ tanto contribuía para o negócio quanto, em alguns momentos, acaba levando os sócios a não agirem a tempo, colocando a empresa em risco.

Observamos, por sua vez, que a percepção da presença da Providência foi novamente evidenciada, ratificando a necessidade fundamental dos sócios de buscarem esse vínculo, pois do contrário, seria um atestado de que não mais estariam agindo segundo o esperado por Deus. É possível que interpretassem os fatos de modo a demonstrarem sempre a ajuda da mão invisível, principalmente nas crises. Porém, os empregados reconheciam também o auxílio que vinha aparentemente do nada, dando um novo sopro à empresa, principalmente em

momentos críticos, como ilustra a fala: “aí aparece alguma...cai do céu alguma coisa...sempre aconteceu isso...isso é um fenômeno que eu sempre..eu falo...isso é bobeira falar...mas acho que sempre tem alguma...aparece alguma tábua de salvação lá”.

Por fim, a utilização do advogado, mostrou novamente a importância dada ao conhecimento especializado, principalmente em assuntos relacionados à demissão ou pagamento dos empregados – como sucedeu na crise de 1994, provavelmente tentando evitar, como de costume, qualquer problema trabalhista que pudesse ter algum retorno negativo, inclusive aumentando ainda mais as dívidas da empresa ou dando margem a questionamentos e reivindicações que pudessem abalar a fidelização dos demais funcionários.

O Quadro 12 indica os valores relativos à competição identificados até a terceira crise.

Quadro 12: Valores Relativos à Competição Organizacional até a Terceira Crise

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especializado
Lealdade dos empregados à organização
Credibilidade junto à Providência
Cooperação entre empregados

Fonte: Elaborado pela autora

#### **5.1.1.7 Interlúdio Quarto: respirando, mas só um pouco**

Período de duração aproximado: alguns meses de 1999

Durante os primeiros tempos do Plano Real, com a moeda brasileira valendo praticamente igual ao dólar, a Ecom experimentou um período de recuperação, todavia, bastante breve.



Nessa época, a empresa vivia o dia-a-dia, com pouco ou quase nada de planejamento. Como lembrou um dos administrativos, em relação a compras: “essa previsão de despesa...era tudo na loucura...tudo na loucura”, o que também foi confirmado por outra pessoa entrevistada: “eu fechava o mês contando com o faturamento do mês seguinte para poder cobrir o mês anterior”.

Essa situação – de uma certa informalidade caótica na gestão da empresa – também ocorria na área responsável pelos orçamentos, que possuía uma parcela de contribuição significativa na saúde financeira da empresa: um orçamento superestimado poderia fazer a empresa perder a concorrência, por outro lado, um subestimado, poderia gerar prejuízo caso a organização ganhasse o serviço.

Oriundo de uma organização para a qual a Ecom prestou serviço, o orçamentista foi contratado quando demitido de seu emprego em função da situação pouco favorável daquela empresa no mercado. Depois disso, ao longo dos anos chegou a entrar e sair da Ecom mais de uma vez por desentendimentos, principalmente com o fundador: “acho que eu tenho tendência a sempre orçar baixo e ele (fundador) gosta de orçar alto...é até um bom contraponto nós dois...só que é meio conflitante...”. Todavia, sempre acabava voltando.

O responsável pelo orçamento era envolvido diretamente nos negócios – um dos motivos que mais o satisfazia e mantinha-o na empresa – relacionando-se tanto com a área comercial da Ecom quanto com os próprios clientes, pois muitas vezes tinha de ir às plantas para fazer o levantamento das necessidades em termos técnicos para daí conseguir elaborar o orçamento.

O orçamentista gostava de fazer as coisas do seu jeito: “eu tenho mania de...devido ao tempo...eu mesmo confiro (o orçamento)...não peço pros outros...sou contra documento escrito...esse tipo de coisa...eu prefiro tudo na confiança (com o fornecedor)”, apontando muitas vezes valores financeiros que, depois de aprovados pelo cliente, acabavam não se mantendo, em função dos procedimentos informais utilizados para cotações: “e acontece depois na hora agá...o cara (fornecedor...dizer) ‘ah...não tem...não foi isso que ele (o orçamentista) me pediu’...já aconteceu várias vezes...é mais uma briga”, em geral, com o fundador. Mesmo assim, não modificava sua forma de agir: “eu falo que vou pedir...mas não peço nada não...eu não gosto [...] você acha que tem tempo de eu ficar pedindo por escrito?”.

Entendemos que para a direção concordar com este tipo de comportamento era porque o balanço custo/benefício resultava positivo na maior parte das vezes, permitindo à Ecom continuar no jogo de mercado. Além disso, notamos que ratifica o valor relativo à competição ‘relacionamento baseado em confiança’ subjacente às ações do orçamentista junto aos fornecedores.

Podemos observar que em ambientes onde a confiança é a ‘cola’ entre os agentes, há uma certa informalidade na maneira de agir, uma vez que tudo que é dito é praticamente entendido como ação, sem uma confirmação formal, via documento escrito, por exemplo. Assim era também na fabricação, onde muitas vezes os croquis das peças eram desenhados em um pedacinho de papel qualquer, ou na área comercial, quando o pedido era considerado fechado por telefone, ou o equipamento retirado do cliente sem qualquer documentação.

Esta forma de atuar, no entanto, dava margens a eventuais desperdícios como ilustra a fala de um supervisor: “tem obra que a Ecom paga para fazer...ela põe dinheiro do bolso...por que?...porque foi orçado errado...alguma coisa aconteceu...ou também...por exemplo...você tá fazendo uma obra...mas não tem o supervisor junto...”. Se a obra, por alguma razão, era deixada ao sabor apenas da equipe de operação, em geral, ocorriam problemas:

como é que funciona? [...] (por exemplo) tem quinze funcionários...são bons funcionários...aí...vamos supor...não vai poder ficar um supervisor na obra...se não tem um supervisor na obra o que acontece?...tem que ter um líder né? [...] esse líder (que é um dos membros da equipe)...ele não vai conseguir direcionar o pessoal para fazer o trabalho...por que?...porque ele vai estar...por exemplo...passando instruções...ou passando o serviço com o próprio colega dele...que faz o mesmo serviço que ele faz...ganha a mesma coisa que ele ganha e por aí vai...então ele não vai ser respeitado...entendeu? [...] aquele negócio (os colegas dizem) ‘ele não é chefe...ele é puxa-saco’...é bem por aí a coisa.

Esse tipo de comportamento fazia “por exemplo...uma obra de dez dias...ela pode levar trinta...quarenta...cinquenta (dias)”. Em função disso, o orçamento era ultrapassado, além das reclamações eventuais dos clientes, conforme complementou o mesmo supervisor: “a gente sempre tem dificuldade com prazo [...] normalmente a gente fica levando ‘comida de rabo’ lá (no cliente) direto...o pessoal fica ‘caindo de pau’ em cima, né? ...direto...e...aí nessa hora...por exemplo...a função de supervisor é muito complicada”.

Contudo, a Ecom sobrevivia. No conjunto de valores relativos à competição da Ecom, acrescentamos a informalidade nos procedimentos que, inclusive, já vinha aparecendo desde os períodos anteriores, em relação a algumas contratações (Quadro 13).

Quadro 13: Valores Relativos à Competição Organizacional até o Interlúdio Quarto

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especializado
Lealdade dos empregados à organização
Credibilidade junto à Providência
Cooperação entre empregados
<b>Informalidade nos procedimentos</b>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.1.8 Quarta Crise: “Nós pensamos em abandonar tudo”

Período de duração aproximado: maior parte de 1999 a 2001

Em 1999, a Ecom fechou o maior negócio de montagem industrial da história da organização com uma das divisões de uma multinacional. O pedido incluía a fabricação, mas também a importação de equipamentos a serem instalados na fábrica do cliente.

Na época, foi até conversado com os empregados sobre uma possível participação nos lucros, quando o trabalho fosse finalizado:

olha...teve uma reunião aqui...pegaram um serviço e chamaram o pessoal pra reunião e falaram ‘pegamos um serviço grande...vai precisar de todo mundo?...a gente falou ‘tudo bem...mas nós vamos ter alguma participação nos lucros?...nós vamos ter algum benefício?’ [...] falaram que quando terminasse a obra e se tivesse lucro eles iam passar de alguma forma...iam ver o que podiam fazer pra...pra passar uma parte pro pessoal...(disseram) ‘ah...se vocês trabalharem direitinho...no final da obra...aí a gente vai ver...vamos ver o lucro e se tiver...nós vamos ver uma forma de passar alguma coisa pra vocês’...

O serviço foi contratado a preço fechado e em reais. Segundo o orçamentista, houve problemas desde o início:

ali era um grande projeto (aliás)...um grande serviço sem nenhum projeto...então eu tive que ficar imaginando como seria o transportador...como seria o elevador...tudo assim sabe...rapidamente e aqueles horários rígidos também...é ruim...horário de um dia pra outro também...entregar orçamento é massacrante...ai foi feito né...

Além disso, o valor aprovado não foi o originalmente orçado, mas sim um preço renegociado, conforme explicou: “ai depois o cara lá (o cliente) forçou e nós pensando melhor já...parece que o cara forçou pra baixar [...] jogou sujo...nós entramos...abaixamos sem necessidade...acabaram forçando a barra...pra chegar no (valor) dele (cliente)...”.

Para dar conta do pedido, a Ecom contratou uma empresa de projetos, cujo engenheiro seria o responsável pela entrega dos equipamentos. Com medo de ter de enfrentar algum problema, acabou, segundo o diretor industrial, superestimando os cálculos e, conseqüentemente, as aquisições de matéria-prima, o que levou a um gasto maior do que o orçado, principalmente em ferro e aço.

Para piorar ainda mais a situação, a Ecom foi pega (outra vez) de surpresa com a desvalorização da moeda brasileira na mudança de 1999 para 2000, o que elevou sobremaneira os custos em função das importações que estavam em andamento. Honrar o contrato, que demorou o dobro do tempo planejado (levou cerca de um ano para o serviço ser entregue), quase os levou a fechar as portas. Segundo um dos encarregados, nessa hora a informalidade reinante na empresa não ajudou: “a gente nunca tinha pego um contrato desse...faltou se estruturar”. Ainda mais porque o dinheiro que entrava acabava sendo utilizado “para pagar a dívida que (a Ecom) estava carregando (do passado)”. Mas, notou também que “a obra atrasou por culpa do próprio cliente...que mudava o projeto no meio do caminho”.

Podemos observar que a organização-objeto de estudo tem uma tendência a justificar seus erros a partir de causas externas, não conseguindo enxergar de forma mais ampla as próprias ações: se o cliente barganhava e abaixava o preço que havia sido orçado, ou mudava o projeto depois de contratado o serviço era porque a Ecom assim permitia, apontando para um comportamento subserviente ao cliente.

No prenúncio de um desfecho perigoso para a crise, quando perceberam que a realidade estava se distanciando em muito do planejado, tentaram discutir um aditivo ao contrato inicial. Todavia, o cliente achou melhor ir adiante, dizendo-lhes: “pode fazer que ao final a

gente acerta”. A palavra, no entanto, não foi cumprida, conforme observou o diretor industrial em uma das entrevistas: “acreditamos...sabemos que foi inocente...acreditar demais...enfim...”. Foi feito um relatório ao cliente, ao final da obra, explicando o motivo de ter utilizado mais matéria-prima do que a orçada (ferro e aço), mas o cliente apesar de concordar e até elogiar a preocupação da Ecom com a qualidade, nada fez para reverter a situação sobre o valor devido à empresa.

Segundo o diretor industrial, o cliente disse-lhe:

‘achei maravilhoso pra minha empresa...mas eu não posso fazer nada com você...nós tínhamos um contrato...então escuta...nós não conversamos?...conversamos...isso aí (a revisão do valor a ser pago) não posso resolver com a diretoria...o que eu posso fazer por você é elogiar pelo trabalho...indicar vocês pra outros...pra outros clientes...que vocês são uma empresa séria...mas mais do que isso...eu não posso fazer nada’...

A direção da Ecom procurou por auxílio na rede de empresas EdC, mas não deu certo.

Observou o fundador:

olha...até que se tentou...ser útil tentou...tentou trazer um dinheiro da Alemanha...os alemães iriam dotar um dinheirão aqui...em 99...iam arrumar cem mil dólares [...] na hora agá...os alemães não gostaram da empresa...que não sei o que...e não emprestaram...foi um período que ficamos chateados...todo mundo...nós ficamos decepcionados...por que Deus não permitiu isso?

Essa crise abaixou os ânimos, mas conseguiram resistir, como recordou o sócio monoritário:

nós (os dois sócios) pensamos em abandonar tudo...mas por outro lado...você lembra ‘pra que eu vim? o que vou fazer? [...] o fundador começou com um propósito...acho que na hora da tempestade você não pode se esconder debaixo da mesa...né?

Os diretores entenderam que encarar a situação na gravidade com que se apresentava significava ser “extremamente abertos...extremamente transparentes...nunca escondemos (a situação em que a empresa se encontrava) de ninguém...e aí fomos andando devagarzinho...”.

Acreditaram que enfrentando o desafio, atendendo ao telefone, não fugindo como muitos fazem em situações parecidas – sendo sinceros – era um sinal de honestidade e respeito com fornecedores e clientes, como lembrou um dos entrevistados: “nós atendemos...porque a empresa (Ecom) é uma empresa séria...ela não ia abandonar a obra (do mega-contrato...mesmo dando prejuízo) no meio do caminho...ela teve problemas...só que ela precisa atender o cliente”.

Apesar da experiência negativa com esse cliente, onde praticamente a confiança do relacionamento foi quebrada, a direção da Ecom não mudou a postura, como observou o

diretor industrial: “você não pode...você não tem cacife pra chegar numa empresa multinacional e falar ‘pra você eu não trabalho’...”. Entendemos que esta submissão ocorria também em função da dívida que a empresa tinha de pagar com o governo, além do pagamento dos empregados e demais compromissos do cotidiano.

Por sua vez, na compreensão dos sócios não foi a multinacional a causa do problema, mas a pessoa que ficou responsável pelo gerenciamento do contrato, como colocou o diretor industrial: “porque a empresa em si...acho que não foi culpada...foi culpada essa pessoa que deveria ter tido o senso de responsabilidade de assumir isso aí...porque ele era o gerente daquela divisão”.

Notamos na fala do diretor industrial, que ele considerou a situação da desvalorização do dólar como algo gerado pelo mercado, sem reconhecer que a falha poderia estar na incapacidade da Ecom de perceber os sinais para essa desvalorização ou, pelo menos, de não ter feito um contrato com cláusula de reajuste, contemplando qualquer eventualidade durante a execução do projeto. Talvez, o excesso de confiança no governo e no cliente, tenham levado a Ecom novamente em direção à crise.

Percebemos que as relações com os clientes, baseadas em confiança, ocorrem no nível individual, com seus respectivos funcionários, como se a pessoa física fosse separada da pessoa jurídica. Parece-nos que, com esta última a Ecom procura não se indispor, suportando para isso, comportamentos não-éticos das pessoas físicas que atuam nas empresas-cliente.

A Ecom também tentou obter alguma ajuda de empresas que pertenciam ao mesmo grupo do cliente do mega-contrato, porém, não houve retorno positivo. A única saída foi correr atrás de outros serviços em paralelo para sair da crise. Contudo, houve clientes que se utilizaram da situação interna da empresa bem como de mercado, para negociar condições melhores do que as usuais, como observou o diretor industrial: “quando a crise assola...eles (os clientes) aproveitam [...] (n)esse momento fazia o serviço num preço (mais) acessível pra eles”, de forma a obter trabalho de qualquer maneira.

A direção pedia para o pessoal de vendas trazer qualquer coisa que pudesse reverter em faturamento. Assim, saíam “pedindo pros clientes pequenos serviços sabe...nem chamamos de serviços..então cada um foi no seu cliente e contou a história né...”. E, reforçava a necessidade

de uma relação a mais clara possível: “acho que você tem que ser bem transparente...bem claro com tudo, né? [...] com o cliente...ele...ele passa a acreditar em você...”.

Do lado dos fornecedores, foram procurados e convidados a visitarem a Ecom para conferirem por si mesmos a situação. Muitos, porém, não atenderam ao pedido e “nem queriam vender pra gente...porque...ficamos devendo...pagávamos aos poucos...então ficou difícil um camarada assumir uma responsabilidade com a gente”, segundo o diretor industrial. Vários agiram olhando os interesses próprios, levando a Ecom ao protesto: “eu (fundador) puxava a nossa folha do Serasa...caía no chão a folha (de tão longa)”.

Todavia, os sócios puderam contar com exceções valiosas, tanto do lado dos fornecedores como dos clientes com os quais tinham estabelecido uma certa parceria ao longo do tempo e que confiavam neles. Segundo o diretor industrial: quando “as portas vão se fechando...você não consegue empréstimo em lugar nenhum [...] você passa a ser desacreditada no mercado...e passa a ter ajuda somente de quem acredita”. De fato, “tiveram alguns (fornecedores) que seguraram nossa bandeira com a gente...atenderam a gente...sabendo que tava difícil e...graças a Deus...superamos...e estão com a gente até hoje...porque a gente...a gente...reconheceu que eles [...] sofreram (conosco)”, não deixando de fornecer e melhorando o que lhes foi possível em termos de prazo para pagamento.

A cooperação não veio somente de *stakeholders* externos, mas também de dentro da Ecom. Apesar do clima depressivo reinante na organização no auge da crise (“quando a crise entra pela porta o amor sai pela janela”, disse o diretor industrial), os empregados que resolveram ficar, uniram-se para continuar resistindo, como lembrou uma das entrevistadas: “e chegou um momento que a gente falou ‘vamos nos dar as mãos e vamos lutar contra a situação’...é isso que a gente tem que fazer”. Houve até o caso do funcionário evangélico que chamou um pastor para orar pela empresa.

A Ecom somente colheu prejuízos ao fechar o contrato “estonteante”, como o denominou o sócio minoritário sem conseguir distribuir qualquer lucro aos empregados. Porém, a fala de um funcionário, que vivenciou a situação à época, indica que não ficaram claros os motivos, denotando a transparência relativa, já apontada anteriormente:

deu uns seis meses...seis meses...teve uns probleminhas...teve um problema na montagem lá fora (no cliente)...aí alegaram que o tempo foi estourado...então algumas explicações foram dadas (como) ‘nós não tivemos lucro porque passou além do prazo

que foi previsto e tal...estourou o tempo...estourou a mão de obra'...então deram algumas explicações...[...] ninguém sabe se realmente (o prejuízo) aconteceu né...fica aquela duvida né...

Ao que parece, foi a única vez em que se cogitou algum tipo de participação nos lucros na Ecom. Todavia, mais marcante e desconcertante do que não conseguir distribuir lucros naquele período, foi, pela primeira vez, não ter caixa suficiente para os salários, chegando a atrasar o pagamento – o que foi notificado aos empregados: “olha...eu (direção) não consigo te pagar hoje...consigo te pagar daqui dois dias...tudo bem?”. Segundo a entrevistada, “tudo (foi pago) conforme negociado”, e complementou: “o que as pessoas não aceitam é você não pagar e não falar nada [...] então...foi muito importante esse *feedback* que era dado para as pessoas”.

Buscando a recuperação, a Ecom tentou também substituir empregados operacionais que ganhavam mais, por outros ganhando menos. No pico da crise, quando não havia quase serviço, cerca de setenta funcionários ficaram ociosos e não havia dinheiro para pagar a rescisão, segundo a responsável pelo RH. Um advogado foi novamente chamado para estar presente em várias reuniões que se fizeram com grupos de empregados, propondo um acordo para o pagamento da rescisão de acordo com as entradas de receita a cada mês. No caso dos administrativos, a direção chegou a negociar na época uma redução salarial de 15%, com a confirmação de cada um: “o pessoal concordou em abaixar sabe...porque tava mal a situação”.

Em alguns casos, novamente, essa comunicação parece não ter sido suficiente. Alguns benefícios foram cortados com a piora da situação da empresa, mas estão na lembrança de vários empregados da operação até hoje: “nós já tivemos cesta básica...já tivemos o vale-café igual ao vale refeição...coisas que foram cortadas nossa né...nós tínhamos benefícios e foram cortados...deram explicação aí deles...mas não foi convencido...e ficou por isso mesmo”.

Por seu turno, os impostos, até para privilegiar os salários, deixaram mais uma vez de ser pagos e somaram-se aos que já vinham do passado. A saída encontrada pela Ecom para dar conta das dívidas foi aderir ao REFIS 2001. Desde então, o pagamento das parcelas está ocorrendo mensal e religiosamente:

o cara do INSS veio fiscalizar... [...] porque tem pouquíssima gente (que paga regularmente as parcelas devidas) [...] nós estamos desde essa época...então juntei tudo isso...formou um pacote...um bolão...e nós vamos pagar [...] a última vez que eu fiz a conta dá 70 anos (de prazo para saldar a dívida).



Percebemos que a Ecom não pagava suas obrigações em determinados momentos, mas fazia questão de declarar que não as abandonava, como ilustra a fala do diretor industrial: “impostos nós já chegamos a atrasar...mas não chegamos a sonegar...é diferente sonegar [...] é...negociamos...atrasamos...mas não deixamos de pagar”. Poderíamos questionar esta afirmação, pois o pagamento da dívida se estenderá, afinal, por mais de meio século...

A quarta crise perdurou, segundo alguns entrevistados, por cerca de três anos. Nos momentos mais críticos, chegou a interferir na vida dos sócios, trazendo momentos pessoais marcantes, como mostram suas próprias palavras:

cheguei (diretor industrial) a ponto...não gosto nem de lembrar disso [...] me tomaram o carro (particular, que havia financiado pelo banco) porque não tinha como pagar quatro parcelas de seiscentos reais...[...] mas eu passei por isso também sabe...e sem ombro pra chorar [...] era vergonhoso demais pra mim a situação...eu que tinha uma vida sempre estável financeiramente...então uma situação dessa me deixou...olha...

O mesmo aconteceu com o fundador: “então...não tinha dinheiro pra pagar os funcionários...também não tinha pra mim...”. Este comportamento remete-nos diretamente ao valor ‘despojamento de si mesmo’.

Apesar de estarem em alguns momentos abalados e inconformados, procurando pela mão invisível, os sócios continuaram reconhecendo a Providência como a grande aliada durante o processo, como ilustra a seguinte situação em um final de ano:

eu (fundador) não tinha pago um real de décimo terceiro (salário)...ia vir já a segunda parcela...não tinha pago nem a primeira...aí...(pensou) ‘eu não sei o que vou fazer’...‘vou me matar amanhã’...aí me liga um cliente e fala o seguinte...‘olha...eu tenho que fazer um serviço que vai fazer só pra março [...] as multinacionais no final do ano perdem o dinheiro...se não gastou...os americanos...a matriz americana toma...e eu preciso fazer esse serviço mas eu preciso gastar agora...eu não confio em ninguém pra pagar antecipado...mas em você eu confio...[...] então amanhã eu vou estar depositando na sua conta esse dinheiro...você me traz uma nota...’.

Este tipo de relato, sobre a obtenção pelos mais diversos caminhos, da quantia necessária para resolver alguma situação grave em que a empresa se encontra, é bastante comum em outras organizações EdC, publicadas regularmente no suplemento da Revista Cidade Nova denominado Economia de Comunhão: uma nova cultura. É algo que também saltava aos olhos dos funcionários conforme já mencionado.

Com o tempo, os empregados administrativos e da operação que acreditaram na recuperação da empresa e optaram por ficar ao lado dos sócios-proprietários, os clientes que continuaram

solicitando serviços à Ecom e os fornecedores que ampliaram os prazos para pagamento, possibilitaram mais uma vez a recuperação da queda e voltar a crescer.

A Ecom prezou a dívida com os fornecedores: “e nós honramos todos os nossos compromissos...um por um...sabe...”. Fizeram isso na medida em que recebiam o pagamento pelos serviços prestados dos clientes que neles confiaram, decidindo acertar as dívidas com quem mais precisava: “deu lucro naquele mês...(então...a direção perguntava)...’o que nós vamos pagar?...quem é que nós vamos pagar primeiro?’ [...] eu (fundador) escolhia aqueles caras (fornecedores) que eram menores...que dependiam daquilo”, demonstrando nesse momento também uma decisão em prol do que entendia por fornecedores ‘necessitados’.

Esta última experiência, que foi a mais marcante de todas, até pela sua dimensão, quase levando ao fechamento da Ecom, veio reforçar alguns aprendizados anteriores concernentes ao dimensionamento da estrutura organizacional, à relação com os empregados e, até em função disso, ao tratamento que se deve dispensar aos compromissos junto ao governo, bem como à atuação do sócio invisível, como mostram as seguintes falas do fundador:

eu simplifiquei tudo...porque vi que essas coisas (de muitos níveis) não cabem na nossa organização...o que eu tenho (hoje é) diretor...supervisor e operacional.

eu penso em outras coisas (além dos impostos e encargos)...sabe...eu tenho que proteger o homem...eu tenho que tá protegendo sabe...isso pra mim tem um valor muito grande [...] esse cara que tá comigo a vida inteira...que tá aqui...que tá lutando...que tá construindo...

Deus permite que você passe né (por momentos difíceis)...primeiro pra você não se achar soberbo (e dizer)...‘eu que tenho o conhecimento das coisas’...‘porque eu sou uma empresa EdC (então) eu estou imune às coisas do mercado’...‘eu tô numa redoma de vidro protegido’...‘os outros passam dificuldades...eu não passo’...sabe...faz parte da vida isso (as dificuldades) [...] Ele (Deus) permite essas coisas...agora esse fluxo de entrada e saída...essas coisas do amor...ele não parou em nenhum momento...eu tenho experiência desde o primeiro dia...até ontem...entendeu?

Portanto, mesmo que de forma mais corretiva do que preventiva, a Ecom buscava adequar-se à realidade. É possível que a importância da prática de estabelecer e, principalmente, manter relacionamentos próximos aos clientes, baseados em relações de confiança, tenha sido com o passar do tempo, mais valorizada do que a preocupação com os riscos – razão pela qual a direção atingiu níveis de quase submissão às solicitações dos clientes – revertendo, como na crise sob análise, contra a própria organização. Mas, nos parece também que a mesma confiança e tratamento pessoal contribuíram para que alguns clientes e fornecedores permanecessem solidários e fossem fundamentais para tirá-los da mesma crise.

Também nesse período foi reforçada a maior importância dada ao provimento de trabalho e, conseqüentemente, de sustento à família, frente ao pagamento pontual de encargos e impostos ao governo e até ao empregado.

