

Guido Vaz Silva

**Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão:
Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Sérgio Proença Leitão

Rio de Janeiro
Março de 2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



Guido Vaz Silva

**Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão:
Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Sérgio Proença Leitão

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Deborah Moraes Zouain

EBAPE - FGV

Prof. João Pontes Nogueira

Coordenador(a) Setorial do Centro de Ciências Sociais - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 17 de março de 2008.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Guido Vaz Silva

Graduou-se em Administração de Empresas, na Universidade Federal Fluminense (UFF) em 2006. Atuou por quatro anos na Divisão de Planejamento Estratégico do Instituto Nacional de Câncer (INCA). Atualmente, é pesquisador e desenvolve projetos de extensão, principalmente, nas áreas de engenharia de processos e sistemas de informação pelo Grupo de Produção Integrada (GPI) da Escola Politécnica/COPPE/UFRJ.

Ficha Catalográfica

SILVA, Guido Vaz

Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso / Guido Vaz Silva; orientador: Sergio Proença Leitão. – Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2008.

119 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Poder. 3. Decisão. 4. Economia de Comunhão. I. Leitão, Sergio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título

CDD 658

Aos meus familiares e amigos,
pelos momentos e circunstâncias de interação
que delinearam minha condição humana.

Agradecimentos

Ao Prof. Sergio Proença Leitão, pelo auxílio no caminho tortuoso de feitura deste trabalho, mas, principalmente, por elevar minha referência sobre o real papel de um professor, ou melhor, de um mestre.

Ao meu núcleo familiar, pelo apoio e, principalmente, à minha mãe, Lucia Helena, meu irmão, Enio, e, meu pai, Aridelson, pelo incentivo ao longo do curso. Mesmo que distantes fisicamente, algo nos aproxima todo o tempo.

Aos meus colegas do curso, que tanto em momentos de convergência como de divergência de visões e idéias, possibilitaram-me uma aprendizagem sem precedentes em minha história.

Aos entrevistados da empresa estudada e ao seu proprietário pela solicitude e extrema consideração por minha pessoa quando da minha estadia em sua cidade.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

Resumo

SILVA, Guido Vaz. **Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2008. 119p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho realizou investigações sobre o Projeto de Economia de Comunhão (EdC) buscando compreender e descrever características da dinâmica dos fenômenos poder e decisão em organizações vinculadas a essa proposta. O tema é significativamente relevante na medida que são apresentadas evidências na literatura organizacional de práticas manipuladoras e opressoras provenientes de uma racionalidade excessivamente instrumental utilizada em larga escala na maioria das organizações. Por outro lado, existe uma lacuna na pesquisa realizada até então sobre EdC no que tange a tais fenômenos. Por meio do método de análise de conteúdo, investigou-se com empresários importantes para o projeto, durante o Congresso Nacional de EdC, os conceitos sustentadores dessas variáveis organizacionais e realizou-se um estudo de caso na empresa Prodiel Farmacêutica visando a um entendimento prático dos mesmos. Notou-se que existem características diferenciadas provenientes, em grande parte, da inversão de valores que os princípios do Projeto impõem em contraponto com o dualismo capital x trabalho, que o sistema capitalista mais disseminado promove. E, aceitando que as ontologias desses fenômenos os tornam compreensíveis, principalmente, por meio de relações, conclui-se que a significativa contribuição do Projeto é a de construção de interações mais próximas às necessidades humanas, e que, não por acaso, também possibilitam o desenvolvimento e participação competitiva no mercado.

Palavras-chave

Poder; Decisão; Economia da Comunhão

Abstract

SILVA, Guido Vaz. **Poder e Decisão em Empresas de Economia de Comunhão: Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro, 2008. 119p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study realized inquiries about the Economy of Communion Project (EoC) to understand and to describe characteristics of the dynamics of the power and decision in organizations associated to this proposal. The subject is important since there are evidences in the organizational literature of manipulator and oppressor practices proceeding from an excessively instrumental rationality used in wide scale in the majority of the organizations. On the other hand, there is a gap in the research about EoC concerning such phenomenas. By the method of content analysis, the lifting concepts of these organizational variables were investigated with important entrepreneurs for the project during the National Congress of EdC and with a case study in the Prodiel Farmacêutica to understand the practical agreement of the same ones. It was noticed that they have different characteristics caused by the inversion of values that the principles of the Project impose in counterpoint with dualism between capital and labor that the spread capitalist system promotes. Accepting that the ontologies of these phenomenas make them understandable mainly by means of relations, it can be concluded that the significant contribution of the Project is the construction of interactions closer to the human necessities, and that, not by chance, also allow the development and competitive participation in the market.

Keywords

Power; Decision; Economy of Communion

Sumário

1 O Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo Principal	16
1.2.2. Objetivo Secundário	16
1.3. Delimitações do Estudo	16
1.4. Relevância do Estudo	17
2 Metodologia	19
2.1. Tipo de Pesquisa	19
2.2. Descrição do Método	19
2.3. Coleta de Dados	20
2.4. Unidade de Análise	20
2.5. Tratamento dos Dados	21
2.6. Limitações do Método	23
3 Referencial Teórico	25
3.1. O Movimento dos Foculares e a Economia de Comunhão	25
3.2. Decisões e Poder em EdC	28
3.3. Poder	30
3.3.1. Burocracia e Poder	32
3.3.2. Poder segundo Foucault	34
3.3.2.1. Resistência e Poder	37
3.3.3. A Dialética do Poder	39
3.4. Decisão	43
3.4.1. Tipologia das Decisões	46
3.4.2. Racionalidade e Decisão	48
3.4.3. Aspectos Políticos da Tomada de Decisão	51
3.4.4. Modelos de Processo Decisório (racional, burocrático, político, consensual e anárquico)	54
3.4.5. Relações Cognitivas e Afetivas na Decisão	60
3.4.6. A Decisão como Fenômeno Relacional	61
4 Estudo de campo	64

4.1. Introdução	64
4.2. Visão dos dirigentes	64
4.2.1. Temática e textos	65
4.2.2. Roteiro das Entrevistas	67
4.2.3. Entrevistas - Empresários	68
4.2.3.1. As Categorias - Empresários	69
4.2.3.2. Conclusões Parciais - Empresários	71
4.3. Estudo de Caso: Prodiet	75
4.3.1. Trajetória organizacional	76
4.3.2. Percepções sobre o ambiente de trabalho	79
4.3.3. Entrevistas - Prodiet	81
4.3.3.1. As Categorias - Prodiet	81
4.3.3.2. As Famílias - Prodiet	84
4.3.3.2.1. Poder e Aspectos Burocráticos	84
4.3.3.2.2. Poder e Aspectos Culturais	87
4.3.3.2.3. Poder e Aspectos Relacionais	91
4.3.3.2.4. Decisão	93
4.3.4. Conclusões Parciais - Prodiet	98
5 Análise dos Resultados	101
5.1. Introdução	101
5.2. Similaridades	101
5.3. Peculiaridades	102
6 Conclusão	106
6.1. Ilações finais	106
6.2. Sugestões para novas investigações	109
7 Referências Bibliográficas	111
8 Apêndices	116

Lista de quadros

Quadro 1: Modelo Racional	55
Quadro 2: Modelo Burocrático	56
Quadro 3: Modelo Político	57
Quadro 4: Modelo Consensual	58
Quadro 5: Modelo Anarquia Organizada	59
Quadro 6: Perfil dos empresários	68
Quadro 7: Quantidade de entrevistados que citaram a relação	72
Quadro 8: Perfil dos entrevistados	81

Lista de figuras

Figura 1: Etapas do método - Empresários	22
Figura 2: Etapas do método – Prodiet	23
Figura 3: Mapeamento do terreno da pesquisa sobre processos decisórios	46
Figura 4: Modelo de seqüência estrutural da tomada de decisão	55
Figura 5: Representação gráfica da estrutura presente nos roteiros	67
Figura 6: Relações entre as categorias identificadas pelas entrevistas com os empresários	73
Figura 7: Agrupamento das categorias em famílias	98
Figura 8: Rebatimento das famílias do estudo na Prodiet sobre as categorias derivadas do estudo com os empresários	102
Figura 9: Ações interagindo na dinâmica relacional das categorias e famílias	104

“A Administração, entendida como dotada de métodos e técnicas próprios ou oriundos de outros campos, não pode permanecer indefinidamente como privilégios de alguns. Ao contrário, precisa ser democratizada, isto é, difundida no tecido social, de modo a ser reinventada enquanto força inovadora e prenunciadora de um mundo novo, justo e igualitário”.

Fernando C. Prestes Motta

1

O Problema

1.1. Introdução

A discussão presente neste estudo possui limites que serão definidos mais à frente. Entretanto, seus possíveis impactos e sua relevância prometem ir muito além das fronteiras da proposta e dos fenômenos estudados, pois a urgência necessária por ações transformadoras (responsabilidade social corporativa, economia solidária, sustentabilidade, etc.) torna-se cada vez mais notória devido às perspectivas sociais e ambientais que se conformam e aparentam potencializar situações que, a cada análise divulgada por especialistas, são apresentadas como mais maléficas e destrutivas à humanidade. É nesse contexto, onde se clama por mudanças no quadro diagnosticado, que esta pesquisa se insere, investigando uma prática real que apresenta indícios de possuir formas de gestão significativamente ímpares. Ou seja, um modelo de administração próprio, que sinaliza a tentativa de construção de uma nova perspectiva de atuação no sistema capitalista de produção, segundo características que serão apresentadas nos próximos capítulos.

Um dos indícios é o crescimento de forma acelerada dos debates sobre questões éticas e ambientais na busca dessas soluções visando a melhores perspectivas. Há consenso entre muitos estudiosos de várias áreas do conhecimento quanto à condição crítica em que se encontra a sociedade moderna (Capra, 1996). É alocada às organizações grande parcela de culpa nesse processo de degradação socioambiental tanto pelos seus fatores exponenciais de impactos éticos e ambientais, quanto pela própria forma de *management* muito difundida no meio empresarial, que defende o interesse dos acionistas como única responsabilidade das organizações. Ou seja, totalmente dissociada de questões que não sejam puramente instrumentais e econômicas.

Diante de tal perspectiva alarmante e partindo da premissa que o papel das organizações na mudança de vários aspectos, que não somente o econômico e o tecnológico, é muito grande, a teoria das organizações se mobiliza para adotar

abordagens sobre as questões relacionais e seus impactos externos e internos (teoria dos stakeholders, responsabilidade social, etc.). Este aumento de escopo tem seguido, muitas vezes, a observação de algumas práticas diferentes no ambiente organizacional com tentativas posteriores de teorizar sobre tais práticas.

Uma experiência instigante para a pesquisa organizacional é o projeto de Economia da Comunhão (EdC), que tem apresentado resultados positivos em termos de produtividade e crescimento, com formas de gestão que se diferenciam às do *status quo* empresarial. Trata-se de uma proposta filosófica-espiritual oriunda da doutrina cristã, que pelas mãos de sua líder carismática, Chiara Lubich, foi replicada para a utilização na condução de empresas. Valores que visavam melhorar o nível de relacionamento entre as pessoas, defendendo a propagação do “amor” e uma distribuição de riquezas mais homogênea foram incorporados à lógica dos negócios devido, entre outros motivos, ao enorme potencial que as organizações detêm para impactar na geração de mudanças.

Mas, as empresas também são reconhecidas por alguns autores como reais causadoras de danos à sociedade nos campos da ética e das mazelas ambientais (Egri e Pinfield, 1998). É comum notar expressões populares que diferenciam os relacionamentos nos negócios dos relacionamentos humanos de outra natureza. Essas diferenças segundo Guerreiro Ramos (1981) residem na natureza instrumental de racionalidade utilizado pelo *establishment* empresarial.

É importante salientar que, na prática, a realidade não é preta ou branca no uso dessas racionalidades, mas cinza, ou seja, o indivíduo precisa utilizar os tipos de racionalidade concomitantemente. No entanto, a ênfase exagerada na utilização de um desses tipos – no caso, o instrumental - pode gerar disfunções de toda ordem nas conseqüências do ato racionalizado, pois essa forma de pensar não se preocupa com a finalidade última das coisas. A conjectura e a gama de valores mais utilizados pelas sociedades modernas capitalistas, o que Ramos (op. cit.) denomina de política cognitiva centrada no mercado, levam a uma utilização excessiva da racionalidade instrumental em detrimento da substantiva.

O meio empresarial, dominado pela ideologia produtivista, opera através de uma uníssona forma de pensar, fundada na obsessão do aumento contínuo da produtividade. Caso imaginássemos uma gangorra entre a necessidade de as organizações pensarem de forma mais substantiva a organização e a distribuição da produção e, no lado oposto, o produtivismo instrumental, esta última pesará

mais, apoiada pelo arcabouço neoliberal dominante.

Sobre essa questão, Almeida e Leitão (2003) inspirados em Serva (1993) realizaram estudos em três organizações do projeto de Economia de Comunhão, para investigar se tais empresas, no atual estágio de sua evolução, constituíam um potencial de aplicação da racionalidade substantiva em organizações de fins econômicos. Por meio de uma pesquisa qualitativa, buscaram classificar as três empresas por seis constructos e dezesseis subconstructos associados com seus componentes em uma escala de substantividade versus instrumentalidade. O constructo Modelo de Negócios era configurado pelos subconstructos estrutura (poder, hierarquia, autoridade, liderança, divisão de trabalho, centralização e sistemas de recompensa), tomada de decisão, sistema controle e normas (comportamentos e resistências). Os resultados analisados mostraram um caráter nitidamente instrumental frente a apenas esse constructo, como relata o trecho abaixo:

“... a dificuldade maior para implantar os elementos característicos de uma razão substantiva está no Modelo de Negócios... É nesse processo organizacional que estão as maiores resistências e dificuldades para romper com as formas culturais de gestão e implantar mudanças que alterem as relações de poder, as formas de liderança, práticas de delegação e outras formas de conduzir a administração”. (Almeida e Leitão, 2003, p. 20).

Percebe-se nesse estudo a necessidade de aprofundamento na compreensão de tais relações no projeto EdC, sendo que o aumento de níveis de racionalidade instrumental nesse ponto pode ocasionar desníveis indesejados à influência da racionalidade substantiva em seus processos administrativos, que contém o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas

Nas empresas mais avançadas desse projeto, pois o avanço no sentido da proposta de Chiara Lubich, é desigual, como observaram Almeida e Leitão (2003), existe uma clara preocupação em buscar coerência entre o ser pessoa e o ser empresário, pois seus empresários entendem que a realização pessoal não se separa da profissional (Gonçalves e Leitão, 2001). Tal mentalidade é parte do que chamam de “cultura da partilha”, que envolve o compartilhar decisões e

resultados. O princípio que funda essa cultura é o amor cristão, ou amor-comportamento, enfatizado por Chiara Lubich (2004) em suas obras. Ou seja, o princípio da aceitação do outro como um ser legítimo na convivência, o que independe de se gostar ou não do outro (Maturana, 2001). Esse princípio-ação fundamenta a ênfase na colaboração, na solidariedade, na sinceridade e na participação, com implicações na estrutura de poder e tomada de decisão nessas empresas.

É o que faz seus funcionários considerarem as empresas de EdC diferentes na forma de administrar, particularmente na gestão das pessoas (Gonçalves e Leitão, 2001). Nesses estudos sobre EdC, como em outros (Serafim, 2001; Pinto e Leitão, 2006; Gonçalves, 2005; Kurtz, 2005), ou nos textos dos que escrevem sobre os princípios do projeto, não fundados em pesquisa empírica (Bruni, 2005), há suficientes indícios de que essas pequenas e médias empresas vêm desenvolvendo formas participativas de decisão e governo que merecem ser analisadas. E que elas decorrem de um tipo de cultura organizacional onde a qualidade dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constitui seu traço mais marcante. O que não é um lugar-comum no meio empresarial.

As dimensões organizacionais interligadas, poder e processo decisório, constituem o escopo da presente pesquisa. Elas têm sido descritas e questionadas desde o processo de industrialização como excessivamente manipuladoras e opressoras. E talvez não o tenham de ser.

Sobre isso, Pagés et al. (1987) afirma que há evidências que as relações e práticas de poder no contexto organizacional têm gerado, ao longo de todo o período industrial, processos de dominação e fortalecimento das ligações dos indivíduos à organização em termos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, e, que tais fatos fortalecem a dicotomia entre capital e trabalho, acarretando diversos problemas a esses indivíduos.

É ante tal constatação, associada às declarações de empresários do projeto de economia de comunhão de que “a grande maioria das empresas são sistemas de dominação e opressão orientadas para o enriquecimento e poder” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995), é que se orienta essa investigação empírica sobre decisão e poder em EdC. Ela questiona se manipulação e opressão são realmente inevitáveis.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Principal

A pesquisa tem por objetivo identificar e descrever as relações de poder e a forma como se processam as decisões no contexto de uma organização de economia de comunhão. Busca-se entender a natureza das relações de poder no âmbito desta organização e suas prováveis decorrências práticas no que tange aos processos de tomada de decisão. Este estudo pretende, portanto, responder a seguinte questão:

Como se processam as relações de poder e a tomada de decisão em uma empresa do projeto de economia de comunhão?

1.2.2. Objetivo Secundário

Secundariamente, visa-se estabelecer, por meio de analogias, possíveis diferenças e semelhanças entre a empresa a ser estudada no projeto e estudos sobre poder em organizações tradicionais, disponíveis na bibliografia, buscando responder a seguinte questão:

São elas formas dissimuladas de manipulação e opressão de seus funcionários, ou essas relações apresentam ali características peculiares?

1.3. Delimitações do Estudo

O presente trabalho limitar-se ao estudo de relações de poder e à natureza do processo decisório em uma única organização do projeto de economia de comunhão, considerada na vanguarda do projeto. Entretanto outros aspectos, necessariamente são abordados ou tangenciados, mesmo não sendo os focos principais do estudo, devido à complexa teia de variáveis que se entrelaçam nesses

fenômenos. Logo temas como cultura, ética, liderança, motivação são abordados sem uma análise profunda de suas respectivas linhas e modelos teóricos.

1.4. Relevância do Estudo

Segundo Kurtz (2005), disciplinas como a pedagogia, a psicologia cognitiva e a biologia do conhecimento enfatizam a importância dos relacionamentos interpessoais como condição necessária à aprendizagem. Os estudos sobre o projeto EdC indicam que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constituem seu diferencial competitivo (Pinto e Leitão, 2006).

No entanto, tal qualidade no trato interpessoal tem implicações mais amplas, com reflexos em todo o contexto organizacional e não apenas na aprendizagem. Porque ela faz a maneira de ser de uma empresa com implicações para seu comportamento, estrutura, organização e suas estratégias de mercado.

Por outro lado, Leitão, Fortunato e Freitas (2006) questionam o tratamento dado pela teoria organizacional aos relacionamentos interpessoais, por sua forma fortemente racionalista, instrumental e prescritiva, apenas parcialmente integrada a seu elemento central, a emoção. Esta é uma característica humana determinante (Maturana, 2001) que não encontra restrições nas empresas de EdC, com sua ênfase na liberdade de expressão de seus participantes.

Aqueles autores argumentam que a questão dos relacionamentos interpessoais e de sua inerente dimensão emocional é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações porque são seres sociais. Dizem ainda os três autores que essas relações fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. E que a deterioração das relações interpessoais resulta em deterioração das relações sociais (Leitão, Fortunato e Freitas, 2006), admitindo-se aí um processo circular.

Se isto é verdadeiro, e acredita-se que sim, as relações interpessoais na

cultura das empresas de EdC têm implicações para sua forma de decidir e no tipo de trato hierárquico ali praticado.

Ao considerar a dimensão substantiva contida na cultura dessas empresas com uma forte orientação espiritual e as formas de relações a ela associada, este estudo pode contribuir para o entendimento das conexões existentes entre relacionamento interpessoal, as formas de decidir e de exercitar poder no contexto organizacional. É uma ótica pouco comum aos estudos organizacionais, que tradicionalmente não misturam espiritualidade e gestão.

Tal contribuição partirá do estudo de uma prática transformadora adotada por essas empresas do projeto EdC, o que lhe confere maior substância conceitual. É uma forma de ver ainda incipiente na teoria organizacional, pois mesmo os autores humanistas não propuseram uma “teoria dos relacionamentos” em T.O., mostrando suas implicações para as diversas funções organizacionais (Pinto e Leitão, 2006). Este estudo permitirá perceber, do ponto de vista conceitual, o quanto a questão da qualidade dos relacionamentos na chamada “cultura da partilha” se imbrica na tomada de decisão e no exercício de poder nessas organizações.

2

Metodologia

2.1.

Tipo de Pesquisa

A pesquisa descreve como se processam as decisões e como está estruturado o sistema de poder, sendo ele, ou não, propiciador de manipulação ou de formas mascaradas de dominação sobre os funcionários da empresa de economia de comunhão estudada. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (1991), tem por objetivo descrever as características do fenômeno estudado, possibilitando estabelecer relações entre as variáveis ou dimensões estudadas. Como também possibilita conhecer a natureza dessas relações, embora isto signifique já uma aproximação com o explicar ou o compreender.

Ela procura conhecer o objeto de seu estudo de forma integrativa, relacionando a dimensão poder e a questão da tomada de decisão com a cultura desse tipo de organização, mostrando secundariamente outros aspectos relacionados a seu foco de estudo. Nesse sentido, ela envolve aspectos qualitativos e também quantitativos, possíveis de se lidar no método adotado.

Observando as considerações de Morgan (1996) sobre a obrigatoriedade de relacionamentos para a existência do poder, a pesquisa deve obter informações que mais se aproximem da realidade relacional interna. Para tal, a pesquisa precisa lidar tanto com aspectos objetivos como subjetivos que afloram do meio utilizado, o estudo de caso.

2.2.

Descrição do Método

O estudo de campo realizado se desenvolveu em duas fases. A primeira, através de um conjunto de entrevistas com empresários de economia de comunhão, de caráter exploratório, durante a realização do Congresso Nacional de Economia de Comunhão, realizado em Vargem Grande Paulista, de 29 de abril de

2007 a 1º de maio de 2007, em São Paulo. Nessas entrevistas a abordagem foi mais conceitual, procurando-se descobrir como aqueles empresários entendem as questões da decisão e as relações de poder no interior dessas organizações. E a segunda, através da realização de um estudo de caso simples, realizado na empresa Prodiet em Curitiba/PR para se obter uma visão mais direta de como se processam aqueles dois interligados objetos do estudo, examinando-se também as peculiaridades da cultura organizacional ali desenvolvida.