Olhando por outro ângulo, também é possível pensar que os sócios, de algum modo, mesmo que não consciente, acreditassem que eram capazes de instaurar as próprias ‘leis’, percebidas por eles como justas, uma vez que estavam inspirados em algo que não pertencia ao mundo terrestre, mas ao divino: “porque...a raiz do Movimento (e da EdC)...tá na raiz...nasceu do céu...tá na raiz...é uma coisa que veio do Paraíso...então o que significa?...é uma coisa sagrada...”. Em outras palavras, talvez o valor ‘ideal transcendente’, dando sentido à existência da empresa e, principalmente, a credibilidade que os empreendedores, em sua percepção, tinham perante o sócio invisível, ratificassem a tomada de algumas decisões de gestão, mesmo que não correspondessem às recomendações do projeto da Economia da Comunhão na liberdade. É como se a sanção positiva de Deus ao longo do tempo de existência da empresa, para eles, lhes possibilitasse apreender os princípios da EdC (escritos por seres humanos) de uma forma particular.

Por outro lado, um aprendizado do passado – de que a existência do apoio do sobrenatural não isentava os sócios de cumprirem a sua parte, ou seja, de serem gestores competentes – ficou mais evidente. Em outras palavras, havia necessidade da direção realizar a gestão de forma mais eficiente e eficaz. Acreditamos, assim, que a empresa também tenha aprendido algo sobre as limitações que a informalidade de alguns procedimentos (como o orçamento) impunham à organização.

De forma geral, vários valores relativos à competição organizacional puderam ser confirmados na vivência da crise de 1999. Notamos que o ideal transcendente, presente desde a fundação, foi uma fonte de inspiração para não desistirem de lutar pela sobrevivência da empresa, levando-os a enfrentarem mais um desafio, facilitado pela Providência que, apesar de questionada em alguns momentos pontuais, manteve sua posição de provedora de recursos como sócio invisível. O esforço pessoal e o despojamento de si mesmos por parte de sócios e empregados, também estiveram presentes principalmente nos momentos mais pungentes da crise. A sinceridade com *stakeholders* externos, por seu lado, continuou fortemente presente, reforçando as relações de confiança com determinados clientes e fornecedores.

Entendemos que a responsabilidade da Ecom em cumprir os compromissos assumidos com os diversos *stakeholders* envolvidos (clientes, fornecedores e empregados – neste último caso, em relação a salários), a qualquer custo, permitiu manter uma imagem de empresa séria, mesmo durante as dificuldades, possibilitando-lhe a manutenção do que chamaremos de parceiros, com os quais os vínculos de confiança são mais profundos e em longo prazo, a ponto de possibilitar amparo, mesmo sob situações de crise. Adicionamos assim, à relação de VRCO praticados na Ecom (Quadro 14), o cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes.

Quadro 14: Valores Relativos à Competição Organizacional até a Quarta Crise

Ideal transcendente
Enfrentamento de desafios
Esforço pessoal
Despojamento de si mesmo
Flexibilidade
Relacionamento baseado em confiança
Sinceridade com fornecedores e clientes
Conhecimento especializado
Lealdade dos empregados à organização
Credibilidade junto à Providência
Cooperação entre empregados
Informalidade nos procedimentos
Cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.1.9 Interlúdio Quinto: em busca do tempo perdido – racionalizando a gestão

Período de duração aproximado: 2002 até o primeiro semestre de 2006

Tentaremos neste último interlúdio identificar como se comportou a Ecom após a grande crise, quais valores relativos à competição continuaram ou deixaram de ser praticados e se outros foram encontrados. Segundo o fundador, após a crise de 1999, “praticamente estamos vacinados em todas as áreas...nós não temos mais o que errar”.

### a) Aprendendo a planejar e a controlar

A organização-objeto de estudo, após a crise de 1999, parece ter aprendido que, para dar conta de serviços de maior porte e que exigiam a contratação de terceiros (como foi o caso do mega-contrato), teria de contar com mais planejamento e controle, de forma a não viver novamente dias tão sufocantes como aqueles. Uma das medidas tomadas pela empresa durante o interlúdio em foco, para modificar a situação de informalidade de procedimentos, foi a implantação de sistemas informatizados, que a auxiliou no planejamento e controle de entradas e saídas, como aponta a encarregada da área administrativo-financeira:

é você se planejar...saber o que vai acontecer daqui a dois meses...eu trabalhando hoje (no mês de junho) preocupada com agosto e não preocupada mais com junho que era o que acontecia [...] hoje não...hoje você trabalha pensando lá na frente mesmo.

A Ecom também passou a elaborar orçamentos anuais, conforme observou a mesma funcionária: “no fim de janeiro...a gente (ela e os sócios-diretores) estipula qual é a nossa meta...a gente procura definir que faixa de crescimento a gente deseja ter...e o desafio é esse...é manter...é buscar e fazer concretizar essa meta que foi determinada...”, mantendo os pés no chão.

A direção da empresa reforçou o aprendizado adquirido desde a crise de 1994, de que não era possível manter empregados ociosos: “hoje (2006) a empresa está equilibrada nesse sentido...hoje a gente tem no nosso quadro aquilo que a gente sabe que a gente pode manter”, inclusive no que diz respeito aos funcionários administrativos, que ocupam as posições de confiança e que respondem pelo setor inteiro.

De fato, a Ecom, após a quarta crise, para poder crescer tornou-se mais atenta ao seu entorno e ao seu negócio, o que a fez agir sobre algumas demandas, conforme comentário de outra encarregada:

a gente começou a pegar serviço que precisava de um espaço maior...o serviço que a gente começou a pegar tinha mais barulho...começou a incomodar...então...a gente teve que mudar o horário de trabalho dos funcionários...eles trabalhavam das sete às cinco (da tarde)...começaram a trabalhar das oito às seis [...] junto disso veio a coisa mesmo do crescimento...de se tornar diferente...de sobreviver...de querer ser uma empresa mais competitiva [...] aí veio a ISO...veio o investimento de uma nova... de uma unidade própria.

A busca de uma maior competitividade parecia estar levando a Ecom a trocar aos poucos, parte da informalidade não só pelo planejamento, mas também pelo controle, optando pela formalização de procedimentos.

## **b) A expansão**

Após a recuperação lenta e gradual, apoiada nos clientes-parceiros, mas também nos pequenos clientes e em alguns leais fornecedores, a entrada no segmento de gás natural, em expansão no Brasil no início do século XXI, contribuiu também para o aumento das receitas da organização-objeto de estudo, tornando-se uma das empresas homologadas pela Comgás para realizar avaliação de instalações. Isto foi possível com a contratação de um supervisor de campo, um técnico mecânico que possuía conhecimento na área, ficando responsável tanto pela parte técnica quanto comercial. Era o único funcionário atuando em vendas que ganhava salário fixo (como um encarregado). Segundo ele, em conversas informais, os contratos relacionados ao gás natural permitiam uma lucratividade superior comparativamente aos demais segmentos em que a empresa já atuava, principalmente quando se tratavam de medições em tubulações.

A Ecom novamente demonstrava a importância do VRCO ‘conhecimento especializado’ e, possivelmente, a prática da remuneração diferenciada em função desse mesmo conhecimento (acreditávamos pelas conversas casuais que havia algum tipo de diferenciação), como já ocorria com os empregados operacionais qualificados que atuavam em campo, como relatado em períodos anteriores.

Em 2004, após obter resultados tais como elevar em cinquenta por cento o número de clientes e dobrar o faturamento relativamente a 2000, a organização comemorou seus 15 anos de existência realizando uma grande festa, para a qual foram convidados os *stakeholders* internos e externos – empregados de campo e de fábrica e suas famílias, fornecedores, clientes, assessoria jurídica, consultores, entre outros – com direito a conjunto musical, vídeo institucional contando a vida da empresa e discursos. Foi um evento marcante para os empregados, lembrado em diversas entrevistas, como ilustra a fala de um deles: “ah...teve festa..a Ecom já fez festa pra funcionário...pra...pra...pra família né...já fez almoço pra família e todo mundo gostou [...] foi da família...festa da família...dos quinze anos (de Ecom)...mas foi muito boa a festa...todo mundo...as pessoas gostaram”. A comemoração parece ter marcado uma ‘virada de página’ para a empresa, deixando para trás as crises e as dificuldades.

À medida que a empresa restabelecia suas bases financeiras e destacava-se como fornecedora qualificada nos clientes, pedidos maiores foram aparecendo, o que também a levou a fazer

pequenas, mas importantes ampliações nas instalações. Nesse sentido, construiu-se um novo galpão, no mesmo endereço da fábrica, para a usinagem – que lida com trabalhos de maior precisão – separando-a do barulho da caldeiraria e livrando espaço para esta última. Complementarmente, foi alugada uma outra área (da APAE) que, uma vez reformada, permitiu transferir a atividade de manutenção dos chamados *racks* – equipamentos que chegavam quase diariamente para manutenção, provenientes de uma multinacional fabricante de vidros. A saúde dos empregados e a poluição ambiental que a empresa estava causando em função do local até então utilizado, era uma preocupação do diretor industrial, que já buscava uma solução, conseguindo livrar da poluição a caldeiraria, onde era feita a repintura de equipamentos. Podemos pensar que a mudança buscou evitar o risco de multas eventuais da Cetesb, mas também foi ao encontro de um dos princípios de empresas EdC, relacionada à preocupação com o ambiente e com o bem-estar dos funcionários.

Por fim, uma nova fábrica e sede administrativa seriam construídas, em terreno próprio, já adquirido, com entrada em operação prevista, em um primeiro momento, para o final de 2006 (adiada posteriormente para o primeiro semestre de 2007). Iriam para uma área cerca de seis vezes maior, que comportaria equipamentos de caldeiraria pesada..O fundador esperava com isso atender outros tipos de clientes e serviços mais complexos, o que demandaria um nível maior de planejamento e controle, visando “aumentar a produtividade e reduzir o custo”, como sublinhou em uma reunião com a equipe de vendas.

### **c) Redirecionamento estratégico**

O sócio majoritário entendia que existiam decisões estratégicas maiores a tomar, como deixar de atender clientes de pequeno porte, indicando-os para outros fornecedores, e partir para novos nichos de mercado, *vis-à-vis* as dimensões da nova fábrica, como observou uma das encarregadas:

aprender a trabalhar com planejamento...aprender a trabalhar com qualidade...ter um foco daquilo que você faz...não adianta qualquer cliente ligar aqui e pedir uma pessoa lá por um dia...não é isso...para a gente isso não é interessante...a gente quer contratos longos [...] mas se eu tiver alguém parado e o cliente quiser essa pessoa por um dia...eu vou mandar...mas se não tiver...sinto muito...o foco da empresa não é (mais) esse...não é atender essas obras pequenininhas...que dão só trabalho...então...hoje a empresa sabe o que ela quer...ela está abrindo os caminhos para se aperfeiçoar [...] ela tem um foco...ela sabe qual é a direção que ela tem que seguir...[...] mais do fundador...(que) tem essa visão de crescimento.

Entendemos que durante os anos, clientes de qualquer porte foram atendidos pela Ecom, por necessidade, ou seja, enquanto a empresa precisou de todos para crescer. Com a nova fábrica, provavelmente passará a haver segmentação de mercado, segundo os planos do fundador, que não quer o fechamento de canais de comunicação com os diversos clientes desenvolvidos ao longo dos anos, mas um redirecionamento para outros fornecedores.

De qualquer forma, ficou evidenciado pelas observações realizadas durante reunião com o corpo comercial, produção e área técnica que os representantes comerciais teriam de desenvolver novos clientes em busca de pedidos bem maiores, que utilizassem as novas instalações. Foi interessante notar que, apesar da mudança prevista na escala da caldeiraria e da incorporação de novos equipamentos na usinagem, os sócios não queriam perder a imagem de uma organização pequena-média. O diretor industrial exemplificou essa idéia comentando sobre uma empresa que vendia reboleto diamantado em Itu, mas que sempre quis manter a imagem de ‘fundo de quintal’. O fundador insistiu que os representantes comerciais visitassem os clientes e fizessem uma espécie de ‘corpo a corpo’ contínuo, apresentando as novas possibilidades de atendimento da Ecom. O diretor industrial alertou para o fato de que o excesso do “querer fazer” desacoplado do “planejar”, que já levou a organização a submeter-se a zonas perigosas de risco ao aceitar reduções abusivas de prazo de entrega, não seria mais possível com as novas dimensões dos serviços. A diretoria de fato, lançou um desafio aos representantes comerciais que, por sua vez, deram-nos a impressão de não saberem exatamente como conduzir essa solicitação de mudança de perfil de carteira.

Não obstante a opção pelo não atendimento dos clientes de pequeno porte, o diretor industrial resistia, de certa forma, à estratégia de não mais supri-los em suas necessidades, uma vez que também os ajudaram em momentos difíceis.

Fatos como esses indicavam que o redirecionamento estratégico precisava de seu próprio tempo para concretizar-se na Ecom.

#### **d) A ISO como caminho de mudança: da informalidade à normatização**

Em 2005, a organização-objeto de estudo decidiu iniciar a implantação dos procedimentos segundo a ISO 9001:2000. Seus clientes de maior porte que, em grande parte, certificaram seus processos segundo as normas ISO de qualidade (série 9000, no mínimo) já na década de



1990, levaram essa exigência também para seus fornecedores, em efeito cascata, conforme ilustra a fala de um dos clientes da empresa: “eu vejo que a Ecom cresce...[...] ela procura a ISO 9000...isto daí também ajuda muito a gente [...]”.

A ISO aparecia ainda como um possível elemento diferenciador frente aos concorrentes, como observou um cliente: “a gente não tem muitos fornecedores certificados de serviços”. Visando atender a esse misto de necessidade e oportunidade, de forma a manter a preferência dos clientes e conseguir outros, a Ecom chegou a iniciar um programa de qualidade total, mas não obteve êxito. O fundador resolveu, então, agir de forma mais pragmática, partindo diretamente para a certificação dos processos de produção (usinagem e caldeiraria) em uma primeira etapa, já que envolviam um número menor de empregados, deixando a certificação da prestação de serviços em obras para uma fase posterior.

Para chegar a seu objetivo, os sócios recorreram novamente a conhecimento especializado, por meio de três contratações. A primeira, no início de 2005, de um profissional experiente na implantação de normas ISO em indústrias, para ocupar o cargo de encarregado da fábrica, respondendo ao diretor industrial. Por sua vez, seguiu-se a admissão de um estagiário de engenharia, já com conhecimento da norma, para ajudar esse supervisor e, por fim, uma empresa de consultoria especializada (também uma coligada EdC), cujo sócio e consultor foi colega na adolescência do fundador da Ecom, contratada para gerenciar todo o processo de busca da certificação, obtida após um ano e meio de esforços, em junho de 2006.

No entendimento do fundador não fazia sentido obter a certificação somente para mostrá-la a clientes e fornecedores e subir alguns pontos em suas avaliações, mas principalmente, tinha a pretensão de, com o processo, iniciar uma mudança de cultura na organização.

### Impactos da implantação da ISO

Um dos primeiros reflexos da implantação da ISO foi a necessidade de mudar a forma de lidar com procedimentos. A norma acabou exigindo a formalização e documentação de ações que antes eram efetuadas apenas verbal e informalmente, contribuindo para a redução da informalidade que levava ao desperdício e ao retrabalho – o que seria importante para os planos de crescimento da Ecom.

Por sua vez, na fábrica, durante o processo de implementação, o estagiário que costumava circular entre o pessoal da operação, percebia a existência de certo mal-estar, pois os funcionários se deparavam com dois tipos de orientação: a da ISO e a do dia-a-dia, proveniente do sócio minoritário: apesar deste ter ajudado a escrever e aprovar os procedimentos em vigor, muitas vezes deixava-os de lado. Mudar algo que sempre existiu e, de certo modo, permitiu chegar aonde chegaram, depois do enfrentamento de tantas crises, não parecia tão lógico nem fácil de aceitar, quer por funcionários da fábrica quanto da administração.

Segundo o mesmo estagiário, o comitê da qualidade, constituído por representantes das diversas áreas, deveria ter se envolvido mais com o pessoal da produção, até para apoiá-lo nas mudanças, uma vez que foram instituídas ordens de serviço e uma série de controles de tempo, que permitiram mais tarde, o cálculo de diversos indicadores. O encarregado da fábrica, por exemplo, apesar de ter sido nomeado representante da direção (RD) na implantação do processo rumo à certificação, ficava por vezes constrangido ao preencher um relatório de não-conformidade (RNC) atribuída ao seu superior, o diretor industrial. Mesmo assim, ele era a pessoa que mais preenchia o formulário, sendo tachado pelos outros como “catador de pelo em ovo” ou “não tem nada o que fazer”.

Várias pessoas encarregadas de setores administrativos viam o RNC como crítica pessoal, como ilustra a fala do estagiário:

as pessoas ficam com medo... por que?...porque na não-conformidade...ela...ela...ela é um registro...vai constar como registro...e vai ficar arquivado...e na não-conformidade tem que ser colocado o nome da pessoa que tá abrindo [...] e pra quem ela tá abrindo ...então assim...não é contra a pessoa então...é contra o processo...mas só que o processo tem um responsável...

Dadas as dificuldades encontradas, as não-conformidades foram alvo de discussão em reuniões com o fundador que se prontificou a chamar pessoalmente os profissionais de qualquer nível hierárquico ou área que estivessem reiteradamente resistindo a aceitá-las como parte do cotidiano da empresa, o que parece comprovar a disposição de efetivar as mudanças necessárias à organização.

A informalidade, antes valorizada, cedia lugar ao maior controle das atividades. Segundo um participante da pesquisa, durante uma conversa informal, a ISO tornava prescindível o que era imprescindível até então: o conhecimento que determinados profissionais possuíam. Isso

provocava um clima de insegurança e, por conseqüência, resistência à implantação dos procedimentos.

Também notamos, entre alguns empregados e no caso do diretor industrial, uma sensação de perda de agilidade e flexibilidade em função do aspecto burocratizante do processo.

### **e) Mudar é preciso, tempo para isso também**

Na tentativa de mudança que o fundador liderava, parecia estar bem consciente das diferenças existentes entre os sócios. Em seu entendimento, o diretor industrial precisava de um tempo diferente do dele para perceber e transformar certos comportamentos, respeitando, mais uma vez, o princípio da liberdade, presente no projeto EdC que é o que mais comparece subjacente às decisões e comportamentos do fundador. Segundo suas palavras:

a nossa briga com ele (diretor industrial) é pra que ele se rejuvenescesse...se reciclasse...d[esse] oportunidade pros outros [...] então...estamos ajudando ele a dar esse passo...[...] mas...ele quer saber que horas que o cara (empregado da fábrica) entrou no banheiro...ele é daquele cara que fica no portão pra saber que horas que o cara chega que horas que o cara sai...quer dizer que...no fundo...a gente brinca que é um maníaco (risos)...

De fato, o sócio minoritário construiu sua carreira profissional na área produtiva, evoluindo de torneiro a supervisor, principalmente ao longo dos 25 anos em que atuou na indústria automobilística. Em função disso, ele entendia muito do negócio de usinagem e com o tempo, por sua iniciativa, também de caldeiraria, tornando-o próximo dos empregados da produção, já que utilizava a linguagem a que eles estavam acostumados: “ele é chefe...patrão...é amigo...ele é tudo aqui (na fábrica)”, disse um de seus funcionários. Sua sala situava-se no próprio setor de caldeiraria e tinha a porta sempre aberta, uma característica também do fundador. Era centralizador: “ele toma conta de tudo sozinho...porque tudo...tudo...tudo aqui é ele...ele não consegue chegar lá no fundo da sala (isto é, do galpão da fábrica) e vir aqui na frente (na sala dele) sem uns dez parar ele pra conversar...pra perguntar...pra falar né?”, conforme o mesmo empregado. Para verificar se os empregados esqueceram o portão aberto no galpão da usinagem, foi instalado um sistema de câmeras. Todavia, provavelmente lhe servia também para saber quem trabalhava, quando e como, pois chegou a citar um ditado popular em uma de suas falas: “o gado engorda com o olho do dono”.. Em relação aos clientes, tinha lealdade e gratidão profundas aos pequenos, como comentado anteriormente –

o que não parecia existir na mesma intensidade no fundador em face da nova estratégia de negócio.

O sócio majoritário acreditava que no tempo certo as coisas aconteceriam. Apenas em alguns eventos que pudemos acompanhar, reunindo o comitê da qualidade e a diretoria, principalmente para discutir os problemas encontrados após as pré-auditorias, preparatórias para a certificação, ocorreram algumas discussões mais calorosas, também entre os sócios-diretores, uma cobrança por resultados, por mudanças, já que havia um custo não desprezível sendo arcado pela empresa nesse esforço pró-certificação.

#### **f) Valores relativos à competição Ecom e o diferencial competitivo**

Nos últimos anos, a organização-objeto de estudo foi citada positivamente em revistas especializadas da região bem como recebeu certificados de clientes como fornecedores de referência em diferentes categorias, apresentando um crescimento significativo tanto na quantidade de clientes quanto de faturamento.

Ora, se os valores relativos à competição organizacional são princípios-meta que norteiam as ações dos *stakeholders* internos (sócios-diretores, gestores, empregados) nas relações entre si e com os *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, governo, financiadores, comunidade)<sup>28</sup>, em prol da obtenção de recursos, visando a sobrevivência da organização no mercado em que atua, entendemos que estão imbricados com o diferencial competitivo que a empresa apresenta em relação a seus concorrentes. Como são valores, apresentam-se com importâncias distintas nas tomadas de decisão e ação.

Entendemos que, para a organização-objeto de estudo, superando quatro crises, alcançar os resultados já comentados, de ampliação de receita e de participação no mercado, seus *stakeholders* internos vêm se orientando em suas ações intra e inter-organizacionais pelo conjunto de valores relativos à competição organizacional que, por sua vez, têm levado empresas consumidoras dos tipos de serviços oferecidos pela Ecom a preferirem contratá-la em detrimento de seus concorrentes. Podemos perguntar, *vis-à-vis* o que apresentamos acima

---

<sup>28</sup>A Providência é denominada por 'sócio invisível' e é 'ouvida' na tomada das principais decisões dos diretores, podendo ser considerada um *stakeholder* interno; enquanto provedora de recursos é possível alocá-la no conjunto de *stakeholders* externos à organização.

sobre os VRCOs, se existem determinados valores relativos à competição que poderiam ser apontados como ‘o coração’ desse diferencial competitivo.

Vamos olhar com um pouco mais de atenção a atuação da Ecom no mercado. Era difícil sobreviver e crescer em um segmento – fundamentalmente, de administração de mão-de-obra – onde havia intensa competição na oferta de serviços de montagem e manutenção por empresas de diversos portes. A pressão dos clientes visando à redução do preço do serviço a ser contratado e/ou prazo de entrega da obra estava costumeiramente presente, como aconteceu no caso do contrato que originou a crise de 1999. Um dos supervisores de campo ilustrou a intensidade da preocupação dos clientes com o custo: “hoje em dia empresas grandes...para fazer uma obra...eles ficam te telefonando depois para ver se...‘ah não...mas tira tal negócio’ (do orçamento)...a gente está falando negócio de trinta...quarenta reais aí...é um absurdo...[...] hoje o negócio é tão...tão espremido mesmo...”. Por outro lado, as empresas-cliente de menor porte conseguiam ofertas de fornecedores sem estrutura, que não pagavam impostos nem encargos por não registrarem os empregados e, conseqüentemente, apresentavam valores orçados comparativamente menores. Mas, como disse um dos representantes comerciais da Ecom, “no final é tudo a mesma coisa...não importa se (a empresa-cliente) é grande ou pequena...porque geralmente tem a negociação (de preço)”.

O cliente, “ele tem o poder na mão e ele usa isso da maneira que ele bem entende”, disse outro encarregado de campo, podendo interromper, a qualquer tempo, inclusive contratos mais longos, como os de manutenção ou, em um serviço de instalação, pedir para tirar um funcionário, sem propor sua reposição (o que diminuía o faturamento da Ecom). Em um determinado momento a qualidade do serviço é primordial, mas em outro, dependendo do ambiente de mercado, o custo pode passar a ser o diferencial. A Ecom então, corria o risco de ser trocada por aquela firma que prestava serviço esporadicamente para o cliente, que não pagava em dia, nem vale-transporte entregava aos funcionários (o cliente faz “vista grossa” para isso quando lhe convém, segundo um dos encarregados), mas que cobrava um valor de homem/hora menor. Assim, fazer do preço o único diferencial era um convite à falência do negócio.

Era preciso atentar para outros aspectos que pesavam significativamente nas decisões dos clientes ao escolherem a prestadora de serviços, que no caso da Ecom eram, segundo diversos entrevistados: a experiência de quase duas décadas na manutenção e montagem industriais, a

marca, a infra-estrutura e, em especial, o apoio e cooperação presentes nas relações com o cliente, caracterizadas pelo empenho, pelo fazer além do contratado.

### Apoio ao cliente

A ajuda extra-contrato variava desde auxílios pontuais em empresas menores até a cooperação profunda em situações de crise.

No primeiro caso, havia clientes para os quais a Ecom chegava a ajudar na compra de algum tipo de material, quando o cliente em uma urgência, não contava com tempo hábil para cumprir todos os procedimentos obrigatórios para a aquisição. Em outras palavras, a Ecom utilizava as vantagens de ser uma empresa de menor porte e mais informal para atender o cliente em suas várias necessidades.

Em relação ao segundo caso – de parcerias com clientes mais antigos – entrevistas com alguns funcionários de um dos clientes-parceiros ajudou-nos a entender melhor as relações de apoio e cooperação. Foi-nos colocado que, havendo necessidade de diminuir o custo (do cliente), optava-se, de forma a não levá-lo a romper imediatamente o contrato com a Ecom ou substituí-la por outro fornecedor com um preço menor, por uma negociação entre as partes, envolvendo em um primeiro momento o “(re)escalonamento de férias entre as pessoas...(com essa solução) as pessoas não são dispensadas...a Ecom não tem um custo a mais em demissão, a [empresa-cliente] tem o seu custo reduzido e a gente consegue prevalecer as pessoas que vão permanecer”. E, quando não era viável, “então a redução dos serviços se dava pela redução da mão de obra”, porém, de uma forma também negociada.

As relações de parceria com o cliente envolvida não só cooperação quanto sinceridade, conforme demonstra a fala do gerente de manutenção de uma empresa-cliente:

a gente chegou num consenso de um corte (de pessoal)...uma diminuição de gastos para nós (cliente) e uma redução de receita para ele...mas consciente do que a gente ia fazer [...] é assim...a planilha (de custos da Ecom) às vezes vem aberta para mim...e eu não vou questionar nunca o lucro de uma empresa...é a sobrevivência dela né? ...mas teve casos assim...que (a direção da Ecom falou)...“olha...eu vou tirar o meu lucro para diminuir esse custo (seu) durante dois meses? [...] já chegou (o relacionamento) a esse ponto.

A contrapartida que a Ecom, por sua vez, recebia em função da cooperação resultante da parceria era, por exemplo, ser chamada pelo cliente para participar dos processos de

concorrência em serviços, mas sem qualquer vantagem adicional: “ela participando tem mais chances de ganhar...não é verdade? (mas) tem concorrência que ela não consegue ganhar né? ...por exemplo...a gente está refazendo toda a estrutura da parte terrestre...e ela concorreu...só que ela não ganhou...”. Uma outra ajuda consistia em chamar a Ecom em situações de emergência (quando não era necessária concorrência): “alguma coisa assim...a gente sempre procura os parceiros...(porque) não dá para confiar numa empresa que eu não conheço para chamar e me dar a mão-de-obra para realizar um serviço aqui dentro...”.

A organização-objeto de estudo procurava manter um contato direto com os profissionais da empresa-cliente, não somente com o responsável pelo contrato (no exemplo, o gerente de manutenção da planta), buscando atuar de forma ágil, colocando-se à disposição de todos os representantes do cliente, evitando que uma ocorrência qualquer viesse a se transformar em um problema ou em uma reclamação.

O gerente de manutenção da empresa-cliente também observou que existiam outras empresas terceirizadas, tão antigas quanto à Ecom e outras mais recentes, ressaltando que o diferenciador da organização-objeto de estudo frente às concorrentes “é isso aí...é poder conversar...”. Entendemos assim que a abertura ao diálogo é um valor relativo à competição que se encontrava subjacente às ações com os clientes.

A busca de proximidade permitia à organização pesquisada construir relacionamentos baseados em confiança, que parece ter sido uma prática constante ao longo do tempo e, fundamental para manutenção e/ou crescimento da carteira de clientes. No entanto, segundo o fundador, o ponto-chave da organização-objeto de estudo para obter vantagem competitiva diante dos concorrentes (inclusive os que possuíam estrutura), relacionava-se ao apoio incondicional ao cliente: “na verdade...o suporte que nós damos pros clientes no dia-a-dia é um negócio que ninguém faz...ou pouquíssima gente faz...cara que liga de madrugada...de noite...(e diz) ‘vem aqui... faz não sei o que’...”.

Os empregados ratificaram essa espécie de apoio superior proporcionado pela Ecom: “aconteceu de a gente chegar até duas ou três horas da manhã trabalhando direto...sabe?”. Aqueles que estavam alocados em cliente, em equipes de manutenção, atuavam como médicos de plantão:

às vezes eu tava dormindo...meia noite...de madrugada e eles chamam [...] (é) tranquilo [...] qualquer coisa o meu telefone tá aí (no cliente)...o meu endereço...tudo...então quando o telefone toca é o chefe da manutenção do cliente...pode ser meia noite...de madrugada...eu pego um carro [...] faz parte...faz parte da manutenção [...] sábado...domingo feriado...se a gente tiver em casa eles chamam [...] quando é feriado...três dias...quatro dias eles deixam de plantão...então você fica já reservado pra aquilo né...

A prática de fazer coisas além do acordado foi confirmada na fala de um dos clientes da organização-objeto de estudo: “a parceria...às vezes...ultrapassa o (valor homem/hora contratado de) pessoal que está escrito no escopo (do contrato)”.

O que a Ecom procurava fazer era aproximar-se, gerar confiança, entender o cliente nas suas necessidades e resolver o seu problema, efetivamente. Diante disso, consideramos como VRCO *core* da organização, responsáveis por seu diferencial competitivo, os valores ‘relacionamento baseado em confiança’, ‘oferta além do contratado’ e cooperação.

Contudo, esse diferencial no atendimento ao cliente era possível somente graças ao empenho dos empregados.

### Empenho dos empregados

O fazer ao cliente ‘além do contratado’, em particular, nos serviços de montagem e manutenção, parecia exigir dos funcionários – supervisores e operacionais – esforço pessoal significativo tanto físico, quanto mental e emocional como ilustra a fala do supervisor de obras: “é comum...muito comum...dependendo da obra...por exemplo...que eu estou fazendo um trabalho...vai durar vinte dias mais ou menos esse trabalho...eu fico quase que vinte noites...quase sem dormir...”.

Observamos que o ‘esforço pessoal’ – valor presente no fundador e também no sócio minoritário – parece ter se tornado, de fato, um VRCO compartilhado, que comparece subjacente à ação do encarregado ao deixar de dormir, preocupado com formas de realizar melhor o trabalho. O despojamento de si mesmo também era outro VRCO que continuou sendo praticado, por exemplo, quando o supervisor acabava desempenhando atividades como membro do grupo, para ajudar a equipe a dar conta do serviço.



A iniciativa do empregado Ecom era notada pelos clientes, ao propor maneiras melhores de realizar a tarefa (também uma oferta além do contratado), conforme observou um cliente: “(ele...funcionário Ecom) não fica só preso à escuta (sobre o trabalho que o cliente passou para o dia)...ele vê que tem alguma coisa melhor para se colocar...(e propõe)...‘vamos colocar (o rodapé) assim’...e às vezes...nem (re)passa no custo”.

Contribuía também para o atendimento superior, a flexibilidade demonstrada pelos profissionais da empresa pesquisada. Este valor relativo à competição que já aparecia na fundação da Ecom, subjacente às ações do fundador, podia ser percebido mesmo nas entrevistas com os funcionários administrativos: “você começa a fazer um pouquinho de tudo né?...você vai se desenvolvendo em outras coisas...”; “conforme a necessidade...um sai do seu departamento e vai ajudar o outro...isso acontece muito” (aparecendo também a cooperação), ou mesmo o representante comercial: “só que você entra aqui e faz tudo né? [...] aqui não é pegar e sentar aí e falar...‘não...eu só faço isso e não quero saber’...não...a gente tem que fazer tudo”.

Tanto iniciativa quanto cooperação e flexibilidade, quando subjacentes a interações com os clientes, contribuía para reforçar a confiança nos relacionamentos que, por sua vez, permitiam a redução de custos, como apontou um deles: “por eu (cliente) conhecer (a Ecom)...eu confio mais...por confiar mais...eu não preciso perder tempo verificando se está sendo bem feito ou não [...] qualquer anormalidade eu sei que sempre (o empregado da Ecom) está tentando me chamar”. A confiança diminui os riscos de incerteza nas interações humanas (SHEPPARD e SHERMAN, 1998), permitindo, segundo Zamagni (2001), a economia de custos relativos ao controle de um contratante sobre o outro.

Dessa forma, criava-se um círculo virtuoso e fidelizante dos clientes à Ecom: agilidade, esforço pessoal, despojamento de si mesmo, iniciativa, flexibilidade e cooperação demonstrada pelos empregados implicavam em atendimento superior, reforçando as relações de confiança que, por sua vez, levavam à redução de custo do cliente, gerando possibilidade futura de novos contratos com a Ecom. Dessa forma, a organização-objeto de estudo alicerçava e procurava construir relacionamentos em longo prazo. De fato, das 40 grandes empresas-cliente citadas no catálogo da organização-objeto de estudo em 2006, mais de 50% delas contratavam os serviços havia dez anos ou mais, algumas desde o início do negócio.

Esta fidelização, todavia teria sido dificultada, caso não existisse um bom relacionamento com os fornecedores, principalmente com aqueles qualificados como parceiros.

### Parceria com fornecedores

Após a crise de 1999, foi feita uma seleção dos fornecedores mais antigos, como mostra uma das falas do responsável pelos processos de compras: “hoje (2006) eu cortei vários fornecedores que na época (da crise) não davam crédito pra nós”, pessoas que “complicaram”, como complementou a responsável administrativo-financeira. Permaneceram na carteira os que “apostaram na gente”, que confiaram na Ecom durante os períodos turbulentos. Para esses, o relacionamento era de ajuda mútua, de forma semelhante aos clientes mais antigos, onde parecia estar presente cooperação e confiança. Na época das entrevistas, a Ecom oferecia sua contrapartida a um deles, conforme nos relatou uma encarregada: “(um fornecedor que) acreditou muito na gente...que fornecia oxigênio pra gente trabalhar...hoje passa por uma dificuldade e a gente está lá...também trabalhando com eles” – uma forma de retribuir a ajuda passada e garantir a lealdade futura desse tipo de fornecedor.

A carteira contava em 2006 com mais de cem fornecedores ativos, entre matérias-primas, consumíveis (material de consumo da fábrica e da área administrativa) e prestadores de serviços. A Ecom abria as portas para conhecer a todos. Mesmo aqueles que batiam à porta, sem hora marcada, eram recebidos. Era preciso sempre ter fornecedores da mesma região para as emergências.

Por outro lado, tornar-se um fornecedor ativo da Ecom dependia fundamentalmente das condições que tinha a oferecer. O encarregado da área tentava desenvolver continuamente novos fornecedores, buscando sempre que possível dividir os pedidos, para não ficar dependente de uma única fonte:

eu acho que você tem que saber separar uma certa amizade com o comercial..eu não te conheço...mas se você vem aqui com o preço melhor...por que não? você vai fazer parte da minha lista de fornecedor[es] também...independente se eu já tenho (fornecedor para o material que você oferece) [...] porque eu sou assim também...eu não compro de um só não [...] não é porque eu tenho os meus fornecedores...que chega um de fora...tem um preço legal...opa...(eu digo) ‘seja bem-vindo’...eu abro novos fornecedores...vivo abrindo...não é fechado não.

Era uma filosofia do responsável pela aquisição de materiais e serviços dar oportunidade para todo mundo desde que “é lógico...tendo preço...prazo e uma condição boa (de

pagamento)...sem dúvida...”. De fato, com o passar do tempo, notamos que as relações com os fornecedores foram se modificando, à medida que a Ecom buscou melhores condições de aquisição de produtos e serviços: independentemente do tempo de relacionamento, na hora de fechamento de pedido, todos eram submetidos aos mesmos critérios objetivos, onde se buscava o melhor negócio para a empresa.

### **g) Um pé no passado**

Apesar do clima de superação de crises revelado até agora neste quinto interlúdio e, mais acentuadamente, no primeiro semestre de 2006, as práticas relativas à gestão dos recursos humanos pouco haviam se alterado ao longo do tempo, como expomos a seguir.

#### Contratação e capacitação dos empregados:

A prática de contratação de parentes e conhecidos dos sócios e também dos empregados, manteve-se ao longo do tempo, bem como a preferência pelos considerados excluídos do mercado de trabalho.

A capacitação dos funcionários continuava recebendo um tratamento superficial, mesmo com a implantação da norma ISO, mantendo-se sem regras definidas, sendo aplicadas caso a caso, como ilustra a fala de um dos representantes dos empregados da fábrica no comitê da qualidade:

(um dia) eu estava no quadro (de avisos) olhando...e ele (fundador) passou atrás de mim...eu fui um pouco malandro também né? (e falei em voz alta) ‘ó...o curso é tanto...eu queria fazer...mas não tenho condições...se o patrão pagasse eu faria’...ele estava atrás de mim (e respondeu) ‘vai que eu pago’ [...] mas (pensei)...por que não faz um programa para a empresa inteira? [...] (comigo foi) aleatório...por acaso...sabe?

Em geral, eram agraciados pela direção aqueles empregados, administrativos ou operacionais, da fábrica ou de campo que, demonstrando iniciativa (algo que era valorizado na Ecom), buscavam o próprio desenvolvimento e comunicaram a vontade/necessidade à direção da Ecom.

A manutenção da prática de negociação individual para tratar questões de capacitação, além de possibilitar à direção gastar segundo sua conveniência, servia como instrumento de fidelização do funcionário à empresa. O fundador ao posicionar-se dessa maneira, colocava-se

como uma fonte provedora de recursos, de conhecimento, de auxílio-extra, da qual diversos empregados acabavam dependentes. Ao mesmo tempo, essas práticas pessoalizadas, geravam, por vezes, uma espécie de mordação invisível diante de outras situações não tão louváveis, como ilustra a fala de um funcionário:

ah...você trabalha né...e eu me sinto...no meu caso aí...que tô aqui dentro (da fábrica)...eu me sinto assim...não fui valorizado como membro...eu sou da caldeiraria há uns seis ou sete anos...mas existe aquele negócio né...(eles dizem) ‘(você) ganha menos do que os outros porque você (fez curso no Senai para) serralheiro...(depois para) caldeireiro...(foi) promovido aqui (na fábrica...para caldeireiro)..então eles acham que tô devendo favor pra eles [...] (mas) pelo tempo de firma era pra tá ganhando melhor do que os outros ou igual...mas ganho menos do que os outros...

### Política de compensação

Notamos que a Ecom permanecia sem algo instituído e claro, principalmente na fábrica, onde existia um contingente de pessoas convivendo diária e seguidamente, diferentemente das equipes de campo, conforme observou um dos operacionais da produção: “não têm uma política de cargos e salários na (Ecom)...sabe? ...por exemplo...que nem...se eu entrei de ajudante sabe...eu não vejo uma luz no fim do túnel...eu não sei onde que eu posso chegar”.

Já no caso dos empregados que prestavam serviços em clientes em contratos mais duradouros, como os de manutenção de plantas industriais, não havia tantos problemas pelo menos no que dizia respeito à concessão de aumentos salariais, como ilustra a fala de um cliente da organização-objeto de estudo:

a Ecom mostra (para a empresa-cliente) que a pessoa cresce (dizendo) ‘olha...ele (empregado) está muito tempo aqui’...ou então...‘olha estudou’...ou então...‘olha está fazendo mais coisas’...e aí conversa com a gente...e a gente absorve [as] promoções que são realizadas...já teve acho que umas cinco...

Nesse caso, não havia impacto sobre a Ecom. Pelo contrário, o aumento era estimulado, pois era pago, de fato, pelo cliente.

A evolução salarial dos funcionários estava ainda à época do interlúdio quinto, na dependência da vontade do superior imediato, que poderia reconhecer ou não a competência do funcionário.

O que também continuava a acontecer era o pagamento ‘por fora’, principalmente para aqueles profissionais especializados. Chegamos a observar um pedido de aumento da parcela

informal do pagamento feito por um funcionário de campo que estava com problemas de alcoolismo.

A participação nos lucros, por sua vez, tornou-se tabu, conforme a fala do supervisor da fábrica: “Deus me livre...se você falar isso (participação nos lucros) vai até presa”. Mas, complementou, concertando o tom da fala, “é...o segmento (em que a empresa atua que)...não permite muito isso...”. Esse mesmo motivo – os altos e baixos do faturamento da empresa em função da dificuldade de prever a entrada de serviço – foi acentuado pelo diretor industrial em resposta a um dos empregados sobre o assunto (segundo esse funcionário): “eu quero ver se vocês (empregados) querem participar quando a gente tiver prejuízo...sabe...”.

E nos perguntamos, então: de algum modo os empregados não participaram dos prejuízos quando os benefícios ou mesmo os salários dos administrativos foram reduzidos na crise de 1999? Por outro lado, não estava a Ecom, em 2006, com procedimentos de planejamento e controle mais adequados para repensar essa questão ao invés de renegá-la? Estas questões nos geraram algumas reflexões e possibilidades de justificativa, tendo como base os valores relativos a competição, as quais serão expostas no corpo das conclusões deste trabalho.

#### **h) Valores relativos à competição organizacional até o Interlúdio Quinto**

Fechamos este interlúdio quinto apresentando o Quadro 15, onde comparece não só o conjunto de valores relativos à competição organizacional que entendemos estar subjacente, de alguma forma, às ações entre os diversos *stakeholders* da Ecom até o primeiro semestre de 2006, época do levantamento de dados, como também, para recordarmos e sublinharmos, as necessidades que ficaram evidenciadas e, a visão de mundo que veio com o fundador, inspiradoras de diversas práticas.

Foram incluídos os valores relativos à competição organizacional evidenciados neste quinto interlúdio: 'abertura ao diálogo', 'oferta além do contratado', 'agilidade' e 'iniciativa'. O valor 'cooperação' por sua vez, deixou de referir-se somente aos empregados, sendo identificado de nos relacionamentos com todos os *stakeholders* tanto internos quanto externos. Por outro lado, a sinceridade continuava não presente em relação a várias questões concernentes aos empregados. Observamos que o VRCO 'informalidade dos procedimentos' poderá deixar de

ser praticado, porém optamos por não retirá-lo, já que a mudança cultural ainda estava em seus estágios iniciais e havia resistência.

Quadro 15: Quadro-Resumo Ecom até o Interlúdio Quinto

Visão de Mundo do Fundador	Primazia do ser humano
Necessidades da Organização	Sobrevivência do negócio
	Adequação à realidade
	Conciliação de interesses individuais e coletivos
Valores Relativos à Competição Organizacional	<b>Oferta além do contratado</b> ( <i>core</i> )
	Relacionamento baseado em confiança ( <i>core</i> )
	Cooperação ( <i>core</i> )
	Enfrentamento de desafios
	Esforço pessoal
	Despojamento de si mesmo
	Flexibilidade
	Sinceridade com fornecedores e clientes
	Conhecimento especializado
	Lealdade dos empregados à organização
	Credibilidade junto à Providência
	Informalidade nos procedimentos <input type="checkbox"/> <b>formalidade nos procedimentos</b>
	Cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes
	<b>Abertura ao diálogo</b>
	<b>Agilidade</b>
<b>Iniciativa</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.2 Ecom: Visão de mundo<sup>29</sup>, necessidades e VRCO core

Ao longo dos quase dezessete anos de existência da empresa em estudo, vivenciando crises e alguns períodos de menor instabilidade, os sócios-proprietários experimentaram alguns aprendizados que, inclusive, os fizeram instaurar e manter, ou então, rever e descontinuar práticas organizacionais relativas à competição, refletindo na continuidade ou descontinuidade dos VRCO.

No início, a Ecom foi concebida a partir da visão de mundo de seu fundador, que representava em grande parte os ideais cristãos sobre como o mundo deve ser. Como apontamos no interlúdio primeiro, o sócio majoritário, inspirado na doutrina social da Igreja e em sua vivência no Movimento dos Focolares elegeu, *a priori*, o ser humano como agente primaz também do seu negócio.

Um dos reflexos dessa visão de mundo está no valor relativo à competição organizacional ‘ideal transcendente’ que, como um princípio-meta, significava o compromisso com uma missão. Em termos da Ecom, como coligada da Economia de Comunhão na liberdade, esse ideal foi logo preenchido pela perspectiva de contribuir para a erradicação da pobreza da humanidade, por meio, primeiramente, da missão de oferecer empregos, decorrente da atividade empresarial.

No entanto, a experiência enquanto empresário, fez com que o fundador somasse àquela visão de mundo, uma outra – a do mundo como ele é – representada por práticas que pretendiam satisfazer duas necessidades que afloraram ao longo do tempo de forma contundente, de adequação contínua do negócio à realidade e sobrevivência do negócio.

Algumas práticas da empresa mostravam como a Ecom buscava satisfazer a primeira dessas duas necessidades, podendo-se lembrar as concernentes aos relacionamentos com três diferentes *stakeholders*: o governo – quando do atraso ou não pagamento de impostos, os empregados – na contratação informal e no pagamento ‘por fora’ e, os clientes – na troca de favores e pagamento de propinas.

O fundador entendia que era melhor pagar salário ou oferecer trabalho mesmo que informalmente, se isto fosse auxiliar alguém: “eu não vou deixar de alimentar a família de um

---

<sup>29</sup>Veja-se conceito de visão de mundo em Rohan (2000).

empregado para pagar impostos para o governo”, os quais, segundo ele, não revertiam em nada para o funcionário. Essa forma de pensar também foi identificada em outros empregados administrativos, no sentido de ser o governo o *stakeholder* escolhido para deixar-se de cumprir com os compromissos, caso fosse preciso.

Por sua vez, a prática da contratação informal continuou ocorrendo para funcionários da fábrica, visando socorrer aumentos esporádicos de serviço. Além disso, o pagamento ‘por fora’ permanecia para aqueles profissionais que possuíam conhecimento especializado, alocados tanto na produção quanto no campo.

Já em relação aos relacionamentos com clientes, a adequação à realidade se fazia presente quando a Ecom procurava manter em sua carteira não somente os parceiros, mas todos aqueles que poderiam significar faturamento ao final do mês, utilizando-se de algumas práticas para evitar a interrupção de fornecimento.

Assim, havia casos em que os clientes, principalmente em contratos fechados (por obra), eram os causadores de atraso na entrega do serviço ou acabavam ultrapassando o valor contratado com a Ecom por razões internas. Porém, mesmo sendo eles os responsáveis pelo aumento do valor contratado e cientes disso, o fornecedor do serviço, ou seja, a organização-objeto de estudo, acabava arcando, muitas vezes, com a diferença.

Temia-se, nessas situações, caso a Ecom não se propusesse a ajudar, que o profissional com quem mantinha contato no cliente viesse a prejudicá-la de algum modo. Diante disso, a Ecom assumia a diferença de orçamento, de modo a não sofrer retaliações, ajudando diretamente o profissional que contratou o serviço pela empresa-cliente a manter sua imagem de ‘funcionário competente’ perante sua chefia, num processo de troca de favores.

Uma vez atendido, o cliente dava algum retorno para a Ecom, conforme mostra o restante da fala: “mas também o pessoal (do cliente) é assim né? ...normalmente são conscientes e acabam dando um jeitinho...e fica por isso mesmo né?”. Não sabemos quais são os possíveis ‘jeitinhos’, mas podemos imaginar que acertos fossem feitos em um próximo orçamento.

Entendemos que esse tipo de cliente não mantinha uma relação de parceria, pois o relacionamento se dava em função de uma troca de favores que é diferente da cooperação. A



Ecom procurava adequar-se à realidade mais uma vez, alinhando-se às condições do jogo de mercado no qual estava inserida, de forma a manter a lealdade do maior número de clientes possível, preocupada com a sua sobrevivência no mercado.

De fato, parecia haver manobras no ambiente competitivo do qual a Ecom participava, como observou um de seus empregados administrativos: “é jogo marcado...com certeza é...a maioria é...então jogam bem...é promíscuo...é...é o que mais tem (já se sabe quem vai ganhar)...é o que mais tem...”.

Em outras palavras, alguns clientes relacionavam-se com seus fornecedores simplesmente em função de propinas. O pagamento de ‘bola’ era uma prática no mercado. O fundador, por exemplo, observou que “hoje eu não pago propina...graças a Deus eu não pago...mas hoje se eu tivesse que pagar...eu pago [...] (diferentemente de) há dez anos atrás (quando) eu era ‘xiita’ ao extremo”.

O fundador, tendo em vista a visão de mundo de ‘como as coisas deveriam ser’, preferia não pagar propinas, porém, diante da visão de mundo ‘como ele é’, agir dessa forma se solicitada pela outra parte, “fazia parte” do negócio, assim como o não-pagamento de impostos e o ‘por fora’ dos empregados com hora/homem mais elevada.

Não obstante tais práticas, disseminadas inclusive em seu mercado de atuação, permitissem à organização-objeto de estudo – preocupada com sua sobrevivência – obter certa flexibilidade na administração de seus custos, a continuidade de sua participação no mercado dependia, primordialmente, da manutenção de seu diferencial competitivo relacionado aos valores *core* ‘oferta além do contratado’, ‘relacionamento baseado em confiança’ e ‘cooperação’ praticados ao longo do tempo com clientes, fornecedores e empregados.

A oferta além do contratado, mediante a cooperação de todos os *stakeholders* internos, caracterizava-se pelo apoio incondicional aos clientes-parceiros, pelas relações de ajuda mútua com alguns fornecedores, apresentados com certo detalhe no item anterior e, podemos lembrar, pelo atendimento das necessidades dos funcionários em seus momentos de dificuldade, neste caso, atendendo à necessidade de conciliar os interesses individuais e coletivos.

De uma forma geral, entendemos que as duas visões de mundo estavam presentes na gestão da Ecom pelos sócios-proprietários refletidas na forma de valores que orientavam as práticas. É interessante notarmos que algumas práticas adotadas em função da necessidade de adequação à realidade eram justificadas em função da visão de mundo ‘como ele deveria ser’. Assim, para alcançar o ideal de ser um gerador de empregos, permitindo que famílias tivessem recursos para se manterem dignamente, podia-se não pagar o governo ocasionalmente e/ou efetuar pagamento ‘por fora’ (neste caso, também prejudicando, de certa forma o empregado. Porém, era melhor deixar de pagar certos direitos ao profissional, mas mantê-lo em atividade e com o nível imediato de renda, do que não fazê-lo).

Os sócios-proprietários pareciam tentar equilibrar as duas visões de mundo ao longo do tempo. Assim, buscavam o mundo ‘como deveria ser’, porque isso lhes garantia o aval da Providência. Por sua vez, não tinham como deixar de agir em função do mundo ‘como ele é’, pois do contrário, a empresa não sobreviveria, o que, ao final, não contribuiria para atingir o ideal transcendente. Por outro lado, essa busca de equilíbrio lhes permitia manter a percepção de ‘dever cumprido’ perante a Providência e a consciência tranqüila perante si mesmos.

A Figura 3 sintetiza nosso entendimento quanto à visão de mundo do fundador, as necessidades e os valores centrais da organização-objeto de estudo.



Figura 3: Visão de Mundo, Necessidades e VRCO *core* – Ecom  
Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2 Interações entre *Stakeholders*

Tomando como ponto de partida a teoria de ação comunicativa contemplada no referencial teórico, apresentamos na segunda parte deste capítulo, a análise das interações entre os *stakeholders* considerando-se duas categorias de ação apresentadas por Habermas (1984, 2003a) – estratégica e comunicativa (baseada em entendimento) – classificadas a partir dos quatro critérios nos quais se baseia idealmente o discurso:

- (1) Inteligibilidade
- (2) Verdade dos enunciados (veracidade das proposições)
- (3) Legitimidade (ou justificabilidade)
- (4) Autenticidade (veracidade das intenções).

Entendemos a inteligibilidade, assim como Habermas (1984), como condição necessária para que as interações ocorram de forma compreensível por meio de linguagem. No caso da pesquisa, todos os que dela participaram viviam no Brasil e comunicavam-se na língua portuguesa. Seguiam, assim, as normas lingüísticas do idioma, o que nos fez tomar a inteligibilidade como um pressuposto nos processos comunicacionais entre os diversos *stakeholders* da Ecom.

Na ação comunicativa as condições de validade são aceitas, intersubjetivamente, e, portanto, estão presentes em seu conjunto na fala de cada participante da interação. Se uma delas não se confirmar, a ação não pode ser nomeada baseada em entendimento (comunicativa).

Tendo em vista que a análise anterior, visando à identificação dos valores relativos à competição organizacional, foi feita a partir de práticas organizacionais, as quais são construídas socialmente e, portanto, nas interações entre *stakeholders*, é provável que o/a leitor/a já tenha uma idéia das situações em que as ações foram estratégicas e em que momentos, comunicativas. Portanto, a análise das interações será apresentada de uma maneira mais macroscópica do que no detalhe, para que não se torne de certa maneira, repetitiva, introduzindo-se citações de falas quando se fizerem necessárias a título de ilustração. Também levamos em conta aquelas interações que nos permitiram a verificação do critério de veracidade, uma vez que este somente pode ser comprovado no tempo.

Ao focarmos as interações, pressupomos que há, no mínimo, dois participantes empregando a linguagem verbal para se comunicar. Nesse sentido, na análise dos tipos de ação utilizamos principalmente, como indicado no capítulo de Procedimentos Metodológicos, as conversas espontâneas entre *stakeholders* internos e externos, mas também as entrevistas que vieram povoadas de narrativas e diálogos.