2.3. Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através da utilização de roteiros de entrevista, com um conjunto de temas para serem discutidos com os entrevistados, que foram aplicados tanto nas entrevistas exploratórias como no estudo de caso. Mas neste, utilizou-se também o método de observação, para a obtenção das formas comportamentais identificadas durante o período de estudo.

Na pesquisa exploratória foram realizadas 5 entrevistas no total, com duração média de 20 minutos.

A pesquisa no estudo de caso abrangeu 16 entrevistados entre gerentes (8), funcionários administrativos (5) e operários (3), tomando 45 minutos de tempo de entrevista em média.

O roteiro aplicado nos funcionários administrativos e operários encontra-se no apêndice I deste trabalho e o direcionado aos gerentes, de nível estratégico, se localiza no apêndice II, sendo o mesmo trabalhado na pesquisa exploratória. Eles são mais detalhados no subitem 4.2.2 deste trabalho.

Após o término da pesquisa, tanto a parte do material coletado gravado quanto as anotações realizadas pelo pesquisador foram compiladas e preparadas para o tratamento realizado no software Atlas.ti.

2.4. Unidade de Análise

Foi escolhida para o estudo de caso a empresa Prodiet, tida por estudiosos

de EdC e por colaboradores focolarinos, como uma das empresas na vanguarda do projeto de EdC, no que toca ao alcance das metas fixadas por Chiara Lubich para o projeto. A escolha se deu por conveniência, considerando-se que não são muitas as empresas consideradas as mais representativas desse projeto.

2.5. Tratamento dos Dados

O estudo de caso teve tratamento quantitativo apenas naquilo que é inerente à análise de conteúdo (seleção de categorias), mas a abordagem foi essencialmente qualitativa em cima das categorias e famílias identificadas. Cabe salientar que, pela ontologia dos fenômenos poder e decisão segundo o referencial teórico, foi privilegiada a análise qualitativa em busca de um melhor entendimento dos mesmos.

Desenvolveu-se, orientado por Bardin (1979), a técnica categorial para análise de conteúdo sobre o material das entrevistas semi-estruturadas de profundidade realizadas. O critério adotado foi o semântico para a busca de evidências. O software Atlas t.i. auxiliou na identificação e análise categorial dos textos.

Segundo Kurtz (2005), baseada em Bardin, a análise de conteúdo representa o instrumento de pesquisa empregado para determinar a presença de algumas palavras ou conceitos dentro de um texto ou conjunto de textos e, a partir da análise dos dados (qualitativa e/ou quantitativa) e das relações entre eles, com a finalidade de fazer inferências sobre as mensagens contidas no texto.

Bardin (1979) define a análise categorial como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia). Deste modo, a categorização é realizada pelo desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo agrupamentos analógicos, e caracteriza-se por um processo estruturalista que classifica os elementos, segundo a investigação sobre o que cada um deles tem em comum. Ou seja, as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em razão dos caracteres comuns a estes elementos.

Segundo a autora, a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. As inferências finais são efetuadas a partir do material reconstruído. Através das relações entre as categorias, e de suas interpretações, é possível desenvolver explicações e afirmações (proposições).

Supõe-se que o processo de decomposição-reconstrução desempenhe uma determinada função na indicação de correspondências entre o texto analisado e a realidade subjacente. A análise de conteúdo assenta-se implicitamente na crença de que a categorização (passagem de dados brutos a dados organizados) não introduz desvios, por excesso ou por falta, no material, mas que revela índices invisíveis ao nível dos dados brutos. (Bardin, op.cit., p. 119)

A figura 1, abaixo, resume as etapas que foram cumpridas para o alcance dos resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os empresários do projeto no congresso nacional:

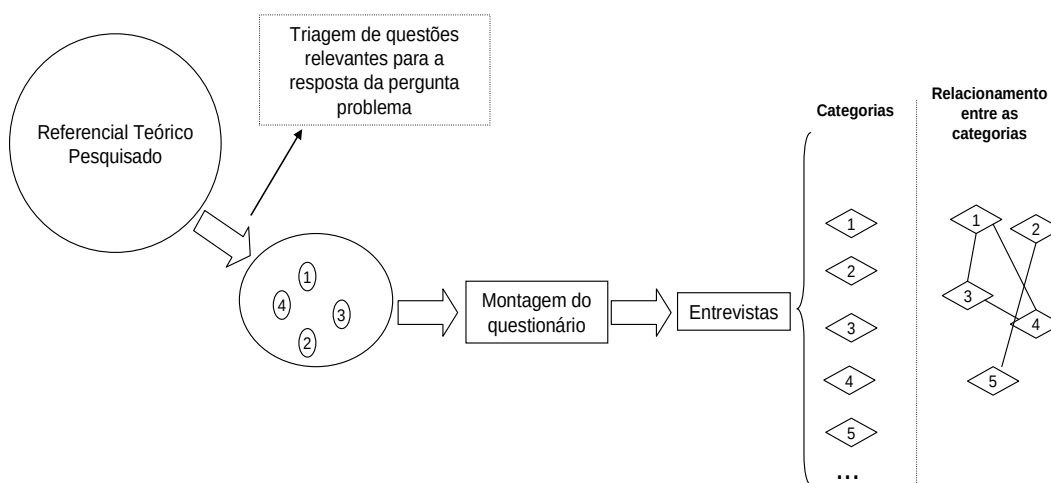


Figura 1: Etapas do método - Empresários

A figura 2, abaixo, demonstra o método utilizado para a análise de conteúdo desenvolvida no estudo de caso na Prodiet:

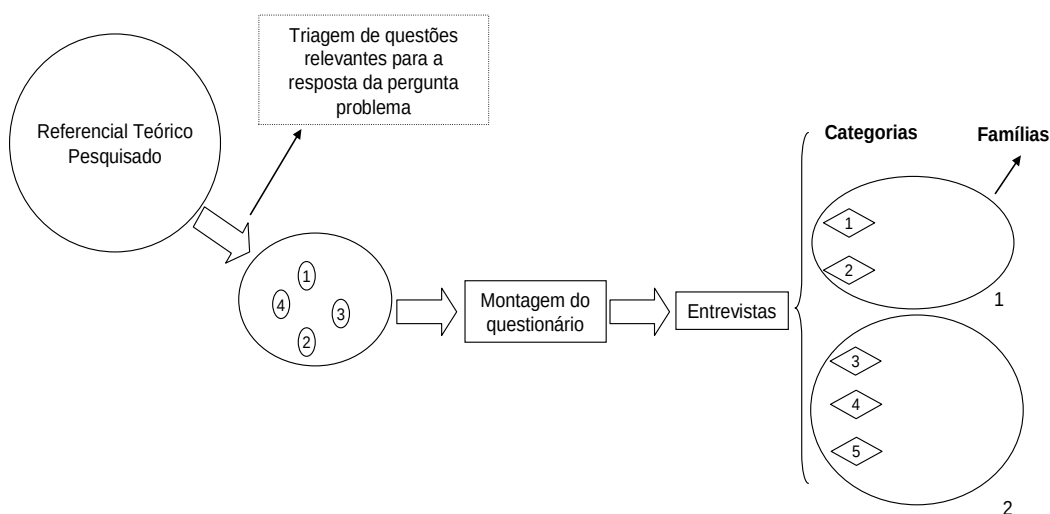


Figura 2: Etapas do método – Prodiet

A construção de tais sínteses e modelos segue as considerações de Demo (2000, p. 102) sobre o construtivismo, que defende que a realidade existe de maneira independente, mas não a captamos como mero reflexo mecânico e direto, e sim através de um sistema perceptor e mental que a interpreta de modo construtivo. Ou seja, as análises aqui apresentadas são interpretações que conferiram significados aos significantes coletados, elas não objetivam a explicação do funcionamento mecânico das coisas e nem descartam a bagagem de conhecimento e os paradigmas do pesquisador influenciando as ilações finais. Aceita-se a idéia de equilíbrio entre a realidade agindo sobre o cérebro, e este sobre a realidade.

2.6. Limitações do Método

A principal limitação é a conhecida característica dos estudos de caso, que não permitem generalizações estatísticas, mas permitem generalização analítica, como observa Yin (2003). É, todavia, um método que permite uma investigação de características significativas da vida organizacional, embora só possa ser generalizável para proposições teóricas, o que é útil em um tema ainda não

investigado, como a questão do poder e a da tomada de decisão em empresas de EdC. Fica implícito, portanto, que o observado na empresa Prodiel não pode ser generalizado para todas as empresas do projeto, inclusive porque, como observaram Almeida e Leitão (2003), o progresso dessas empresas no sentido da adoção de uma “cultura da partilha”, de visão substantiva da gestão, é desigual.

Outra limitação é que, apesar de se perceber, a partir de estudos já realizados sobre essas empresas - a importância da natureza dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais na formação da cultura da partilha (Pinto e Leitão, 2006) - nem todos os tipos de relacionamentos são examinados. Relacionamentos interpessoais, cultura organizacional, poder, decisão são os prioritariamente focados, mas as demais imbricações que essas dimensões possuem são apenas referenciadas secundariamente nos depoimentos colhidos.

3

Referencial Teórico

3.1.

O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão

A produção bibliográfica sobre economia de comunhão (EdC), começa com os textos da fundadora do movimento dos focolares e do projeto de economia de comunhão, Chiara Lubich. São textos doutrinários, que caracterizam o movimento e o projeto como um movimento social eclesial, cujos fundamentos estão nos Evangelhos e na Doutrina Social da Igreja.

A esses textos iniciais se seguiram contribuições de cientistas sociais, teólogos e filósofos, mas principalmente de economistas italianos, que se vincularam ao movimento ou ao projeto, passando a examinar o projeto de EdC de uma perspectiva teórica. Essas primeiras contribuições de membros vinculados à Academia foram quase que exclusivamente ensaios acadêmicos e surgiram a partir de 1991, com o lançamento do projeto de EdC, no Brasil, por Chiara Lubich. Atendiam ao apelo desta fundadora para que ele fosse explicado teoricamente.

O projeto começou como uma prática empresarial e quando Chiara Lubich percebeu que ele se tornava uma realidade, começando, inclusive, a ser integrado por empresários não vinculados ao movimento focolarino, não religiosos, ou pertencentes a outras religiões, convocou a Academia para estudá-lo (Leitão e Spinelli, 2007). Pode-se dizer que aí começam as contribuições baseadas em pesquisas empíricas, através de dissertações e teses, ou mesmo monografias de graduação, oriundas de diversas universidades espalhadas pelo mundo, mas principalmente na Itália e no Brasil. Foram os membros mais jovens da Academia que responderam primeiro ao apelo (Leitão e Spinelli, op. cit.).

Villardi, Leitão e Marques (2007) diriam que o conjunto desses estudos, ensaios e pesquisas empíricas registra a presença da ótica estrutural-funcionalista, mas convivendo com os pressupostos do interpretativismo e do humanismo radical, conforme caracterizados por Burrell e Morgan (1979).

O movimento dos focolares (fogo ou fogueira no lar, em italiano), onde nasceu a economia de comunhão, surgiu das reuniões de Chiara Lubich e suas cinco companheiras, no porão de sua casa, em Trento, Itália, parcialmente destruída pelos bombardeios aliados, no ano de 1943. Essas jovens católicas, apegadas à idéia de que Deus é amor, discutiam o que fazer para afastar a indigência e as guerras do planeta. E para concretizar essa idéia começaram por prestar socorro a idosos, feridos e aos pobres de Trento, dispondo de poucos recursos para ação, ou mesmo da presença de seus pais refugiados nas montanhas próximas. Estavam inspiradas nas primeiras comunidades cristãs, dedicadas ao auxílio aos necessitados.

O movimento objetivava levar a fraternidade universal pela prática da espiritualidade da unidade entre os povos (Lubich, 1999). Até hoje ele procura promover o diálogo entre cristãos, de diferentes confissões de fé, que anseiam por valores universais (Gonçalves, 2005). Concebia-se na formação do movimento focolarino, a construção de uma unidade (comunhão) que deveria ter reflexos sobre o mundo econômico e do trabalho (Lima, 1999).

O movimento começou na Itália, mas, a partir de 1958, alastrou-se pela Europa e pelos outros quatro continentes e tem hoje mais de 8,5 milhões de filiados. Foi aprovado oficialmente pelo papa João XXIII, em 1962, e seu estatuto teve a aprovação da Santa Sé em junho de 1990. Ele orienta o comportamento de diversas comunidades, chamadas de “Mariápolis” – são hoje, mais de 70 – sendo a primeira comunidade brasileira a de Recife.

Foi no ano de 1958 que o movimento chegou ao Brasil, espalhando-se por todo o país, atraindo pessoas de todas as categorias sociais (Araújo, 1998). As cidades de Maria serviram inicialmente como centros de estudos e debates, mas vieram a se transformar depois em pólos empresariais.

Segundo Biela (1998) o movimento dos focolares tem quatro dimensões complementares entre si: social, moral, religiosa e econômica. Desta última surgiria o projeto de economia de comunhão. O projeto foi lançado no Brasil, em maio de 1991, a nível mundial, em Vargem Grande Paulista, São Paulo, para ser a versão empresarial e econômica do movimento, pois, segundo Lubich (2004), sua líder carismática, era preciso levar seus princípios a uma ação concreta e transformadora. As cidades de Maria foram os locais da instalação dos primeiros pólos industriais da economia de comunhão.

O pólo paulista, chamado Spartaco, deveria funcionar como um laboratório para um novo estilo de gestão econômica, transparente, eficiente e responsável (Bruni, 2002). O pólo veio a se tornar mundialmente conhecido, recebendo visitas constantes de empresários, políticos, estudantes e pesquisadores do Brasil e de mais de 50 países, desejosos em conhecer os resultados dessa nova experiência com economia solidária. Um tipo de experiência que teve outros exemplos de maior ou menor sucesso, durante os séculos XIX e XX, como os movimentos cooperativos quakers e as friendly societies (Linard, 2003).

Com o objetivo de viabilizar esse pólo, que hoje tem seis empresas, foi criada a ESPRI S/A Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais, para criar a infra-estrutura necessária ao projeto. Ela arrecada fundos através de lançamento de ações - tem cerca de 4.000 acionistas - e administra serviços comuns ao pólo (Pinto e Leitão, 2006).

O projeto está em expansão. Como observa Linard (2003), as empresas do projeto EdC operam em mercados locais e têm sua capacidade de expansão mundial apoiada por uma rede de comunicação dos focolarinos, apta a fazer crescer de forma global o ideário do projeto. Em fins de 2006, existiam mais de 820 empresas espalhadas pelos cinco continentes, a grande maioria com até 50 funcionários (Leitão e Spinelli, 2007). Segundo os dados do centro Filadélfia, o escritório brasileiro do projeto, em Vargem Grande Paulista, a Itália é o país com mais empresas registradas e com maior produção acadêmica, seguida do Brasil. O crescimento dessas empresas no mundo, entre 1991 e 2005, foi de 13% ao ano e, no Brasil, de 7%.

Como registra Linard (2003), o projeto obteve reconhecimento internacional através da UNESCO e do Conselho da Europa, e Chiara Lubich recebeu diversos títulos honorários em conhecidas universidades.

O economista italiano Luigino Bruni (2005) afirma que a economia de comunhão busca uma nova relação entre o mercado e a sociedade, desafiando as ideologias dominantes nessa era de globalização. Elas são empresas privadas inseridas no regime de mercado, que salvaguardam a propriedade privada, mas colocando o lucro em comunhão. Têm uma visão humanista cristã da forma de se gerir negócios.

Pinto e Leitão (2006), por sua vez, dizem que a diferença nessas empresas está na forma como as pessoas se relacionam com seus stakeholders. Para esses

autores, a diferença está na qualidade dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais. Mas também é possível destacar as redes de contato comercial que elas formam, criando uma área de amortecimento de choques para suportar as pressões de mercado (Pinto e Leitão, 2006).

A qualidade dos relacionamentos interpessoais foi também enfatizada por Kurtz (2005) e por Sampaio (2006), para justificar a potencialidade dessas empresas para operarem como organizações que aprendem. Como também foi enfatizado em inúmeros outros estudos de analistas italianos e brasileiros sobre o projeto. As relações interpessoais são apresentadas como o elemento comportamental mais relevante nessas empresas e estão imbricadas no que chamam de “cultura da partilha”, que tem como fundamentos o amor cristão e o princípio da espiritualidade da unidade (Lubich, 2004).

Essa característica comportamental penetra todas as demais dimensões organizacionais dessas empresas, em maior ou menor intensidade, conforme suas experiências, progressos ou retrocessos na construção dessa cultura da partilha, o que se apresenta de forma desigual no conjunto dessas organizações (Almeida e Leitão, 2003).

3.2. Decisões e Poder em EdC

A pesquisa bibliográfica de Leitão e Spinelli sobre a produção acadêmica brasileira, relativa à economia de comunhão, no período 1991 a 2006, apresenta decisão e poder como temas não explorados nesse projeto. Podem ser encontrados muito poucos trabalhos no Brasil e em outros países, específicos sobre gestão participativa, eles estão registrados no banco de dados sobre dissertações, teses e monografias www.ecodicom.net organizado pela italiana Antonella Ferruci.

Mas em diversos trabalhos publicados no Brasil, há indícios da presença de estruturas de poder democratizadas e processos participativos nas decisões operacionais, ou mesmo nas decisões estratégicas.

No caso da Femaq, uma empresa metalúrgica de médio porte, situada em Piracicaba, São Paulo, esses indícios estão presentes. Um de seus diretores, Rodolfo Leibholz, no Congresso Nacional de Economia de Comunhão de 2005,

afirmou que o diálogo profundo é uma ferramenta importantíssima para conseguirmos ver a realidade como ela é, corrigindo distorções criadas pelo pensamento humano, quebrando preconceitos que trazemos, como necessidades pessoais de poder, medos e desejos, que na maioria das vezes nos levam a conflitos e infelicidade. Ao pronunciar essa palestra, Rodolfo Leibholz se inspirou na expressão “apóstolos do diálogo” usada por Chiara Lubich em um congresso realizado em Castelvetro, Itália, em 2004.

O diálogo é considerado nessa, como em outras empresas do projeto EdC, um bem relacional, responsável pela eficácia do crescimento pessoal e organizacional, pela eficácia da comunicação, da aprendizagem e da construção da unidade grupal. Essa unidade, nesse tipo de organização comunitária, é o novo paradigma para a condução dessas empresas (Leibholz, 2005).

Na reunião do Conaf 2005, congresso do setor metalúrgico, Leibholz, Leibholz e Passarelli (2005) apresentaram como princípios da estratégia da Femaq, entre outros, para conseguir bons resultados operacionais: (1) criar sistemas de incentivo para aumentar a participação (entendida como participação nos resultados e nas decisões); (2) buscar equilíbrio entre intuição e lógica, com o uso de decisões coletivas. Essa ambiência participativa foi percebida nos estudos de Pinto, 2004; Gonçalves e Leitão, 2001 e Kurtz, 2005.

Tal ambiente empresarial democratizado, favorável ao diálogo, foi observado também em outras empresas, como a Prodiel (distribuidora farmacêutica), a La Túnica (confeção) e a Policlínica Ágape, por Pinto (2004). Segundo estes autores, ele não está necessariamente vinculado à maior participação de membros do movimento focolare nessas organizações, como é caso da Prodiel. A presença da motivação espiritual pode não ser determinante nesse tipo de comportamento intra e extra-organizacional.

O estudo exploratório de Campello (2007) sobre a presença do movimento focolare em 14 empresas do projeto EdC, demonstra o reconhecimento da importância dos focolarinos para o alcance das metas fixadas por Chiara Lubich para o projeto (o alcance da “cultura da partilha”, da extinção da miséria). No entanto, as percepções desses empresários quanto ao alcance desses objetivos, sem a presença física ou virtual do movimento focolare, não são unânimes, considerando-se que alguns empresários poderiam assumir posturas eminentemente éticas, sociais e ambientalmente responsáveis independentemente

da presença do Movimento. Nessa avaliação preliminar de Campello, também não houve total concordância quanto à dependência do Movimento para a continuidade da expansão do projeto. Esses 14 empresários, por outro lado, afirmaram, majoritariamente, que os princípios espirituais disseminados pelos focolarinos possibilitam maior capacidade de resistência às crises naturais aos negócios, sem desprezar, em qualquer hipótese, a necessidade de eficiência administrativa de suas gerências.

Prevalece nessas empresas a crença de que a realização do ser humano é feita em comunidade, pois estão centradas na idéia de “homem em relação”, como elemento central da “cultura da partilha”, também chamada “cultura do dar”, em oposição à “economia do ter” vigente no planeta (Pinto e Leitão, 2006).

Retornando ao caso Femaq, depoimentos de funcionários administrativos e operários mostram essa empresa como “totalmente diferente na forma de administrar”, ou empresa que “propicia fácil acesso a gerentes e diretores”, ou ainda, empresa onde “todo mundo sabe o que está acontecendo” (Gonçalves e Leitão, 2001). Neste mesmo estudo de caso, valores como solidariedade, coerência, transparência, comunhão, liberdade, confiança e simplicidade foram identificados como valores emergentes de sua forma de gestão nos depoimentos tomados.

Certamente essas características e valores, encontrados em empresas do projeto e também em outros estudos aqui não citados, têm vínculos com sua estrutura de poder e dão indícios de como ela deve ser, como também sobre a forma como as decisões são tomadas.

3.3. Poder

Segundo Galbraith (1984), a palavra poder é utilizada com muita frequência sem que se reflita sobre seu significado. Definição essa que, segundo Clegg e Hardy (2001), não se encontra muito distante das primeiras conceituações de Marx e Weber, ponto de partida que vê esse fenômeno como a habilidade de fazer com que executem o que se quer, mesmo que seja contra a vontade desses executores.