Identificamos interações estratégicas e baseadas em entendimento entre direção/supervisão e empregados, empregados entre si, mas também entre estes e clientes, entre a direção e clientes, com fornecedores e comunidade.

Para facilitar a apresentação, analisaremos em um primeiro momento as interações intra-organização e, em seguida, entre *stakeholders* internos e externos.

### **5.2.1 Interações entre *stakeholders* internos**

Os empregados, tanto operacionais quanto administrativos, interagem entre si baseados em entendimento principalmente quando se tratava de questões relacionadas às atividades cotidianas, onde era costumeira a ajuda mútua despretensiosa, conforme já comentado anteriormente.

Por outro lado, entendemos, que havia ações estratégicas entre os funcionários operacionais, especialmente, quando o tema era diferenças salariais entre eles, quando alguns calavam o aumento recebido e outros alardeavam.

Essas ações estratégicas eram fomentadas pela direção da Ecom à medida que recomendavam aos profissionais, fossem de campo ou da produção, para não comentar o salário com os colegas, como ilustra a fala de um entrevistado da produção: “tem uns aí que ninguém nem sabe o salário...é tudo por baixo dos panos...o cara (colega) não fala...fala que ganha igual (a) você...mas é só pra enrolar você”, incentivando-se a não-transparência. Porém, muitos tinham a necessidade de se destacarem dos demais, segundo um supervisor: “se tiver um ganhando um centavo a mais...todo mundo fica sabendo...o importante não é ganhar mais...o importante (é) falar que ganha mais”.

Quanto aos relacionamentos direção-empregados, a constatação no item anterior, de que o valor sinceridade era praticado com clientes e fornecedores, mas não necessariamente com os empregados, já nos deu pistas quanto ao uso de um agir estratégico entre esses atores, relativas a contrato de trabalho, salários e evolução profissional, ou seja, em relação a políticas e práticas de gestão de recursos humanos fundamentalmente.

A seguir analisamos algumas situações mais específicas de interações entre os *stakeholders* internos da Ecom.

### 5.2.1.1 Abertura ao questionamento e à argumentação mútua

Em termos das interações entre direção/supervisão e empregados da fábrica, entendemos que o ponto relevante era a falta de espaço para os funcionários colocarem o que pensavam, não havendo participação mais ativa nas ações relativas ao processo produtivo, com exceção de algumas lideranças informais.

Um exemplo de ausência de interação deu-se na pretensa discussão da planta da nova sede. A responsável administrativo-financeira entendia que todos os funcionários da organização tiveram oportunidade de opinar sobre o projeto da nova fábrica:

porque a gente participa...todo mundo sabe da fábrica nova...todo mundo participou da elaboração do projeto da fábrica nova...nós deixamos as portas abertas até o final (dizendo aos empregados) ‘gente...olha...a planta está lá...o projeto está lá...você quer dar uma olhada...dar idéia?’...isso foi feito (com o pessoal) de fábrica”.

Todavia, um empregado da produção respondeu, quando perguntado sobre as novas instalações, que “não ninguém sabe...não tivemos nada ainda [...] não...a comunicação ainda não foi passada...foi passado só que vai ser feito...mas como...como vai ficar...qual é a pretensão...nada...não foi nada passado ainda pro pessoal (da fábrica)”.

Um dos encarregados também comentou que houve divulgação, mas ficou em dúvida se chegou ao pessoal da caldeiraria e usinagem. Como a planta e a maquete permaneceram na sala de reuniões da Ecom, pode ser que os empregados da produção não se sentiram tão à vontade para ir até lá. Notamos assim, que o próprio ambiente, o *layout*, enfim, elementos de contexto, influenciam de alguma forma ou podem até ser utilizados para coibir ações comunicativas.

Talvez, teria sido diferente se, em algum momento, alguém tivesse apresentado o projeto diretamente à fábrica, em alguma reunião com os empregados, aproveitando, por exemplo, os Diálogos Diários de Segurança, que ocorriam com certa habitualidade antes do início das atividades, nos primeiros cinco a dez minutos do dia. Os DDS eram ocasiões que, teoricamente, promoviam um espaço, em tese, propício para interações. Porém, na prática, o que notamos foi a ausência de tempo para trocas, o que tornavam tais interações, na maior parte das vezes, monológicas, meramente informativas, não-comunicacionais, agravadas pelo fato de servirem para apontar comportamentos inadequados dos empregados, causando certo desconforto entre eles, mesmo que isto ocorresse sem ‘apontar culpados’.

Esse comportamento, apoiado na autoridade, porém, não era exclusivo do diretor industrial. Um dos administrativos em uma conversa informal, observou que as idéias com as quais o fundador não concordava acabavam desqualificadas como idéias “bobas”, levando à inibição. A nosso ver, as pessoas eram ouvidas, no que denominavam prática de portas abertas mantida pelos diretores, todavia, a abertura ao diálogo não significava o seu exercício pleno.

O processo de certificação segundo a norma ISO, trouxe, por meio dos treinamentos realizados com o pessoal de fábrica mais especificamente (usinagem e caldeiraria), uma outra oportunidade interacional entre direção e empregados. Contudo, nas poucas vezes em que o diretor industrial esteve presente, provocou inibição no ambiente ao responder retrucando às perguntas dos funcionários, utilizando-se de sua autoridade, ao invés de questionar de maneira objetiva a outra parte em suas dúvidas e colocações.

Fazia-se presente nessas ocasiões, assim como nos DDS, a diferença hierárquica, que impedia uma interação comunicativa sem distorções (VIZEU, 2005).

Com o tempo, foi o estagiário quem acabou assumindo a liderança das reuniões relativas à ISO, já que o encarregado da produção – representante da direção – também não tinha tempo para fazê-lo. Nessa situação, porém, o critério de legitimidade pressuposto pelas partes nas interações comunicacionais deixou de existir, pois o estagiário não possuía autoridade perante os empregados para resolver os problemas que lhe eram trazidos, relativos à equiparação e aumento salariais, permanência de pessoas sem registro formal, entre outros pontos. Ele os ouvia, insistindo que não lhe competia tratar desses assuntos, nada podendo resolver.

É possível que a decisão de deixar os treinamentos sob responsabilidade do estagiário tenha sido uma ação estratégica junto aos empregados por parte da direção da Ecom, servindo como um meio para obtenção dos fins, a saber: deixar os assuntos relativos às práticas de gestão de recursos humanos sendo tratados da mesma forma como já vinha ocorrendo, ou seja, sem discussão.

Com a falta de abertura ao questionamento e à argumentação mútua (HABERMAS, 1984), as relações entre direção e fábrica eram, preponderantemente, estratégicas, sem o estabelecimento de um entendimento intersubjetivo: cada um colocava a sua verdade, muitas vezes escondendo as verdadeiras intenções e até quebrando as regras estabelecidas (quando saíam discussões entre empregado e empregador), reduzindo a linguagem, diria Habermas (2003a), apenas ao meio pelo qual cada parte tenta atingir seus propósitos individuais.

Observamos que a insistência em agir estrategicamente nas relações com os empregados da fábrica, acabava levando o diretor industrial a conviver com uma profecia auto-realizável: não havendo preocupação com o entendimento, os funcionários agiam cada vez mais em busca de suas próprias metas (insistindo em melhoria dos salários, pedindo demissão para trabalhar em outro lugar, parando quinze minutos mais cedo, deixando materiais espalhados pela fábrica, etc), reforçando-se a imagem que deles fazia, ou seja, de profissionais que precisavam ser acompanhados, nunca satisfeitos, sabedores de seus direitos, mas não necessariamente de seus deveres.

Por outro lado, parece-nos que a decisão de envolver mais o estagiário e menos a direção/encarregado nos encontros com os empregados da produção, contribuiu para o desenvolvimento de um agir comunicativo entre o primeiro e o pessoal de fábrica durante o desenrolar do processo de certificação, como dá indícios a seguinte fala: “quem realmente tá me ajudando é o pessoal lá da produção...com sugestões sabe...e aquele bate-papo que eu (estagiário) tenho com eles...”. Ele até chegou a propor uma nova dinâmica para os DDS, reservando-se um ou outro dia da semana para explorar temas livres trazidos pelos próprios funcionários, que teriam assim, oportunidade para expor seus pensamentos e sentimentos pouco a pouco. No entanto, a sugestão não foi bem recebida pela supervisão que segundo ele, observou ser “um absurdo e não ia dar certo aqui...porque aqui é um serviço pesado e essas coisas de texto de motivação não ia dar certo aqui...”. Também o fundador parece não ter ficado entusiasmado. Porém, na fábrica, onde fez uma pesquisa, havia grande chance de até os

funcionários mais fechados aceitarem participar e falar em alguma das oportunidades. Assim, nos parece que havia vozes à espera de ouvidos que se negavam, no entanto, a escutá-las.

Percebemos, por outro lado, que a ação estratégica descrita entre direção e funcionários da produção, acabou promovendo o entendimento entre os segundos e o estagiário. Este, ao colocar-se perante eles com uma postura verdadeira, como ele mesmo, pessoa, empregado, que estava como eles, operacionais, tentando cumprir suas obrigações na empresa, acabou eliminando qualquer suposta diferença de poder, estabelecendo diálogos onde as pretensões de validade foram aceitas entre as partes.

Por sua vez, ainda como fruto do processo de certificação, a definição do comitê da qualidade proporcionou uma nova oportunidade para o cultivo de interações baseadas em entendimento entre os diferentes *stakeholders* internos da Ecom.

Sabemos que, nas organizações, a condição de fala ideal, contemplada por Habermas (1984), é praticamente inexistente, tendo em vista as diferenças de poder, que representam uma restrição pré-lingüística à comunicação intersubjetiva (VIZEU, 2005). O comitê, no entanto, ao reunir representantes de diferentes áreas e cargos em volta de uma mesma mesa, apresentava um ambiente propício a interações dialógicas.

Tal comitê tratava da realidade Ecom (as não-conformidades, principalmente, na época do levantamento), tinha legitimidade perante a empresa para elaborar e executar planos de ação que entendesse serem pertinentes, e os participantes acabavam colocando seus pontos de vista, permitindo a divergência na tentativa de chegar a um consenso. Isto acontecia porque era permitida uma dinâmica de questionamentos sobre os temas ali discutidos e sobre o posicionamento de cada participante sobre eles. Os envolvidos chegavam a confrontar-se com as próprias ambigüidades de comportamento, como pudemos verificar no caso do diretor industrial, que defendia uma coisa e, no momento seguinte, acabava relatando exatamente uma situação oposta, sem percebê-lo. O interessante é que o comitê conseguia, na exposição dos fatos, apontar isto.

Um outro exemplo de busca de entendimento, em reuniões de acompanhamento do processo pelo consultor, deu-se quando o encarregado da produção (o RD) não conseguia achar outro culpado a não ser o próprio empregado por uma não-conformidade que levou ao descarte de



algumas peças, atribuída à desatenção provocada pela idade do funcionário ou algo assim. Interveio o representante da usinagem (um colega do empregado que teria falhado), defendendo que a causa do erro não estava na pessoa, mas no sistema, no procedimento que estava incompleto pois não estabelecia que, em determinados casos, fosse necessário conferir a peça com o desenho antes de continuar as demais operações no torno. A complementação do procedimento foi o que efetivamente foi feito, comprometendo-se o representante da usinagem a treinar os colegas da seção para que soubessem como agir em situação semelhante no futuro.

Por outro lado, percebemos que nem todos os membros participavam das reuniões do comitê: durante a permanência da pesquisadora não houve representação dos empregados da caldeiraria, nem a presença do representante de obras, além da constante pressão de tempo vinda da produção. Também parecia que os acordos obtidos e as ações decididas no comitê não eram transmitidos para todos os empregados das áreas representadas, apesar da insistência do consultor quanto à necessidade de compartilhamento das decisões tomadas.

Contudo, podemos dizer que havia oportunidades de florescimento de interações baseadas no entendimento que eram possíveis inclusive com a presença das pessoas que detinham o poder máximo na organização – os sócios-diretores – quando punham de lado esse poder nas situações comunicacionais.

Cabe observarmos que a Ecom não possuía um organograma formal até a implantação dos procedimentos conforme a norma ISO. No entanto, percebemos que as interações eram quase nada dependentes da formalização (ou não) de uma estrutura, mas do comportamento dos gestores/supervisores nas diferentes interações cotidianas com os empregados. São elas que poderão perpetuar os relacionamentos desiguais e impor obstáculos a uma comunicação plena entre esses *stakeholders*, ou estabelecerem relacionamentos equilibrados e baseados no entendimento.

#### **5.2.1.2 Atendimento às necessidades dos empregados**

Também nos relacionamentos com funcionários que passavam por dificuldades pessoais e procuravam ajuda com os sócios-proprietários, havia indícios de interações comunicativas que resultaram em planos de ação colocados em prática pelas partes envolvidas:

eu (empregado) estava pagando um convênio de um apartamento...tal...né? Aí surgiu a oportunidade das chaves...tal...aí eu precisei da grana...cheguei pro Diretor Industrial (e falei)... ‘ó...vamos fazer um acordo...você me ajuda?’...eles me ajudaram nisso...eles me mandaram embora e me pegaram de novo [...] pra sacar o fundo...tal...pra (eu) dar entrada no apartamento...né?...(para) pegar as chaves do apartamento...

Nessas interações, os sócios-proprietários tinham legitimidade para assumir o que estavam prometendo ao funcionário (eles eram as pessoas que mais tinham capital para emprestar na empresa, além de possuírem autoridade para aprovar qualquer tipo de ajuda necessária). Por sua vez, o que estava sendo dito era verdadeiro (o funcionário tinha uma dívida e o diretor queria ajudar uma vez que era um empregado merecedor, com quem sempre pode contar) havendo, em princípio, autenticidade (o empregado ia pegar mesmo as chaves e o diretor queria que ele o fizesse ao aceitar o acordo). O plano de ação foi acordado e colocado em prática: o funcionário foi demitido e readmitido, com os custos que isto acarretou para a empresa.

Tomando-se essa situação da forma como apresentada, em um dado momento, separada do resto do contexto, podemos dizer que foi baseada em entendimento. No entanto, ao atentarmos para outras interações envolvendo o mesmo empregado operacional e o diretor industrial, tais como a revelada pela fala: “ ‘fulano (o mesmo empregado *supra*)...a empresa está em crise...vou te mandar embora porque eu acho que eu consigo gente pra fazer o que você faz pra ganhar menos’...”, dando a entender que o empregado era apenas um meio para que a empresa pudesse sobreviver, em uma ação estratégica.

Novamente, em outro momento, o diretor industrial disse ao mesmo funcionário, conforme relato deste (já comentado, em parte, na análise de crises e interlúdios):

‘vem cá...estou terminando um negócio aqui...não dá pra você fazer um favor pra mim?...eu faço um contratinho...você termina um serviço pra mim...assim...em três meses?’...eu (empregado) falei...‘não...eu estou aqui (na Ecom) há anos...sabe?...eu preciso dar um rumo na minha vida’...(mas...insistiu o diretor industrial...)...‘não...me ajuda...tal’...

Notamos que o sócio minoritário estava pensando nos interesses da empresa e não necessariamente nos do empregado. Seu modo de falar acabou gerando efeitos perlocucionários neste último (sentimentos de perplexidade, em um primeiro momento, e depois, de lealdade, tendo em vista ajudas recebidas anteriormente da direção) que, somado a outros fatores (vantagens naquele momento de ter um trabalho, mesmo que sem contrato formal), resultou na concordância do funcionário, de forma também estratégica.

Colocando as situações como peças de um quebra-cabeça, entendemos que a direção procurava amenizar seu posicionamento estratégico junto aos empregados, oferecendo ajuda em períodos críticos de suas vidas, como a concedida ao funcionário em questão (o que sucedeu, inclusive, mais de uma vez). A gratidão, como um efeito perlocucionário da ação acabava sendo apropriado em benefício da empresa por meio do trabalho que continuava a ser realizado pelo empregado (no caso comentado, considerado um excelente técnico e também uma liderança positiva na fábrica). Entendemos, por sua vez que, tal efeito, apesar de concreto e, como considera Habermas (2003a), fruto de ação estratégica, não era intencional por parte da direção.

### **5.2.1.3 A não-divulgação da Ecom-EdC**

Por fim, gostaríamos, sob o ponto-de-vista da pragmática, de tratar a questão da não-divulgação dos princípios da EdC na Ecom, como observado na análise anterior. Faremos isso a partir de uma fala do diretor industrial em uma das entrevistas, realizada após o Congresso Nacional da EdC, que se realizou em junho de 2006, já ao final da pesquisa de campo. Segundo o sócio-minoritário: “pra ter uma empresa EdC...nós devíamos fazer com que todos...o pessoal nosso sentisse isso (a EdC) no coração...e nós não temos...vamos dizer...é até falha nossa (não proporcionar isso...)”.

Os próprios sócios-diretores, em diferentes ocasiões, mencionaram duas explicações para não divulgarem abertamente a Economia de Comunhão na liberdade e como a Ecom está nela inserida. Foram elas: (1) evitar que os empregados interpretassem a Ecom-EdC como uma tentativa de manipulação e, (2) entender que, mais importante do que falar, era fazer a organização viver a Economia de Comunhão na liberdade.

Não estariam, porém, estas duas racionalizações relacionadas à opção pelo agir comunicativo ou estratégico?

Vejamos. No senso comum, fazer é diferente de falar. No entanto, se formos analisar a fala de acordo com a teoria de Austin, complementada por Searle (MARCONDES, 2005), conforme já apresentada, a interpretação seria outra. Quando alguém promete algo, ou diz que vai se tornar algo, e tem autoridade reconhecida para isso, o fato de propor já consiste na própria ação, já produz um contrato. O dizer, segundo Maingueneau (1996), não é uma simples

transmissão de informação, comprometendo aquele que fala. Assim, assumir a Ecom como uma empresa EdC publicamente implicaria uma determinação mais forte da direção perante a organização do que um tornar-se EdC, sem alardes, contando com o tempo para isso, deixando para as pessoas descobrirem por elas mesmas do que se tratava esse vir-a-ser.

A manipulação, por sua vez, somente seria possível se o fundador, ao expor o projeto EdC e como a Ecom nele se inseria, não o fizesse com sinceridade, isto é, se não houvesse coincidência entre a intenção do falante e o que ele realmente estava dizendo perante os empregados.

Entendemos que os sócios queriam evitar a situação de dizer algo em que eles mesmos não acreditavam, naquele momento histórico, atuando em um Brasil, como já apontamos. Falar da EdC como algo possível para a Ecom, seria uma mentira perante a consciência de cada um dos sócios (ou seja, perante a Providência) – algo que dificilmente suportariam enquanto pessoas engajadas em um Movimento com raízes cristãs. Seria diferente das outras práticas que mantinham com naturalidade fora dos princípios da EdC, ou porque lhes davam uma roupagem que disfarçava melhor as suas intenções (como a formalidade-formal).

Portanto, ao não-divulgarem a Ecom como uma empresa coligada à Economia de Comunhão na liberdade e o que isso implicava, os sócios mantinham-se fiéis às suas crenças e deixavam, à primeira vista, de agir manipulativamente em relação aos funcionários, não os transformando em meios para atingirem os fins.

Mas, será? Por que os sócios não divulgaram a Ecom-EdC<sup>30</sup> como uma meta a ser alcançada, uma vez que sabiam que estavam ainda distantes de serem, de fato, uma empresa segundo a Economia de Comunhão na liberdade?

A nosso ver, esta é uma questão crucial. Caso acreditassem serem válidas as práticas de gestão de recursos humanos adotadas até o primeiro semestre de 2006, por que não seriam capazes de argumentar com os empregados sobre isso, em uma interação baseada em entendimento? No entanto, se houvesse melhores argumentos vindos da outra parte, estariam dispostos a aceitá-los? Haveria abertura para traçar um plano de ação conjunto, direção-

<sup>30</sup> A decisão dos sócios relativa à não-divulgação da Ecom como uma empresa da Economia de Comunhão de uma forma mais ampla foi baseada no princípio da liberdade. Este mesmo tipo de comportamento não é exclusivo do fundador da organização, já tendo sido identificado em outras empresas afiliadas ao projeto.

empregados, de modo a mudar as condições até então existentes sem colocar em risco a sobrevivência da empresa?

Talvez a ‘falha nossa’ que o diretor industrial e o fundador tenham dificuldade de eliminar sejam as mudanças na gestão que teriam de assumir ante os empregados para tornarem realidade a Ecom-EdC.

Agindo dessa forma, aberta, baseada em entendimento, onde os interesses dos diferentes *stakeholders* internos – direção e empregados em geral (sob qualquer vínculo) – pudessem ser levados em consideração, não haveria manipulação, mas sim, ações comunicativas.

Como esse tipo de iniciativa não aconteceu ao longo dos quase dezessete anos de existência da empresa, mesmo nos períodos em que vivenciara crescimento de receita, a nosso ver, a não-divulgação da EdC baseava-se em uma racionalidade estratégica que permitia lançar mão dos recursos humanos na medida das necessidades da organização. Entendemos que dessa forma, dificilmente a afiliação, de fato, da Ecom ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade seria divulgada a partir do topo da empresa, a não ser que deliberadamente estivessem dispostos a mudar a forma de pensar a gestão da empresa.

Comportamento semelhante ocorreu com outro projeto denominado Plano de Geração Futura que, segundo o fundador consistia em

juntar uns dez jovens aí e começar a treiná-los...porque ninguém quer ter paciência pra ensinar ninguém...ninguém quer dar oportunidade pra ninguém...todo mundo quer gente pronta pra entrar...produzir e a hora que acabar...pega outro...então...como comecei com esse embrião há um ano atrás...

A partir disso, a Ecom passou nos últimos dois anos a contratar estagiários. No entanto, poucas pessoas sabiam sobre o Plano. Segundo o fundador, “ninguém sabe desse projeto [...] porque é uma coisa ainda que não tá muito claro na minha cabeça...só tô com as idéias..tô tentando botar em prática”.

Porém, o que se via na Ecom eram estagiários atuando, em sua maioria, fora da área de estudo, com a sensação de estarem servindo, em alguns casos como mão-de-obra barata, a partir de uma racionalidade estratégica com vistas à redução de custos. Portanto, a ausência de

transparência nas ações (de veracidade nas intenções), reforça um agir mais estratégico do que comunicativo nas interações entre direção e empregados.

De forma geral, o fundador se via no total direito como sócio majoritário da empresa, de agir como julgasse melhor, revelando uma posição mais controladora na gestão da organização do que participativa, como ilustram suas palavras:

nós precisamos entender uma coisa...a empresa não é uma...ela é uma comunidade...mas ela ao mesmo tempo...ela é uma empresa...que ela tem dono...que tem direção...que segue regras...você não tem que dar satisfação pros outros...a empresa é minha...eu faço o que eu quero...

## **5.2.2 Interações com *stakeholders* externos**

### **5.2.2.1. Clientes**

As interações com *stakeholders* externos que se aproximavam do agir comunicativo ocorriam fundamentalmente com aqueles clientes e fornecedores-parceiros. Com eles, a direção e os empregados praticavam os valores relativos à competição organizacional ‘oferta além do contratado’ e ‘relacionamento baseado em confiança’, além de sinceridade e cumprimento de compromissos, chegando-se a colocar entre as partes, abertamente, as situações reais vivenciadas, buscando-se um acordo a partir da concordância intersubjetiva sobre pretensões de validade passíveis de crítica (de verdade dos fatos, legitimidade dos negociadores e veracidade das intenções de cada parte).

Entendemos que um dos exemplos desse tipo de interação foi relatado anteriormente na análise do diferencial competitivo da Ecom, quando um cliente-parceiro, em uma situação contingencial de queda de faturamento, buscou a organização-objeto de estudo para achar, em conjunto, soluções que pudessem reduzir o valor do contrato vigente, mantendo a Ecom ainda como fornecedora de mão-de-obra e, minimizando as conseqüências para os trabalhadores atingidos. Não obstante a relação estar estabelecida por meio de um contrato formal, podemos dizer que, assim como identificado no estudo de Larson (1992), organizações unidas sob laços de confiança mútua pouco recorrem a ele para resolverem situações cotidianas, procurando interagir comunicacional e diretamente entre as partes.

Por outro lado, pudemos identificar a utilização da confiança adquirida com clientes, de forma estratégica. Em uma das reuniões de acompanhamento do processo de certificação da ISO com a presença do consultor, tivemos a oportunidade de ouvir uma fala do representante comercial responsável por essa carteira de clientes, quando se discutiam os retornos das pesquisas de satisfação e os eventuais problemas de atrasos no atendimento. Dizia ele: “(se for cliente novo que nos contata) a gente (representante comercial) corre atrás e deixa atrasar aqueles clientes que já nos conhecem”. Nesse caso, a relação de confiança que foi se formando ao longo do tempo com um determinado cliente serviu, em um dado momento, como meio para obtenção de um fim – no caso, a conquista do novo cliente, deixando-se de lado os interesses do primeiro, que também esperava receber o orçamento dentro do prazo acordado.

No entanto, apesar da confiança aqui aparecer como meio para um fim estratégico, entendemos que isto somente era factível para clientes pequenos, dos quais poderiam abdicar. Larson (1992) em estudo sobre o processo pelo qual as empresas constroem e preservam alianças interfirmas, identificou a reputação tanto das pessoas quanto da empresa como pré-condições, e a confiança e a reciprocidade como dois dos fatores que permitiam o estabelecimento e a continuidade de relações de longo prazo. Entendemos que estes mesmos elementos estavam presentes nas relações com os clientes de maior porte da Ecom, principalmente as indústrias químicas e petroquímicas, uma vez que eram as referências no catálogo da companhia, como apontado anteriormente, com menções de serviços prestados ao longo de mais de dez anos em várias delas.

Entendemos que a empresa estudada procurava o desenvolvimento de relações baseadas em entendimento, onde houvesse confiança suficiente para expor os problemas de forma aberta, procurando soluções conjuntas, na direção da visão de mundo ‘como ele deveria ser’. Simultaneamente, havia o mundo como ele é, que fazia a organização assumir posturas estratégicas com alguns clientes, mesmo porque eles também não estavam interessados em estabelecer, como diria Larson (1992, p.99) “*dense collaborative ties*”, preocupados somente com custo, como ilustra a fala de um empregado da fabricação:

empresa grande trabalha assim...eles (clientes) têm a verba...a verba está aqui e tem que ser feita aqui [...] o que você puder diminuir aqui você está ganhando aqui...então...o que você puder sugar do seu fornecedor ali...você (cliente) suga...aí os caras (da Ecom) apanham aí...nossa...é aquela choradeira [...] com o prazo de entrega...com a qualidade...(o cliente diz) ‘eu quero isso assim’...(e se você diz que não dá...responde...) ‘ah...mas você não me faz...mas tem fulano que me faz’...então

sabe? ...é aquele jogo político maquiavélico danado...e isso existe...essa dificuldade eles têm aqui e todo mundo tem...sabe?

Com aqueles clientes baseados em troca de favores, as interações eram evidentemente estratégicas: o profissional da empresa-cliente era um meio para que as propostas da Ecom ganhassem as concorrências, enquanto a outra parte usava a Ecom para obter benefícios próprios que poderiam ser, inclusive, propinas.