Contudo, há diferenças entre as correntes no que tange à conceituação. A corrente estrutural-funcionalista busca desenvolver a ciência administrativa pesquisando formas de controle e regulação de eventos futuros por meio de suas causas (Hume apud Abel, 2005). Logo, as perspectivas adotadas para os estudos sobre o poder são para tornar cognoscível a utilização do fenômeno para aumentar a utilidade dos interesses organizacionais (Abel, op. cit.). Por outro, lado a corrente da teoria crítica e a visão pós-moderna representada por Foucault buscam se entranhar nas contradições e sutilezas presentes na essência do fenômeno, buscando entender o que Abel (op. cit.) chama de “lado negro” das organizações. Estes propõem que a própria ontologia do poder o caracteriza como não passível de dissecação, ou seja, idiossincrático, uma luta de forças hostil.

Leitão (1996) sintetiza as análises mais comuns sobre poder em três níveis:

- *Relações entre classes hegemônicas*: Entendimento das formas pelas quais as elites impõem sua ideologia e seus valores buscando obter a manutenção do *status quo*.
- *Relações entre a organização e os indivíduos*: Entendimento dos mecanismos que sustentam essa relação. O conhecido estudo de Pagés sobre o poder das organizações é de grande contribuição quando analisa que tipo de força liga esses dois entes.
- *Relações entre os indivíduos no interior da organização*: Entendimento das micro-técnicas de poder, como táticas políticas, cooptação, coalizões, etc. Existem, nesse nível, contribuições funcionalistas que o tratam como uma ferramenta de gestão, e, contribuições humanistas radicais que o consideram inerente às relações interpessoais, abordando-o multidisciplinarmente.

O autor enfatiza que essa diferenciação em níveis é arbitrária ou não natural, pois estes níveis são interativos na realidade, logo é relevante a percepção que as relações não são estanques para que não se perca seu sentido de conjunto. As separações são, apenas, para fins analíticos.

3.3.1. Burocracia e Poder

A vertente estrutural-funcionalista se preocupa em como o poder penetra na estrutura organizacional e, para tal, parte da premissa que o interesse é dividido e antagônico em classes. Clegg e Hardy (2001) explicam que os interesses de classes são estruturalmente pré-determinados segundo essa ótica. Analisam, ainda, que Karl Marx os via como sendo derivados, exclusivamente, das relações entre proprietários e controladores dos meios de produção e dos que utilizam a própria mão-de-obra no seio social da produção capitalista. E, segundo eles, Max Weber acrescentou a essa premissa as relações de conhecimento das operações.

“O primeiro escritor a emprestar uma visão mais complexa à obra de Marx foi Weber, que considerava tanto as relações na produção quanto as relações de produção” (Clegg e Hardy, 2001, p. 262).

Ao evoluir da visão exclusivamente das categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade dos meios de produção, Weber abriu espaço para que fosse percebido que todos na organização podem possuir meios para o uso do poder. O conhecimento técnico também forneceria aos possuidores capacidade de influência, podendo conduzir ou introduzir ações sociais dentro da ordem dominante. Portanto, tem-se um poder potencial na capacidade do contratado, que optaria por trabalhar mais ou menos como sujeito obediente ao controle gerencial realizado. Esta concepção molda a organização do controle que seria necessária para amenizar essa fonte potencial de força residente na essência da mão-de-obra. Por isso, as análises e soluções weberianas giram em torno da sofisticação burocrática, pois a prescrição hierárquica pretende, entre outras coisas, deixar o poder circunscrito. Com isso, os estudos sobre poder nas organizações costumam classificar o poder hierárquico como legítimo.

Motta acrescenta uma visão crítica às análises sobre o modelo racional-burocrático, dizendo que a burocracia não é um sistema cooperativo racional e muito menos um sistema orgânico morfogênico. Ela é um sistema de poder

(Motta, 1986, p. 88).

Ele salienta, ainda, que a concepção estruturalista das organizações defende que a distribuição de trabalho e social interna da organização é uma característica intrínseca aos sistemas abertos e natural a eles.

“Na visão sistêmica, a dominação é escamoteada na idéia de integração. Tudo se passa como se de fato não houvesse dirigentes e dirigidos, ma apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados”. (Motta, op. cit., p. 88).

Por conseguinte, o conflito entre essas esferas também é visto como uma disfunção sistêmica. Na verdade, em tal perspectiva não se questiona o modelo, mas sempre a realidade, considerada disfuncional quando se distancia dele. Clegg e Hardy (2001) dizem ainda que a literatura administrativa dominante acaba se atendo, quase exclusivamente, ao uso do poder para vencer o conflito e não para preveni-lo.

Portanto, segundo o pensamento burocrático, a atividade política torna-se imprescindível para a superação de resistências ou oposições que afetem o alcance das metas organizacionais, todavia não é considerada quando da inexistência desses fatos dentro da organização. Eis um dos motivos para o termo “política” receber utilização em tons pejorativos, pois se aceita sua presença apenas por motivos disfuncionais do sistema.

Segundo Clegg e Hardy (op. cit.), a perspectiva funcionalista classifica o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio.

Há uma zona de sombra no estudo sobre poder dentro do paradigma funcionalista, pois não há interesse em entendê-lo quando não existe o conflito. Sobre isso, Clegg e Hardy são enfáticos:

“... o poder simplesmente deixa de existir ou se transforma em alguma outra coisa? Assim sendo, em que o poder se transforma? Claramente, de acordo com este trabalho, apenas “pessoas más” fazem uso de poder; as “pessoas boas” usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa” (Clegg e Hardy, op. cit., p.

271).

Estudos críticos ao arcabouço teórico burocrático rejeitam esse enfoque e se concentram nas relações informais, ou seja, exercidas paralelamente aos canais formais da estrutura hierárquica.

Enquanto o enfoque no formalismo do design burocrático pretendia definir as relações formais e funções dos atores organizacionais, estudos de vários autores nas décadas de 50 e 60 observaram que o desenho técnico das tarefas e sua interdependência era o que melhor explicava a distribuição operacional de poder, de forma mais completa do que as prescrições formais da estrutura organizacional (Clegg e Hardy, 2001, p. 264).

Percebeu-se que havia uma distinção entre o poder real e o formalmente estabelecido. O primeiro considera outras variáveis além da posição dentro da organização para definição da capacidade de influência dos atores.

3.3.2. Poder segundo Foucault

Seguindo uma epistemologia científica pós-moderna, diferente da maciça produção acadêmica que tratou o poder no âmbito organizacional, Foucault desenvolveu uma visão crítica acerca do tema poder, focada principalmente nas formas de dominação étnica, social ou religiosa da sociedade moderna.

Segundo Moura (2007), a perspectiva de poder desenvolvida por Foucault buscou analisar os mecanismos de poder e sua incidência sobre o indivíduo, concentrando-se na efetividade da ação. Ele buscou compreender a manifestação do poder em seu menor nível que é na relação entre indivíduos.

“Quando penso na mecânica do poder, penso em sua forma capilar de existir, no ponto em que o poder encontra o próprio grânulo dos indivíduos, atinge seus corpos, vem inserir-se em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana” (Foucault apud Moura, 2007, p. 12).

Esta perspectiva capilar de análise de poder inserida por Foucault não desmerece os atores supra-indivíduos, mas foca na ação efetiva, mudando o nível de granularidade.

Poder é a influência de algumas pessoas (dominantes) sobre a ação de outras (dominados) e não pode prescindir da existência de liberdade (Foucault, 1982). Foucault (op. cit.) diz que o exercício do poder não é simplesmente um relacionamento entre parceiros individuais ou coletivos, é um meio pelo qual certas ações modificam outras.

Aceitando essa visão, o poder não é tratado como substância ou faculdade, mas sim, como a própria execução. Percebe-se, então, a essência relacional do fenômeno poder no pensamento foucaultiano, haja vista que seu estabelecimento acontece numa relação entre indivíduos: uma ação em relação à outra ação. Para Foucault (op. cit.) as relações de poder tem suas raízes na rede de relações que caracteriza uma sociedade. É um fenômeno relacional, por conseguinte.

Sobre isso:

“Segundo Foucault, análise do poder deve considerar o indivíduo como o próprio agente de sua ação e não como uma marionete. Uma relação de poder ocorre entre indivíduos “livres”, ou seja, “sujeitos individuais e coletivos, que têm diante de si um campo de possibilidades, onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer” (Moura, 2007, p. 14).

Foucault (1982) também observa que a dominação representa uma estrutura geral de poder cujas ramificações e conseqüências estão dispersas por toda a sociedade. É uma situação consolidada pela própria confrontação entre dominantes e dominados, reconhecida, até certo ponto, como “natural”. A dominação, segundo esse fundador do pós-modernismo, tem importância fundamental para a história social, face a sua massificação e universalidade. Todo indivíduo está sujeito a esse tipo de relação.

No entanto, Motta (1986), pesquisador de orientação marxista, reitera que é inútil procurar em Foucault uma teoria geral do poder, pois suas análises não buscam características universais para o fenômeno, haja vista que este é entendido

como uma prática social constituída historicamente e não como um objeto natural, unitário e global. Esta perspectiva contribui para o entendimento mais completo das organizações burocráticas.

Logo, o pensamento do filósofo sobre o poder implica em recusar a concepção do poder apenas em bases legalistas, diferenciando-se, substancialmente, da lógica estrutural-funcionalista. Ele o busca onde ele se revela mais complexo: vivo no tecido do corpo social.

Entender o poder é, segundo o pensamento foucaultiano, não aceitar o fenômeno enquanto algo que se pode aumentar ou diminuir quantitativamente, e, tão pouco possuir, carregar ou receber de forma dimensionada em consequência da assunção de uma função prescrita na estrutura da divisão do trabalho de qualquer tipo de organização.

As normas que tentam criar limites e definir o poder nas organizações são, inequivocamente, variáveis a serem consideradas ao se analisar as relações entre sujeitos organizacionais, mas rejeita-se que a complexidade da presença do fenômeno poder seja entendida em sua completude por essas regras. É interessante ratificar então, que no discurso de Foucault o direito normativo é uma arma a ser utilizada dentro do campo de forças de poder e não a origem única e direta do poder de um ator organizacional.

Não há, também, um desmerecimento das análises do poder dos níveis formadores de políticas e tomadores de decisão, sua força não é desconsiderada. Porém, centrar a análise do poder apenas nesses entes políticos deixaria de lado as micro relações. (Moura, 2007).

Sem esta compreensão dos acontecimentos de poder em níveis menores, perde-se a possibilidade de contra face com as políticas planejadas e elaboradas pelos “detentores do poder” e seu desdobramento pelo fluxo existente. Portanto, a micro física do poder fornece substratos, caso desejado, para a organização mais eficiente do desdobramento das decisões e dessas múltiplas relações. Não se exclui, portanto, a dimensão dos níveis mais elevados, considerados pela visão moderna como principais fontes que emanam poder, mas as inserem na perspectiva da ação capilar do poder, do ponto de efetividade.

Em síntese, entender o poder como uma questão relacional, no âmbito das micro-relações entre indivíduos, parece ser um enfoque adequado ao entendimento do fenômeno economia de comunhão, que tanto explicita a

relevância do relacionamento interpessoal na conquista dos objetivos organizacionais. Embora o próprio Foucault (1982) advirta que não temos ferramentas adequadas para o estudo do poder, como temos a lingüística e a semiótica para estudar as relações de significação, ou a história econômica para as relações de produção.

3.3.2.1. Resistência e Poder

O conceito de resistência é de suma importância para a análise do poder no entendimento de Foucault porque ela é que molda os mecanismos que deverão ser desenvolvidos para a eficácia do poder. Nota-se, então, que o conceito não deve ser entendido como algo contra o poder, mas que o define (Moura, 2007). Portanto, por meio de análises sobre a conformação das resistências seriam melhor entendidas as dimensões das forças no campo de batalha, ou seja, seria melhor entendida a genealogia.

“Usar essa resistência como um catalizador químico, de modo a esclarecer as relações de poder, localizar sua posição, descobrir seu ponto de aplicação e os métodos utilizados. Mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, ela consiste em analisar as relações de poder através do antagonismo das estratégias” (Foucault apud Moura, 2007, p. 18).

É desenvolvida nos trabalhos de Foucault a idéia de trabalhar os corpos, de adestrá-los, de distribuí-los no espaço e regulá-los no tempo, de forma a torná-los mais eficientes, mais previsíveis, mais obedientes por meio da disciplina. O conceito gira em torno da sofisticação de estratégias adotadas para estabelecer uma relação de obediência-utilidade para o alcance de um corpo dócil (Foucault apud Moura, op. cit.).

“A docilidade é o produto de uma disciplina aplicada com

sucesso” (Moura, 2007, p. 46.).

Moura (op. cit.) apresenta ainda diferenças entre o poder soberano que se exercia a partir da fórmula punir e mostrar e a disciplina, que utiliza a fórmula vigiar e punir. O fato de a vigilância anteceder a punição é evidenciado pelo autor, pois se trata da passagem para a busca do máximo da eficiência na interiorização da disciplina. Por conseguinte, a punição disciplinar tem a característica de ser uma função corretiva.

Utilizando a metáfora do panóptico de Bentham - um edifício em forma de anel, com os internos dispostos em celas individuais e uma torre no centro, no qual ficava o vigia – é possível traçar analogias com as práticas de vigilância localizadas em instituições modernas, contendo a importante característica do vigilante ver, sem ser visto.

“Se, na soberania, o foco de luz do poder estava centrado na figura do rei, no panoptismo o poder se encontra no escuro, inverificável. Isso permite, em primeiro lugar, que o poder seja impessoal” (Moura, 2007, p. 47).

Conforme essa proposição é estabelecido por meio do panoptismo o funcionamento automático do poder, pois a interiorização da disciplina faz o indivíduo se comportar por medo de ser surpreendido.

O autor supracitado ainda acrescenta que Foucault propunha que a utilização do panóptico era realizada pelas instituições na conformação do comportamento dos elementos internos à sua delimitação física e na busca de obtenção de certo controle sobre elementos externos. Apontava, ainda, que a generalização do modelo no campo social existia por meio da presença da polícia.

Este aumento em larga escala da vigilância permitiria a consideração da sociedade disciplinar.

De certa forma, o trabalho em cima das práticas disciplinares reinterpretou o sistema de regras idealizado no arcabouço burocrático porque a análise migra da busca de apenas compreensões de relações causais do poder, ou seja, entendimento do poder que alguém possui para ter conseguido que outrem realizasse algo, para análises das maneiras de socialização e normalização de

indivíduos e grupos por meio de aspectos da rotina organizacional.

O poder está, portanto, entrelaçado nas fibras da vida cotidiana organizacional e instrumentalizada pela vigilância (pessoal, técnica, burocrática ou legal) em formas de supervisão, formalização, mecanização, legislação e design em busca do aumento de controle dos funcionários. Todavia, ela não é estabelecida apenas por meio do controle direto, ocorrendo também nas práticas culturais de reafirmação, capacitação e persuasão moral e formalização do conhecimento técnico, principalmente pela adoção de sistemas de informacionais para a gestão (Hardy e Clegg, 2001).

“Dessa forma, as noções dominantes de poder (que delineiam tanto abordagens modernistas quanto as funcionalistas) foram desafiadas. O poder não era mais apenas um recurso conveniente, manipulável e determinístico. Ao contrário, todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação – uma rede dominante de relações de poder - dentro da qual as perspectivas de saída eram limitadas tanto para os grupos dominantes quanto para os grupos subordinados” (Hardy e Clegg, 2001, p. 275).

3.3.3. A Dialética do Poder

O trabalho de Max Pagés (Pagés et al., 1987) analisa as relações de poder no nível entre organização e indivíduo. Ele associa a dialética, combinada à psicanálise, como instrumento analítico de uma organização caracterizada como hipermoderna, exemplificada por multinacionais inseridas na sociedade neocapitalista.

É interessante informar que os autores realizaram um estudo anterior ao exposto acima em uma cooperativa de pescadores. Tal trabalho deu-lhes três importantes pistas a serem analisadas no estudo da multinacional TLTX (código dado para manter o sigilo da organização estudada):

- *Conflito das lógicas de produção artesanal e da produção capitalista. A*

primeira é classificada como unitária, concreta, territorializada vis-à-vis a lógica produtiva capitalista: fragmentada, abstrata e desterritorializada. Na produção artesanal é identificada uma convivência mais viva de dimensões complexas na produção, estando presentes ao mesmo tempo as ações técnico-econômicas com os reforços de valores individuais e coletivos. A unidade entre trabalho e valores individuais e coletivos encontrada na prática artesanal é substituída pela abstração do valor monetário (o dinheiro), que desterritorializou as trocas se tornando o regulador das mesmas. Eis a reversão provocada pela lógica capitalista.

- *O papel mediador das organizações.* Os autores apontam a cooperativa como um intenso processo de administração das contradições engendradas pelo desenvolvimento capitalista, buscando atenuar seus efeitos para que não estourassem em conflitos abertos. Eles sublinham as contradições econômicas (decisões de investimentos, de racionalização, aumento de salários), contradições políticas, contradições ideológicas (estilo de vida coletivo e os valores individualistas do capitalismo) e contradições psicológicas (autonomia versus proteção).

- *Relações do inconsciente psicológico.* Nesse estudo são descobertas relações entre os estados organizacionais em seus níveis econômicos, políticos e ideológicos com as estruturas inconscientes dos pescadores, fato este que é também desenvolvido no estudo da TLTX.

O estudo na multinacional foi realizado por meio de entrevistas e trabalhado com o método de análise de conteúdo, o mesmo desenvolvido nesta dissertação. Ele será fundamental para a contra face que se tentará realizar entre a organização do projeto de EdC estudada e a hipermoderna apresentada por Pagés.

Os pesquisadores encontraram alguns processos fundamentais nas análises, tais como, a mediação, a introjeção das contradições e a consolidação ideológica.

O processo de mediação é apresentado como a balança que busca equilibrar as restrições e os privilégios impostos pela organização aos indivíduos.

Pagés et al. (1987) considera que os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista, quando por um lado se desenvolvem simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, e, ao mesmo tempo, garantir o

controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. Logo, a organização se depara com uma dupla necessidade de desenvolvimento e de controle que se resolve em processos de mediação.

Ela se desenvolve em múltiplas formas. Por meio de políticas de altos salários, de possibilidade de ascensão na carreira, aceitação dos objetivos do lucro e crescimento da empresa e da aceitação do *modus operandi* capitalista, a dualidade é trabalhada ao nível econômico.

No nível político, são desenvolvidas técnicas de administração que garantem o respeito às diretrizes centrais, contudo buscando possibilitar a iniciativa individual através de técnicas de autonomia controlada.

No nível ideológico o processo apresenta uma ideologia dominante disseminada pela empresa, mas que encontra muitas variantes no corpo funcional mesmo que sem contradições radicais ao estabelecido.

Os autores identificam, ainda, que as contradições entre privilégios e restrições se refletem em prazer e angústia para o indivíduo no nível psicológico.

“A organização funciona, por um lado, como uma máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e intangível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar” (Pagés et al., 1987, p. 29).

O estudo apresenta como a matriz da multinacional cria e operacionaliza uma estrutura de dominação sobre a filial e os indivíduos localizados nelas. Por meio de sistemas decisórios de autonomia controlada, a administração central consegue controlar à distância, concebendo, aplicando e controlando o sistema de regras interiorizado pelos indivíduos das filiais. Percebe-se a interseção entre a estrutura de poder e a conformação do processo decisório.

Todavia, o conjunto de regras concebido para controlar não se apresenta estaticamente porque a realidade organizacional não é assim. Tal dinâmica causa

um esforço dos gestores em, na aplicação das regras, lidar decisivamente com as contradições entre autonomia e controle, pois para o melhor desempenho técnico organizacional as regras têm de ser dilatadas diante da constatação de que não existe uma única solução (“the best way”) preconizada na administração científica. Portanto, as situações de incerteza presentes na realidade organizacional que não permitem a prescrição total dos fatores obrigam a emergência de certos graus de autonomia em organizações de alto nível competitivo. Contudo, é analisado de forma crítica:

“Esta análise apenas reproduz a concepção que a organização faz de si própria e que tenta incutir em seus empregados; as regras podem ser contestadas visando a melhor eficácia mas não como sistema de dominação” (Pagés et al., 1987, p. 52).

Portanto, a pesquisa revela, em suas conclusões, a tentativa que a organização em estudo realizava para dirimir contestação que viessem à ordem vigente.

“Deixando de lado a questão da contradição entre capital e trabalho e por isso mesmo ocultando-a, essas teorias desempenham definitivamente o papel da ideologia dominante. Elas são freqüentemente utilizadas nas empresas como verniz científico e legitimam novas técnicas de poder, como a direção participativa por objetivos, a cogestão, as equipes autônomas... Essas abordagens positivistas consideram o poder como uma função, como uma coisa que se possui e a organização como uma entidade autônoma cuja lógica não é criticada” (Pagés et al., 1987, p. 224).

Os autores consideram que tais abordagens não consideram a ubiquidade do poder, sua extensão além das relações de produção; na ordenação do espaço, na distribuição e na produção do saber e da norma, nas regras da organização e até no inconsciente dos atores.

É ressaltado que as restrições de cunho político, ideológico e psicológico sempre existiram, contudo foi notado na pesquisa a crescente capacidade das empresas de penetrar nos ideais, nos valores, no estilo de vida e nas estruturas de personalidade.

Notou-se também uma subordinação desses aspectos à questão econômica, conforme abaixo:

“Paralelamente, vimos como na organização hipermoderna o controle político na tomada de decisão, os controles ideológicos e psicológicos por um lado se reforçam e por outro estão clara e eficazmente ligados aos objetivos econômicos” (Pagés et al., 1987, p. 225).

Em suma, o estudo na organização hipermoderna demonstra que as questões contraditórias entre o capital e o trabalho persistem e geram problemas ao convívio organizacional e à estrutura psicológica dos atores organizacionais, principalmente considerando ao que toca às práticas de poder e sua crescente mutação de formas, que se sofisticam, ficando menos facilmente perceptível e gerando impactos maiores na dinâmica organizacional.

3.4. Decisão

Miller et al. (2004) considera a decisão organizacional como a parte do campo mais amplo de estudos e teorias organizacionais, possuindo uma diversidade grande de paradigmas e perspectivas. Logo, assim como o tema poder, os estudos em processos decisórios se determinaram em uma evolução não homogênea, pois as epistemologias têm interesses distintos na análise do conceito em questão. O tema se relaciona intrinsecamente com outros de alta relevância como a questão da racionalidade e do poder.

Etimologicamente, a palavra decisão é definida por Pereira e Fonseca (In Cornélio, 1997) como a formação do prefixo de (prefixo latino com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (cindir, cortar), ou

seja, a palavra decisão significa parar de cortar ou deixar fluir.

No decorrer da evolução do conceito, há considerável produção abordando a decisão, sob o paradigma estrutural-funcionalista, como uma ininterrupta procura por decisões racionais que atinjam objetivos determinados maximizando os recursos por meio de modelos matemáticos e estatísticos. Esta premissa foi questionada posteriormente pela escola comportamentalista, que propôs a aceitação de uma “racionalidade limitada”, diante dos limites cognitivos humanos e organizacionais.

Por outro lado, há bastante material que utiliza a perspectiva política da tomada de decisão propondo que o modelo racional se distancia substancialmente das realidades presentes nas organizações.

Miller et al. (op. cit.) realiza um mapeamento interessante sobre a pesquisa sobre processos decisórios. Eles desenvolvem um diagrama que lida com as dimensões ação e interesse para realizar a classificação.

Por meio da dimensão da ação, os trabalhos são classificados num *continuum* entre o coerente e o caótico. Encontra-se com mais proximidade da abordagem coerente autores que propõem ser possível o encontro de ordens sequenciais e lineares no processo de tomada de decisão. Fazem parte desse conjunto o incrementalismo de Lindblom e a descrição da mudança progressiva de Quinn. A coerência implica intencionalidade e certa ordem.

“Os indivíduos esforçam-se por decidir racionalmente, mas são impedidos pela falta de um conhecimento perfeito, em razão dos limites da própria cognição humana. Todavia permanece a intenção da coerência” (Miller et al., 2004, p. 297).

Por outro lado, a aproximação do termo caótico é adotada para as abordagens que vêem a coerência do processo como derivação do mito da racionalidade objetiva.

“Por mais claras e precisas que sejam as descrições do processo, não refletem a realidade, não sendo necessariamente lineares, sequenciadas ou intencionalmente racionais” (Miller et al., 2004, p. 297).

Está presente neste lado do *continuum* a visão caótica de Cohen, March e Olsen, que defende que os processos estão intrincados na dinâmica organizacional e não são controláveis. A ação caótica poder ser encontrada na concepção de processo descontínuo encontrado em Mintzberg (1976), onde as decisões costumam parar, para depois recomeçar.

A dimensão do interesse está relacionada com a questão mais política das decisões indo de uma perspectiva de solução de problemas até as buscas de entendimento sobre as conformações políticas do processo decisório.

A visão da solução de problemas é bem representada em Simon por sua rejeição aos pressupostos da ortodoxia da ciência econômica. Contudo ele manteve a noção central de comportamento orientado para a solução de problema.

“Os objetivos eram enunciados, metas estabelecidas e se mantinha visão integrada do problema, enquanto todos os participantes buscavam soluções que fossem “satisfatórias” e que fossem suficientes para resolver o problema. Esse comportamento satisfatório (satisficing) se ancorava firmemente numa perspectiva de solução de problemas” (Miller et al., 2004, p. 299).

Por isso, a visão realizada por Simon ainda não era das mais radicais e os autores localizados próximos do outro extremo dessa dimensão buscam afastar inteiramente a abordagem de solução de problemas e defendem que toda atividade é motivada politicamente, pois as decisões são incluídas ou não na pauta organizacional ante uma questão política. Eles se atêm aos interesses e conduções que permeiam o processo.

“O que tem importância maior é se as decisões são anteriores ao processo ou se são deliberadamente mantidas fora da agenda por interesses poderosos” (Miller et al., 2004, p. 299).

A figura abaixo representa a classificação dos estudos sobre decisão definida por Miller et al. (op. cit.):

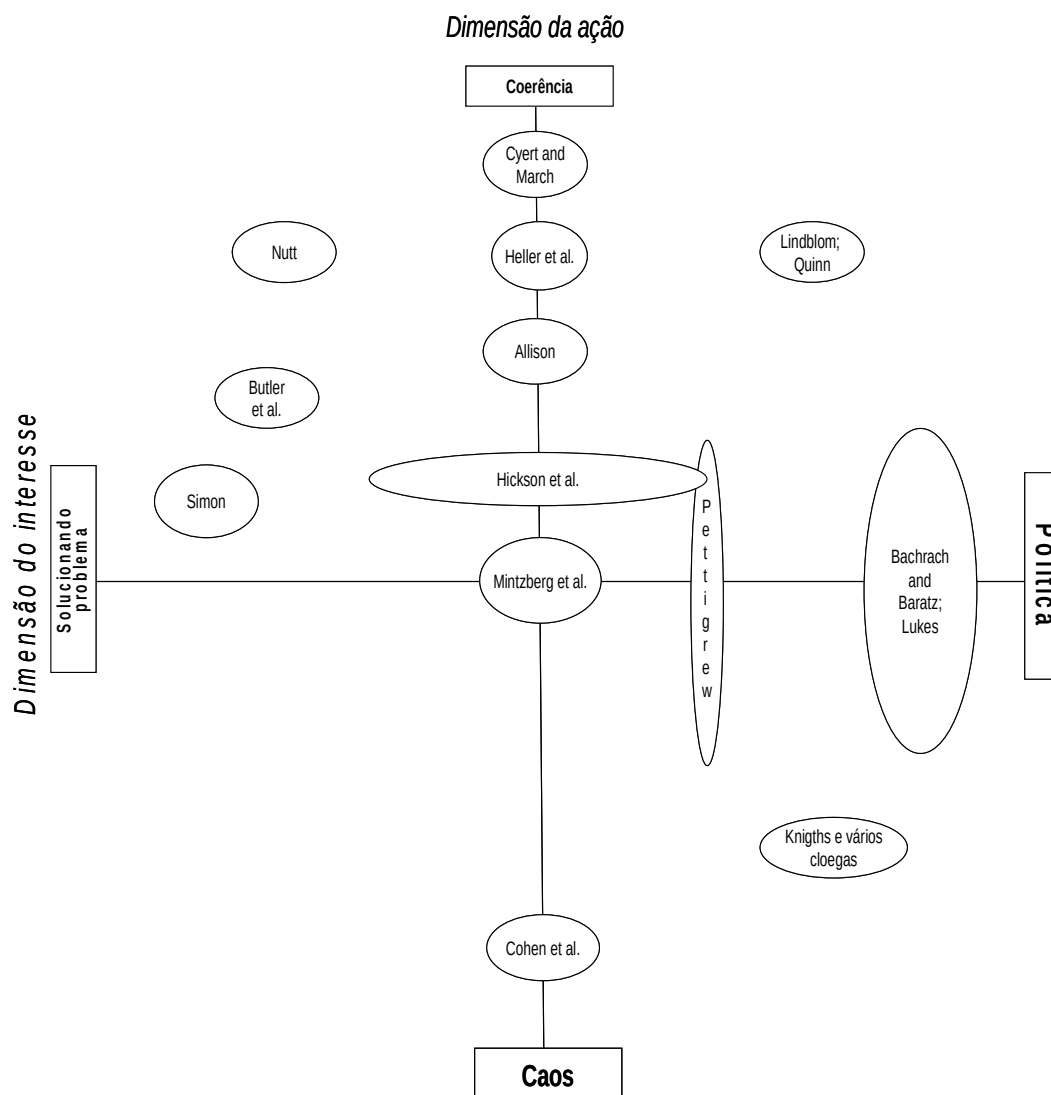


Figura 3: Mapeamento do terreno da pesquisa sobre processos decisórios

3.4.1. Tipologia das Decisões

Simon (1963, p. 19) distinguiu as decisões entre dois tipos opostos, apresentando uma tipologia importante para o decorrer desta dissertação:

- *Decisões programadas*: apresentam-se rotineiramente e repetitivamente, sendo possível criar um processo definido para tratá-las, sem que sejam necessários novos estudos cada vez que ocorram. Exemplos: fixação de preços das encomendas de clientes comuns; determinação de pagamento de salário a

empregados doentes; novas encomendas de material de escritório.

- *Decisões não-programadas*: são situações novas, não-estruturadas e de importante consequência, não havendo, portanto, um método totalmente prefixado para tratar o problema. Abaixo, segue um exemplo apresentado por Simon:

“A decisão do General Eisenhower, no Dia D, constitui bom exemplo de decisão não-programada. Muitas das partes das decisões foram programadas, mas, antes que elas pudessem ser formuladas, tinham de ser previstas em uma estrutura mais ampla de diretrizes militares e políticas” (Simon, 1963, p. 20).

Esses tipos de decisão apresentam ocorrências diferentes pela estrutura organizacional. Observa-se que as decisões mais caracterizadas como não-programadas ocorrem com maior frequência no nível estratégico das organizações, em questões de maior complexidade com níveis de incerteza bastante altos. No nível operacional as decisões tendem a ser mais rotineiras, repetitivas. Os problemas são mais estruturados, com um controle maior sobre as variáveis. Portanto, a classificação apresentada faz importante distinção sobre quais processos decisórios faremos referência neste trabalho porque é fato que a problemática da decisão se precipita tanto em questões operacionais e rotineiras quanto em questões estratégicas para a organização, contudo a atenção aqui desenvolvida está voltada para decisões que podem alterar o caminho trilhado de forma drástica ou a ordem encontrada em determinado ambiente organizacional, ou seja, decisões complexas e sujeitas a fortes influências de aspectos políticos.

Outro fator relevante a salientar é que estes dois tipos de decisão não são, na verdade, tipos totalmente distintos, mas um todo contínuo, com decisões altamente programadas em uma extremidade, e decisões altamente não-programadas, na outra. Simon explica que são utilizadas as palavras programadas e não-programadas apenas como rótulo para o branco e para o preto dessa escala cromática (Simon, 1963, p. 18). E, a realidade muitas das vezes é cinza.

3.4.2. Racionalidade e Decisão

Racionalidade, segundo Simon, é a seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento (Simon, 1979, p. 78).

Conforme fora comentado, os modelos clássicos de decisão, utilizados principalmente pela ciência econômica, utilizam o conceito de racionalidade perfeita que requer conhecimento de todas as alternativas passíveis de escolha, preconizam conhecimento completo, ou capacidade de calcular as conseqüências associadas a cada uma dessas alternativas. E demandam certeza na avaliação presente e futura destas conseqüências por parte do decisor.

Este conceito da racionalidade clássica que defende que o tomador de decisão é um maximizador num processo seqüencial e linear foi, e ainda é, largamente utilizado em pesquisas sobre o processo decisório nas organizações. Desta forma, está implícito que os indivíduos se comportam e decidem conforme sua racionalidade e também o fazem em grupo.

Vergara (1991) ratifica que a racionalidade que permeia a maioria da teoria da decisão é apoiada em métodos quantitativos, privilegiando análises como os gráficos do ponto de equilíbrio, matriz de resultados, árvores decisórias, análise de inventário, pesquisa operacional, entre outros. Ou seja, o positivismo cartesiano domina, em termos de método, as tentativas de compreensão do fenômeno que se apresenta de maneira tão complexa.

Contudo, tal perspectiva foi criticada de forma seminal em meados do século passado com as apresentações das limitações do homem econômico racional realizadas por Simon (1979), que chegou a ser contemplado com um Prêmio Nobel pelo trabalho desenvolvido nessa linha.

“O objetivo, então era a substituição do modelo clássico por um outro, que descrevesse como as decisões poderiam ser tomadas (e provavelmente eram de fato tomadas)...” (Simon, 1984, p. 111).

O conceito da racionalidade limitada argumenta que a complexidade do

ambiente organizacional e as limitações cognitivas humanas tornam incapaz a detenção das condições divulgadas pela racionalidade perfeita.

A intenção era proporcionar alguma teoria que guiasse os tomadores de decisão quando fosse necessário desenvolver alternativas através de busca; quando as conseqüências de escolha de determinadas alternativas fossem apenas vagamente conhecidas, tanto devido às restrições nas possibilidades de cálculo quanto às incertezas do ambiente; ou ainda quando o decisor não possuísse uma função de utilidade geral e consistente, que lhe permitisse comparar alternativas heterogêneas. Este cenário mais realístico proporciona procedimentos que transformam problemas intratáveis de decisão em problemas de solução plausível.

Simon apontou alguns desses procedimentos, tais como: a busca de soluções satisfatórias ao invés de otimizadoras; substituição de objetivos abstratos e globais por subobjetivos tangíveis, cujo alcance pode ser observado e mensurado; divisão da tarefa do processo decisório entre muitos especialistas, coordenando seu trabalho através de uma estrutura de comunicações e autoridade. Estas e outras aplicações estão sob a rubrica abrangente da “racionalidade limitada”.

“... um número significativo de estudos empíricos tinha sido realizado, mostrando que a condução efetiva de decisões empresariais estava razoavelmente de acordo com a hipótese de racionalidade limitada, mas não com as hipóteses da racionalidade perfeita...” (Simon, 1984, p.127).

O advento dessa teoria realça a falta de onisciência do indivíduo tomador de decisão e também, intrinsecamente, os limites da racionalidade objetiva como única via de fatores para o processo decisório.

Sobre isso Leitão (1993(a)) diz que esquemas decisórios do tipo clássico se prendem a racionalidade absoluta que persegue a maximização de resultados, enquanto que o fenômeno da decisão obedece a uma racionalidade limitada que visa ao satisfatório e não é apenas objetiva, mas também subjetiva e funcional, variando conforme as pessoas envolvidas e a situação. Ele acrescenta que admitida à racionalidade subjetiva (incluindo poder e política), a idéia do conflito não pode ser rejeitada e sim desenvolvida a capacidade de conviver com ela, extraindo o melhor, haja vista que é inerente ao comportamento humano.

“A questão do poder e da ação política é vital para a compreensão das decisões organizacionais...” (Leitão, 1993 (a)).

Segundo Simon (1979, p. 48), ainda, toda decisão é uma descrição de um estado de coisas futuro. Além disso, elas têm uma qualidade imperativa, pois um estado de coisas futuro será escolhido em detrimento de outros. Logo, toda decisão é constituída por elementos de fato e de valor.

Proposições factuais são definidas como afirmações sobre o mundo que se pode ver e da maneira como funciona, ou seja, a princípio a veracidade de tais afirmações pode ser comprovada ou não na realidade.

Por outro lado, toda a decisão contém também elementos de valor, éticos que não deixam espaços para comprovação de sua veracidade ou falsidade, pois a partir do momento que o tomador de decisão faz uso da função imperativa das decisões declarando que um estado de coisas deve ser, ou que é preferível, este elemento não é verdadeiro nem falso, não é correta, nem incorreta. Tal conteúdo ético, não pode ser completamente redutível a termos factuais, ficando no subjetivo campo dos valores, por esse motivo uma decisão não contextualizada não é passível de análise quanto ao seu acerto.

Esta afirmação ratifica a complexidade do fenômeno e a conduta dessa pesquisa que tem como premissa que é necessária uma análise multidimensional para a compreensão do mesmo, como observado por Leitão e que será melhor desenvolvida no item 3.4.4:

“... a decisão não pode mais ser enfocada como um ponto modal, como um evento arbitrário, facilmente capturável, mas precisa ser entendida como um processo dinâmico, complexo, multirrelacional, que se desenvolve em determinado contexto organizacional. É o conteúdo desse contexto que configura o processo, que o caracteriza e define”. (Leitão, 1996).

3.4.3. Aspectos Políticos da Tomada de Decisão

O poder também era ignorado na perspectiva da racionalidade perfeita, contudo o conceito foi introduzido nas análises dos processos decisórios há algum tempo (Pettigrew, 1973; Harrison, 1987; Leitão, 1993 (a)).

Harrison (1987) considera dois conceitos fundamentais para o entendimento dos aspectos políticos nos processos decisórios.

O primeiro é a política, que é definida por ele como a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de determinado propósito. Todo contexto no qual está sendo desenvolvido um processo de tomada de decisão possui um ambiente político determinado pela capacidade de cada ator organizacional influenciar os demais. Esta arena de forças molda o processo de forma que a utilização do poder é realizada para que o objetivo requerido pelo ator ou grupo mais forte seja alcançado.

O segundo é apresentado como a expressão simbiótica entre poder e política na forma de poder político que permeia o processo de decisão organizacional.

“Considerar política na abstinência de poder é um exercício vago; considerar poder sem a estimulação da política é contemplar a inércia” (Harrison, op. cit.).

Este processo simbiótico é aplicado de forma efetiva por meio de táticas de comportamento aplicadas pelos atores organizacionais visando ao alcance de certos objetivos. O autor supracitado exemplifica alguns mecanismos utilizados em uma indústria eletrônica tais como: culpar ou atacar outros; manipular a informação; criar e manter uma imagem favorável; desenvolver uma base de suporte; desenvolver aliados e formar coalizões poderosas, associar-se com pessoas influentes.

Esta passagem demonstra que a utilização do poder, historicamente, em organizações capitalistas modernas é instrumentalizada com uma conotação muito negativa e competitiva, seguindo a lógica de mercado.

Lindblom (1981), com muita propriedade, rechaça possíveis defesas de um processo decisório detentor apenas de racionalidade técnica ao expor alguns

argumentos que evidenciam os limites da análise técnica, sem a presença do embate político. Ele sugere que se imagine uma situação em que só se possa decidir com base analítica, sem qualquer presença de poder, mas tão somente pela informação e investigação.

“Para começar, uma situação inteiramente sem política, dependente exclusivamente da análise, implica que todos os analistas tenham chegado às mesmas conclusões. Se isso não aconteceu, já terá uma forma de ação política – uma votação, por exemplo - para resolver as diferenças” (Lindblom, op. cit., p.19).

Os cidadãos precisariam admitir e aceitar, também, a infalibilidade dos analistas, senão rejeitariam algumas de suas conclusões e, conseqüentemente, seria imprescindível o uso de meios políticos para se chegar a uma decisão.

Lindblom ainda propõe, em suas pesquisas sobre decisões em organizações públicas, que as decisões não são tomadas em um processo linear, nem existem escolhas finais depois de um processo racional de busca e evolução de informações e alternativas que se distanciem muito da realidade a ser mudada. O que se percebe, segundo ele, são apenas pequenos ajustes às estratégias existentes, resultantes de uma série de pequenos passos e não de um único grande movimento para o alcance uma solução integral (Miller et al., 2004). Esta abordagem, denominada incrementalista, traria certos benefícios por obter mais comprometimento dos atores organizacionais, haja vista que os pequenos passos seriam absorvidos com mais naturalidade do que decisões que buscassem uma solução integral.

Contudo, a decisão realizada incrementalmente não traz respostas às questões substanciais das organizações, ou seja, se limitaria a mudanças de primeira ordem, ou seja, tais processos decisórios promoveriam apenas mudanças no sistema e não do sistema. Por conseguinte, tais pesquisas corroboram constatações de pesquisadores sobre mudança organizacional que não vêm identificando, com freqüência, mudanças de segunda ordem (ou transformadoras) nas organizações estudadas.

“E mudanças de segunda ordem são difíceis de aceitar e de implementar. Elas requerem uma reflexão sobre o conhecimento que temos de nós mesmos, a capacidade de aprender a aprender, quando nossa cultura ocidental está mais centrada na ação do que na reflexão” (Leitão e Rousseau, 2004).

Em suma, a política cognitiva de mercado, denominada assim por Guerreiro Ramos (1981), com seu paradigma que ampara a lógica do modelo capitalista contém a premissa de que os interesses individuais são capazes de prover um bem-estar comum. Portanto o que se observa nas pesquisas acadêmicas sobre decisão e poder levam a constatações de que o jogo existente no cerne das organizações também é carregado desses conceitos individualistas e competitivos que dilaceram algumas características intrinsecamente humanas.

“Qualquer outra forma de conduzir o processo produtivo que mude tais pressupostos e premissas, assumidos ao longo do tempo, gera desconfiança ou rejeição por parte das classes produtoras e das elites de poder, responsáveis pela manutenção do sistema de organização social vigente e pela ideologia que lhe dá suporte e sentido de autenticidade, uma vez que a ideologia é um compromisso de conduta usado para controle dos comportamentos coletivos” (Leitão e Rousseau, op. cit.).

Em contraponto, os trabalhos realizados em empresas da EdC têm demonstrado que a forma de gestão baseada nos princípios de cooperação e solidariedade, da liberdade e participação nas decisões e resultados promovem resoluções de mudanças substanciais na lógica de entendimento e funcionamento de uma organização capitalista ao introduzirem uma nova perspectiva na economia liberal, com mais ênfase na cooperação do que na competição, no interesse coletivo do que no individual. Na verdade, estas organizações buscam ir se transformando, por meio do conjunto de decisões, ações e condutas, em busca do ideal proposto pelo projeto.

3.4.4.

Modelos de Processo Decisório (racional, burocrático, político, consensual e anárquico)

Foi realizado um estudo sobre o processo decisório na universidade (Leitão, 1991), que posteriormente foi aprimorado e testado em organizações privadas e públicas (Leitão, 1993(a); 1993(b) e 2003), utilizando os modelos racional, burocrático, político, consensual e anárquico, ocasionando em um conceito de processo decisório com capacidade de aproximação do fenômeno da decisão nos ambientes analisados.

“Tais modelos também admitem que as decisões seguem uma seqüência linear envolvendo os fatores que antecedem a escolha, como a definição do problema e a avaliação das alternativas disponíveis, a opção por uma alternativa, ou seja, a escolha propriamente dita e finalmente a implementação e avaliação de resultados na escolha” (Leitão, 1991, p. 48).