### **5.2.2.2 Fornecedores**

Em relação a fornecedores, a nosso ver, a Ecom tentou, pelo menos à época de sua pior crise, estabelecer interações baseadas em entendimento, mostrando-lhes a condição real da empresa naquele momento e suas intenções de pagar a todos (como aconteceu de fato), mesmo que isso só pôde ser feito à medida que conseguiram fazer caixa. No entanto, muitos fornecedores naquele momento, assumiram um posicionamento estratégico, protestando a empresa.

No primeiro semestre de 2006, pudemos notar que a organização-objeto de estudo fazia questão de ajudar a quem a tinha ajudado, agindo de forma recíproca. No entanto, colocava a todos em pé de igualdade na hora de realizar uma nova aquisição de materiais ou serviços, preferindo utilizar como critérios, qualidade, prazo de entrega, preço, “separando a amizade do empreendimento”, passando a olhar continuamente para a sobrevivência do negócio. Em outras palavras, a Ecom parecia agir nas interações com fornecedores de forma predominantemente estratégica, onde cada parte tentava maximizar o seu ganho. No entanto, quando um fornecedor-parceiro precisava dos serviços da Ecom, lá estava ela, mesmo se ele tivesse dificuldades para pagar por seus serviços, a partir de interações baseadas em entendimento, a nosso ver, suportado por relações de confiança.

### **5.2.2.3 Comunidade**

Em relação à comunidade, até onde pudemos acompanhar, a Ecom interagiu no sentido de minimizar os danos causados principalmente pelo barulho e pela eventual poluição ambiental na região onde se situava, principalmente quando a sessão de pintura de equipamentos era ainda feita no corredor externo da fábrica.



A relação com essa comunidade local era estratégica, já que a empresa visava não ser autuada pela prefeitura por alguma denúncia dos moradores que, por sua vez, aproveitavam para pedir reparos em suas casas, mesmo que os estragos não tivessem sido causados pela Ecom, que os atendia para evitar conflitos e multas. Não havia uma preocupação em discutir abertamente os problemas, buscando-se apenas soluções para contê-los, conforme propõem Dunham, Freeman e Liedtka (2006).

Também ao auxiliar uma organização não-governamental, a Ecom mantinha um agir estratégico: por meio de uma pequena contribuição que ajudava crianças carentes da região, recebia em troca a divulgação do nome da empresa em *outdoors* e outros canais de comunicação.

Por outro lado, também identificamos interações dialógicas, como por exemplo, entre o fundador e um colega de faculdade do filho. O rapaz que estava com sérios problemas com os pais, acabou sendo contratado como estagiário para realizar serviços de *office-boy*. Relatou-nos o fundador:

esse moleque vai se perder já já...ou ele vai pras drogas...ou vai pras coisas... e aí eu (fundador) falei...‘o que a gente pode fazer?’...pegamos o currículo dele...espalhamos pra um monte de amigos... (mas) não consegui arrumar nada...é muito novinho...ninguém quer dar (a oportunidade de estágio) [...] aí eu falei...não...eu não posso resolver o problema do mundo...mas chamei ele aqui...eu falei... ‘ó...não tenho estágio na área de engenharia...mas fica com a gente aqui...fica como *boy*...fica como não sei o que...vai respirando esse espírito nosso...depois devagarzinho vou te treinando em outras áreas....assim que surgir uma oportunidade a gente te encaixa exclusivamente na área de engenharia...

Nessa situação, de interação entre fundador e estudante, que poderia ter sido estratégica como se apresentavam outras relações com estagiários na Ecom, o fundador não tentou aproveitar-se de uma vulnerabilidade para alocá-lo em uma função qualquer na organização. Apresentou a situação real (não havia vaga para estágio em engenharia e o rapaz, por sua vez, precisava de ajuda também financeira), com autenticidade de intenções e tendo legitimidade para contratar, considerando-se as necessidades de ambos (ajudar e ser ajudado). Foi realizado um plano de ação; à época da pesquisa de campo, encontramos o jovem atuando como estagiário, exercendo a função de motorista, “feliz da vida”, segundo o fundador.

### 5.2.3 Agir comunicativo? Agir estratégico?

Olhando de forma geral para as interações tanto entre *stakeholders* internos quanto externos, parecia haver uma pré-disposição por parte da direção de agir baseado em entendimento junto aos clientes já parceiros ou potenciais, bem como em relação a alguns fornecedores. Também encontramos situações de agir comunicativo quando se tratava de promover auxílio a outro ser humano em alguma situação particular, estivesse ele no ambiente interno da organização ou fora dele, na comunidade.

Todavia, quando este ser humano era rotulado como ‘empregado’, parecia haver uma mudança na racionalidade que dominava as interações. Para ilustrar de forma mais clara a nossa interpretação, relataremos uma última situação, que se deu por ocasião da obtenção do certificado segundo a ISO 9001:2000 pela Ecom.

O churrasco de encerramento, definido pela direção como um retorno aos funcionários, principalmente da fábrica, cujos processos foram o alvo principal da certificação, praticamente não foi considerado uma comemoração por alguns entrevistados, comparativamente ao evento que deu início ao processo quando, diferentemente, houve discurso do fundador e até música. No churrasco de encerramento, no entanto, “não havia verba [...] era para fazer um churrasquinho simples para os funcionários...pois era para os funcionários (da operação...afinal...)”, conforme relato de um dos participantes da pesquisa.

Houve uma decepção dos funcionários que se envolveram com o churrasco de encerramento em função de tais posicionamentos por parte da direção da Ecom. Era como se ela, no momento em que precisou dos empregados, tivesse feito questão de promover um evento e tecer suas colocações, sobre as obrigações e as vantagens de envolvimento, incentivando a todos a colaborarem com o processo que se iniciava. Contudo, depois de 18 meses, na obtenção do certificado, parecia que os funcionários nada mais tinham feito além de cumprirem com a obrigação.

Poderíamos perguntar se estaria começando a instalar-se na Ecom um outro olhar, até em função da perspectiva de crescimento da organização no primeiro semestre de 2006, que passava a considerar os empregados preponderantemente como instrumentos ao invés de fins (e conseqüentemente incentivando um agir estratégico), ou era a revelação de algo que

sempre esteve subjacente às ações da direção em suas relações com os empregados operacionais (pelo menos).

As práticas de recursos humanos que permaneceram praticamente as mesmas durante anos, denunciavam por si mesmas um agir estratégico, não havendo abertura por parte da direção/RH para tratar questões que diziam respeito a esse grupo de *stakeholders* em si. O que se fazia era cuidar caso a caso das questões de treinamento, salários e promoção. Se por um lado, poderíamos pensar que tratar individualmente é um sinal de consideração e de abertura ao diálogo, por outro, se isto não é feito com base em políticas gerais que estipulem critérios claros, a interação chefia-subordinado perde em qualidade em função da diferença de poder entre as partes, dificultando, como já colocamos, qualquer agir comunicativo.

Portanto, se as condições estabelecidas para as interações entre *stakeholders* que apresentam diferenças de poder criam sérias barreiras para o agir baseado em entendimento, seria necessário um esforço maior por parte da direção para gerar espaços onde esses obstáculos pudessem ser minimizados, como acontecia no comitê da qualidade e havia chance de ocorrer nos DDS.

Era mais fácil, então, encontrarmos exemplos de interações comunicativas no ambiente intra-organizacional, entre pares (da operação ou do administrativo), quando pelo menos, o obstáculo hierarquia não existia.

Já com os clientes e fornecedores, entendemos que a organização procurava estabelecer relacionamentos que buscavam a cooperação mútua, sempre que possível; com a comunidade não foi possível notar uma tendência.

O que achamos interessante ressaltar é que o agir comunicativo com os clientes ocorria desde a direção até os empregados da operação. Em uma ocasião, em que a área técnica de um deles já tinha alterado várias vezes o projeto, dois funcionários operacionais da Ecom, que estavam responsáveis pelo pedido na usinagem e na caldeiraria, foram visitar o cliente para procurar entender melhor a situação e resolveram perguntar aos empregados que operariam efetivamente a máquina, o que deveria ser considerado na hora de fabricá-la. Tanto supervisores quanto empregados da fábrica e de campo procuravam interagir baseados em entendimento com os clientes à medida que houvesse abertura recíproca.

Em suma, a Ecom não é movida por um único tipo de agir, havendo predominância sob nosso ponto-de-vista de uma racionalidade estratégica no que diz respeito às interações direção/supervisão-empregados e comunicativa em relação aos clientes.

### **5.3 Ecom-EdC: sonho ou realidade?**

Entendemos que as interações e as práticas organizacionais encontradas na Ecom relacionadas a seus diversos *stakeholders*, que representam os valores relativos à competição organizacional da empresa, revelam também as formas pelas quais os sócios-diretores apropriaram-se dos princípios da EdC, apresentados no capítulo de Procedimentos Metodológicos quando introduzimos a organização como objeto de nossa pesquisa.

O interlúdio segundo já nos deu pistas de que foram os princípios da EdC que se adequaram à realidade da Ecom e não o contrário. Agora, pretendemos olhar um pouco mais de perto em que momentos a organização comportava-se como uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade e quando era apenas a Ecom, uma empresa tentando como centenas de outras, manter-se competitiva no mercado. E, principalmente, se havia indícios de esforços da direção para que se tornasse uma empresa da Economia de Comunhão, independentemente da divulgação do projeto.

#### **5.3.1 Cumprindo com os compromissos junto à EdC**

No período de realização da pesquisa de campo, a direção da Ecom cumpria com a destinação tripla dos lucros auferidos: para investimento na própria organização, para os necessitados e para a formação de homens novos, na liberdade própria do projeto.

Conforme o fundador mesmo disse, “tinha anos que eu mandava...tem anos que eu não mando...(mas) graças a Deus...nos últimos anos eu tenho conseguido anualmente”. Em geral, utilizando-se do princípio da liberdade, ele costumava retirar da quantia a ser remetida o que seria distribuído entre os pobres da comunidade local, dentro do espírito de que a partilha é feita com pessoas próximas, que trazem as suas necessidades para serem atendidas. Ele considerava como “pobre”, por exemplo, aquele jovem que estava com problemas na família e não tinha como pagar a faculdade de engenharia, ou seja, aqueles que não estão conseguindo dar conta de suas necessidades básicas (poderíamos discutir se fazer faculdade chega a ser

uma delas, no Brasil...). A partir dessa lógica, a ajuda aos empregados (ou de suas famílias) em situações críticas era contabilizada como parte do lucro destinado aos necessitados.

Já o que era considerada como contribuição à formação de homens novos variava no tempo e na ação. Podia ser, por exemplo, um patrocínio, como ilustra uma das falas do fundador: “quando um professor vai editar um livro...eu ajudei na edição de algum livro especial...de alguém que tá precisando...não do *top* de linha...mas por exemplo...coisas que vão estar influenciando...isso pra mim é formação de homens novos”.

### 5.3.2 Percepção da Ecom-EdC pelos empregados

A maioria dos empregados administrativos, que conheciam principalmente o fundador havia vários anos até sabiam do seu envolvimento no Movimento dos Focolares, e alguns chegaram a participar de algum evento na Mariápolis Ginetta e mesmo de palestras nos congressos anuais da EdC durante esses anos. Por outro lado, os empregados da operação e principalmente, os que trabalhavam em campo à época das entrevistas, nem sequer tinham ouvido a expressão ‘economia de comunhão’.

Os funcionários com mais tempo de casa possuíam a sua interpretação do que seria o reflexo da Economia de Comunhão na Ecom, relacionando-o, por exemplo, com uma “grande preocupação [d]o fundador...em relação a funcionários...em relação a clientes [...]...é uma empresa que já não é voltada basicamente pro lucro...ou seja...ela na verdade...é como se fosse uma família [...] depende...é mais ou menos isso”

Alguns empregados, por seu lado, apresentavam uma visão mais crítica sobre a EdC na Ecom, como por exemplo:

O que é essa economia de comunhão? ...não sei...é a empresa crescer e o funcionário crescer junto? ...é você dar convênio médico? ...eu não sei...pelo que eu entendi é uma economia onde se vê menos lucro né? ...para o empresário...vamos dizer assim...e que tenha aí um retorno para os funcionários...[mas]...paralelo a isso...a gente nunca teve divisão de lucros na Ecom...por exemplo...eu nunca senti...eu nunca tive uma promoção de salários...agora...eu trabalho numa empresa que tem convênio médico...que paga vale-transporte...que paga refeição integral...o que muito poucas fazem...é uma empresa que eu sei que se amanhã eu passar por uma dificuldade e que se tiver que procurar o fundador...independente de qualquer coisa...eu acho que eu vou ter ajuda...entendeu? ...mas isso eu tive na outra empresa (em) que eu trabalhei...

Os funcionários tinham dificuldades para entender as diferenças entre uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade e outras organizações que também ofereciam retornos aos funcionários, como explicitou uma das entrevistadas: “mas aí a gente vê uma multinacional...por exemplo...e vai dizer...então...que ela é mais humana do que a nossa? ...porque ela tem mais benefícios...ela reconhece mais o funcionário...então...eu não sei como é que a gente mede isso (ser EdC)”.

Ou seja, outras organizações preocupavam-se com os *stakeholders* provavelmente tanto ou até mais do que a Ecom, segundo o ponto-de-vista de alguns empregados.

Assim, quer nos parecer que ao longo de quase dezessete anos de Ecom e quinze anos da existência do projeto EdC, não estava ainda claro o que a adesão da organização-objeto de estudo à Economia de Comunhão na liberdade acrescentava às relações com os *stakeholders* sob o ponto-de-vista dos empregados da companhia. A Economia de Comunhão era um conceito, algo ainda abstrato na mente das pessoas, retomado em ocasiões especiais, como em entrevistas realizadas por pesquisadores, pois não fazia parte do vocabulário cotidiano da empresa. De fato, ficavam até curiosas com o assédio de estudiosos porque não conseguiam identificar o que haveria de tão interessante na Ecom, afinal.

Por outro lado, poucos passos haviam sido dados deliberadamente para introduzir práticas recomendadas pelo projeto na organização pesquisada. De certa forma, a responsável administrativo-financeira expressou isto, ao comentar:

não adiantava há três anos atrás se falar em Economia de Comunhão aqui na empresa...porque a empresa não tinha estrutura... eu já falei algumas vezes aqui (na Ecom)...mas foi exatamente isso...de que não adiantava...quando a gente estava com problema sério de dinheiro...que a gente não tinha condições de fazer nada...você não tinha nem cabeça para pensar em nada disso.

Esta fala faz-nos supor que a Ecom só passou por crises – o que não é verdade. Já em 2004, na comemoração dos quinze anos apontava resultados positivos, ou mesmo nos períodos iniciais da empresa, no *boom* que viveu nos cinco primeiros anos.

A mesma entrevistada tentou mostrar que, à época da pesquisa, a organização tinha dado vários passos na direção de levar os princípios da EdC à Ecom:

porque hoje (primeiro semestre de 2006) ela (Ecom) tem condições de estar fazendo um pouco mais [...] (é) você estar dividindo aquilo que você tem...é você estar colocando a economia de comunhão em prática [...] então não é simplesmente pegar o

meu lucro e dividir para cada um...não...tem outras maneiras de você fazer isso...[...] são benefícios (alimentação...convênio médico...auxílio funeral...seguro de vida) que hoje a gente tem...que lá atrás não tinha condições de ter...que hoje a gente (Ecom) tem...que é uma maneira também de você estar fazendo com que a Economia de Comunhão aja na prática [...] hoje num contexto maior...porque hoje ela (Ecom) tem condições de estar fazendo um pouco mais...mas sempre existiu.

Podemos notar que é uma fala contraditória: a divisão do lucro é uma forma de repartir aquilo que se tem, mas não é uma prática da organização-objeto de estudo. Existia, a nosso ver, uma resistência da Ecom para implementar essa prática especificamente, apesar de ser encontrada em outras organizações EdC, inclusive coligadas (o que confirmamos por dado primário, durante entrevista em uma delas, no início da pesquisa, quando fazíamos a prospecção das empresas que poderiam participar do estudo).

### 5.3.3 Percepção da Ecom-EdC pelos sócios-diretores

A dúvida entre considerar a Ecom como da Economia de Comunhão na liberdade ou não, parecia estar, em um primeiro momento, resolvida para o sócio minoritário:

nós (Ecom) somos é...uma aderente que gosta da EdC e quer participar...**mas não tem nenhuma obrigação**...ela tá aqui...ela participa. porque ela sente...porque a EdC é boa...eu tô participando...eu tô participando...mas eu sou uma empresa agregada...de fora...como tem milhares no mundo assim...entende? ...agora...aquelas que estão dentro do pólo...são EdC. (grifo nosso)

Todavia, observou mais adiante, “porque na realidade a EdC...a gente fala que faz parte...porque faz parte...”. E continuou,

mas nos documentos...nos documentos...(toma) parte da Economia da Comunhão ...faz parte aquelas empresas que estão lá dentro (do pólo) certo? ...mas nós somos empresas de Economia de Comunhão também...mas nossas obrigações no mundo é meio paralela...não é bem aquela que foram criadas efetivamente lá dentro.

Em outras palavras, de algum modo, é preciso assegurar que faz parte (até para aplacar a consciência). Vejamos o que nos disse o fundador, uma vez mais questionado sobre essa dupla face da Ecom: “ela é considerada uma empresa EdC...claro...porque a decisão é uma decisão voluntária... (eu...fundador...digo) ‘eu quero ser uma empresa EdC’...então vamos sonhar uma empresa EdC...basta querer (para ser considerada como tal)” e complementa,

só que na prática...pra (eu) querer...eu preciso também sabe...fazer com que as pessoas se envolvam...preciso envolver todos os níveis [...] o meu grupo de trabalho eu consigo ter esse relacionamento...(mas) será que os supervisores têm esse relacionamento com os caras lá de baixo (empregados da operação)?

Ele mesmo tentou situar melhor, mesmo porque as empresas que são consideradas da Economia de Comunhão na liberdade devem satisfazer os princípios que o/a leitor/a já conhece, acrescentando: “eu sou muito rigoroso no meu conceito...o termo que eu uso é...que ela (Ecom) ‘está em processo de’...‘ela tende a’...”.

Para estabelecer de vez a diferença, definiu o que seria uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade, sob seu ponto-de-vista:

é uma empresa que constrói relacionamentos novos...é uma empresa que se preocupa com as pessoas...com a natureza...com os clientes...com o fornecedor...que naquele ambiente que ele (empreendedor EdC) tá inserido...ele quer construir tudo novo...relacionamentos novos...valores novos...

E, fez uma comparação com a organização-objeto de estudo:

o paradigma da EdC é (portanto) diferente...então...nós estamos num outro paradigma...então...nós estamos num momento de transição...e você tem que jogar com as cartas que você tem hoje na mão...então...você tem que tomar um cuidado muito grande pra não só cumprir as regras do jogo e deixar o restante pra cá...**se você for fazer tudo isso ao mesmo tempo...não dá...mostra pra mim como é que dá? ...como é que eu vou ganhar todas as concorrências sem dar propina...vou pagar todos os impostos se os meus concorrentes não fazem isso?** ...sabe...é assim...então... (grifo nosso)

O diretor industrial fazia coro ao fundador. Em uma de nossas primeiras conversas ele comentou: “existe a preocupação de ser cristão...mas não dá para ser cego às coisas...à realidade...e vai dizer o que? ... já houve casos de não entrar no jogo (pagar propina ao cliente) e simplesmente ser deixado de lado [...] o mercado é assim”. E complementou: “o Brasil não é um país de pessoas sérias”. Em outra oportunidade, reforçou essa mesma crença por meio de um ditado: “É difícil ser cristão em terra de ateus”, de forma a fazer-nos entender que não era uma visão apenas dele, particular, mas como um provérbio, tinha o peso de uma constatação feita de forma ampla pela sociedade ao longo da história.

O fundador observou que não era possível adotar simultaneamente todos os princípios que regem a Economia da Comunhão na liberdade em função de especificidades não só dos setores e segmentos em que as empresas atuam, mas também dos países em que se estabelecem, e suas diferentes legislações e políticas econômicas, conforme apontado em sua fala: “outros países têm outras estruturas...outros estão tão avançados em determinadas coisas que não...não tem essa...em compensação...devem ter outros piores que a gente...porque o contexto em que as empresas se encontram são diferentes”.



Quer nos parecer assim que os sócios-diretores da organização-objeto de estudo não aplicavam os princípios para a gestão de empresas da Economia de Comunhão na Ecom em sua forma original, pois se assim fizessem não conseguiriam garantir a sobrevivência de seu negócio, no século XXI, no Brasil, no setor e segmento em que atuavam. O Apêndice C contempla as práticas da Ecom relacionadas a cada princípio EdC (levando-se em conta as categorias estabelecidas, em tese, para cada um deles).

De forma geral, a Ecom atendia aos princípios: na destinação aos lucros, na ajuda aos funcionários com dificuldades, no relacionamento com clientes, fornecedores e sociedade civil, principalmente em relação à oferta de produtos e serviços de qualidade, preocupando-se tanto em cumprir os compromissos contratuais quanto prever o impacto junto aos seus usuários (funcionários que trabalhavam nas instalações e nos equipamentos que montavam e produziam). Procurou ao longo do tempo melhorar as condições de trabalho, atentando para a segurança. O ambiente era, em geral, cooperativo entre os empregados de campo e na fábrica. Valorizava-se, em princípio, a iniciativa, principalmente quando utilizada em benefício dos clientes.

Entendemos que os VRCO ‘oferta além do contratado’ e ‘relacionamento baseado em confiança’ promoviam ações mais compatíveis com os princípios EdC. No entanto, a necessidade ‘adequação à realidade’, fazia com que a Ecom colocasse em segundo plano alguns ideais.

De fato, a permanência de velhas práticas e, portanto, de ‘velhos’ valores relativos à competição organizacional, pareciam manter um dos pés da Ecom no passado, apesar dos fortes indícios de mudança que vinham ocorrendo com a implantação da ISO 9001:2000, distanciando a Ecom de ser uma empresa da Economia de Comunhão na liberdade, de fato, não só de direito.

Por outro lado, os sócios não enxergavam assim. Apesar de não considerarem a Ecom como uma empresa EdC, não eram as (velhas) práticas ou o estilo de gestão da direção, os motivos das diferenças.

As razões que lhes permitiam justificar, lidar com o paradoxo Ecom-EdC e manter a paz em suas consciências estavam localizadas fora deles, nos outros, em princípio, nos *stakeholders* externos – governo, clientes, concorrentes, ou mesmo no sistema:

você vê que as grandes empresas pagam todos os impostos..(mas) depois formam um cartel..determinam o preço...e eles são tudo bonzinhos...vão tudo pro céu né...e nós aqui não..(porque não pagamos impostos)...somos tudo bandido...então sabe...a estrutura disso é muito injusta né? ...na prática é duro fazer isso (pagar tudo em dia)...então...isso pra mim (fundador) não é o mais importante.

Os sócios-diretores apontavam as relações com certos *stakeholders* externos como o *locus* onde se situava o velho – o velho jogo praticado entre as empresas do mesmo segmento do qual não conseguiam se desvencilhar, colocando-se como vítimas do sistema, ou mais propriamente de uma cultura nacional. Não se davam conta de que também compunham e contribuíam com suas ações para a formação dessa mesma cultura.

Para o fundador era preciso entender as dificuldades, as “dores” que surgiam ao tentar ser uma empresa EdC, sem julgar o empreendedor como um fraco só porque não consegue colocar em prática, simultaneamente, todos os princípios determinados pelo projeto. Ainda segundo o sócio-majoritário: “o que interessa é o coração da pessoa...como é que ele tá...como que não tá...”. Em outras palavras, o que irá pesar como critério para definir se uma organização pode ou não ser considerada EdC, na concepção do fundador, são as intenções do empreendedor, a finalidade de suas ações e práticas: por que está deixando de fazer algo que deveria ser feito, ou está adotando uma prática que não seria a mais adequada? Seria para uso próprio ou para garantir a sobrevivência da empresa?

No momento em que faz essa última pergunta, porém, é como se dissesse que os fins justificam os meios, continuando a não refletir, por mais que tente, o ponto-de-vista da EdC.

### 5.3.4 O futuro da Ecom-EdC

O fundador acreditava que a Ecom será construída no futuro (sempre o futuro...) como uma empresa com princípios da EdC, contando para isso com várias mãos:

esse homem novo que eu quero dentro da empresa...é essa pessoa assim...opa...eu quero descortinar uma nova fase da empresa...olha... o grupo todo nosso tá apostando nesse acerto...que isso aqui vai descortinar um novo...um novo modelo...um novo isso...que o legal disso é descobrir isso juntos...como é que vai ser? ...já pensou se a gente vai quebrar a cara? ...pode ser...mas tá todo mundo junto...

Na opinião do sócio minoritário, a Economia de Comunhão na liberdade talvez pudesse vir a ser um caminho que desse um norte para os funcionários já que, conforme suas palavras,

a classe operária é uma classe que diz que...tá sedenta de alguma coisa...talvez eles não tenham...essa.....talvez não foram apresentados pra eles sabe...porque tem pessoa que a vida dele passou a ser uma rotina...ele sabe que é aquilo lá que ele tem que fazer...e ele queria ter algo mais...ele queria ter motivação na vida...sabe...talvez essa (EdC) seja a motivação dele...pode ser...

Para isso, todavia, eram os empregados da fábrica que teriam de mudar a sua forma de agir – não a direção, denotando novamente o lócus externo como justificativa do que ainda não aconteceu. De acordo com o diretor industrial, o funcionário pensava egoisticamente,

(no) ‘venha a nós’...‘a minha família é que me importa’...‘eu marcando o cartão no horário...as minhas responsabilidades estão feitas’...mas na verdade...ele (empregado operacional) não cumpre as responsabilidades dele...quando faltam quinze minutos pra ir embora...ele já guarda o material dele e espera o horário...quinze minutos pra ele é quinze minutos...(mas)...quinze minutos pra cinquenta pessoas...é o dia de trabalho de uma pessoa...então isso aí é prejudicial pra empresa em termos financeiros...é desgastante para o supervisor...

Em princípio, sob a ótica da direção, o processo que culminou na certificação do sistema da qualidade da divisão de usinagem/fabricação, segundo a norma ISO 9001:2000, seria um primeiro passo rumo à EdC, uma vez que permitiu criar nos funcionários (novamente, os empregados da fábrica...) um senso de co-responsabilidade nas atividades desempenhadas, preparando a terra para a Economia de Comunhão na liberdade.

Assim, os obstáculos que dificultavam a Ecom-EdC localizavam-se em qualquer *stakeholder* da Ecom, menos nos diretores, segundo o ponto-de-vista deles mesmos.