Segue abaixo a forma de estruturação proposta por Ellen Chafee, conforme apresentada por Leitão (1991):

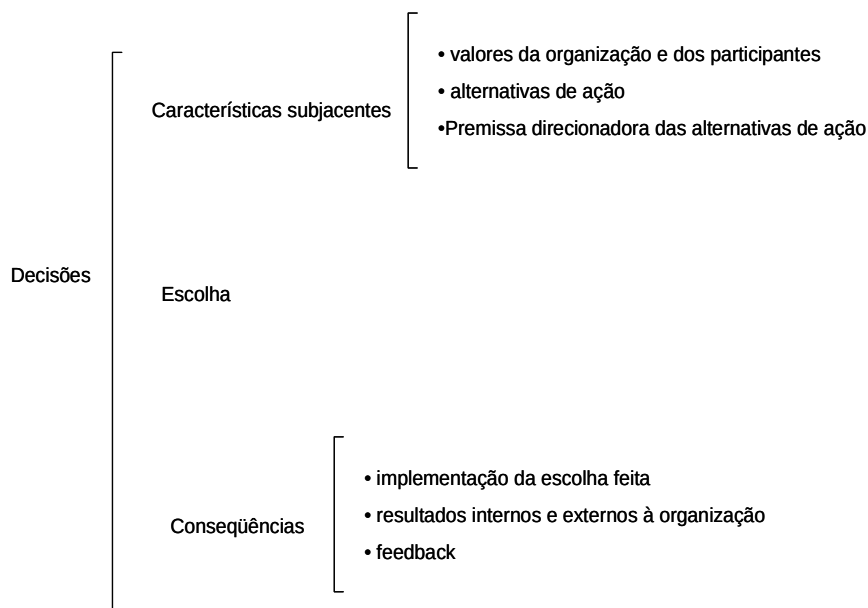


Figura 4: Modelo de seqüência estrutural da tomada de decisão

Considerando esta estruturação, os cinco modelos foram caracterizados por Leitão (1991, p. 50) segundo os quadros abaixo:

Quadro 1: Modelo Racional

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Conhecimento à priori dos valores, de acordo com as preferências relativas. Consistência com as metas.	Metas superordenadas.
Alternativas	Meios para os fins desejados	Busca de possíveis soluções. Consideração simultânea das alternativas.
Premissa	Maximização das probabilidades	Arena central para deliberação. Entendimento das relações causais.
Escolha	Seleção da alternativa.	Escolha ativa e consciente.

Implementação	Ordenação dos detalhes da escolha	Suporte unificado.
Resultados	Conseqüências planejadas	Entendimento das relações causais
Feedback	Informação útil para entendimento das relações causais e natureza do problema.	Suporte unificado. Entendimento das relações causais. Capacidade de usar tal informação capacidade analítica, mente aberta, procedimento de entrada

Condições para aplicação do modelo:

- Participantes com metas comuns e razoável comunhão de idéias e atitudes para consegui-las.
- Participantes engajados num processo que os leve a entender as relações de causa e efeito (tecnologia de produção conhecida)
- Participantes com competência técnica para esclarecer relações, na medida em que o problema seja complexo.
- Desenvolvimento seqüencial do processo (como na tabela acima) para cada problema, o que requer tempo e paciência.

Quadro 2: Modelo Burocrático

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores Alternativas	Eficiência operacional. Historicamente definidas	Organização hierárquica Repertório limitado
Premissa	Funcionamento anterior	Previsibilidade dos resultados
Escolha	Identificação do produto do procedimento.	O procedimento tem mais interesse do que a substância de uma questão. Focalizada mais na ativação do procedimento do que na decisão em si.
Implementação	Determinação através de sub-rotinas.	Organização muito lenta na mudança.
Resultados	Previsão pela estrutura	

Feedback	organizacional e regras de interação.	Adaptações marginais das rotinas e processos de ativação das rotinas.
	Repetição.	

Condições para aplicação do modelo:

- Rotinas operacionais padronizadas úteis para as demandas correntes.
- Adaptações marginais das rotinas e procedimentos de ativação de rotinas.
- Sistema exequível para operar as rotinas apropriadas.

Quadro 3: Modelo Político

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Múltiplos, não-consensuais, baseados no auto-interesse.	Atores com interesses variados independente de qualquer meta superordenada.
Alternativas	Expressões do auto-interesse dos atores.	Propostas pelos atores. Baseadas nas possibilidades de ganhos ou perdas.
Premissa	Vencer.	Sobrevivência dos mais aptos. Construção de coalizões. Arena para negociação.
Escolha	Ratificação da proposta do grupo vitorioso.	Vínculo pequeno ou não causal entre os objetivos e resultados. Provavelmente não intencional e por algum ator isolado.
Implementação	Certificação e monitoramento dos detalhes da escolha.	Arranjo dos detalhes.
Resultados	Consequências negociadas da escolha.	Mudanças nas condições organizacionais.

Feedback	Mudanças relativas na força dos atores e nas condições organizacionais.	Mudança nas condições organizacionais.
----------	---	--

Condições para aplicação do modelo:

- Diversidade de interesses entre os atores.
- Possibilidade de composição dos interesses da organização com os interesses dos atores.
- Disponibilidade de arenas para negociação e ratificação de escolhas.

Quadro 4: Modelo Consensual

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Responsabilidade compartilhada.	Premissas sobre o objetivo organizacional e seu processo compartilhados pelos atores. Igual oportunidade de contribuir para a decisão.
Alternativas	Determinadas pelo background e interesse dos participantes e pela ação combinada na discussão.	Desenvolvimento iterativo e interativo de alternativas, provável soma ampla de alternativas.
Premissa	Consenso.	Participantes aptos a explicar, receber e defender novas informações e idéias, mudar suas mentes, dispor-se a reunir-se e discutir.
Escolha	Concordância com uma solução que satisfaça a maioria.	Compromisso com o bem-estar geral.
Implementação	Delegada ou ordenada por cada pessoa afetada.	Amplo acordo com a escolha.
Resultados	Mudança Orgânica.	Transição provavelmente

Feedback	Informal, ad hoc	mais tranqüila nas decisões que envolvam maior mudança. Dependente das observações e prioridades dos participantes.
----------	------------------	--

Condições para aplicação do modelo:

- Consenso sobre as premissas fundamentais
- Tempo e oportunidade para discussão
- Participantes com mente aberta e respeito mútuo.

Quadro 5: Modelo Anarquia Organizada

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Difusos, múltiplos. Acionados pela oportunidade da escolha.	Significância da atenção. Participação fluida.
Alternativas	Problemas e soluções flutuantes.	Intenção ambígua.
Premissa	Acidente	Complexidade, ambigüidade, relações causais desconhecidas, tecnologia.
Escolha	Ratificação da coincidência.	Não proposital.
Implementação	Ocasional.	“Lições do passado errôneas”.
Resultados	Eventual.	
Feedback	Informal, ad hoc	

Condições para aplicação do modelo:

- Tólice praticável.

Na tentativa de descoberta das relações entre os 43 fatores influenciadores da decisão, com apoio nos cinco modelos, Leitão (op.cit.) constatou que ainda seriam necessários enriquecimentos com fatores relacionados ao indivíduo e ao grupo e não, estritamente, à organização.

As ilações do estudo dizem que o processo decisório pode ser melhor compreendido por uma estrutura de conexões entre os fatores que o influenciam, subordinados a diferentes racionalidades, estrutura esta que pode assumir

diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo (Leitão, 1991, p. 386)

Esta afirmação aponta interessantes rumos para a pesquisa sobre decisão, observados neste trabalho, quando se investiga as dimensões relacionais do fenômeno. Ela contém alguns pressupostos relevantes:

- Por sua complexidade, a decisão organizacional não pode ser compreendida apenas por um modelo ou mesmo por estes testados, todavia eles contribuem, de fato, para explicar parte do processo.

- É necessária a substituição da idéia do conjunto de modelos pela lógica de uma teia de conexões entre os fatores presentes em diferentes racionalidades, e, como veremos no próximo subitem até em fatores irracionais.

- Esta configuração reflete influências históricas (presentes na cultura organizacional), ambientais (refletidas no clima organizacional) e pessoais (presentes nos valores e personalidade do decisor), sendo, assim, múltiplas as dimensões do processo.

O estudo apresentado acima se restringiu às questões ligadas à racionalidade (aspectos cognitivos), mas em trabalhos posteriores do mesmo autor e de outros pesquisadores objetivaram-se esclarecimentos sobre fatores não ligados à razão, que de fato também fariam parte da teia de conexões presentes no processo, como apresentado no subitem seqüente.

3.4.5. Relações Cognitivas e Afetivas na Decisão

A pesquisa subsequente de Leitão (2003), que envolveu uma amostra de 217 executivos de alta posição hierárquica em 211 empresas públicas e privadas, veio a confirmar o conceito de decisão estratégica desenvolvido após os testes com os modelos racional, burocrático, político, consensual e anárquico na academia.

Por meio de uma análise de conteúdo sobre a classificação dos respondentes ao conceito de decisão apresentado e as justificativas reladas por eles, o pesquisador categorizou os conteúdos e o elemento com mais frequência encontrado foi a subjetividade do processo, com 93 incidências.

Segundo o autor, este foi o elemento mais citado e o mais controverso da

pesquisa, pois da mesma forma que foram encontradas opiniões que rejeitavam veementemente a presença de emoções e sentimentos no processo decisório, houve significativa incidência de defesa dos elementos subjetivos (emoções, sentimentos e intuição) por todo o processo de decisão. Um fato interessante é que apenas dois casos desta amostra vislumbraram a possibilidade de coexistência da razão e da emoção no processo decisório. Os demais ou defenderam ou repudiaram a questão da subjetividade.

De certa forma, o estudo realizado por Leitão confere indícios práticos nas organizações da presença do componente emocional no processo decisório, fato este que neurocientistas (Varela, Bateson, Maturana e outros) já defendem há algum tempo devido à associação funcional entre o córtex cerebral, fonte da razão, e o sistema límbico, fonte da emoção.

Percebe-se que, a partir de Herbert Simon, os estudos sobre decisão vêm se desprendendo do mito da racionalidade exclusivamente objetiva para uma abertura ainda maior para as questões subjetivas do ser humano, das quais as ciências sociais não podem se furtar.

Estudiosos da biologia cognitiva consideram que a emoção refere-se ao domínio de ações em que um ser animal se move às ações possíveis do outro, seja ele um animal ou uma pessoa (Maturana, apud Leitão, 2006). Logo, toda ação humana contém uma emoção que a estabelece como tal e a torna possível como ato. Diante dessa afirmação de Maturana que não é a razão que nos leva à ação mas a emoção, os comportamentos começam a ser determinados pelo sentir/pensar/agir e não apenas pelo pensar/agir como pressupõe o racionalismo. O deslocamento da razão para o âmbito da emoção e da intuição, na bibliografia sobre decisão, ou seja, a aceitação do subjetivo constitui uma aproximação, mesmo que cautelosa, ao âmbito da espiritualidade que opera como principal motivador do projeto de EdC e de seus decisores.

3.4.6. A Decisão como Fenômeno Relacional

Seguindo a necessidade explicitada nos subitens anteriores de um avanço da pesquisa de poder e decisão do conhecimento sobre aspectos subjetivos dos

fenômenos e, principalmente, desses aspectos segundo a consideração da essência relacional contida nos fenômenos, busca-se compreender possíveis diferenças entre os relacionamentos interpessoais das empresas de economia de comunhão.

“O fato de as pessoas terem outras dimensões relacionais não tem maior pertinência nas relações de trabalho. Mas as empresas onde existe maior qualidade nos relacionamentos interpessoais são as que menos recorrem aos sistemas legais, como é o caso das empresas de economia de comunhão” (Pinto e Leitão, 2006).

Esta qualidade relacional proporcionaria diferentes relações de poder e consequências ao processo decisório se realmente se diferísse de organizações como as hipermodernas de Pagés. Estudos como o de Pinto e Leitão tem obtido evidências científicas dessa diferença. Por tal motivo, o estudo de caso desenvolvido neste trabalho busca identificar tais impactos nos fenômenos poder e decisão.

Pelo explicitado durante este referencial, percebe-se que a forma de conformação do poder no seio organizacional tem sérias consequências à qualidade dos relacionamentos.

“Como ele surge da noção da obediência, onde não existe colaboração espontânea, só possível quando a relação se baseia na aceitação legítima da coexistência, tais formas de relacionamento não viabilizam a co-inspiração, que abre espaço psicológico também à conversação e à amizade, com implicações para o ambiente favorável ao trabalho grupal. A democratização das relações tem implicações diretas sobre a qualidade dos relacionamentos no trabalho e envolve o problema da liberdade” (Leitão, 2006).

Leitão reitera acima que formas opressoras de trato entre atores organizacionais impactam no clima organizacional gerando condições sub ótimas para o desenvolvimento de trabalhos grupais saudáveis, quiçá em termos

produtivos. Ele afirma ainda que por sermos seres de relações, qualquer forma de associação humana que atente contra nossa identidade, dificulta a convivência, e torna-se fonte de mal-estar.

Portanto, nota-se a necessidade de atenção tanto às interações dos fatores de natureza distintas que compõem a teia de relações do fenômeno decisório como às relações interpessoais que, principalmente, por meio de aparições de forças de poder podem ser afetadas e gerar conseqüências diferentes à decisão organizacional.

4

Estudo de campo

4.1.

Introdução

Este capítulo se dedicará a apresentação dos dados e informações coletados em campo e processados pela pesquisa no intuito de, conjuntamente com o referencial teórico abarcado, responder à pergunta problema originária ao desenvolvimento desta dissertação:

Como se processam as relações de poder e a tomada de decisão em uma empresa do projeto de economia de comunhão? São elas formas dissimuladas de manipulação e opressão de seus funcionários, ou essas relações apresentam ali características peculiares?

Conforme trechos encontrados nas referências utilizadas neste estudo, há indícios de natureza teórica que sinalizam haver alguma heterodoxia na realidade organizacional de empresas participantes do projeto de economia de comunhão em relação às organizações análogas à multinacional estudada por Pagés. Por este motivo, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso numa organização com representatividade no projeto para uma investigação com vistas a melhorar o entendimento da ocorrência dos fenômenos poder e processo decisório e de algumas de suas diferentes características vis-à-vis às descritas sobre a TLTX.

4.2.

Visão dos dirigentes

A ida ao Congresso Nacional de EdC em maio de 2007, na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista/SP, contribuiu para um contato mais próximo do pesquisador com a forma de postura dos líderes do movimento, suas considerações e anseios para o futuro, além de contato exploratório com os conceitos dos que foram entrevistados durante esses dias e da confirmação, por parte do pesquisador, da complexidade e relevância que o projeto tem enquanto

objeto de estudo para o campo dos estudos organizacionais.

Durante três dias, o pesquisador coletou cinco entrevistas com dirigentes de empresas participantes do projeto, além de haver participado das palestras proferidas por acadêmicos e empresários, de um fórum de discussão sobre a importância da produção acadêmica para o projeto e da obtenção de textos e reflexões encaminhados posteriormente por alguns dos empresários entrevistados que dimensionam os anseios mais urgentes e projeções dos principais participantes da proposta no Brasil.

4.2.1.

Temática e textos

O tema do congresso nacional do qual o pesquisador participou foi “EdC, uma escolha para todos” , revelando seu caráter ecumênico e seu desejo de crescimento acelerado para provocar mudanças mais significativas no cenário econômico-social nacional. De fato, o auditório onde era realizada a maioria das atividades recebia um público muito variado de quase 700 pessoas, entre: estudantes, lideranças políticas, economistas, empresários, professores, jornalistas, trabalhadores e religiosos em um ambiente simples e acolhedor.

Houve palestras relevantes para o estudo, como as dos empresários brasileiros e italianos e a do economista e professor Luigino Bruni, importante referência nos estudos econômicos sobre o projeto.

A presença de palavras como amor, reciprocidade e fraternidade, não comuns em congressos sobre assuntos relacionados à economia e gestão chama a atenção, como presente no trecho abaixo, extraído de um relato do empresário francês da empresa Rotogine, um dos principais colaboradores do Pólo Spartaco que havia falecido há pouco tempo, num vídeo que o homenageava neste congresso:

“Tenho a profunda convicção de que a Economia de Comunhão é o único caminho que possibilitará um futuro sustentável, um futuro normal. É preciso agir com prontidão, com rapidez, sem medo de errar. Diz-se que Deus é paciente; eu creio, ao invés, que nós que somos lentos. Ele nos espera com

paciência apressemos-nos a fundar uma multinacional do amor”
(Empresário da Rotogine).

Um tema muito recorrente em todas as falas dos palestrantes foi o conceito de reciprocidade que é gerado por meio da comunhão. Tanto na apresentação teórica do economista quanto nos relatos práticos dos empresários este conceito é debatido como o grande alavancador e causador do efeito circular gerado pela inserção de diferenciais nos relacionamentos. Outro ponto importante a ser ressaltado é a atenção dada à investigação acadêmica pelos empresários do projeto. Sobre isso, o pesquisador participou de um fórum de discussão sobre este assunto, onde foi debatida a evolução produtiva de trabalhos sobre o tema no Brasil e no resto do mundo; graduandos, mestrandos e doutorandos de várias áreas do conhecimento dialogaram sobre o impacto que o assunto vem causando no meio acadêmico e as resistências que, por outro lado, são impostas pelos defensores de epistemologias científicas mais tradicionais.

Segundo a palestra proferida por Rodolfo Leibholz, sócio-diretor da Femaq, existem algumas reflexões que devem ser feitas visando a melhorias para a eficácia do projeto, são elas:

- Alinhar pensamentos e atividades que os novos paradigmas exigem;
- Incorporar todo o desenvolvimento que acontece nas empresas, nos pólos empresariais e no setor acadêmico para criar uma unidade maior nas abordagens das experiências das empresas e das teorias desenvolvidas pelos acadêmicos;
- Focar a essência da EdC nos princípios e valores que devem ser imutáveis. Não se deter em princípios técnicos e administrativos, que sofrem constante evolução. Segue abaixo os valores da EdC apresentados no congresso de 2005 (Leibholz, 2005):
 - Desenvolvimento contínuo;
 - Intercâmbio de experiências;
 - Sobrevivência financeira;
 - Resultados compartilhados;
 - Fidelidade à missão e valores;
 - Compromisso com a cidadania;
 - Harmonia no relacionamento interno;
- Integrar as empresas e a EdC no contexto global da sociedade, não

permanecendo apenas no âmbito da empresa e do Movimento dos Foculares;

- Criar espaços para diálogos e comunhão nos seguintes aspectos: debates sobre assuntos lógico-rationais, desenvolvimentos de idéias intuitivas, motivação de experiências estabelecendo relações com movimentos teóricos, acadêmicos e gerenciais que devem ser interpretados e adaptados para a realidade da Economia de Comunhão.

4.2.2. Roteiro das Entrevistas

O instrumento utilizado para a coleta das percepções dos respondentes foi um roteiro semi-estruturado que objetivava conduzir a entrevista de uma forma a discutir questões encontradas no referencial teórico

O roteiro se dividia em quatro partes, no qual a primeira serviu para identificar a gradação de normatização da organização em estudo e as relações de poder de cunho burocrático. Na segunda parte, buscou-se a identificação da influência da cultura organizacional para as relações de poder desenvolvidas. Em seguida, tratou-se das relações interpessoais que tangenciavam aos fenômenos poder e processo decisório. Por último, procurou-se identificar os fóruns, mecanismos e dinâmica dos processos decisórios. Segue, abaixo, figura que demonstra as questões presentes no roteiro e o relacionamento entre os fenômenos poder e decisão, um dos alvos da pesquisa:

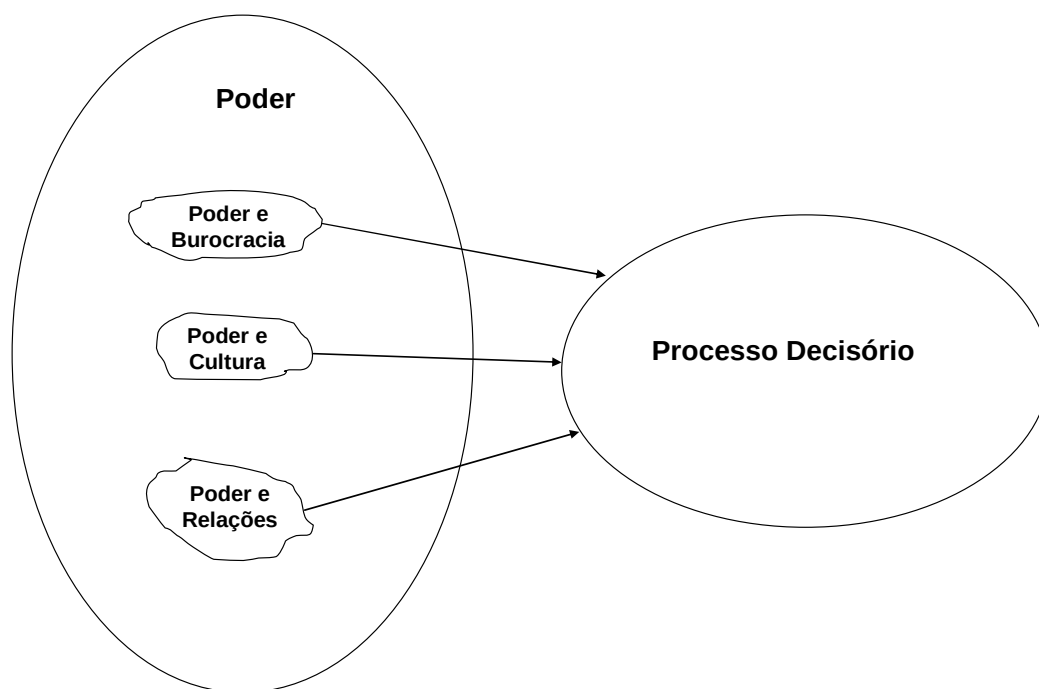


Figura 5: Representação gráfica da estrutura presente nos roteiros

Foram desenvolvidas perguntas diferenciadas para serem aplicadas no nível estratégico e no tático-operacional, gerando os apêndices I e II deste trabalho. Para as entrevistas com os empresários durante o Congresso Nacional a intenção foi reconhecer elementos mais conceituais acerca de como deveriam ser as aparições dos fenômenos pesquisados em ambientes de empresas de economia de comunhão.

Na pesquisa de campo da Prodiel, buscou-se o entendimento mais prático em um ambiente real de uma organização de EdC.

4.2.3. Entrevistas - Empresários

Foram realizadas 5 entrevistas com empresários conduzidas com o auxílio do roteiro explicado no subitem anterior. O objetivo era obter impressões dos entrevistados, com contornos conceituais, sobre as práticas de poder e decisão pelas empresas do projeto. Foi solicitado que as respostas fossem dadas considerando como deveriam se apresentar tais fenômenos no bojo das empresas do projeto.

Entrevistados	Setor	Idade da empresa (anos)
A	Metalurgia	42
B	Seguros	16
C	Administração	17
D	Metalurgia	42
E	Embalagens	9

Quadro 6: Perfil dos empresários

A análise resultou, com o auxílio do software Atlas.ti, na definição de categorias, respeitando as regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade (Bardin, 1979, p. 120). São elas:

- Relacionamento interpessoal
- Burocracia
- Liberdade
- Participação

- Diálogo
- Centralidade no ser humano

4.2.3.1.

As Categorias - Empresários

A categoria “burocracia” reúne citações relacionadas à padronização, normas e rigidez hierárquica. Os entrevistados reconhecem a importância da padronização de procedimentos e métodos de trabalho visando à eficiência no trabalho, um dos empresários citou que a visão da melhoria de processos operacionais tem-se tornado crucial até para a venda a algumas organizações e a participação em certames de certas organizações de natureza pública. Sobre a hierarquização, há consenso nos relatos de que ela é significativamente menos valorizada nas empresas de EdC do que em organizações de fora do projeto.

As passagens abaixo demonstram que não são muito presentes práticas normativas relacionadas ao controle comportamental do ser humano, ficando mais restritas ao modus operandi dos funcionários (Ex: busca de certificações):

“As condutas dos funcionários não são normatizadas”
(Empresário A).

“Os sistemas de controle são bem livres” (Empresário C).

No que tange à categoria “relacionamento interpessoal”, são aglutinadas todas as passagens que tratam da qualificação das interações informais entre as pessoas da organização.

“A forma como as pessoas se relacionam caracteriza a empresa de EdC. Então, é um item muito importante para EdC”
(Empresário A).

“Sem dúvida é visível o relacionamento de uma empresa de EdC em relação às outras, no respeito, na consideração, nas

responsabilidades, enfim em todos os sentidos que envolvem o relacionamento” (Empresário B).

“Liberdade” é uma categoria que sintetiza o ambiente de trabalho menos rígido em termos de pressões organizacionais e a circulação facilitada das pessoas entre os níveis hierárquicos.

“Não há necessidade de manipulação de pessoas, acredita-se que a liberdade gere melhores frutos em todos os sentidos” (Empresário E).

A categoria “centralidade no ser humano” foi identificada pelo conjunto de referências feitas à valorização do homem no ambiente organizacional como uma premissa ou valor das organizações do projeto, como mostra o trecho a seguir:

“O homem está ao centro nessas empresas, é o fator mais importante. Nelas o lucro está a serviço do homem e não o homem a serviço do lucro” (Empresário D).

A quinta categoria identificada conjuga expressões sobre a facilidade e ênfase dadas à comunicação por meios informais. Foi denominada “diálogo”.

“Não existe muita rigidez nas normas, pois o diálogo é muito utilizado para a resolução de problemas, nos consensos, para um ajudar o outro, discutir sobre modos de agir, etc.” (Empresário C).

Por último a categoria “participação” une descrições da característica participativa ou, por vezes, consultiva nos processos decisórios dessas organizações, citada pelos entrevistados.

“O nível alto de poder leva as pessoas a serem cumpridores de tarefas e não se envolvam, quando o nível de poder cai, quando as decisões podem ser partilhadas, o

envolvimento dele é outro, ele se sente protagonista daquele processo produtivo. Não como sendo o dono, mas como alguém que está construindo junto” (Empresário C).

4.2.3.2.

Conclusões Parciais - Empresários

A partir da geração da síntese categorial, procurou-se pelas orações coletadas relações entre as categorias. De fato, houve evidências de relações entre as categorias nos cinco discursos que geraram um quadro estrutural inicial que possibilitará a comparação com a análise dos conteúdos das entrevistas no estudo de caso apresentado no subitem 4.3.

Segundo Bardin (1979, p. 204) esta é uma análise estrutural do discurso após o agrupamento em categorias. Ainda segundo a autora, os estruturalistas procuram a ordem imutável sob a desordem aparente, o esqueleto ou ossatura invariável sob a heterogeneidade patente dos fenômenos.

Considerou-se para o estabelecimento das relações entre as categorias o aparecimento no discurso de pelo menos quatro dos cinco empresários entrevistados.

O quadro abaixo mostra em quantos entrevistados as categorias se relacionam, variando de 0 a 5. As relações com frequência de 4 ou 5 entrevistados foram considerados para a montagem da estrutura.

Categorias "X"	Categorias "Y"	Qtd de empresários que citaram a relação
Burocracia	Liberdade	4
Burocracia	Centralidade no seu humano	0
Burocracia	Relacionamento interpessoal	4
Burocracia	Diálogo	1
Burocracia	Participação	0
Liberdade	Centralidade no seu humano	5
Liberdade	Relacionamento interpessoal	3
Liberdade	Diálogo	4
Liberdade	Participação	5
Centralidade no seu humano	Relacionamento interpessoal	5
Centralidade no seu humano	Diálogo	2
Centralidade no seu humano	Participação	1
Relacionamento interpessoal	Diálogo	5
Relacionamento interpessoal	Participação	4
Diálogo	Participação	4

Quadro 7: Quantidade de entrevistados que citaram a relação

Portanto, por meio da figura 6, abaixo, estão representadas as categorias relacionadas:

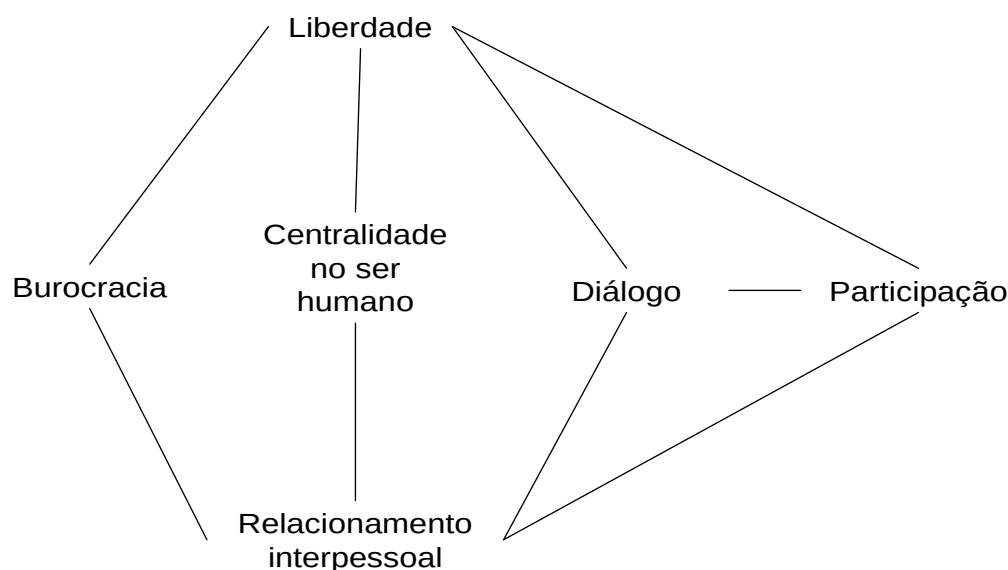


Figura 6: Relações entre as categorias identificadas pelas entrevistas com os empresários

Cabe dizer que as relações entre as categorias podem ter natureza variada. Na realidade, podem haver associações, causalidade, complementação, negação e inerência.

A categoria “burocracia”, por agrupar dizeres que enfatizam a pouca presença de mecanismos de controle se relacionou em passagens, como a abaixo, com a categoria “liberdade”.

“A autoridade e estrutura hierárquica serve para manter a ordem na empresa, embora costumem ser pequenas e bastante flexíveis. E a relação entre os níveis é bastante intensa” (Empresário A).

As categorias “burocracia” e “relacionamento interpessoal” se comunicam na fala dos entrevistados quando estes explicam a pequena gradação de elementos formais de padrões de comportamento, que se fazem menos necessários devido a valores como confiança mútua, reciprocidade e comunhão, presente nas relações entre as pessoas, conforme trecho abaixo:

“Os sistemas de controle costumam ser bem livres, pois estão baseados nos relacionamentos pessoais...” (Empresário C).

O próximo relato do Empresário C demonstra um exemplo da ligação criada entre as categorias “relacionamento interpessoal” e “centralidade no ser humano”. É exposto que:

“Porque a empresa está para o homem, está também para trazer um conjunto de relações para que as pessoas se sintam bem em trabalhar, prazer em trabalhar. Não há divisão entre o empresário e o empregado nas relações” (Empresário C).

A valorização do homem explicitada em trechos dos relatos de todos os entrevistados e aglutinada na categoria “centralidade no ser humano” foi relacionada como condicionadora de maiores graus de liberdade ao comportamento dos funcionários em algumas passagens, criando ligações com a categoria “liberdade”.

Segundo o Empresário E, “não há divisão entre o empresário e o empregado no que tange às relações. O empresário da EdC tem que estar aberto ao diálogo”. Isso proporciona a ligação entre temas componentes das categorias “diálogo” e “relacionamento interpessoal”.

A associação entre as categorias “diálogo” e “liberdade” foi encontrada em passagens como a do empresário B, que interpreta:

“No projeto nota-se menos hierarquização e mais facilidade de comunicação entre os níveis” (Empresário B).

Os relatos, de uma forma geral, sugeriram que as relações criadas entre as categorias “liberdade”, “relacionamento interpessoal” e “diálogo” acabam por gerar processos decisórios mais consultivos ou participativos, que caracterizam a categoria “participação”. Foi salientado, ainda, que essas empresas costumam trabalhar com ambientes participativos de decisão, contudo é essa tríade dada a todos os níveis da organização que faz com que surjam contribuições e iniciativas.

“Em minha organização, as decisões sempre são feitas em nível gerencial com consultas as bases para ver se essas decisões são viáveis. Antes das assembléias são passadas para os funcionários que trazem novas idéias, até serem definidas nas assembléias gerais”. (Empresário A)

Em síntese, as entrevistas com os empresários auxiliaram para a interpretação construtiva de um esboço conceitual de questões importantes para o entendimento da dinâmica das empresas de EdC. É importante enfatizar que tal esforço possui limitações consideráveis, haja vista o reduzido tamanho da amostra de entrevistados e a heterogeneidade das empresas participantes do projeto. Todavia, tais informações contribuíram tanto para o andamento do estudo de caso como para uma melhor preparação e condução das entrevistas na empresa estudada em campo.

4.3. Estudo de Caso: Prodiet

Para o desenvolvimento de uma análise mais confiável, tornou-se imprescindível para a pesquisa um contato com a ambiência concreta de uma organização do projeto, até mesmo para minimizar vieses que o clima do congresso fatalmente causaria.

A organização escolhida foi a Prodiet Farmacêutica, sediada em Curitiba, capital paranaense. Conforme nosso breve histórico presente no subitem seqüente, essa é uma organização considerada de vanguarda e consolidada como uma das maiores referências em EdC. Já foi objeto de estudo de caso em diferentes temas em trabalhos acadêmicos importantes sobre o projeto no Brasil (Gonçalves, 2005; Machado, 2006; Pinto; 2004). Outro fator que contribui para a escolha foi a disponibilidade de desenvolvimento do estudo gentilmente concedida pelo Sr. Armando Tortelli, principal empresário da empresa.

O objetivo era buscar fatos para compor interpretações e conclusões sobre as relações de poder e sua influência no processo decisório dentro da Prodiet. Para tal, o pesquisador passou três dias na sede da organização realizando entrevistas e

observando a dinâmica entre os funcionários.

4.3.1. Trajetória organizacional

A Prodiet é uma empresa de médio porte, com mais de 500 clientes ativos no Paraná, filiais em Brasília, São Paulo e no Pólo Spartaco, e conta com cerca de noventa funcionários, além dos representantes. No total, dispõe de mais de cem colaboradores.

A Prodiet Farmacêutica foi fundada em 1989 para comercializar e distribuir produtos hospitalares e produtos nutritivos para crianças e atletas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

Abaixo segue análise histórica da empresa realizada por Serafim (2001):

- Entre 1989 e 1991 da Prodiet foi marcado pela falta de capital de giro – o que obrigava as compras serem adquiridas por preços elevados no mercado local e apenas produtos dos quais já haviam recebido pedido – e pela gradual aquisição de confiança junto aos fornecedores e aos clientes, o que proporcionou crédito e preços competitivos, passando a atingir um faturamento entre 80 e 100 mil dólares. Entretanto, com uma carteira reduzidíssima de clientes, sua instalação se resumia a uma sala de aproximadamente 10 m², com um telefone alugado, uma máquina de escrever e alguns outros materiais para escritório.

“O objetivo de Armando Tortelli, seu proprietário, era apenas manter sua família” (Pinto e Leitão, 2006, p. 83).

- No ano de 1992 o proprietário-gerente decidiu aderir à proposta de economia de comunhão (EdC), um ano após ser lançada por Chiara Lubich em São Paulo, Brasil. Essa proposta faz uma exigência de abrir os horizontes da empresa para a dimensão social, vista não mais como simples meio de subsistência, mas como meio de gerar novos empregos e oferecer um serviço à comunidade por meio da comunhão mensal de uma parte dos lucros. Contudo, o ambiente externo era desfavorável. A instabilidade econômica nacional, com inflação que chegava a 40% ao mês, o sistema fiscal muito rigoroso, os atrasos dos

pagamentos pelas organizações sanitárias estatais – constituintes da maior parte dos clientes – que muitas vezes não reconheciam os reajustes, foram enormes barreiras para a total imersão à proposta de EdC. Dessa forma, a reestruturação da empresa se fez necessária. Uma das principais decisões tomadas pela Prodiet nesse período, além da adesão à EdC, foi a de contratar uma consultoria para orientação e estruturação de uma forma geral. Uma outra decisão provinda da adesão à proposta de EdC foi importante no ano de 1992: a de pagar todos os impostos, evitando toda e qualquer evasão fiscal. Antes desse período, os impostos eram considerados imorais pelo proprietário-gerente e, portanto, era possível justificar a sonegação, como uma necessidade ditada por motivos de simples sobrevivência. A partir da adesão da empresa à proposta, passou-se a pagar integralmente os impostos, mesmo com a maioria dos concorrentes continuando a sonegar os tributos ao Estado.

- Em 1993 o faturamento era de 2,55 milhões de dólares, em 1994 passou para 3,55 milhões, 5,6 milhões em 1995, chegando a 1998 com um faturamento de mais de 9 milhões de dólares. O aumento do número de funcionários também foi significativo. De 19 funcionários que trabalhavam em 1995, em 1999 somavam 34, excluindo desses números os funcionários autônomos (representantes). Logo, entre 1994 a 1999 teve um crescimento notável, cuja média foi de 20% ao ano. Nesse período, o imóvel da sede que antes era alugado, passou a ser próprio; houve a aquisição de uma chácara que é colocada à disposição dos funcionários; também pode ser mencionado o aumento considerável da área do almoxarifado/depósito que de 200 m² no final de 1993 passou para 480 m² no final de 1998.

- O ano de 1999 teve dois momentos importantes para a Prodiet. O primeiro diz respeito ao escândalo dos medicamentos falsificados. Diante de denúncias acerca da qualidade duvidosa de certos medicamentos, muitos dos distribuidores concorrentes da Prodiet sofreram queda de suas vendas. A empresa pesquisada, contudo, além de sair ilesa desse episódio, obteve um crescimento superior à média. O segundo momento marcante foi o aceite do convite em investir no pólo empresarial Spartaco, que reúne na cidade de Vargem Grande Paulista, São Paulo, sete empresas da EdC. Apesar do total desconhecimento do mercado de São

Paulo, o proprietário-gerente decidiu abrir uma filial da Prodiet, tendo em mente manter o mesmo propósito de sua empresa em Curitiba, ou seja, ter a EdC como referência de suas ações empresariais. As altas taxas de inadimplência, roubos de medicamentos e o não conhecimento do mercado foram os principais fatores do prejuízo que a filial obteve em seus primeiros meses de atuação.

- Dos anos 2000 até atualmente a Prodiet cresceu substancialmente, partindo de um faturamento mensal de US\$ 80 mil em 1991 e de US\$ 500 mil em 2001 para um faturamento anual de 25 milhões de reais em 2006, neste mercado competitivo, de alta taxa de inadimplência (5%). O processo de aderência ao projeto é considerado bem sucedido, pois a empresa se consolidou como uma das referências nacionais da EdC.

O ano de 2005 foi marcado por forte crescimento, porém com pouca sustentação devido a grandes contratos ganhos na esfera governamental. Conforme palavras do Sr. Armando Tortelli, “As licitações públicas representam boa parte do nosso faturamento. No entanto, um grande contrato pode mascarar o desempenho de determinado período”.

Em 2006, manteve-se o faturamento de 2005, com pequeno crescimento, algo em torno de 5%.

No ano de 2007, houve uma retração. O faturamento foi 5% abaixo que o alcançado em 2006. Segundo Armando, “principalmente devido à queda das compras na esfera governamental (municípios, estados e governo federal), queda nos preços dos medicamentos (hospitalares) devido à alta concorrência e certo comodismo do nosso grupo já que vínhamos de alguns anos de bons resultados”.

Contudo, esta redução de faturamento foi prevista e já no início do de 2007 algumas medidas foram tomadas:

- Diminuição da dependência das vendas públicas investindo mais no segmento privado. De fato, apesar do faturamento em 2007 ter sido menor do que em 2006, houve crescimento de 38% na participação no setor privado. Armando diz que “isto nos mostra que este é o melhor caminho, aquele que nos oferece mais sustentabilidade”.

- Foram adquiridos 80% de uma pequena e problemática empresa em Porto Alegre. Esta foi uma aquisição estratégica devido ao ganho logístico propiciado e o aumento de condições de ingresso no mercado do Rio Grande do Sul, havendo,

em apenas seis meses, crescimento de 400% neste estado.

- Ingresso no mercado privado em São Paulo, através do deslocamento da nossa filial do Pólo Spartaco para a capital. No pólo ficou a Prodieta Nutrição Clínica.

“A EdC exige que os proprietários interiorizem seus valores, inclusive porque quem não acredita em justiça social não pode aceitar a idéia de dividir lucros” (Armando Tortelli in Pinto e Leitão, 2006, p. 85).

Desde 2004 a empresa iniciou um projeto para o alcance da certificação ISO 9001 que teve êxito no final de 2007. Foi verificado durante a visita do pesquisador à empresa que este projeto tinha grande relevância institucional pela existência de vários instrumentos de comunicação espalhados pelo ambiente organizacional sobre o andamento do projeto e por sua presença na maioria das entrevistas realizadas, tanto dos gerentes, quanto de funcionários.

4.3.2. Percepções sobre o ambiente de trabalho

As instalações da sede são modernas, dispostas em um edifício de dois andares com uma bela fachada. A maioria das mesas se dispõe em baias no segundo andar do prédio em um grande salão. A pouca presença de paredes nesse principal ambiente parece facilitar a circulação de pessoas e possibilitar mais intensidade à comunicação.

No primeiro andar, percebe-se uma área para armazenamento de alimentos com instruções sobre doações dos mesmos. O refeitório também se localiza neste pavimento. Há neste local uma parada para um lanche gratuito vespertino no qual participam funcionários e gerentes, que se mostrou importante para o desenvolvimento de relações mais afetivas entre as pessoas da organização. O pesquisador pôde observar esses encontros, sendo que um deles foi uma comemoração de aniversariantes do mês. Um fato que chamou a atenção foi a não

separação dos gerentes e funcionários pelas mesas e o diálogo fluente entre os mesmos num clima de afabilidade e descontração nas situações presenciadas.

Não foram verificados ofensas, xingamentos ou deboches nas paredes ou portas dos sanitários masculinos, fato esse não muito raro em outras organizações.

No segundo andar, o Sr. Armando possui uma mesa, onde passou a maior parte do tempo enquanto a pesquisa ocorreu. Na semana posterior à pesquisa, estava agendada a permanência dele por um mês no setor de tele vendas, que é um dos que estão instalados numa sala separada deste salão principal. Entretanto, há uma outra sala, ampla e bem decorada, que é usada pelo empresário para receber pessoas e realizar reuniões mais reservadamente.

Ao lado do prédio principal, encontra-se o setor de embalagem e distribuição da Prodiel, onde é realizado um trabalho mais operacional. Na chegada a este local o pesquisador observou alguns funcionários, por volta de dez, em pé formando uma roda e conversando sobre questões do setor. Depois, foi informado que era uma reunião geral costumeira do setor para discussão de soluções sobre alguns problemas identificados, conforme relato do supervisor, que foi um dos entrevistados. Este fato ocorrido forneceu os primeiros indícios da presença e importância da participação para os processos da Prodiel.

4.3.3. Entrevistas - Prodiet

Foram realizadas 16 entrevistas, divididas em 8 entrevistas com o nível estratégico (7 gerentes e o empresário) e 8 entrevistas com o nível tático-operacional da organização. Essa amostra representa 17, 40% do universo da mão-de-obra da Prodiet farmacêutica.

Quadro 8: Perfil dos entrevistados

Entrevistados		Tempo de empresa (anos)
Nível Estratégico	Empresário	19
	Gerente 1	5
	Gerente 2	5
	Gerente 3	0
	Gerente 4	4
	Gerente 5	9
	Gerente 6	0
	Gerente 7	13
Nível Operacional	Funcionário 1	7
	Funcionário 2	19
	Funcionário 3	19
	Funcionário 4	10
	Funcionário 5	11
	Funcionário 6	10
	Funcionário 7	0
	Funcionário 8	3

4.3.3.1. As Categorias - Prodiet

Foram 13 categorias interpretadas nos discursos coletados na Prodiet, também segundo as regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. São elas:

- Burocracia;
- Centralidade no ser humano;
- Confiança;
- Liderança;
- Liberdade;

- Oportunidade;
- Diálogo;
- Respeito;
- Participação;
- Consulta;
- Reuniões;
- Relacionamento interpessoal;
- Ética;

O aumento do número de categorias nesta análise se deve a maior quantidade e duração das entrevistas e a existência de sobreposições com as dos empresários.

A categoria “burocracia” reúne as citações referentes ao nível de normatização da organização. Foi relatado que a empresa possui regras definidas pela política de RH, que está sendo redefinida em discussões pelas gerências. Contudo, tais regras foram classificadas tanto pelos gerentes quanto pelos funcionários como bastante flexíveis. Os mecanismos de punição foram classificados como praticamente inexistentes. Contudo, principalmente nas falas do nível estratégico a questão da padronização processual, advinda do processo de certificação ISO 9001, contém bastante importância e promete impactar em um crescimento da normatização e de mecanismos de controle. Alguns gerentes ressaltaram que tal medida visa à melhoria da eficiência operacional, não se atendo a questões comportamentais. Todavia, esta categoria está em um momento de transição e representa muita preocupação aos gerentes e ao empresário da Prodiel.