A direção da Ecom acreditava que vivia, na metade de 2006, um momento propício para divulgar as idéias da EdC de forma mais contundente entre pessoas-chave da organização, tendo convidado em junho, em reunião do comitê da qualidade, todos os seus membros para participar do XIV Congresso Nacional da Economia de Comunhão, na Mariápolis Ginetta em Vargem Grande Paulista, que ocorreu no final daquele mês, durante três dias, dando a essa atividade a qualidade de um treinamento promovido pela empresa.

Todos os empregados convidados compareceram, participando das palestras (inclusive do fundador) e demais atividades do congresso. Os sócios pareciam entender que a Ecom não poderá se tornar uma empresa EdC por decreto dos diretores. A cultura da unidade terá de fazer sentido (ou não) para cada funcionário. Será algo a ser desenvolvido de baixo para cima,

no entendimento do diretor industrial: “eu acho que daqui pra frente...eu tenho a impressão que a divulgação (da EdC) tem que vir das raízes...não da gente...”. E, continuando, observou:

a gente tem que mantê-los informados...(avisar) ‘vai ter isso’...‘ó...vocês querem ir?’...mas deixá-los bem livres pra que eles sigam suas próprias...as suas próprias...se sintam em condições de seguir ou não...eu acho que você não tem obrigação nenhuma de seguir...basta que conheça...certo? ...se achar que não serve...paciência...eu acho que você não pode obrigar ninguém a nada.

Entendemos que o diretor industrial não via com muito entusiasmo (nem necessidade) a adesão dos empregados à EdC, sendo suficiente saberem de sua existência, sem que isto significasse mudança nas relações intraorganizacionais.

Ao longo do tempo, vimos os sócios reunindo uma série de justificativas necessárias perante si mesmos (e quem os questionasse...). Finalmente, à época da realização da pesquisa, o sucesso da implantação da EdC na Ecom aparecia como algo que dependia fundamentalmente de cada empregado (de ser tocado interiormente para começar a mudar algo em sua vida, inclusive suas atitudes no trabalho), ao invés de ser atribuído a mudanças nas práticas de gestão da empresa. É possível pensar que qualquer falha durante o processo de criar a Ecom-EdC a partir daí seria devida à baixa adesão dos funcionários, o que permitiria à direção, então, continuar a exercer a gestão (e o poder) da forma que achassem mais conveniente.

Apesar de não identificarmos menção dos sócios-proprietários em relação à necessidade de mudanças nas práticas de recursos humanos e na própria administração para que a Ecom caminhasse na direção da Economia de Comunhão na liberdade, entendemos que a direção tem um papel fundamental a cumprir. Se as práticas não forem revistas por iniciativa dos diretores e, portanto, de cima, parece-nos que não haverá chão firme suficiente para os empregados sentirem que a Ecom pode vir a ser, de fato, uma empresa EdC, levando-se em conta que já reinava um sentimento de desconfiança *vis-à-vis* promessas do passado não cumpridas.

Por outro lado, talvez os sócios estivessem vivenciando em seu interior, um “cabo de guerra”, puxando em ambas as pontas: uma que quer a Ecom-EdC e outra que não pode querê-la, com receio de que a organização-objeto de estudo em si deixe de existir, em função da perda da competitividade se algumas práticas fossem abandonadas em prol de outras consoantes com os princípios da Economia de Comunhão na liberdade. No entanto, entendemos que essas práticas que vão contra os princípios da EdC permanecem não porque delas dependa a

sobrevivência da empresa, todavia em função das fortes raízes culturais dos valores relativos à competição organizacional que as reproduzem.

#### **5.4 Discussão dos resultados**

Este item retoma o objetivo de pesquisa e procura, então, olhando para os resultados analisados com respeito aos valores relativos à competição organizacional e aos tipos de ação social observada entre *stakeholders* da empresa-objeto de estudo, compreender como esses valores reproduzem-se nas interações, recorrendo para isso às dimensões bipolares da teoria de valores de Schwartz (1992).

##### **5.4.1 VRCO e suas dimensões: a estrutura axiológica da competição organizacional**

Os VRCO da Ecom podem ser analisados à luz da teoria de valores de Schwartz, que aponta duas dimensões axiológicas, mediante as quais as motivações humanas (SCHWARTZ, 1992) e organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) estariam representadas. São elas: Autotranscendência-Autopromoção; Abertura à Mudança-Conservação.

Quando tentamos alocar os valores relativos à competição organizacional identificados na organização-objeto da pesquisa, verificamos que se encontram espalhados nos quatro pólos, tendo em vista os conteúdos motivacionais que representam (Figura 4).

No pólo da Autotranscendência encontram-se aqueles VRCO que visam ao bem-estar da outra parte quando em interação, seja esse outro alguém próximo à Ecom (empregados, fornecedores, clientes, vizinhos que residem na comunidade local), ou distante, representado aqui pelo ideal transcendente - em última análise, os necessitados do Movimento dos Focolares, auxiliados pela remessa de lucro da empresa. Esses valores remetem à motivação de servir/auxiliar/estar aberto ao outro (próximo ou distante). São eles: oferta além do contratado, relacionamento baseado em confiança, esforço pessoal, sinceridade com clientes e fornecedores, cumprimento de compromissos com clientes e fornecedores, abertura ao diálogo e cooperação.

Já no pólo oposto, da Autopromoção, encontram-se valores relativos à competição organizacional que buscam a influência, o domínio sobre os outros, a evidência da

competência no que se faz, onde alocamos então, os VRCO ‘conhecimento especializado’, ‘não-sinceridade com os empregados’ e ‘não-cumprimento de compromissos com empregados e governo’, estes dois últimos oriundos dos pressupostos dos VRCO ‘sinceridade com clientes’ e ‘compromisso com fornecedores e clientes’.



Figura 4 : Visão de Mundo, Necessidade Organizacionais e VRCO Ecom à luz das Dimensões Bipolares de Schwartz

Legenda: ● Visão de mundo  Necessidades organizacionais  Anti-valores ▶ VRCO core

Fonte: Elaborado pela autora

O conhecimento especializado era uma meta da empresa para que pudesse mostrar-se competente tanto perante cada cliente, mediante o conhecimento trazido por técnicos em determinadas áreas, quanto perante o mercado de forma geral (no caso da implantação da ISO), bem como diante dos empregados, quando da contratação de advogados e consultores em relações trabalhistas, em situações de crise. Por sua vez, a não-sinceridade com os empregados demonstra a busca de controle sobre os outros, enquanto o não-compromisso com empregados e governo mostra um olhar para dentro da própria organização, visando ao lucro por meio da administração de custos, a fim de manter-se no jogo de mercado.

Também vários valores relativos à competição organizacional da Ecom encontram-se no eixo Abertura à Mudança-Conservação, refletindo a busca do novo, da autonomia, da

informalidade, enquanto outros, em oposição, dizem respeito à manutenção de regras e da ordem, à obediência, à resignação, à devoção. Assim, era importante à organização ter empregados leais (obedientes, gratos), que se despojavam de si em prol dos objetivos da empresa (isto é, dos sócios-diretores), capazes de seguir procedimentos e responsabilizarem-se por suas ações, mantendo-se boas relações com o divino (Providência). Por outro lado, era preciso enfrentar os desafios, ser flexível, ter iniciativa para buscar soluções para os clientes, como também ser ágil para encontrar saídas para os problemas cotidianos.

Gostaríamos de ressaltar que nem todas as metas (VRCO) dizem respeito a todos os *stakeholders*. Em outras palavras, os valores que estarão orientando determinada ação dependem das partes que interagem. Certamente, a Ecom possui alguns VRCO que são identificados nas ações entre a maioria dos *stakeholders*, como a cooperação, por exemplo, ou o esforço pessoal. Porém, com o valor ‘sinceridade’ já ocorre de forma diversa.

Isso que estamos dizendo é diferente do que coloca Rokeach (1973), para quem o valor indica uma escolha entre duas possibilidades opostas (agir honestamente ou desonestamente, por exemplo). No caso dos VRCO, as ‘oposições’ se estabelecem em função dos *stakeholders* com os quais se pratica determinado valor nas interações cotidianas. Essa forma de expressar valores, apesar de não ser considerada na teoria de Schwartz (não obstante a estrutura de oposição a inspire...) remete-se mais aos filósofos que consideravam a existência simultânea de um anti-valor para cada valor (CABANAS, 1998). Transportando para o que encontramos em termos de valores relativos à competição organizacional: para o valor ‘cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes’, existe um ‘anti-valor’, não-cumprimento de compromissos com empregados e governo; e para o valor ‘sinceridade com clientes e fornecedores’ existe um anti-valor ‘não-sinceridade com empregados’.

Portanto, podemos dizer que a identificação dos *stakeholders* que realmente contam e serão considerados pelos gestores de uma organização (“*who or what really counts*”, para lembrar Freeman, 1994) pode ser feita mediante a análise dos valores relativos à competição organizacional da empresa.

Por outro lado, percebemos que a análise dos valores relativos à competição organizacional segundo os eixos axiológicos propostos por Schwartz também nos dá pistas sobre como as interações entre os *stakeholders* da organização acontecem.

#### 5.4.2 Dimensões axiológicas de VRCO e interações

Se atentarmos para o que foi colocado por Oliveira e Tamayo (2004, p.131), no sentido de que a Autopromoção privilegia os interesses do indivíduo, “mesmo às custas dos outros”, podemos entender que agir a partir de valores que estejam localizados nesse pólo indica uma racionalidade estratégica. Contrariamente, as ações realizadas a partir de valores com conteúdos motivacionais relacionados à Autotranscendência serão, em princípio, comunicativas. Devemos, no entanto, lembrar sempre da direção do valor revelada por meio do *stakeholder* a que se refere a ação, quando for o caso. Assim, entendemos que os valores *core* da Ecom, por estarem relacionados a esse último pólo citado, indica que o diferencial competitivo da empresa reside na capacidade da empresa de interagir baseada em entendimento, em relação – e a isso devemos atentar – aos clientes, e ainda, com aqueles que assim também estão dispostos a agir (não existe ação comunicativa sem reciprocidade, ou seja, sem um acordo intersubjetivo). Por outro lado, com empregados, configuram-se predominantemente, ações estratégicas.

E o que dizer, então, dos valores situados no outro eixo?

Os valores associados aos pólos axiológicos Abertura à Mudança e Conservação podem tanto estar envolvidos em interações estratégicas como baseadas em entendimento. Quando o empregado mostra uma solução melhor do que a imaginada pelo cliente, utilizando de iniciativa, provavelmente estará agindo baseado no entendimento, desde que os dois lados estejam abertos à argumentação mútua. No entanto, ao utilizar-se de agilidade e procedimentos informais para dar conta de um orçamento no prazo solicitado pelo cliente, poderá estar sendo estratégico, apenas para ganhar o pedido, caso depois não consiga realizar o serviço no tempo combinado.

Portanto, podemos dizer que o eixo Autotranscendência-Autopromoção dá indícios do tipo de ação, ou da racionalidade presente nas interações entre *stakeholders*, enquanto o outro eixo, Abertura à Mudança-Conservação, reforça as formas de agir, comunicativas ou estratégicas. A partir disso é possível dizer que uma empresa que não apresente valores relativos à competição organizacional alocáveis no pólo da Autotranscendência, tende a produzir ações estratégicas entre *stakeholders*.



### 5.4.3 Dimensões axiológicas, visão de mundo e necessidades organizacionais

Além de valores relativos à competição organizacional e de interações, a pesquisa revelou-nos de forma clara tanto necessidades organizacionais quanto visões de mundo do fundador.

No levantamento dos materiais empíricos, como se pode notar pelo próprio desenho que escolhemos para apresentação dos resultados, por meio de crises e interlúdios, estavam presentes, de forma contundente, as necessidades de sobrevivência da organização, bem como de adequação das ações organizacionais à realidade que se impunha à empresa em diferentes contextos (momentos históricos com diferenciados cenários econômicos, políticos e sociais), e ainda, a necessidade de conciliar interesses individuais e coletivos.

De forma semelhante, foi possível notar a existência no fundador de duas visões de mundo – a do mundo ‘como deveria ser’ e a do mundo ‘como ele é’. A história da vida do fundador, boa parte dela desenvolvida no seio do Movimento dos Focolares, de origem cristã e católica, contribuiu para o desenvolvimento da primeira visão de mundo, onde o ser humano – aquele que está diante de cada um de nós – tem primazia sobre as demais coisas. Esta forma particular de enxergar o mundo, por sua vez, esteve presente na fundação da Ecom e encontra-se representada na organização, em princípio, mediante o conjunto de valores relativos à competição organizacional alocados no pólo da Autotranscendência, notadamente nos valores *core*, da ‘oferta além do contratado’, ‘relacionamento baseado em confiança’ e ‘cooperação’. Sendo que o primeiro desses três valores *core* atende a necessidade organizacional de conciliar os interesses individuais e coletivos.

Contudo, quando esse fundador passou a atuar em um contexto empresarial, assumindo os papéis de investidor (sócio) e gestor (diretor), com o passar do tempo e a experimentação de diversas situações, incluindo crises, foi delineando uma segunda visão de mundo, a do mundo ‘como ele é’, em função do comportamento dos concorrentes, dos fornecedores, clientes e comunidades, além do governo, e que deixou nítida a necessidade de sobrevivência do negócio e da adequação à realidade, avivadas ao longo das crises. Essas necessidades, parafraseando Schwartz (1992), foram transformadas em valores como o ‘conhecimento especializado’, porém também em anti-valores: ‘não-sinceridade com empregados’ e ‘não-cumprimento com empregados e governo’.

Valores relativos à competição guardam, portanto, íntima relação com as visões de mundo do fundador e necessidades da organização.

#### **5.4.4 A reprodução das raízes culturais dos VRCO nas interações entre *stakeholders***

Entendemos que os valores relativos à competição organizacional são fruto do embate ou da busca de um equilíbrio dinâmico entre as duas visões de mundo do fundador, e as necessidades da organização, ora privilegiando ações estratégicas, ora baseadas em entendimento.

Um exemplo poderá ilustrar o que queremos dizer. Tomemos o caso do VRCO ‘oferta além do contratado’. Apesar desse valor ser praticado nas ações entre diferentes *stakeholders*, não levará ao mesmo tipo de ação em qualquer situação. Era possível à direção agir segundo esse valor quando interagia com o ‘ser humano’ que estava por trás do funcionário e, passava por uma dificuldade grave em sua vida particular. Todavia, era difícil dar aumento para essa mesma pessoa, dividir o lucro da empresa, ou contratá-la formalmente (o que não seria fazer além, mas o mínimo), quando passava a ‘vestir’ o uniforme da empresa, ou seja, quando interagia a partir do papel de empregado.

De forma semelhante, havia sinceridade com clientes e fornecedores, todavia mais raramente com os empregados, principalmente no tocante às práticas de gestão de recursos humanos que se assentavam justamente na não-sinceridade com os empregados.

Portanto, existe a questão de ‘ser empregado’. Esse papel social está enraizado em valores da cultura da sociedade brasileira que, por sua vez, embebem os valores relativos à competição organizacional. Como bem colocam Wicks e Freeman (1998), “*specific cultural values and historically developed patterns of business interactions and negotiation practices are highly relevant for the concrete realisation of stakeholder relationships*”.

Da mesma forma, os valores de um movimento cristão, no caso da Ecom, foram e são transmitidos aos *stakeholders* a partir da visão de mundo do fundador sobre como o mundo deveria ser.

Entendemos, assim, que os valores relativos à competição organizacional irão ser reproduzidos nas interações por meio das ações diárias, contribuindo para que sejam estratégicas ou baseadas em entendimento, com relação a cada um dos *stakeholders* que delas tomam parte, a partir da raiz cultural da qual são constituídos. Por outro lado, as ações decorrentes das interações entre *stakeholders* vão contribuindo ao longo do tempo para manter ou modificar os próprios VRCO, numa relação dinâmica.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo visou compreender como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado. A pesquisa foi realizada sob a ótica da psicologia social sociológica, mediante a abordagem do interacionismo simbólico, em uma das maiores empresas coligadas ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade (EdC), considerada como unidade de análise.

As organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas pela linguagem, de forma a obterem os recursos necessários à sua sobrevivência dentro de uma dinâmica competitiva de mercado. Os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, detém recursos tangíveis e/ou intangíveis dos quais as organizações necessitam. As empresas diferenciam-se no modo com que buscam esses recursos em e por meio de seus *stakeholders*.

Essa diferença ocorre porque ao longo do tempo, as organizações desenvolvem práticas, de natureza social, que nada mais são do que ações e procedimentos típicos que se mostraram efetivos na obtenção desses recursos. Um dos fatores que, entendemos, encontram-se subjacentes a tais ações, são os valores relativos à competição organizacional.

A partir da pesquisa empreendida, notamos que esses valores parecem resultar da busca de um equilíbrio dinâmico entre visões de mundo do fundador e necessidades organizacionais. As visões de mundo relativas a ‘como o mundo deveria ser’ e a ‘como o mundo é’, frente às necessidades da organização em um ambiente de mercado, são refletidas pelos VRCO praticados na empresa. A busca do equilíbrio dinâmico, por sua vez, ocorre a partir do agir organizacional cotidiano em contínua busca por recursos, por meio de interações entre *stakeholders*, em um contexto que também se modifica com maior ou menor rapidez em função de fatores diversos (momento histórico, situação sócio-política do mundo e do país em que a empresa está localizada, concorrentes, características setoriais, entre outros).

Ao mesmo tempo em que os VRCO são praticados em relação aos diferentes *stakeholders*, por meio de ações estratégicas, ou baseadas em entendimento, mediadas pela linguagem,

reproduzem os aspectos culturais que se encontram em suas raízes, os quais impregnam as práticas. Por outro lado, as interações ao ocorrerem, vão reproduzindo os VRCO.

Em relação à reprodução dos aspectos culturais da sociedade da qual fazem parte os *stakeholders*, nos VRCO, entendemos ser esta uma possível justificativa para a diferença entre as ações sociais predominantes nas interações ‘direção-empregado’ e ‘direção-pessoa que-representa-o-papel-de-empregado’. Nesse último caso, costumavam ser baseadas em entendimento (auxílio nas necessidades). No entanto, quando o ser humano era revisto do papel do empregado, as relações eram basicamente estratégicas. Podemos pensar que a pouca consideração para com o indivíduo no papel de empregado ocorria como um resquício da diferença de poder e de hierarquia entre os dominantes e os dominados (RIBEIRO, 1995). Diz Darcy Ribeiro, em seu livro, *O Povo Brasileiro*, ao tratar da formação do Brasil crioulo: “a polaridade social básica da economia açucareira – o senhor de engenho e o escravo – uma vez plasmada como uma forma viável de coexistência, construiria uma matriz estrutural que, adaptada a diferentes setores produtivos possibilitaria a edificação da sociedade brasileira tradicional” (RIBEIRO, 1995, p.277). Corroborando, Holanda (1995, p.62) fala-nos da “moral das senzalas”, marcada pelo personalismo, que predominou na administração, na economia e nas crenças religiosas da época colonial. Por sua vez, o valor ‘lealdade dos empregados’ também reflete aspectos da casa-grande e a senzala, abordados por Freyre (2004), onde o latifundiário exigia dos que estavam ao seu redor, lealdade e obediência em troca de proteção – no caso da Ecom, espelhada na gratidão do funcionário – o que é também reforçado por Holanda (1995), ao comentar sobre a predominância da gestão familiar, onde havia a tendência à submissão à figura autoritária paterna. Assim, podemos perguntar: quem é o ‘empregado’ sob o olhar dos empresários brasileiros? Seriam pessoas emancipadas ou dependentes, leais, obedientes, que não cumprem os deveres e que precisam de controle?

Mas, não somente valores relacionados aos empregados mostram a reprodução de aspectos da cultura nacional. O VRCO, ‘flexibilidade’, por exemplo, aparecia por vezes com o traço do “jeitinho”, mencionado por um dos funcionários da empresa, aspecto da cultura brasileira levantado por Holanda (1995) e mencionado também por Motta e Alcadipani (1999) que o interpretam como uma tentativa de resolver os problemas, mantendo o *status quo*.

Assim, se desejamos entender as ações das empresas em ambientes competitivos, tendo como base os valores relativos à competição organizacional, devemos contemplar também uma abordagem antropológica, resgatando as especificidades das culturas em que foram forjados.

No mesmo sentido, podemos pensar a questão da Ecom-EdC, de uma forma mais ampla. A EdC é uma ramificação de algo maior denominado Movimento dos Focolares que, por sua vez, apresenta sua própria cultura e valores culturais. A EdC, em tese, possui determinados princípios impregnados nos valores do próprio Movimento. Ora, se as práticas são construídas socialmente (WENGER, 2001), nas interações entre *stakeholders*, aquelas que vêm de fora, elaboradas em outra realidade social, têm pouca chance de serem implantadas com as características originais, pois o grupo que as ‘recebe’ irá provavelmente construir novos significados sobre elas, face ao contexto e à cultura da sociedade em que está inserido. Assim, as práticas ‘importadas’, quando implementadas, passam por um processo de apropriação, ou seja, de ressignificação por aqueles que a efetivarão. Desse modo, os princípios da EdC foram apreendidos pelos sócios-proprietários, tendo como ‘filtros’ a cultura brasileira e o contexto que cerca a organização, indicando que a ‘importação de práticas’ passa por um processo de apropriação, em outras palavras, de adequação à realidade cultural, transformando nuances dessa mesma cultura.

No caso da Ecom, no processo de formação dos VRCO, pelo embate entre visões de mundo e necessidades, o fundador procurava até responder às necessidades organizacionais a partir da visão de mundo ‘como deveria ser’ (por exemplo, os princípios da EdC, onde o primeiro é a primazia do ser humano), o que ficou evidenciado pelas práticas que têm como VRCO subjacentes ‘relacionamento baseado em confiança’, ‘cooperação’, ‘esforço próprio’, ‘despojamento de si mesmo’, ‘oferta além do contratado’, ‘cumprir com os compromissos junto a clientes’ que, aliás, ocorriam mesmo em situações adversas. Porém, paralelamente a elas, existia uma realidade, fruto da interpretação dos fatos que foram sucedendo ao longo do tempo, tendo em vista o contexto e que levavam a práticas tais como o pagamento de propinas se necessário, ou mesmo de não-pagamento dos impostos, a fim de que a empresa continuasse viva.

Desse modo, existe e existirá uma apropriação dos valores, ou princípios da EdC, pelos fundadores que se propõem a engajarem-se no projeto. Pode-se pensar que em cada país a apropriação desses mesmos princípios será diferente e, em cada organização, já que as

características setoriais são diversas, mesmo que o sistema de valores pessoais dos empreendedores de todas elas possam até ser parecidos, assumindo que muito deles foram ‘educados’ segundo uma mesma cartilha, no caso, o Movimento dos Focolares, e considerando-se originários de uma mesma cultura nacional. Portanto, não é somente garantindo que os empreendedores sejam participantes da Obra de Maria como colocado pela própria Chiara Lubich, que há garantias de que haverá uma ‘reprodução’ dos valores estabelecidos sobre o que a EdC deve ser.

A discussão sobre a relação de aspectos culturais e os VRCO permite-nos dizer que a cultura da sociedade onde se localiza a empresa e seus membros, aparece como um dos possíveis antecedentes e está na própria raiz desses valores, sendo por eles reproduzida a ponto de servirem de filtro para programas oriundos de outras culturas. Assim, alguns aspectos são absorvidos, mas outros são transformados. Um exemplo do primeiro caso, para que completemos a análise da questão cultural, pode ser a Providência. De fato, ela aparece como um *stakeholder* sem precedentes na literatura que discute a teoria de *stakeholders*<sup>31</sup>. Mitchell, Agle e Wood (1997) entre outros tentaram definir atributos a serem considerados para que alguém fosse considerado stakeholder da organização. Driscoll e Starik (2004) deram um importante passo ao proporem a inclusão de não-humanos, no caso o meio-ambiente. Todavia, entendemos que a inclusão da Providência no conjunto de *stakeholders*, mais do que se enquadrar em determinados critérios objetivos como querem os autores citados, tem raízes culturais, no caso da Ecom, provenientes da EdC e Movimento dos Focolares, o que pode ser visto como um caso de “integração”, citada por Leung et al. (2005, p.360), quando um grupo cultural aceita características de outro.

Já em relação ao segundo ponto – a reprodução dos VRCO à medida que se estabelecem as interações – esta cumpria a função de equilibrar as visões de mundo e atender as necessidades da empresa. Isso nos foi possível perceber no mal-estar que os diretores da empresa demonstravam eventualmente, reflexo de tentarem administrar a empresa sob ‘o fio de navalha’: no embate do agir com base na visão de mundo ‘como ele é’ e do agir com base na visão de mundo ‘como deveria ser’.

---

<sup>31</sup> Sem ser na teoria de *stakeholders*, Adam Smith já falou da Providência como a ‘mão invisível’ em *La teoria de los sentimientos morales* (1997, p.333), citado por Iglesias (2007).

É importante notarmos que a reprodução dos valores não significa que não sofram modificações, o que implicaria em determinismo. Ao serem reproduzidos nas interações, são reconstruídos, na disputa entre ambas as visões de mundo ante a realidade percebida. Os VRCO são desprovidos de natureza concreta, e mais, poderiam ser analogamente comparados a um “fluido” que permeia a organização, impregnando as ações e sendo por elas impregnados, reproduzidos e reconstruídos, formando uma rede de significados a partir dos quais os *stakeholders* (inter)agem. A natureza multilateral e dinâmica das relações entre firma (direção) e seus *stakeholders*, conforme colocado por Driscoll e Starik (2004), resultantes em grande parte de mudanças de contexto, pode levar à descontinuidade de alguns VRCO e ao desenvolvimento de outros, ao longo do tempo de existência da organização. Gazzaniga (1993) observa que se o contexto muda e desajusta nossas crenças, o nosso cérebro naturalmente levará a reajustá-las, interpretando os novos eventos.

A pesquisa trouxe à tona outros construtos além dos valores relativos à competição organizacional. Levou-nos a descobrir uma forma diferente de enxergar as visões de mundo, já que autores como Rohan (2000), por exemplo, não chegaram a mencionar a busca de um equilíbrio dinâmico entre elas.

Por sua vez, foram evidenciadas necessidades organizacionais que se impõem à empresa e que consideramos, assim como as visões de mundo, antecedentes dos valores relativos à competição organizacional. No caso pesquisado, notamos três necessidades – sobrevivência do negócio, adequação à realidade e conciliação de interesses individuais e coletivos. Quanto à sobrevivência do negócio, entendemos que, para Tamayo, Mendes e Paz (2000) consiste numa meta-necessidade, de onde as demais são derivadas. À medida que a organização tenta adequar-se à realidade, por outro lado, está procurando satisfazer a necessidade de relacionar-se com o ambiente natural e social, enquanto a conciliação de interesses individuais e coletivos vai ao encontro da exigência de conciliação das metas do indivíduo e do grupo. No caso da necessidade de elaboração de uma estrutura para manter o funcionamento da organização, proposta por Tamayo, Mendes e Paz (2000), embora notássemos uma preocupação de Ecom em possuir uma estrutura que suportasse a operação, ao formar equipes de campo com profissionais detentores de saber especializado, mas também contando com pessoas menos técnicas, não nos foi possível encontrar valores associados à referida necessidade.