Em relação à categoria “centralidade no ser humano”, houve muita homogeneidade entre os discursos, também entre os níveis organizacionais distintos. Ela aglutina a visão de valorização dos indivíduos como premissa máxima da organização e sustentadora do desenvolvimento organizacional.

Sobre “confiança”, foram registradas partes que sinalizam uma carga de confiança alta na capacidade de realização das pessoas. Tal sentimento foi presente nos funcionários em relação aos cargos hierárquicos superiores e ao proprietário do negócio e nos gerentes, também, em relação ao proprietário.

O item “liderança” aglutina as percepções sobre a conduta do Sr. Armando

na direção da organização. Pelos registros é condicionada a ele boa parte da responsabilidade pela disseminação dos valores e crenças na organização.

“Oportunidade” apareceu no discurso dos entrevistados quando o tema punições estava em pauta. Foi verificado em vários depoimentos que a Prodiel não procura punir ao primeiro desvio, nem se omite quando da constatação do erro. Normalmente, existe um procedimento de tratamento para o erro vinculado à conversa. Algumas medidas são utilizadas visando à recuperação em primeira instância. Realocações são possíveis, existe um terapeuta contratado que presta serviços à organização sobre o condicionamento social de algum indivíduo que esteja destoando. Participam ainda dessa categoria relatos de formas concretas de oportunidades de crescimento profissional.

A categoria “diálogo” retrata comentários acerca da abertura existente na organização em relação à comunicação interpessoal e a sua utilização como mecanismo para resolução de conflitos e componente relevante para o processo de decisão da organização.

Sobre o agrupamento “respeito” é dito que tal sentimento trata-se de uma premissa ontológica dos valores da EdC, sendo um dos valores que mais permeiam as relações interpessoais na organização.

Outra categoria que foi comentada por todos os entrevistados foi a “participação”. É enfatizada que a abertura à comunicação interpessoal entre níveis chega, de fato, a uma efetiva participação em fóruns de discussões formais e decisórios.

A categoria “consulta” também agrupa trechos relacionados com a abertura e presença facilitada em fóruns de discussão e decisórios, contudo em tais passagens estão explícitas apenas contribuições analíticas para a etapa de seleção do processo decisório centralizada em um único ator da organização.

Dentro do agrupamento “reuniões” estão passagens que descrevem os fóruns e mecanismos de decisão utilizados com mais frequência na Prodiel.

“Relacionamento interpessoal” sintetiza as afirmações sobre a qualidade dos relacionamentos em geral.

Por fim, uniram-se no conteúdo da categoria “ética” referências que mencionavam a solidez ética que não permite com que a empresa descumpra deveres legais e, ainda, busque ir além ao que tange os relacionamentos contratuais com seus *stakeholders*, buscando agir em uma lisura inabalável.

4.3.3.2. As Famílias - Prodiel

A segunda etapa da análise categorial segundo Bardin (1979) trata-se do agrupamento das categorias iniciais em famílias por analogia de seus conteúdos. Ainda segundo a autora, o momento da escolha dos critérios de classificação depende daquilo que se procura ou que se espera encontrar. Por tal motivo a síntese elaborada nesse momento visa tornar mais clara o relacionamento das 13 características interpretadas dos discursos com os trechos de maior importância do referencial teórico, facilitando a análise, a compreensão e as inferências subsequentes.

Sendo assim, as 13 categorias foram agrupadas em 4 famílias: Poder e aspectos burocráticos, poder e aspectos culturais, poder e aspectos relacionais e decisão.

4.3.3.2.1. Poder e Aspectos Burocráticos

Foram agrupadas nesta família duas categorias: “burocracia” e “liderança”.

Conforme Motta (1986), os sistemas burocráticos constituem estruturas de poder que objetivam estabelecer controles *à priori* por meio das normas. Nota-se que a organização não preza pela instituição de artefatos burocráticos excessivamente cerceadores no que diz respeito às condutas comportamentais dos atores. Elas existem, mas são flexíveis. Esta condição está atrelada ao estilo de liderança carismático com que o empresário conduz a organização. Interpreta-se que esta família influencia consideravelmente as outras, pois se por acaso as duas categorias estivessem demonstrando formas demasiadamente formais de normatização e autoritárias de liderança, possivelmente ter-se-ia dificuldade para a obtenção das categorias das outras famílias como estão classificadas. Não se trata de uma relação de causa e efeito direta, até mesmo porque esta não é a intenção única dessa análise, contudo há fortes indícios de relacionamentos e influências dessa família sobre a conformação das próximas a serem analisadas.

Por outro lado, está explícita também uma forte preocupação com a eficiência operacional da organização e com a padronização dos processos,

principalmente, nos discursos situados no nível estratégico da organização. O processo de certificação de qualidade estava em curso durante a pesquisa e foi citado por todos os gerentes.

Segue, abaixo, passagem na qual o empresário apresenta um efeito circular entre as famílias, que será discutido mais a frente, na qual a norma também é vista como produto da ação participativa no processo decisório:

“Bem as normas são fundamentais a qualquer grupo da sociedade humana, na empresa não é diferente. Temos nossas normas, no entanto, essas normas são criadas por todo o grupo, não foram criadas ou copiadas de alguém que já fez. Criamos nossas próprias normas, através de uma profunda discussão com os líderes, elas me foram apresentadas no resultado do pensar coletivo, elas são fundamentais” (Empresário).

Abaixo seguem alguns relatos sobre as normas e a formas de liderança do Diretor:

“... quando cheguei à empresa havia uma proposta de colocar um *controller* aqui dentro porque a coisa era tão família que acaba complicando um pouco. Nem todo mundo consegue entender, nem todo mundo consegue separar. Foi difícil porque eu tinha que inserir regras, mas não da forma que eu fazia em outras empresas” (Gerente 4).

“Eu acho que é a postura dele, vejo nele um empreendedor nato. Ele tem um poder de visão que parece estar sempre à frente, pensado algo a mais, ele é aquele líder que a gente se espelha. Tem muita calma para tratar as pessoas, tanto funcionários quanto os outros” (Funcionário 8).

“Vem de cima para baixo, a postura do Armando chama atenção da gente, na forma de tratar as pessoas. Isso me deixa mais à vontade para chamar outras pessoas a viverem este ideal comigo, lá fora com minha família eu também preciso desses

ideais. Você tem uma pessoa que é o dono da empresa e que pratica realmente isso no dia a dia” (Gerente 4).

Todavia, também foram identificadas algumas contradições sobre essa questão, como no relato do Gerente 6. Esta visão pode ser influenciada pelo pouco tempo de organização deste profissional, ele está há apenas 11 meses na função.

“As punições existem porque desde que haja regras tem que haver punições. Senão foge do profissionalismo. Por isso as regras são muitas claras. A gente tem reuniões semanais nas quais abordamos os fatores. A gente vem discutindo nessas últimas reuniões a política de RH, estamos estruturando agora a política de RH, mas todas as regras terão punições. É muito claro na hora de uma contratação, o cara tem um manual e tem que ler o que o profissional deve cumprir: chegar no horário certo, usar o crachá, etc. A empresa é extremamente complacente, mas também pune, tem que punir” (Gerente 6).

As falas do gerente e do empresário abaixo evidenciam que a preocupação com a eficiência operacional da empresa é, de fato, crescente.

“Temos políticas que foram criadas. O centro disso é organizar as coisas, os processos, para que a gente tenha a otimização dos profissionais e dos processos. Estamos implantando a ISO 9001, é inédito isso em distribuidoras de medicamentos. Não tem outra que se preocupe com uma certificação dessas. Isso vem de encontro com a pergunta: Os processos como estão? Como isso fica ainda mais organizado? E isso é visto e aceito de uma forma muito clara, essa questão de normas é bem aceita. O programa de certificação tem tido um receptividade boa, desde setembro do ano passado. A idéia é que venha a certificação até o final do ano. Os funcionários, colaboradores sabem da importância dos processos, ver onde temos gargalos, onde ele pode contribuir, ele enquanto

profissional aonde ele pode chegar. A idéia é organizar as coisas, para deixá-las mais claras” (Gerente 6).

“Estamos num processo de certificação da qualidade, deve estar concluído dentro de seis meses ainda, vimos que era impossível passar por esse processo de crescimento sem passar pela qualidade” (Empresário).

Resumindo, a conformação desta família pelos depoimentos é de suma importância e influencia diretamente as outras, porém está em fase de transformação intensa. Há sinais de que a padronização dos processos não necessariamente criará um ambiente cerceador em termos de conduta dos indivíduos que gere impactos negativos nas categorias “liberdade”, “relacionamento interpessoal”, “diálogo” ou “participação”. Contudo, tais medidas podem impactar culturalmente a organização, ocasionando em exacerbação dos mecanismos de controle e da autoridade funcional, gerando mudanças em outras categorias identificadas.

4.3.3.2.2. Poder e Aspectos Culturais

A família “poder e aspectos culturais” reúne as categorias: “centralidade no ser humano”, “confiança”, “liberdade”, “oportunidade”, “respeito” e “ética”.

Por meio desse agrupamento é construída a existência dos princípios e valores do projeto de EdC na dinâmica organizacional da Prodiel. Eles aparecem disseminados nos discursos de funcionários e gerentes de maneira homogênea. São apresentados, ainda, como indicadores significativos de diferenciação da organização perante o mercado e outras empresas de fora do projeto. Conforme relato abaixo:

“O Armando já trabalhava no ramo, em outras empresas, mas desde que ele montou a Prodiel ele colocou essa filosofia, esses princípios da EdC. Isso é muito dele. Nós enquanto funcionários percebemos esses valores e os vivemos no dia a dia

porque são perceptíveis. É só você comparar o tratamento na vivência de outras empresas. Isso é uma evolução permanente porque nós temos muita relação com o mercado, com os fornecedores, com nossos clientes. E é muito interessante porque depois de uma trajetória como essa, muita das vezes nós somos procurados exatamente pela nossa seriedade, por tudo isso que não é comum. No mercado como o farmacêutico, que é extremamente competitivo e, principalmente, na área pública que tem um cenário de corrupção enorme, não é simples competir num mercado desse da forma como fazemos, 100% ético e 100% correto, porque sabemos que poucas empresas nesse mercado tem essa conduta. É difícil competir” (Gerente 7).

“As diferenças existem claramente, o modo de agir dessas pessoas parte de uma série de princípios. O respeito com as pessoas é uma das colunas que sustentam esse projeto. Respeito com seus colaboradores. Respeito não se impõe, se conquista. Respeito com seus fornecedores. Respeito pelos seus concorrentes. A empresa sempre recolhendo seus impostos, às vezes sendo tentados a também sonegar, mas sempre cumprindo a ética. Uma ética inabalável. E nós observamos, em contrapartida, um crescimento do respeito que naturalmente causa desenvolvimento. Mas, não é fácil, porque quando saímos lá fora não está escrito que esta empresa é uma empresa diferente. Enfrentamos todos os problemas ou até mais problemas do que os demais” (Gerente 5).

Dentro da família existe a categoria “centralidade no ser humano”, esta é apresentada como um fio condutor que une as outras categorias dessa família e que impacta nos comportamentos dentro da organização. O conceito aparece no discurso do empresário abaixo:

“Foi a EdC que nos mostrou que a empresa tem uma função social muito grande, importantíssima, não tem como

pensar no social sem pensar no homem, ao invés de pensar os grandes problemas da humanidade nós pensamos nos grandes e pequenos problemas que estão ao nosso redor, ou seja, nos nossos funcionários. Eles têm um contrato de trabalho conosco, mas merecem ter um ambiente de trabalho digno para que eles possam não apenas tirar seu pão, mas viver bem. É por isso que tentamos compreender o homem como um todo e não apenas como parte. Nós quando admitimos um profissional não falamos de EdC, mas falamos dos valores, que são os da EdCc, e é comum os funcionários ficarem bem animados e até surpreendidos quando o setor de RH diz o que a empresa espera do funcionário” (Empresário).

E o funcionário 7 ratifica essa visão:

“Nós somos tratados com muito respeito e igualdade pela Direção. O que causa isso é a valorização da dignidade humana. Não há mudanças da noite para o dia, mas por buscarmos ser uma grande família o tratamento é muito diferente” (Funcionário 7).

Durante a entrevista deste funcionário, ele chegou a se emocionar. Ele participa do Movimento dos Focolares. Ficou desempregado por um tempo e recebeu auxílio durante esse tempo, até que alguém do Movimento soube e mediu junto aos Tortelli sua ida para Empresa. Ele comentou estar bastante satisfeito por ter sido promovido do estoque para o escritório.

Dos 16 entrevistados, dois funcionários disseram fazer parte do Movimento dos Focolares. O empresário tem relações desde muito novo com o Movimento, contudo nenhum gerente disse ser participante.

Outro ponto relato por cinco gerentes e pelo empresário foi a presença de um terapeuta na organização que presta serviços de reabilitação psicossocial para os colaboradores. Mesmo sem ter sido citado por nenhum funcionário, este ponto dá uma conotação mais ampla à categoria “oportunidade”, pois as punições previstas nas regras da empresa são aplicadas de forma que priorizam a reforma

do transgressor ou de alguém que esteja com algum problema prejudicial ao desempenho.

“Não ocorrem punições, é exatamente a comparação que se pode fazer com as normas implementadas. Elas prevêm punições, mas eu não recorro de muitas. Já aconteceu, eu até assinei uma ou outra advertência. É um processo natural quando a coisa é aberta e se procura orientar. Mas, se essa pessoa tem um problema familiar levamos ao Terapeuta. É um profissional de altíssima competência. Ele chega para pessoa para conversar, no sentido de recuperar essa pessoa, esse colaborador. Nós procuramos acompanhar o desvio e não só punir. No entanto temos que deixar claro que a disciplina é algo fundamental” (Gerente 5).

“Quando se tem um problema existem mil formas de se tratar o assunto. Podemos chegar de uma forma dizendo que a culpa é sua ou dizendo que precisamos encontrar uma solução. Existem mil maneiras de se falar, o tom de voz faz diferença. Nenhum momento há protecionismo aqui. Não se trata de bater nas costas, temos que chamar atenção, mas existem maneiras diferentes. Tentamos mostrar o que é bom para ele e para a empresa. Já tivemos problemas, nenhuma empresa é um mar de rosas. Tivemos sérios problemas, tentando até realocar, também tivemos fracassos e desligamentos. A diferença é que aqui se conversa. Antes de ser demitido você é convidado a mudar. Busca-se uma solução conjunta. Foram trazidos profissionais na área de *coaching*, ainda temos o auxílio de um terapeuta. Quando temos problemas tentamos encaminhar para ele, que desenvolve terapias. Qual é a empresa que traz e paga um profissional, um *coaching*, para ajudar em problemas dos funcionários. Isso só vem melhorar o desempenho o funcionário. É um diferencial da empresa. Alguns se desesperam e dizem: - Estou mais para psicólogo do que para líder. Não é possível a

separação, o indivíduo não esquece suas questões pessoais ao colocar o crachá! Elas ficam nas cabeças deles. O ser humano é cheio de problemas e não consegue separar o pessoal do profissional” (Gerente 7).

Houve sinais que também conduzem a uma interpretação da interseção dessa família com as demais. O Gerente 2 contou que há mais ou menos um ano antes da entrevista a empresa passou por um processo de discussão sobre redução de custos, haja vista alguns problemas financeiros que poderiam impactar no resultado da organização. E, segundo ele, a Direção enfatizou durante todo o processo que a solução não deveria ser corte de pessoal, pois esse era caminho mais fácil e queria um esforço maior dos seus gerentes, propondo soluções mais inteligentes. De fato, não houve cortes de pessoal. Alcançou-se a redução por meio de programas em cima de gastos variáveis e, ainda, cumpriu-se a participação dos lucros acordada. Portanto, percebem-se relações entre a presente família e a família “decisão”.

4.3.3.2.3. Poder e Aspectos Relacionais

As categorias “diálogo” e “relacionamento interpessoal” foram incluídas no conjunto “poder e aspectos relacionais”.

Esta compilação simboliza os sentimentos interpretados nos discursos que tratam dos impactos que a qualidade dos relacionamentos acarreta à dinâmica do poder.

Sob as óticas de Morgan (1996) e Foucault (1982), o fenômeno poder apenas está sujeito à análise segundo a interpretação da dinâmica relacional entre entes de uma realidade, ou seja, que ele não é algo estático ou algo que alguém possui em si mesmo, mas é necessária a aplicação de sua força sobre outrem para que seja identificada sua manifestação. Portanto, a análise relacional torna-se crucial para que este estudo dirima dúvidas em relação à pergunta problema e avance em conclusões de maior robustez.

As entrevistas confirmam uma qualidade especial dos relacionamentos na

organização, assim como apresentado por estudos como os de Kurtz (2005) e Sampaio (2006) em outras organizações de EdC. No entanto, os dizeres do nível estratégico, incluindo a do empresário, demonstram certa preocupação no sentido de buscar “blindar” o Diretor, líder da organização ao acesso irrestrito dos funcionários em geral. A justificativa é que muitos dos problemas que chegam a ele podem ser resolvidos nas supervisões ou gerências. Portanto, observa-se que existe um dilema a ser tratado pela organização que é o *trade-off* entre o benefício que a facilidade de acesso ao Armando representa culturalmente para a empresa e o que a organização pode perder em termos culturais e relacionais com a diminuição da influência valorativa que ele exerce, tão enfatizada nos discursos (vide categoria “liderança”), devido a um possível distanciamento causado por essa “blindagem”.

O trecho abaixo explicita a visão autocrítica do Diretor:

“Temos um relacionamento muito próximo, eu particularmente. Essa proximidade com todos os funcionários provocou alguns saldos muito positivos e outros, também, negativos. Era importante que tivéssemos um grupo com um grau de igualdade em termos humanos, mas diferentes em termos de funções. Por parte de alguns, havia confusão com essa proximidade comigo e tentavam tirar benefícios pessoais ou resolver confusões. Com o passar do tempo, quando começamos a departamentalizar a empresa eles começaram a usar os meios hierárquicos, os gerentes começaram a utilizar tais meios para buscar resolver questões que poderiam ser resolvidas por eles. Buscar as soluções nas gerências” (Empresário).

O Gerente 1 também toca nesse tema, contudo sua posição é de que os gerentes conseguirão seguir o estilo de liderança do Armando. Sob essa ótica, tal ação poderia ter um impacto benéfico, tornando mais capilar a disseminação dos valores e da postura característica do proprietário.

“O Armando tem, como gestor, uma posição muito aberta, desde a pessoa que fecha a caixinha até o gerente. Ele nunca se negou a falar com a tia do cafezinho ou com o gerente da

logística. Lógico que, para que a empresa tenha um sentido de organização e para o mercado, as hierarquias têm que ser respeitada, contudo para conversar sobre problemas pessoais há muita liberdade. Existe até um pedido de nossos gerentes tentando blindar o Armando, porque ele se tornou uma pessoa muito ocupada. A gente não consegue resolver os problemas de todo mundo, mas ele passou muito isso para gente e estamos tentando agir como ele para o tratamento de questões pessoais” (Gerente 1).

Esta concepção de liderança é percebida como visto na categoria “liderança” e seus impactos são percebidos na qualidade das relações, conforme passagem abaixo:

“O poder tem que ser conquistado, se você o coloca na imposição, você consegue que trabalhem daquela forma quando você estiver presente, mas se você consegue conquistá-lo pelo ideal da empresa, aí compromete as pessoas, se colocando à disposição enquanto líder. Aí você as ganha pelo respeito, pela admiração. A aproximação interpessoal facilita essa diferenciação.” (Gerente 7).

4.3.3.2.4. Decisão

Por último, tem-se a família “decisão”. Este agrupamento refere-se ao conjunto que versou sobre como se desenvolvia normalmente os processos de decisões estratégicas na organização. Por isso, fazem parte as categorias “participação”, “consulta” e “reuniões”.

No nível tático-operacional, foram coletadas poucas informações sobre a decisão estratégica da organização. De fato, a maioria dos entrevistados conhece alguns fóruns permanentes que o corpo gerencial mantém com o Diretor, e, acrescentaram que, com frequência, munem seus gerentes com informações para estas reuniões e que as deliberações costumam ser comunicadas *à posteriori*.

Porém, este nível comentou que os setores realizam reuniões periódicas internamente, semanais em média, e que a participação é algo incentivado nessas reuniões.

Sobre isso, a Funcionário 1 diz que sua gerente reúne todos os funcionários de sua área para a tomar decisões semanalmente e que é solicitado que todos analisem as situações e exponham opiniões durante a reunião. Todavia, ela salienta que é mais uma consulta, pois ela tem voz, mas sem poder de voto.

A opinião desse funcionário é relevante, porque segundo a interpretação do conteúdo geral de cada discurso realizada pelo pesquisador, esse funcionário foi o único dos 16 entrevistados a ser conceituado como um discurso “negativo”, ou seja, excessivamente crítico às práticas discutidas. Os textos foram classificados em: positivo, quando eram extremamente favoráveis às práticas da empresa; médio, quando oscilavam muito entre o posicionamento a favor e contra às questões; negativo, quando mostravam-se muito arredios às práticas debatidas. Foram 13 conteúdos classificados em “positivo”, 2 classificados em “médio e apenas este funcionário como “negativo”.

O pesquisador chegou a presenciar, despropositadamente, os funcionários do estoque se reunindo em pé em um formato circular quando estava adentrando o recinto. Posteriormente, ao entrevistar um funcionário que lá estava, este disse:

“Aquilo era uma reunião com todo o setor para acertarmos alguns problemas identificados. Quase toda a semana tem. No início era mais o gerente falando, mas agora todo mundo participa da reunião, temos abertura para colocar as idéias. Gera um espírito de grupo forte, um ajudando o outro, até porque quando um erra, todo mundo erra”. (Funcionário 5).

Em relação às decisões mais estratégicas, todos os gerentes foram unânimes em citar a reunião realizada toda terça-feira entre eles. Nesta reunião, o Diretor não participa obrigatoriamente. Ele é chamado, às vezes, quando algum encaminhamento está esboçado e é preciso apresentá-lo para que a decisão de fato se concretize. Seguem passagens que demonstram algumas características dessas reuniões:

“Existem reuniões semanais entre os gerentes e os líderes.