Associados às necessidades de ‘adequação à realidade’ e ‘sobrevivência do negócio’ estão valores como ‘conhecimento especializado’, e os anti-valores: ‘não-cumprimento de compromissos com clientes e empregados’, ‘não-sinceridade com os empregados’. Enquanto à necessidade de ‘conciliação de interesses individuais e coletivos’, encontramos associado o valor ‘oferta além do contratado’..

Por sua vez, as dimensões axiológicas definidas por Schwartz (1992), reconhecidas como quase-universais, foram úteis à medida que nos permitiu ampliar nossa interpretação dos resultados e inspirar-nos, possibilitando-nos o reconhecimento de anti-valores. No caso investigado, todos os VRCO puderam ser alocados satisfatoriamente em cada um dos pólos, evidenciando que seus conteúdos motivacionais estão relacionados à Autotranscendência, à Autopromoção, à Abertura à Mudança e à Conservação. Observamos também que foi possível localizar tanto as necessidades quanto a visão de mundo do fundador nos pólos Autopromoção e Autotranscendência, respectivamente.

Os dois primeiros pólos, ou valores superiores, expressam a essência relacional das entidades sociais, mais voltadas para os outros ou para si mesmas, revelando-se como a dimensão das interações, a partir da qual parece ser possível levantar algumas hipóteses sobre os tipos de ação sociais encontradas na organização. Entendemos que os *stakeholders* internos de uma empresa que apresenta baixa concentração de VRCO no pólo da Autotranscendência e/ou uma alta concentração em Autopromoção, tenderão a agir de forma estratégica, ou seja, por meio de ações sociais visando ao interesse da empresa (enquanto representantes de uma organização), em detrimento do interesse do outro. Os valores relativos à competição organizacional relacionados ao eixo Abertura à Mudança-Conservação, por sua vez, podem estar presentes em ações tanto estratégicas quanto baseadas em entendimento.

Desta forma, a identificação dos VRCO e sua análise a partir das dimensões axiológicas permite-nos ter um primeiro entendimento sobre as ações sociais presentes na organização. Assim como colocam diversos autores e observamos em nossa pesquisa, tanto interações estratégicas, quanto baseadas em entendimento, ocorrem no ambiente empresarial. No nosso caso, verificamos que poderão depender das partes que estão em interação. Assim, a direção da Ecom atuava com sinceridade quando se comunicava com clientes e fornecedores, enquanto isso não acontecia na maior parte das vezes quando os interlocutores eram empregados, o que se refletia em diversas práticas da administração de recursos humanos.

Esta interpretação traz alguns desdobramentos. O primeiro deles diz respeito ao reconhecimento de anti-valores, principalmente quando utilizamos as dimensões bipolares de Schwartz: se precisamos especificar com quem se é sincero, é possível que existam pessoas com as quais isto não ocorre. Esse raciocínio levou-nos a declarar como anti-valor, uma vez confirmado por verificação empírica no caso da Ecom, a ‘não-sinceridade com os empregados’, bem como o ‘não-cumprimento de compromissos com empregados e governo’ (em oposição a cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes), ambos localizados no pólo Autopromoção.

A segunda consequência é um novo olhar, lembrando Freeman (1994, p.411), sobre ‘*Who and What really count*’. Os VRCO não identificam simplesmente os *stakeholders* que os gestores devem considerar na formulação de estratégias. Os valores alocados na dimensão relacional, numa releitura das dimensões de valores de Schwartz, levantam hipóteses sobre como os *stakeholders* estão sendo considerados, se a partir de uma racionalidade estratégica ou de entendimento. Talvez as empresas tenham sempre ‘contado’ com diversos *stakeholders* além dos acionistas, mas sem a devida reflexão sobre o modo ou a finalidade com que fazem isso.

Por sua vez, olhar a organização sob o prisma dos VRCO é, de certa forma, mostrar que a organização é gerida baseada em *stakeholders*, porque não há como obter recursos a não ser interagindo com quem os detém. No entanto, essa gestão não ocorre necessariamente da forma como proposta pela teoria de Freeman e seguidores, onde os diversos interesses sejam levados em conta, o que exigiria a racionalidade baseada em entendimento nas ações de uma forma geral.

Em relação às interações, como já foi dito, inclusive referindo-se a empresas EdC (BRUNI, 2005), sempre haverá ações tanto estratégicas quanto baseadas em entendimento. Mas, seria possível dizer que as organizações são mais estratégicas ou mais baseadas em entendimento?

Entendemos que sim, mas com algumas ressalvas. Em primeiro lugar falar de ‘organizações’ ou de ‘agir organizacional’ é reducionista, pois não existe ‘um’ agir organizacional, mas ações sociais que acontecem no cotidiano entre pessoas que pertencem a grupos de *stakeholders*. Dependendo de quem são esses *stakeholders*, o tipo de ação pode mudar. Queremos dizer com isto que, mesmo uma organização com concentração de VRCO no pólo Auto-promoção, terá *stakeholders* agindo baseados em entendimento, em analogia à falácia cultural de

Hofstede (1980): não é porque determinada sociedade apresenta certos valores culturais que todos os seus membros terão e agirão segundo o mesmo conjunto de valores.

Assim, devemos tomar cuidado ao retirar a complexidade inerente às organizações quando fazemos uma avaliação totalizante. Acreditamos que a metodologia apresentada neste relatório de pesquisa para identificação de valores relativos à competição organizacional destaca esse aspecto no sentido de que há mais detalhes no ‘agir organizacional’ do que poderia pensar nossos manuais de gestão. Entretanto, entendemos que, ao estarem os valores relacionados à cultura organizacional, à medida que, ao longo do tempo, interações baseadas em entendimento sejam reproduzidas, em função dos VRCO, possa-se caminhar para uma cultura organizacional baseada em entendimento – o que poderia ser apreendido pelas práticas.

De fato, entendemos o ambiente competitivo como uma grande rede de interações, onde os pontos são os *stakeholders*, não somente os stockholders, unidos por ações sociais mediadas pela linguagem (a linha que costura essa rede), cujos planos de ação constituídos intersubjetivamente, referem-se aos recursos a serem trocados entre todos os pontos, em um equilíbrio dinâmico. Considerando-se que nessa rede, os agentes ‘vestem’ a maioria dos papéis de *stakeholders* (quem é cliente, costuma ser fornecedor e, assim por diante), é possível se pensar em uma ‘contaminação’ em relação a uma nova maneira de relacionar-se na sociedade, que leve a uma melhor distribuição da riqueza a partir das ações dos *stakeholders* nas organizações.

Não podemos ser ingênuos em relação à influência da cultura - questão explorada no início deste capítulo, mas temos alguns indícios de que é possível chegar ao macro por meio do micro, discussão esta presente na tradição interacionista na atualidade, observando que a reprodução cultural nos valores pode eventualmente retardar (pensando-se em cultura brasileira...), mas não impedi-la. Neste momento, é interessante contrapormos, frente aos resultados da pesquisa, o estudo de Inglehart e Baker (2000), quanto ao aspecto das tradições religiosas, que particularmente estão presentes na organização estudada de alguma maneira.

Nesse estudo, países com tradição católica demonstraram menor importância à confiança interpessoal do que as de tradição protestante. O Brasil encontra-se no bloco latino, historicamente católico, com influência significativa de valores tradicionais e como um dos

países com mais baixa confiança interpessoal. A confiança é uma das características facilitadoras das relações, fazendo com que os controles ocorram na relação e não por procedimentos externos. Não havendo confiança, há uma tendência para a expansão da burocracia, bem como da utilização de relações mais instrumentais. Se não confiamos no outro, nos colegas de trabalho, nos fornecedores, nos empregados ou mesmo nos clientes (o que não dizer, então, dos concorrentes?), está posto um ambiente competitivo com características predatórias, onde sempre acharemos que os outros querem levar vantagem sobre nós, uma das populares “leis” da sociedade brasileira.

No entanto, apesar desse traço cultural, o valor ‘relacionamento baseado em confiança’ foi considerado um dos responsáveis por práticas que levavam ao diferencial competitivo da empresa. Entendemos, então, que existe um significado construído pelos membros da Ecom ao interagirem entre si e com os *stakeholders* externos, que fazem com que esse valor tenha se reproduzido ao longo do tempo e por diferentes momentos históricos, não obstante a raiz cultural contrária a isso, reforçando a centralidade de cada pessoa que participa da interação como declara Karl Weick em Wicks e Freeman (1998, p.132): “*people are active agents who shape and give meaning to these constructions*”.

Sabemos que há um embate entre os níveis micro e macro-social na abordagem do interacionismo simbólico que tem promovido diversas pesquisas tanto em um quanto em outro enfoque, mas não existe um ‘ganhador’ previamente definido. Segundo Iglesias (2007, p.33),

*la sociedad tiene sus pautas, que son resultado de la confluencia de voluntades en puntos de acuerdo, para orientar las acciones en un sentido determinado [...] la confianza se convierte en hecho básico de la existencia social, en la medida en que expresa las expectativas que tiene el individuo acerca de los demás para dar respuesta a sus pretensiones o necesidades.*

Podemos pensar que se as organizações conseguirem desenvolver práticas que tenham por base a confiança, é possível que este VRCO oriente ações sociais comunicativas as quais estarão reproduzindo esse valor, a ponto de um dia ser o próprio entendimento, o valor relativo à competição organizacional a orientar a economia e a sociedade.

De fato, se retomarmos à nossa tese, observamos na organização pesquisada que os três VRCO *core* estão relacionados a interações baseadas em entendimento: 'relacionamento baseado em confiança', 'cooperação' e 'oferta além do contratado', proporcionando indícios de

que é possível, mesmo em uma sociedade cuja cultura leve predominantemente a um agir estratégico, aos *stakeholders* das organizações cultivarem relacionamentos baseados em entendimento em uma economia de mercado.

Se os interesses dos *stakeholders* forem alcançados via ações voltadas ao entendimento, estaremos caminhando para um melhor viver, o que só acontecerá na medida em que os envolvidos em cada negócio existente ou a existir passem a considerar as conseqüências de suas decisões e ações antes de tomá-las, a partir de uma reflexão conjunta sobre quais e como os objetivos de todos serão atingidos.

Quer nos parecer que as interações baseadas em entendimento poderão dar origem ao longo do tempo a um novo agir econômico, se puderem passar a ser, no lugar das estratégicas, as interações dominantes a construir o relacionamento entre *stakeholders*.

E, essa transformação terá de ocorrer dentro de um modelo ainda capitalista. Somente a história ao olhar para os fatos poderá dizer se esse movimento de fato aconteceu e se, uma vez consolidado, recebeu um outro nome. Como bem coloca Papastephanou (2001, p.49), “[o] fato de o agir estratégico ocorrer mais freqüentemente do que o comunicativo em nossos mundos não nos deve levar a confundir o “é” com um “deveria”. O uso excessivo de meios estratégicos pode ser visto como sintoma de uma sociedade disfuncional”, mas que não necessita continuar assim e tem a força da mudança no seu cerne, por meio das ações sociais.

O agir baseado em entendimento parece poder levar ao balanceamento de interesses entre *stakeholders* e uma redistribuição da riqueza diretamente pelas organizações, indo ao encontro do capitalismo libertário proposto por Freeman (2002).

Como limitações deste estudo podemos apontar o fato de ter sido realizado em uma única organização, apesar da relevância da Ecom na EdC. Isto, não pelo fato da generalização em termos de quantidade, que não cabe em um estudo qualitativo interpretativo, mas pela necessidade de desenvolver outras pesquisas para refinar a compreensão obtida sobre os valores relativos à competição organizacional, de forma a permitir não somente a formulação de um conceito, mas gerar teoria.

Sugerimos, portanto, outros estudos visando a:

- dar continuidade ao desenvolvimento de uma metodologia para descrever e compreender os VRCO;
- estudar o papel da confiança na mudança de um agir estratégico para um agir comunicativo predominante nas organizações;
- encontrar padrões em relação aos VRCO, a partir de empresas de setores diversos;
- buscar ampliar o conhecimento sobre a relação de VRCO com os aspectos culturais;
- relacionar os VRCO ao desempenho empresarial e outros aspectos de importância para a gestão das organizações tal como a inovação ou a aprendizagem organizacional;
- relacionar os VRCO com os valores organizacionais espousados e compartilhados.

A nosso ver é importante realizar estudos também relacionando os valores relativos à competição organizacional ao controle social. Entendemos que poderemos assim, compreender melhor e aprofundar o debate micro-macro que permeia a nossa tese.

No mesmo sentido, visando ao agir baseado em entendimento nos ambientes intra e inter-organizacionais, recomendamos o desenvolvimento de pesquisas-ação para tratar de VRCO e mudança organizacional.

Em suma, entendemos que cumprimos com o objetivo, respondendo à questão de pesquisa, dentro de nosso estágio atual de amadurecimento intelectual, sendo que, independentemente de outras limitações de ordem teórica e metodológica que possam ser evidenciados neste relatório de pesquisa, acreditamos que o estudo foi inovador por introduzir um conceito de valores sob uma ótica diferenciada, dando ênfase ao enfoque sociológico da psicologia social, sem no entanto, desconsiderarmos as contribuições provenientes das pesquisas mais recentes de valores sob o enfoque da psicologia social psicológica, mostrando inclusive, que teorias desenvolvidas no âmbito desta, como a teoria de valores de Schwartz (1992) podem conter aspectos daquela, evitando olhares reducionistas, conforme sugere Torregrosa (2004) e Estramiana (1995)..

Assim, ao reconhecermos na constituição dos valores relativos à competição organizacional – VRCO – elementos não somente de ordem cognitiva e motivacional, mas também de significado, colocamos em evidência a origem social desse fenômeno, que ocorre nas interações entre *stakeholders* sobre o qual pesam os aspectos culturais da sociedade.

Para os gestores, a contribuição que procuramos deixar é uma nova lente para a compreensão da complexidade inerente às organizações, o que poderá permitir explorar alternativas de mudança, *vis-à-vis* uma forma mais ampla de pensar o ambiente competitivo onde têm assento todos os *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AARON, H.J. Distinguished lecture on economics in government: public policy, values and consciousness. **Journal of Economic Perspectives**, v.8, n.2, p.3-21, Spring 1994.

ARAÚJO, V. Um fundamento para a economia. **Cidade Nova**, n.07, 1998a.

ARAÚJO, V. Economia de comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, R. et al. **Economia de comunhão**, 2ª ed, revista e ampliada. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.9-20, 1998b.

ARAÚJO, C. Legitimidade, justiça e democracia: o novo contratualismo de Rawls. **Lua Nova**, n.57, 2002.

AUSTIN, J.L. **How to do things with words**. New York: Oxford University Press, 1976.

BEN-NER, A.; PUTTERMAN, L. Values and institutions in economic analysis. In: BEN-NER, A.; PUTTERMAN, L. **Economics, values, and organization**. New York: Cambridge University Press, p.3-69, 1999.

BÍBLIA. Português. 1997. **A Bíblia Sagrada**. 35ª ed. O novo testamento. Rio de Janeiro: Imprensa Bíblica Brasileira, 1977.

BIELA, A. “Uma revolução 'copernicana' para as ciências sociais. In: COSTA, R. et al. **Economia de comunhão**, 2ª ed, revista e ampliada. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.21-29, 1998.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

BRUNI, L. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, p.41-66, 2002.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2005.

BRUNI, L. The economics of happiness. **Seminars Cycle:”The frontier innovation on public administration**. United Nations and of Italian Department for Public Administration, and Formez. Disponível em ,<http://www.caimed.org>. Acesso em 23.05.2006.



BRUNI, L.; UELMEN, A.J. Religious values and corporate decision making: the Economy of Communion project. **Fordham Journal of Corporate & Financial Law**, v.XI, p.645-680, 2006.

BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis 4: the contribution of Jürgen Habermas. **Organization Studies**, v.15, n.1, p.1-19, 1994.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 2000.

CABANAS, J.M.Q. **Pedagogía axiológica: la educación ante los valores**. Madrid: Dickinson, 1998.

CARROLL, L. **Alice: edição comentada**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

CORNELLI, G. **Jesus: o filho de Deus**. Direção e co-produção de Jean-Claude Bragard. Entrevista concedida, 38 min. BBC e Editora Abrir. 2 DVD, 2004.

COSTA, C. **Filosofia da linguagem**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CRUZ, E. Produzir para os necessitados. **Cidade Nova**, jan 1999.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p.1-28, 2000.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, p.15-47, 2006.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.85-91, 1995.

DRISCOLL, C.; STARIK, M. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. **Journal of Business Ethics**, v.49, n.55-73, 2004.

DUBOIS, J.; GIACOMO, M.; GUESPIN L.; MARCELLESI, C.; MARCELLESI, J-B; MEVEL, J-P. **Dicionário de lingüística**. São Paulo: Cultrix, 1998.

DUNHAM, I.; FREEMAN, R.E.; LIEDTKA, J. Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community. **Business Ethics Quarterly**, v.16, n.1, p.23-42, 2006.

ECOM. **Catálogo de apresentação da empresa**, 2006.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ESPRI Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais. **Cartilha de apresentação**, [s.d].

ESTRAMIANA, J.L. A. **Psicología social**: perspectivas teóricas y metodológicas. Madrid: Siglo Veintiuno Editores, 1995.

ETZIONI, A. A communitarian note on *stakeholder* theory. **Business Ethics Quarterly**, v.8, n.4, p.679-691, 1998.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.; ESTOL, K.M.F.; HELENA, M.C.C.C.; CISNE, M.C.F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FERRUCCI, A. Produzir para compartilhar. **Cidade Nova**, nov 1992.

FERRUCCI, A. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão. In: BRUNI, L. (org). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.31-40, 2002.

FERRUCCI, A. A novidade das empresas EdC. **Economia de comunhão**: uma nova cultura, ano IX, n.2, p. 7-9, maio 2003.

FERRUCCI, A. Palestra. Congresso EdC. Vargem Grande Paulista, 2006.

FERRUCCI, A. A novidade das empresas da EdC. **EdC no Brasil**. <<http://www.edc-online.org>>. Acesso em 09.01.2007.

FINE, G.A. O triste espólio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, p.87-105, out/dez 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANKS, D.D. Mutual interests, different lenses: current neuroscience and symbolic interaction. **Symbolic Interaction**, v.26, n.4, p.613-630, 2003.

FREEMAN, R.E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v.5, n.3, p.228-241, 2004a.

FREEMAN, R.E; PHILLIPS, R.A. stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.3, p.331-349, 2002.

FREEMAN, R.W. Business ethics at the millennium. **Business Ethics Quarterly**, v.10, n.1, p.169-180, 2000.

FREEMAN, R.W. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.233-236, 1999.

FREEMAN, R.W. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. **Organization Science**, v.15, n.3, p.364-369, May-June, 2004b.

FREEMAN, R.W. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethic Quarterly**, v.4, n.4, p.409-421, 1994.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. São Paulo: Global, 2004.

GADAMER, H-G. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 1997.

GAZZANIGA, M. S. **El cerebro social**. Madrid: Alianza, 1993.

GODOI, C.K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3, n.2, p.91-105, mai/ago 2005.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, n.1, p.53-73, 1991.

GOUVÊA, R.Q. **Valores na filosofia**. Workshop Núcleo de Estudos de Gestão baseada em Valores. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Anotações de aula, 2005.

GOUVEIA, V.V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, v.8, n.3, 431-443, 2003.

GUI, B. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido. BRUNI, L. (org). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.111-127, 2002.

GUI, B. Como surge uma empresa EdC. **Economia de comunhão**: uma nova cultura, ano XII, n.1, p.9, mar 2006.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**: complementos y studios previos. Madrid: Catedra, 1984.

\_\_\_\_\_. **Passado como futuro**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.

\_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa, I**: racionalidade de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Teoría de la acción comunicativa, II**: crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus, 2003b.

HESSEN, J. **Filosofia dos valores**. Lisboa: Armenio Amado, 1980.

HILLMAN, J. **Tipos de poder**: um guia para o uso inteligente do poder nos negócios. São Paulo: Cultura Editores Associados: Axis Mundi, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks: SAGE, 1980.

\_\_\_\_\_. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across nations,. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, 1990.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IGLESIAS, L. **La cultura conteporánea y sus valores**. Barcelona: Antropos, 2007.

INGLEHART, R.; BAKER, W.E. Modernization, cultural change, and the presence of traditional values. **American Sociological Review**, v.65, n.1, p.19-51, Feb 2000.

JOÃO PAULO P.P. II. **Centesimus Annus**, 6ª ed. São Paulo: Paulinas, 2004.

JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v.20, n.2, p.404-437, Apr. 1995.

JOY, B.; ORWELL, G. **Animal farm**. Harcourt, 1990.

KELLER, A.J. **Michaelis**: pequeno dicionário alemão-português, português-alemão. São Paulo: Melhoramentos, 1994.

KLEIN, H.K.; MYERS, M.D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, v.23, n.1, p.67-94, 1999.

KOFODIMOS, J. (1993). **Balancing act**: how managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives. San Francisco: Jossey-Bass.

KVALE, S. **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p.76-104, 1992.

LEÃO XIII, P.P. **Rerum Novarum**. 15<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paulinas, 2005.

LEUNG, K.; RABI, S.B.; BUCHAN, N.R.; EREZ, M.; GIBSON, C.B. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, n.36, p. 357-378, 2005.

LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. \_\_\_\_\_. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p.163-188, 2000.

LONG, R.G.; WHITE, M.C.; FRIEDMAN, W.H.; BRAZEAL, D.V. The 'qualitative' versus 'quantitative' research debate: a question of metaphorical assumptions. **International Journal of Value-Based Management**, v.13, n.2, p.189-197, 2000.

LONGMAN. **Dictionary of contemporary english**. Longman do Brasil, 1995.

LUBICH, C. A experiência economia de comunhão: da espiritualidade de unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. (org). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.13-30, 2002.

LUBICH, C. 29 de maio de 1991: nasce a Economia de Comunhão. In: LUBICH, C. **Economia de comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.11-16, 2004a.

LUBICH, C. A Economia de Comunhão: rumo a um agir econômico voltado para a pessoa. In: LUBICH, C. **Economia de comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.17-28, 2004b.

LUBICH, C. Quatro aspectos da Economia de Comunhão a serem sublinhados. In: LUBICH, C. **Economia de comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.37-47, 2004c.

LUBICH, C. A experiência Economia de Comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: LUBICH, C. **Economia de comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.29-35, 2004d.

MAINGUENEAU, D. **Pragmática para o discurso literário**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

\_\_\_\_\_. **Novas tendências em análise do discurso**, 3ª ed. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2005.

MARCONDES, D. **Filosofia, linguagem e comunicação**, 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **A pragmática na filosofia contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

MATOS, O.C.F. **A Escola de Frankfurt**: luzes e sombras do Iluminismo. São Paulo: Moderna, 1993).

McVEA, J.F.; FREEMAN, R.E. A names-and-faces approach to *stakeholder* management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v.14, n.1, p.57-69, 2005.

MEADOWS, D.H.; RANDERS, J.; MEADOWS, D. **Limits to growth**: the 30-year update. Vermont: Chelsea Green, 2004.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. **Journal of Management**, v.24, n.3, p.351-389, 1998.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

MOLTENI, M. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, L. (org). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.89-110, 2002.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.491-500,1980.

MOTTA, F.C.P; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.1, p.6-17, jan/mar 1999.

NORTH, D.C. Where have we been and where are we going? In: BEN-NER, A.; PUTTERMAN, L. **Economics, values, and organization**. New York: Cambridge University Press, p.491-508, 1999.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and organizational culture: a profile of comparison approach to assessing the person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34, p. 487-516; 1991.

ORTS, E.W.; STRUDLER, A. The ethical and environmental limits of *stakeholder* theory. **Business Ethics Quarterly**, v.12, n.2, p.215-233, 2002.

PALMER, R. **Hermenêutica**. Lisboa: Edições 70, 1996.

PAPASTEPHANOU, M. Interação e legitimação lingüisticamente mediadas: consenso ou dissensão? **Revista de Ciências Sociais e Humanas**, v.13, n.29, p.33-52, 2001.

PAYNE, M. (comp). **Diccionario de teoría críticay estudios culturales**. Buenos Aires: Paidós, 2002.

PETTIGREW, A.M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.570-581, 1979.

PHILLIPS, R. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.1, p.25-41, 2003.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v.13, n.4, p.479-502, 2003.

PHILLIPS, R.A.; REICHART, J. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of Business Ethics**, v.23. n.2, p.185-197, Jan 2000.

PLATAFORMA **Lattes**. Busca textual.  
<<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/controladorbuscav>>. Acesso em 27.02.2005.

PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”. **Compêndio da doutrina social da Igreja**. São Paulo: Paulinas, 2005.

PROQUEST. **Digital Dissertations**. <<http://www.lib.umi.com/dissertations/citations/Print>>. Acesso em 17.01.2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROHAN, M.J. A rose by any name. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.

QUEM é quem no Grande ABC. **Diário do Grande ABC**, [s.l], 2005, p.28-29. Suplemento.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, María. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.27-51, 2001.

ROS, M. Psicologia social dos valores humanos: uma perspectiva histórica. ROS, M.; GOUVEIA, W. V. **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Sage, 1985.

SCHEIN, E.H. Review: a social psychologist discovers Chicago sociology. **The Academy of Management Review**, v.14, n.1, p. 103-104, Jan 1989.

SCHWANDT, T.A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, p.193-217, 2006.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.25, p.1-65, 1992.

\_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, p.19-45, 1994.

\_\_\_\_\_. Existen aspectos universales em la estructura y contenido de los valores humanos? In: ROS, Maria; Gouveia, Valdiney. **Psicología social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva Universidad, p.53-77, 2001.



\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (orgs). **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 21-55, 2005.

\_\_\_\_\_.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3, p.550-562, 1987.

SEN, A. Does business ethics make economic sense? **Business Ethics Quarterly**, v.3, n.1, p.45-54, 1993.

SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.422-437, 1998.

SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p. 821-834, 2000.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**: methods for analysing talk, text and interaction, 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage, 2004.

SIMPSON, J.A.; WEINER, E.S.C. **The Oxford English dictionary**, v. XIX. Oxford: Oxford University Press, 1998.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2001.

STRYKER, S. Social Psychology: trends, assessment, and prognosis. **American Behavioral Scientist**, v.24, n.3, p.186-406, Jan-Feb 1981.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul-set 1998.

TAMAYO, A. Prefácio. In. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, p.325-352, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p.289-315, 2000.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y em América**. Madrid: CIS, 2006.

TORREGROSA, R. J. Social psychology: social or sociological? In: **The Social Psychology of Group Identity and Social Conflict**. Washington: American Psychological Association, Eagly, Boron y Hamilton (eds), 2004.

VERA MARTÍNEZ, J.J. Procedimientos escalares para la medición de valores. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, p.129-151, 2001.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behaviour**, v.21, n.5, p.587-602, Aug 2000.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.10-21, out/dez 2005.

WENGER, E. **Comunidades de prática: aprendizado, significado e identidade**. Barcelona: Paidós, 2001.

WICKS, A.C.; FREEMAN, R.E. Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism and the search for ethics. **Organization Science**, v.9, n.2, p.123-140, Mar-Apr 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMAGNI, S. Humanizing the economy: on the relationship between the ethics of human rights and economic discourse. **Ethics & the Future of Capitalism - Praxiology**, p.89-110, 2002a.

ZAMAGNI, S. Fundamento e significado da experiência de Economia de Comunhão. In: **Economia de comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, p.129-139, 2002b.

ZAMAGNI, S. Um imprescindível investimento em cultura. **Cidade Nova**, jan 1999.

ZAMAGNI, S. **Economia de comunhão**. Vargem Grande Paulista. Centro Mariápolis. 1 videocassete, VHS, son., color., 2001..

ZAMBONINI, F. (entrevistadora). **Chiara Lubich: a aventura da unidade**. São Paulo: Cidade Nova, 1991.

## APÊNDICE A - Origens do Pensamento Habermasiano

*For him (Habermas), the philosopher as 'guardian of reason' is also the sentinel of, and for, human hope.*

*Burrell (1994, p.5)*

Há quase oitenta anos atrás, aqueles que compartilharam dos pressupostos da chamada Teoria Crítica e ajudaram a estabelecê-los, encontraram a semente da irracionalidade no seio da própria razão. Os frankfurtianos, que fizeram escola desde 1923, apesar de serem assim denominados somente a partir da segunda metade do século XX, procuraram relevar os aspectos-sombra presentes já no Iluminismo do século XVIII — movimento europeu de valorização da razão, considerada, então, como a “luz natural”, que remeteria a um mundo totalmente iluminado e, portanto, visível, passível de conhecimento através da ciência. Para os iluministas, a razão, emancipadora, estabeleceu-se no lugar do mito, como fonte de conhecimento da natureza, do aperfeiçoamento moral e da emancipação política; o intelecto permite ao sujeito dominar o mundo (MATOS, 1993).

Ao refletirem, por exemplo, sobre a ação eficiente que conduziu ao extermínio diário, durante a Segunda Grande Guerra, de cerca de 5000 pessoas nos campos de concentração de Treblinka (HILLMAN, 2001) entre outros, os teóricos críticos, em sua primeira geração, se perguntavam porque as promessas da Iluminação não foram cumpridas. Max Horkheimer, considerado um dos iniciadores da Escola de Frankfurt, entendeu o nazismo como o uso de uma racionalidade cartesiana, onde o sujeito tornou-se inimigo do próprio sujeito (MATOS, 1993).

A razão, ao invés de ser constituinte do próprio indivíduo que, para comandar outros, tem de saber, a priori, comandar a si mesmo — ser autônomo, conforme a concepção frankfurtiana — colocou-se no Iluminismo, como uma razão de dominação, de controle matemático da natureza (MATOS, 1993).

A própria teoria marxista que buscou se contrapor à chamada Teoria Tradicional ao apresentar uma crítica ao liberalismo, baseou-se ela mesma em sua fé no progresso, usando princípios liberais. Marx, base para a reflexão dos filósofos da Escola de Frankfurt, entendia a história, e, portanto, o caminhar da sociedade em qualquer tempo, como o resultado da luta de classes,

proveniente de mudanças nos modos de produção e de troca ao longo das épocas. Para ele, as revoluções seriam as locomotivas da história, o que no pensamento de Horkheimer significava a conciliação entre violência e história. Como complementar a Walter Benjamin, as revoluções são, ao contrário do que foi colocado por Marx, “o freio de emergência da humanidade que viaja nesse trem” (MATOS, 1993, p. 29).

A Teoria Crítica, em contraposição à Teoria Tradicional, coloca luz sobre o pensar, concebido em oposição ao obedecer, ao pragmatismo, à empiria, a tudo que não é contraditório e não-reflexivo, opondo-se a toda ciência e filosofia valorizadoras da totalidade de um sistema em detrimento do indivíduo, reinterrogando a Razão. Os frankfurtianos não aceitam a crença na ciência e na técnica como premissas da emancipação social e do progresso. Em nome de uma racionalização crescente, a dominação da natureza para fins lucrativos, colocou a ciência e a técnica a serviço do capital, e a submissão da complexa realidade social ao método científico.

A Teoria Crítica já tentou mostrar como a primazia da ciência (ou sua reificação) acabou levando à inversão dos conceitos econômicos dominantes: a livre troca transformou-se em “aumento da desigualdade social, a economia livre em monopólio, o trabalho produtivo nas condições que sufocam a produção e a reprodução da vida social (a cultura de massas) na pauperização de nações inteiras” (MATOS, 1993, p.7-8).

Parece que nada consegue escapar à draga do consumo. Os frankfurtianos da primeira geração, relembrariam o caráter mágico, fetichista, das mercadorias. Segundo o pensamento da Teoria Crítica, os produtos e serviços – provenientes nesta primeira década do século XXI, de empresas localizadas em qualquer lugar do mundo – não são fruto de homens conscientes (autônomos) e ativos, mas das próprias mercadorias que determinariam as relações entre as pessoas, transformando o mercado em destino, sem caminho a escolher (MATOS, 1993, p.45).

Mas, será tão autômato o mundo dos homens e tão autônomo o sistema de mercado? Teria a luz do Esclarecimento sido tão forte e única a ponto de cegar a humanidade, colocando a razão a serviço da ciência e da tecnologia, em prol da competitividade e da lucratividade, sem se importar com as condições dos seres humanos?

Habermas, discípulo de Adorno e um dos expoentes da segunda geração da Escola de Frankfurt, por outro lado, entende que a crítica total à razão não leva a lugar algum:

[...] nós só poderemos ter clareza sobre os limites de nossa razão se agirmos de modo racional. Não podemos lançar fora a modernidade, que é determinada por esta figura básica do pensamento kantiano, como se ela fosse uma camisa suja. As condições de vida moderna, que nós não escolhemos por nós mesmos, e sob as quais nos encontramos, são inevitáveis do ponto de vista existencial; mesmo assim, aos olhos despertados da modernidade, elas significam um desafio a mais, não uma simples fatalidade (HABERMAS, 1993, p.92).

Segundo o entendimento desse autor, não é desprezando a razão que encontraremos saídas para os problemas da humanidade, mas através dela. Habermas discute em grande parte de sua obra, o tipo de racionalidade – comunicativa – que, para ele, deveria ser predominante como guia das ações dos seres humanos enquanto agentes na sociedade.

## APÊNDICE B – Carta de Apresentação do Projeto de Pesquisa às Organizações EdC

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO DE ESTUDOS DE GESTÃO BASEADA EM VALORES



São Paulo, 19 de dezembro de 2005.

Aos Srs.

**(sócios-proprietários)**

**(nome da empresa contatada)**

Caros Srs **(nomes)**,

O Mack GVal é um Núcleo de Pesquisa filiado à Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (FCECA-UPM), que estuda a Gestão Baseada em Valores, no âmbito do qual são desenvolvidas teses, dissertações de mestrado, trabalhos de iniciação científica e de conclusão de curso de graduação.

Recentemente, tomamos conhecimento da Economia de Comunhão na Liberdade (*EdC*). Para nós, foi uma importante descoberta já que estamos em busca de alternativas de modelos de gestão, diferentes dos já existentes, e que levem a um mundo mais justo e equilibrado.

Nesse sentido, desenvolvo no doutorado em Administração de Empresas, um estudo que visa compreender as interações das organizações com seus diversos *stakeholders*, principalmente a comunidade, sob o ponto de vista de valores humanos, mais especificamente, valores relativos à competição.

Gostaria muito de ter a oportunidade de conversar pessoalmente com V. Sas. sobre a possibilidade de sua empresa participar deste projeto. Acreditamos que a Economia de Comunhão na Liberdade tenha potencial para reorientar a gestão, tornando as organizações que utilizam esse novo modelo importantes para a pesquisa científica brasileira, ainda mais pela *EdC* ter sido uma iniciativa que nasceu no Brasil.

Adiantamos que os recursos financeiros são providos pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, significando que o projeto não acarretará ônus para a organização pesquisada.

Agradeço muito sua atenção, aguardando o estabelecimento de um novo contato para que possamos avançar no relacionamento tão necessário entre universidade e empresas.

Atenciosamente,

Profa Ms Silvia Marcia Russi De Domenico  
Doutoranda  
[silviarussi@cdmil.com](mailto:silviarussi@cdmil.com)

Profa Dra Maria Luisa Mendes Teixeira  
Orientadora  
[mallu@mackenzie.com.br](mailto:mallu@mackenzie.com.br)

**APÊNDICE C — Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão e a apreensão pela Ecom**

(Obs: encontra-se a seguir)

Princípio	Apropriação Ecom
Empresários, trabalhadores e empresa	<p><u>Foco:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobrevivência da empresa no mercado de atuação, visando não ao proveito próprio dos sócios, mas à possibilidade de continuar sendo ofertante de trabalho.</li> </ul> <p><u>Destinação dos lucros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A administração da empresa visa a aumentar a produção do lucro, destinado com atenções diferentes para: o reinvestimento na empresa; o auxílio aos necessitados (encaminhando dinheiro ou investindo diretamente com os ‘pobres’ próximos) e, o desenvolvimento de homens novos, quando surge uma oportunidade para isso (não é uma contribuição regular).</li> </ul> <p><u>Formulação de estratégias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa viveu durante a maior parte de sua existência olhando para o dia-a-dia, sendo pega de surpresa por ameaças tanto de seu ambiente externo quanto interno, que a levaram a viver quatro crises, buscando conhecimento especializado quando necessário. Apenas nos últimos anos começou a se planejar.</li> <li>Favorecimento, em relação aos empregados, da criatividade, responsabilidade e participação nas decisões empresariais:</li> <li>Promove a criatividade no momento em que os empregados desenvolvem e utilizam a iniciativa na resolução de problemas com os clientes e na fábrica. Porém, idéias diferentes com as quais a direção não concorda costumam não ser aceitas.</li> <li>Quanto à responsabilidade dos empregados, na fábrica há ainda uma percepção por parte da diretoria industrial, de que os funcionários pensavam em si mesmos e eram pouco responsáveis com relação às suas obrigações. A prática da informalidade nos procedimentos que perdurou ao longo dos anos, contribuiu para que a responsabilidade pelos problemas ficasse diluída entre as diversas áreas envolvidas, sem tomada de posição.</li> </ul> <p><u>Ajuda aos funcionários em dificuldades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Ecom provinha ajuda significativa aos funcionários que passavam por dificuldades, principalmente quando havia algum problema pessoal grave, ou também procurando incluir na sua força de trabalho, aqueles profissionais normalmente rejeitados no mercado de trabalho. No entanto, apesar de ser uma ajuda espontânea, nenhum desses auxílios pareceu-nos realizados segundo o princípio da gratuidade, esperando-se um retorno tácito, à medida que gerava gratidão para com a empresa. A Ecom também cuidava com dedicação daqueles que desenvolveram alcoolismo, o que traria tranquilidade para a consciência dos sócios, tendo em vista sua formação cristã.</li> </ul>
O relacionamento com clientes, com fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros	<p><u>Produtos e Serviços:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Ecom preocupava-se com seus serviços e produtos (equipamentos). Preferia pecar por excesso do que por falta (como aconteceu em 1999), praticando preços conforme a dinâmica de mercado e adotando práticas como pagamento de propina a clientes se necessário fosse para ganhar o pedido.</li> </ul> <p><u>Profissionalismo dos membros da organização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quanto ao profissionalismo da empresa perante seus stakeholders, a Ecom apresentava-se ao mercado com um currículo cuidadoso, trazendo seus produtos e também referências de trabalhos já realizados. No entanto, como os procedimentos foram informais durante a maior parte do tempo, bem como as relações construídas tendo como base a confiança e a ajuda mútua, havia uma mistura entre negócio e amizade. A implementação de procedimentos segundo a norma ISO 9001:2000, porém, poderá impor uma postura mais profissional, baseada em fatos e dados.</li> </ul> <p><u>Lealdade com concorrentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não foi mencionado nenhum tipo de postura destrutiva em relação aos concorrentes, nem tampouco alguma forma de ajuda mútua.</li> </ul>
Ética	<p><u>Trabalho e crescimento espiritual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho não era relacionado de forma explícita ao crescimento espiritual, ficando a cargo de cada empregado percebê-lo dessa forma de acordo com sua crença pessoal.</li> </ul> <p><u>Respeito às leis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Ecom descumpria certas leis, atrasando e deixando de pagar impostos e também</li> </ul>



Princípio	Apropriação Ecom
	<p>direitos trabalhistas ao contratar informalmente funcionários para a fábrica e quando adotava a prática de pagamento de parte do salário ‘por fora’. Também permaneceu durante um certo tempo com processos de pintura de equipamentos em local não permitido.</p> <p><u>Comportamento ético perante autoridades fiscais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não notamos nenhum tipo de comportamento não-ético diante de autoridades fiscais. Inclusive houve uma visita de fiscal do INSS que se estendeu cerca de uma semana e notamos a preocupação das áreas administrativo-financeira e de RH em mostrar-lhe todos os documentos solicitados.</li> </ul> <p><u>Respeito aos compromissos contratuais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Ecom fazia questão de cumprir com os contratos com clientes e fornecedores (mesmo perdendo dinheiro) e também com os trabalhadores, fazendo do pagamento do salário algo praticamente sagrado.</li> </ul> <p><u>Impacto dos produtos e serviços no bem-estar dos consumidores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes da Ecom são empresas, não os consumidores finais, preocupando-se com a qualidade tanto dos equipamentos que produzia quanto dos serviços prestados.</li> </ul>
Qualidade de vida e de produção	<p><u>Avaliação da qualidade dos relacionamentos interpessoais da organização pelos gestores e empresários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a estrutura da Ecom era enxuta, os empreendedores eram os próprios diretores que, por sua vez, por força do dia a dia, estavam constantemente falando com seus encarregados. No entanto, não percebemos práticas visando à discussão dos relacionamentos com os funcionários. Cada supervisor cuidava de suas equipes (variantes no tempo) como entendesse ser melhor.</li> </ul> <p><u>Esforço para resolver situações difíceis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Ecom esforçava-se para resolver situações difíceis com funcionários com alcoolismo, ajudando-os inclusive a lidarem com as questões financeiras, além das relacionadas à saúde. Porém, em outras situações isto não acontecia, principalmente quando o empregado discordava do superior.</li> </ul> <p><u>Atenção à saúde e bem-estar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe atenção àqueles com necessidades especiais, procurando-se os caminhos possíveis para ajudá-los como já foi explorado. Oferecem a todos assistência médica e refeições aos empregados operacionais e vale-refeição aos administrativos.</li> </ul> <p><u>Condições do ambiente de trabalho:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto às condições do ambiente de trabalho, percebemos que essa preocupação intensificou-se com o processo de certificação ISO 9001:2000. Em relação à fábrica, a Ecom permaneceu um tempo razoável sem um local apropriado para a pintura de peças (mas, usavam EPIs), o que podia afetar tanto empregados quanto meio-ambiente. Procurou nos últimos dois anos melhorar pouco a pouco as condições de trabalho por meio, principalmente, da ampliação das instalações. Quanto aos empregados de campo, as condições de trabalho eram as encontradas no cliente. O que a Ecom proporcionava eram uniformes, equipamentos de segurança e ferramentas necessárias às atividades. Na fábrica, os empregados são alertados sobre a questão da segurança em reuniões de cinco minutos no início do turno (DDS - Diálogos Diários de Segurança). Não havia CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) nem SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) por decisão da diretoria, segundo a responsável de RH – o que impactava negativamente a segurança dos trabalhadores.</li> </ul> <p><u>Adequação da carga de trabalho:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O atendimento diferenciado da Ecom exige do empregado disposição para realizar esforços extras, tanto (e principalmente) no campo, quanto na fábrica, garantindo-se o direito a horas-extras, descanso e férias (mesmo nos contratos informais pagava-se na proporção dos dias trabalhados). Nos contratos de manutenção, costumava-se praticar a venda das férias, pois dessa forma a organização mantinha o faturamento mensal. Notamos também que a estrutura enxuta da Ecom levava os profissionais encarregados de áreas administrativas a acumularem diversas</li> </ul>

Princípio	Apropriação Ecom
	<p>atividades, fazendo com que fossem aos sábados ou chegassem mais cedo para a realização das tarefas exigidas pela direção.</p> <p><u>Cuidado com o meio-ambiente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Já comentamos sobre a atenção da Ecom com a comunidade, tanto na questão da pintura (deslocando-a para outro galpão), quanto do barulho (modificando o início do turno pela manhã). Também reaproveitava rebarbas dos processos fabris de caldeiraria e usinagem, além de ter coleta seletiva de lixo.</li> </ul> <p><u>Empresa como comunidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É um ideal do fundador, ainda não alcançado. A maior parte dos empregados da empresa trabalha alocada diretamente em clientes, muitas vezes assumindo mais que são funcionários dessas empresas do que da Ecom, apesar do esforço da área de RH para esclarecê-los sobre isso. Mesmo na fábrica, há um certo distanciamento entre funcionários da produção e administração. As políticas pouco claras de compensação e desenvolvimento também não contribuem para o alcance do ideal.</li> </ul>
Harmonia no local de trabalho	<p><u>Sistemas e estruturas organizacionais promotoras do trabalho em grupo e crescimento individual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Ecom trabalhava com a maior parte de seu pessoal alocada em equipes de trabalho, geralmente constituídas por pessoas que se destacavam em termos de comportamento (cooperadoras), e outras mais competentes em termos técnicos (às vezes, problemáticas), de modo a manter um clima harmônico. A área de RH tentava não escalar para trabalhos fora de São Paulo empregados que estudavam, evitando conflitos. O crescimento individual dependia fundamentalmente de cada um e também de quanto o supervisor preocupava-se em desenvolver pessoas. A necessidade de realizar várias atividades em função da estrutura enxuta da Ecom e a abertura para a iniciativa dos empregados levavam ao desenvolvimento de diferentes habilidades. De forma geral, o ambiente de trabalho cooperativo foi um dos pontos altos da empresa, citado tanto por empregados da administração, quanto da operação (campo e fábrica).</li> </ul> <p><u>Limpeza e organização dos locais de trabalho:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entendemos que não havia uma preocupação até o início do processo de certificação, quando foram delimitadas áreas para descarte, refugos, tratou-se de pintar a fábrica, cuidando-se inclusive do pequeno jardim e floreiras. Os empregados eram lembrados das questões relativas à organização da fábrica, principalmente nos DDS.</li> </ul>
Formação e instrução	<p><u>Favorecimento de atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e confiança favorável ao compartilhamento de informações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esta atmosfera parecia existir em função de um ambiente cooperativo entre os empregados da administração, com menções também à fábrica e equipes de campo. Foi mencionada a ausência de comportamentos desestabilizadores (“puxada de tapete”) e que as discussões, apesar de existirem (mesmo entre os sócios), restringiam-se ao campo profissional. Na fábrica, este clima acabava relativamente minado em função da ausência de transparência com as práticas de aumento salarial bem como de ajuda de custo para capacitação. Mesmo assim, de forma geral, os colegas procuravam ajudar-se nas atividades do dia-a-dia.</li> </ul> <p><u>Processos seletivos e de desenvolvimento favoráveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os critérios de seleção favoreciam em princípio a diversidade (dando preferência àqueles que estavam procurando trabalho ou tinham dificuldades de encontrá-lo em função de idade, sexo, falta de experiência, ou qualquer outro problema). Quanto às práticas em prol do desenvolvimento pessoal, como mencionado anteriormente, dependia da iniciativa de cada um e do alinhamento dos objetivos pessoais com os da organização. A política de capacitação não era clara.</li> </ul> <p><u>Cursos em prol do desenvolvimento pessoal e da empresa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A preocupação primordial era com as equipes de campo que atuavam diretamente nos clientes. A Ecom contava em grande parte, com as empresas-cliente que, em geral, patrocinavam inteira ou parcialmente cursos para os terceirizados. A dotação orçamentária era destinada em primeiro lugar para esses funcionários, acabando os da fábrica ficando à mercê do que seria então possível e do interesse de cada um.</li> </ul>

Princípio	Apropriação Ecom
	<p>Havia uma sala de treinamento para integração, onde ocorriam palestras esporádicas (não havia um cronograma para isto) e treinamentos, principalmente os dedicados à implantação da ISO 9001:2000.</p>
Comunicação	<p><u>Comunicação aberta e sincera entre funcionários e diretores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os diretores adotavam a política de portas abertas. Alguns entrevistados confirmaram a disponibilidade do fundador em recebê-los, em geral, quando o encarregado não possuía autonomia para resolver o problema. Já na fábrica, a liberdade ocorria com o diretor e o encarregado; alguns nunca falaram com o fundador. A sinceridade não ocorria em relação a políticas de desenvolvimento, carreira e compensação, agindo-se em favor do negócio em detrimento do empregado. Por outro lado, em relação a assuntos que impactavam o negócio, como a questão salarial que se relacionava diretamente à satisfação ou não dos empregados operacionais, tentava-se ser o mais claro e paciente possível, como também nos processos de demissão de forma geral, para evitar reclamações trabalhistas.</li> </ul> <p><u>Comunicação com interessados pela cultura da partilha:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Já com relação a pessoas interessadas como foi o caso da pesquisadora, a organização-objeto de estudo abria as portas. Existiam relacionamento entre as empresas afiliadas, destacando-se como canal as feiras promovidas no Congresso EdC. Sempre que possível e de acordo com as necessidades contratavam-se empresas da EdC como fornecedores e prestadores de serviço. O fundador da Ecom costumava ir até outras empresas EdC para compartilhar suas experiências e tentar ajudar aquelas que estavam com problemas.</li> </ul> <p><u>Meios modernos de comunicação em prol de relacionamentos econômicos produtivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Ecom utilizava-se de e-mail principalmente e também de site, bem como material institucional para comunicar-se com seus stakeholders externos.</li> </ul>

## ANEXO A: Princípios para a Gestão de Empresas da Economia de Comunhão

### PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA

## Economia de Comunhão na Liberdade

*A Economia de Comunhão pretende favorecer a concepção do agir econômico como um compromisso que abrange idéias e ação (não só lucrativo), que visa a promoção integral e solidária do homem e da sociedade. Portanto, no quadro da economia de mercado, apesar de mirar a justa satisfação das exigências materiais, próprias e dos outros, o agir econômico se insere num contexto antropológico completo, direcionando suas capacidades ao constante respeito e valorização da dignidade da pessoa, seja dos funcionários da empresa – incluindo a rede de produção e de distribuição – seja dos destinatários.*

*A Economia de Comunhão trabalha para estimular a passagem da economia e de toda a sociedade, da cultura do ter à cultura da partilha.*

#### 1. Empresários, trabalhadores e empresa

Os empresários que aderem à Economia de Comunhão formulam estratégias, objetivos e planos econômicos, considerando os critérios típicos de uma correta gestão e envolvendo, nessa atividade, os membros da empresa. Eles investem com prudência e com uma atenção especial para a criação de novas atividades geradoras de empregos.

No centro da empresa encontra-se a pessoa humana, e não o capital. Os responsáveis por ela procuram utilizar os talentos dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões dos objetivos empresariais. Adotam determinadas medidas para ajudar os funcionários que passam por dificuldades.

A empresa é administrada com a finalidade de aumentar a produção do lucro, destinado, com a mesma atenção: para o desenvolvimento da empresa; para pessoas que passam por dificuldades econômicas, começando por quem adere à "cultura da partilha" e para a difusão dessa cultura.

#### 2. O relacionamento com clientes, com fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros

A empresa se esforça, do melhor modo possível, para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos. Os membros da empresa trabalham com profissionalismo, para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, com os fornecedores e com a comunidade, orgulhosos de servirem a todos.

Estabelecem um relacionamento leal com os seus concorrentes, apresentando a efetiva qualidade dos seus produtos ou serviços, e evitando ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros.

Tudo isso enriquece a empresa de um capital não material, constituído de relações de estima e de confiança com diretores de empresas fornecedoras ou clientes, ou com a administração pública, produzindo um desenvolvimento econômico menos sujeito à variação de mercado.

#### 3. Ética

O trabalho da empresa é um meio para promover o crescimento espiritual de todos os seus membros.

A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.

Age da mesma forma com os seus funcionários, dos quais espera semelhante comportamento.

No que se refere à qualidade dos seus produtos e serviços, a empresa se esforça não só para respeitar os próprios deveres de contrato, mas também para avaliar os reflexos objetivos da qualidade da sua produção no bem-estar dos consumidores.

#### 4. Qualidade de vida e de produção

Um dos principais objetivos dos empresários da Economia de Comunhão é transformar a empresa numa verdadeira

comunidade. Eles se reúnem periodicamente com os diretores e com os gerentes para avaliar a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Esforçam-se para resolver as situações difíceis, conscientes de que o empenho para solucionar essas dificuldades pode ter efeitos positivos nos membros da empresa, estimulando inovações e incrementando a maturidade e a produtividade.

A saúde e o bem-estar de cada funcionário são objeto de atenção, principalmente diante de necessidades especiais. As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade exercida: respeito às normas de segurança, ventilação e iluminação adequadas, nível tolerável de ruído.

Procura-se evitar uma carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado, e são previstas as férias devidas.

O ambiente de trabalho torna-se tranqüilo, constroem-se relacionamentos de amizade, reina o respeito, a confiança e a estima recíproca.

A empresa produz bens e serviços garantidos, toma as devidas providências para não danificar o meio ambiente e procura economizar energia e reservas naturais, não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto.

#### 5. Harmonia no local de trabalho

A empresa adota sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual.

Os funcionários fazem o máximo para manter os locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis. Assim, patrões, empregados, fornecedores e clientes, encontrando-se num ambiente harmonioso, sentem-se em casa, assumem este estilo como próprio e passam a difundi-lo.

#### 6. Formação e instrução

A empresa favorece a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança, em que se torna natural colocar à disposição, livremente, os próprios talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa.

O empresário estabelecerá critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os funcionários, com a finalidade de criar esta atmosfera. Para que todos possam conquistar os objetivos de interesse da empresa ou de crescimento profissional pessoal, a empresa promoverá freqüentemente cursos de reciclagem e de aprendizado.

#### 7. Comunicação

A empresa que adere à Economia de Comunhão estabelece uma comunicação aberta e sincera que favorece o intercâmbio entre diretores e funcionários.

Esta comunicação se estende a todas as pessoas que, conscientes da importância social deste projeto, se prontificam a contribuir com o seu desenvolvimento. É aberta, ainda, àqueles que se interessam pela cultura da partilha e desejam aprofundar os vários aspectos dessa experiência concreta.

As empresas que aderem à Economia de Comunhão utilizam os mais modernos meios de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos econômicos reciprocamente úteis e produtivos, para se manterem ligados, tanto em nível local, quanto em nível internacional. Alegrem-se com o sucesso e valorizam as dificuldades, as provações e até mesmo o insucesso dos outros, num espírito de colaboração e de solidariedade.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)