A gente estuda, discute e formata uma proposta para a Diretoria. E o Armando dá o voto final. Semanalmente cada gerente coordena reuniões internas, são reuniões em que todos podem falar, pois só quem trabalha, quem está na ponta sabe realmente dos problemas que ocorrem” (Gerente 3).

“Por exemplo, nós rediscutimos a área de licitação há pouco tempo, vimos que precisava de algumas atitudes, pois existiam alguns retrabalhos. Tomamos as decisões entre nós, mas é lógico que depois levamos à Diretoria. A gente não bate o martelo final, mas pelo menos definimos primeiro entre nós. Eu nunca vi uma reunião dura aqui, às vezes tem uma chamada de atenção, mas elas são sutis. Em outros lugares eu já participei de situações muito constrangedoras. A presença ou não dele nas reuniões para mim não muda nada, é apenas mais uma cabeça pensante, eu tenho a maior liberdade, a maior liberdade mesmo. Procuro realizar, ainda, reuniões no meu setor e passar as decisões para os meus funcionários, até porque eu estou no meio deles, muito próxima fisicamente” (Gerente 4).

Segue abaixo, opinião relevante do Diretor referente a essa família e quando questionado se esse nível de participação alto não poderia atrapalhar a velocidade da tomada de decisão, fator considerado de grande importância na lógica do sistema capitalista, em termos de tempos e prazos:

“Não acho que prejudique, porque o ritmo quem imprime é o líder, tem que saber até que ponto os liderados podem dar a velocidade esperada ou não, evidentemente, respeitando o limite das pessoas. Muita e muitas vezes, em determinados projetos, as coisas não aconteceram como o esperado ou não aconteceram. Porque alguns profissionais não conseguiram executar. Até porque a ação é algo muito sério. Mas, faço reuniões constantes com todos os meus gerentes, uma discussão por semana, onde tratamos alguns assuntos. E os próprios gerentes se encontram uma vez por semana sem minha presença,

tratando de pontos fortes e fracos da gestão, cada um traz um tema e, entre eles, fazem esse exercício de tornar discussões teóricas em práticas. Isso os torna mais protagonistas, se eu estou na reunião acabam esperando algumas ações da minha parte. E, estando só eles, precisam tomar algumas atitudes. Cada um cria a sua forma de fazer a gestão sua área, me apresenta e eu posso ou não ajudar em alguma coisa, mas tenho sido surpreendido com o planejamento realizado por eles” (Empresário).

Ainda, na análise da síntese dessas três categorias, duas decisões estratégicas foram citadas. A primeira trata-se da aquisição de uma empresa em Porto Alegre que foi realizada pouco tempo antes da realização da pesquisa. Demonstra aspectos racionais, consultivos e participativos na decisão.

O Gerente 6 comentou:

“Na verdade ele não toma decisão sozinho. Recentemente, estávamos analisando a compra de uma empresa, que tinha dívidas em um valor muito alto. Daí, foi feito todo um estudo, nós conversamos com a área comercial. Vimos o que poderíamos fazer para pagar as dívidas, o que esta empresa poderia trazer de bom para nossa estrutura. Tudo é muito pensado antes, se tem uma idéia, uma situação que vai impactar em outra área chamamos as pessoas para discutir. As decisões são extremamente descentralizadas porque uma das coisas que diferencia muito é o acesso que as pessoas tem ao Armando, porque ele fica como conselheiro da empresa, as pessoas discutem e levam a ele, que analisa com as pessoas. Não há nada impositivo. Participei dessa compra, decisão importante, foi um mês de estudos, participei muito dessa decisão, pois eu já conhecia esse mercado. Poderia ser no apagar das luzes, ele poderia fazer, mas não foi assim. Desde alguma mudança do processo de televendas até na logística ele gosta de participar, como dono ele poderia bater um martelo, mas nem isso ele faz” (Gerente 6).

A segunda foi relatada pelo Sr. Armando. Trata-se da montagem de uma outra empresa do grupo Tortelli, denominada Prodiet Nutrição Clínica:

“Por exemplo, há quatro anos decidimos montar uma indústria, dentro da área médica, em nutrição clínica. Ela foi estudada e maturada num processo de um ano e meio até começarmos a pesquisa de produto, inclusive 2 produtos pesquisados e desenvolvidos por nós são inéditos, nem as multinacionais têm. Estamos agora na fase de lançamento desses produtos. Houve espaço para participação de todos, até para mim enquanto gestor é uma maneira mais confortável de se trabalhar. Não porque se esteja dividindo a responsabilidade de um possível insucesso desse projeto, mas porque dividindo dá mais segurança.” (Empresário).

Nota-se que esta família se confirma com muitas influências das categorias presentes nas demais famílias. Há uma mistura de “participação” e “consulta” durante as decisões. Em termos teóricos isso coincide com o observado por Leitão (1993 (b)) quando apresenta que a decisão é uma rede de relações englobando diversos fatores interagentes. A decisão é o momento onde todas as dimensões do pensar/sentir (político, técnico, econômico, etc.) se reúnem para direcioná-la num ou noutro sentido. Isto pode ser observado aqui com as categorias identificadas na análise.

Percebe-se também, em comparação com os modelos encontrados em Leitão (1991), a presença de condições mais aderentes a uma dinâmica no processo decisório propensa aos modelos racional e consensual de decisão.

Por fim, segue uma última impressão e um pouco de autocritica do Empresário sobre o tema debatido nessa família:

“Eu diria que as idéias ainda têm vindo muito de mim no nível do macro ambiente. É algo que gostaria de mudar, mas não nego que é meu dom. Tenho percebido a cada dia. No entanto nenhuma idéia de empreendedorismo que eu tenho é colocada em prática sem ser exaustivamente discutida por todos. Sem que

todos estejam de acordo e convictos, nós não tomamos decisão”
(Empresário).

4.3.4. Conclusões Parciais - Prodiel

Em decorrência da análise realizada no item anterior, apresenta-se a figura abaixo demonstrando as categorias e o agrupamento em famílias, possibilitado por fortes inter-relações nos discursos dessas categorias:

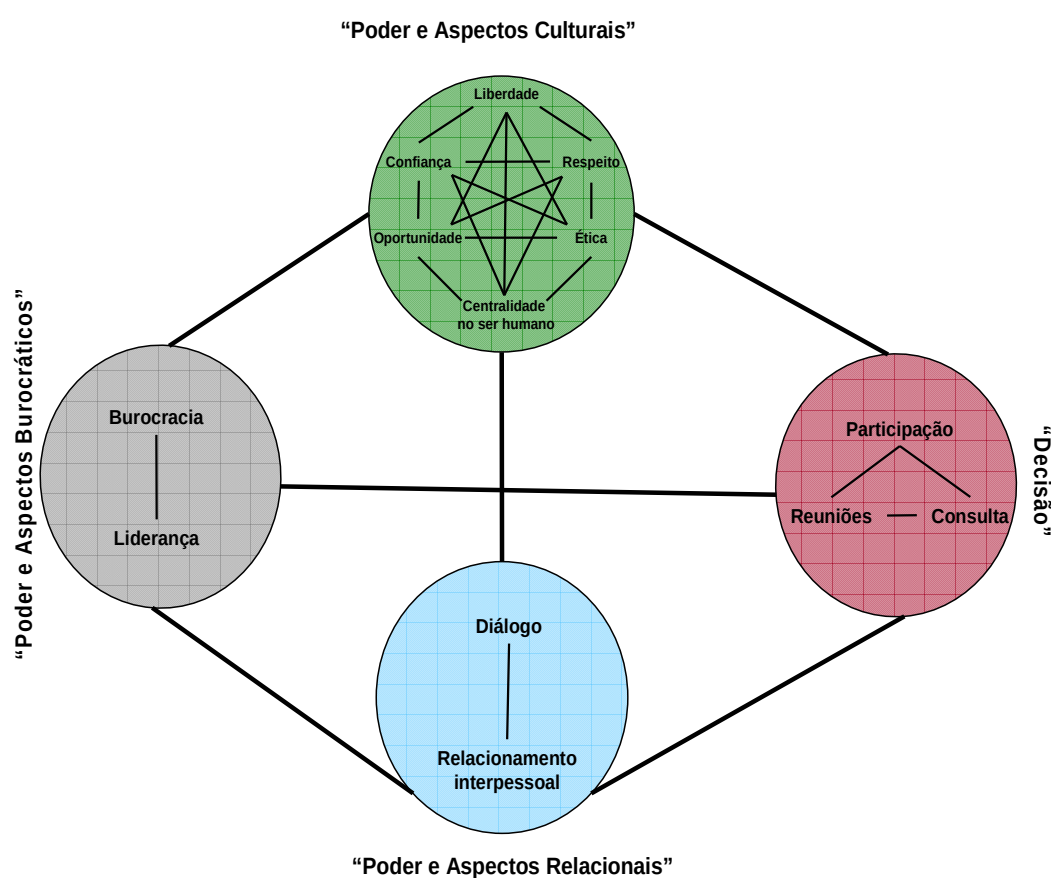


Figura 7: Agrupamento das categorias em famílias

O diagrama acima retrata, ainda, as interações entre as famílias que foram encontradas em várias passagens de textos.

A relação entre as famílias “poder e aspectos burocráticos” e “poder e aspectos culturais” recai sobre partes importantes dos relatos como a forma de análise realizada sobre os desvios em relação às regras que se antecede às

punições e a ligação entre a forma de liderança empregada pelo Diretor e alguns dos princípios do Projeto (ética, respeito, centralidade no ser humano e confiança). Contudo reitera-se que a ação sobre o aumento de eficiência operacional por meio da padronização de procedimentos deve mexer nas relações entre a família “poder e aspectos burocráticos” e as demais.

Existem fortes ligações também entre a família “poder e aspectos relacionais” e o conteúdo contido na família “poder e aspectos burocráticos”. O resultado gerado pela combinação entre as categorias “burocracia” e “liderança” refletem uma hierarquia menos valorizada e formal e ocasiona reflexos evidentes na forma de como as pessoas interagem no ambiente. Ressalta-se a possibilidade de mudanças nessa relação tanto pela ação da ênfase no aumento de eficiência operacional como no desejo de “blindagem” do Diretor para questões que a gerência poderia atuar, isso será melhor discutido, no próximo capítulo.

A substantividade das decisões é delineada na conjectura entre a família “poder e aspectos culturais” e “decisão”. Foram citadas as discussões que foram realizadas sobre um programa de redução de custos no qual foi extremamente enfatizada a vontade de que as ações do programa não resultassem em cortes de pessoas. Em relação à compra da empresa em Porto Alegre essa preocupação também foi citada por um depoente. A demissão nessas organizações é evitada, contudo não é imperativo que ela não ocorra e isso aparece em diversos discursos. A diferença talvez esteja em incluir os princípios éticos dessa família na balança com os técnico-econômicos para a tomada de decisão.

A estrutura de modelo decisório da Prodieta que se apresenta com tendências e aspectos participativos e consultivos é fruto da relação estabelecida entre as famílias “poder e aspectos relacionais” e “decisão”. Ficou explícito que a forma mais participativa de decisão é fomentada não unicamente por princípios democráticos e sim porque as pessoas têm contribuído nesse modelo e isso as torna mais comprometidas com as ações decorrentes da decisão. Ou seja, houve uma percepção sobre os relatos que as reuniões não somente são realizadas com muitos atores, mas haveria de fato participação ativa de grande parte das pessoas nestes fóruns.

Essa estrutura também recebe contribuição da união do conteúdo discutido da família “poder e aspectos burocráticos” com a síntese gerada em “decisão”. Devido à dinâmica de interações entre essas características, não fica evidenciado o

direito de decisão baseado na formalidade da hierarquia funcional. Segundo os depoentes, a palavra final costumeiramente é dada pelo Diretor ou na presença dele, contudo o *modus operandi* apreendido leva à interpretação de que na maioria das questões essa palavra final é mais um aceite sobre as decisões intermediárias ou, até, apenas uma ciência consuetudinária das decisões ocorridas nas reuniões entre os gerentes.

A qualidade das relações é melhor classificada na família “poder e aspectos relacionais”, todavia esta condição é definida com o auxílio das ligações com a família “poder e aspectos culturais”. Pois, o bom trato entre as pessoas tem bases ideológicas na importância dada a existência do outro, no denominado “amor-comportamento” ou “amor-recíproco” (Serafim, 2001; Maturana; 2001; Lubich, 2004), subentendido em praticamente todos os relatos coletados.

5

Análise dos Resultados

5.1.

Introdução

Este capítulo apresenta uma comparação entre a estrutura conceitual derivada da interpretação dos discursos coletados com os empresários do Congresso e a análise de conteúdo conduzida na Prodiet, apresentando as similaridades e peculiaridades encontradas.

5.2.

Similaridades

Foram notadas significativas similaridades diante do esforço analógico realizado entre as duas análises de conteúdo. Todas as categorias presentes na estrutura conceitual proposta pelos empresários de como tais fenômenos deveriam se portar numa realidade organizacional de empresas do Projeto foram também encontradas nos discursos sobre a prática realizada no dia-a-dia da Prodiet.

Por causa do maior número de categorias identificadas no estudo de caso devido à quantidade elevada de dados analisados e a esperada maior heterogeneidade entre os discursos se comparado com a primeira análise, optou-se por utilizar o segundo agrupamento na Prodiet, em famílias, para favorecimento das inferências possibilitadas pelo aumento da síntese.

Diante de tal constatação, foi possível ilustrar as similaridades entre o arcabouço inicial e as famílias identificadas no estudo de caso, conforme a figura abaixo:

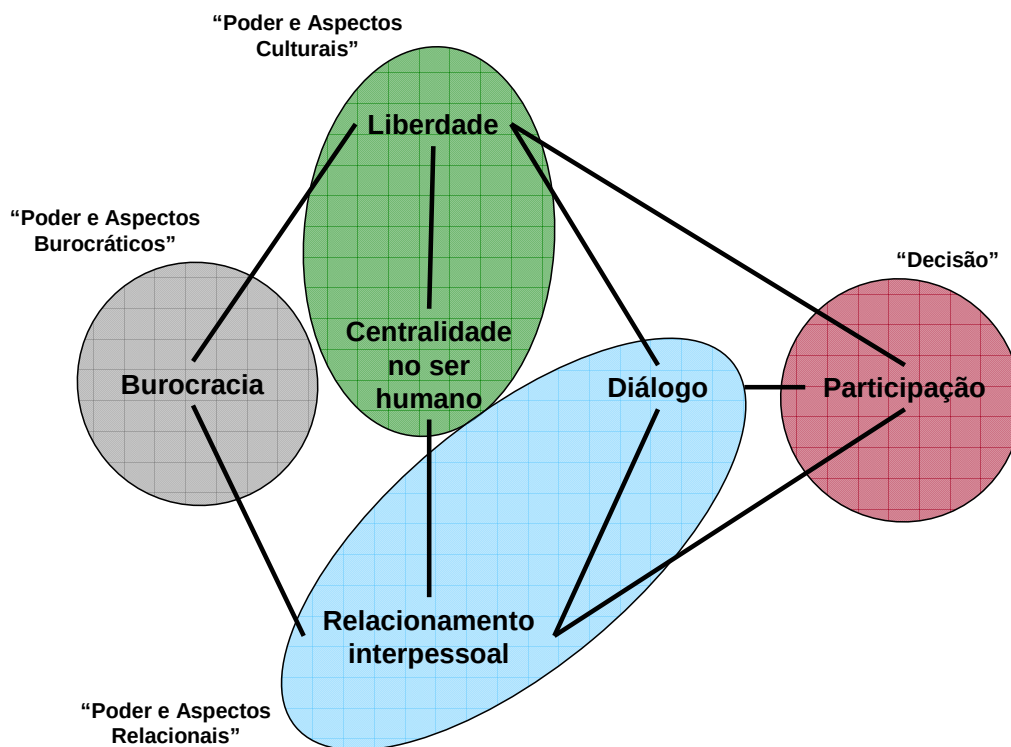


Figura 8: Rebatimento das famílias do estudo na Prodiel sobre as categorias derivadas do estudo com os empresários

5.3. Peculiaridades

Por outro lado, observaram-se características importantes nos depoimentos dos atores da Prodiel que a distanciam da estrutura conceitual inicial.

Primeiramente, as citações aglutinadas nas famílias “poder e aspectos burocráticos”, “poder e aspectos culturais” e “decisão” foram significativamente além das categorias encontradas nos discursos do Congresso. Tal fato sugere que a realidade organizacional da empresa supracitada já apresenta idiosincrasias em relação ao que os empresários conceituaram como forma das empresas de EdC, em média, se portarem.

A categoria “oportunidade” mostrou uma característica diferente em seu conteúdo quando trata do processo de reabilitação das pessoas que por algum

motivo infringem as regras e ficam à mercê de punições. A atuação do terapeuta que é chamado para auxiliar em problemas desse tipo e a relação com a categoria “diálogo” evidenciam um tratamento diferenciado nas aplicações de punições. No discurso sintetizado dos empresários a questão da punição não apareceu muito, pois a idéia passada é de que as empresas utilizam normas livres e nenhum deles comentou sobre mecanismos de punição. Portanto, fica nítida que a Prodieta tende a ser mais normatizada do que a média interpretada pelas entrevistas com os empresários, porém procede analiticamente sobre os desvios ao invés da aplicação direta da punição.

Duas outras ações percebidas nos textos chamam a atenção diante da comparação realizada e presente na figura acima. São elas: a ênfase no programa de certificação ISO e o que chamamos de tentativa de blindagem do proprietário a problemas que, segundo os entrevistados, poderiam ser resolvidos nas gerências.

Sobre a padronização via programa de certificação, percebeu-se grande ênfase dada pelos pesquisados do nível estratégico a essa ação enquanto prioridade organizacional. E, em seus próprios discursos e trejeitos corporais, notava-se uma preocupação em salientar que tal aumento de controle sobre os processos visava tão somente ao aumento da eficiência operacional. Possivelmente, porque saibam que a medida para que esse aumento de padrão dos processos não ocasione em mudanças excessivas em temas da família “poder e aspectos burocráticos” não é tão trivial. Pela interpretação do pesquisador, retratada no modelo conceitual, esta possível mudança drástica em normas que busquem enfatizar o grau de hierarquização da organização impactaria nas outras duas famílias relacionadas ao fenômeno poder, podendo aumentar o nível de formalização das relações e, conseqüentemente, também mexeriam no modelo de processo decisório que será praticado na organização.

De forma parecida, a ação de blindagem do Diretor a contatos com funcionários que poderiam ser realizados e, quiçá, resolvidos pelas gerências intermediárias pode gerar futuramente mudanças profundas no quadro diagnosticado. Vislumbram-se duas possibilidades nesse caso:

- A forma de liderança exercida pelo empresário, observada e relatada pelos funcionários do nível tático-operacional poderia mudar caso os gerentes não conseguissem imprimir um estilo de condução próximo ao que o Diretor deteve durante o crescimento da organização. Este ponto é crucial porque a frequência de

elogios à conduta do proprietário condicionou a análise de que a conformação apresentada no discurso à categoria “liderança” dissemina os valores e princípios do Projeto, portanto tem impacto considerável nos relacionamentos interpessoais e, em consequência, nas relações de poder e na tomada de decisão da organização.

- Por outro lado, foram notados alguns elogios à forma de gestão dada para alguns gerentes intra-setorialmente em termos de liderança e abertura à participação. Logo, há indícios de que esses gerentes poderiam ser multiplicadores mais abrangentes dos conceitos da EdC na organização se desenvolvessem condutas aproximadas às do Diretor ou condizentes com as idéias preconizadas por ele.

Segue abaixo a figura que ilustra a presença dessas ações:

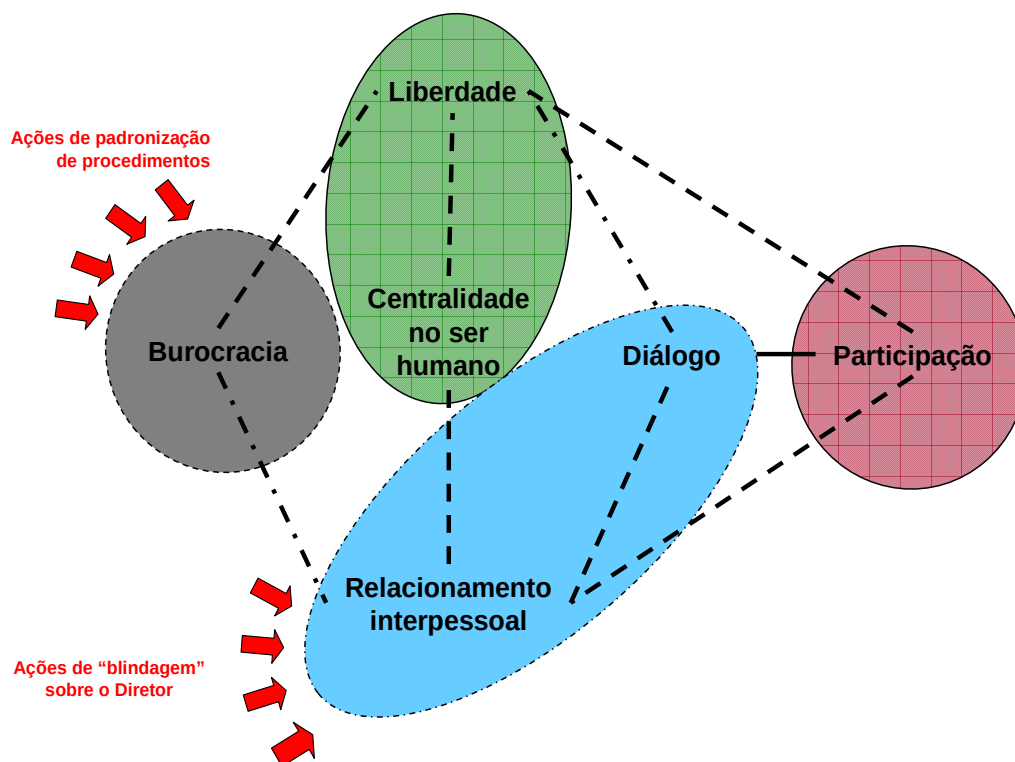


Figura 9: Ações interagindo na dinâmica relacional das categorias e famílias

O diagrama acima se propõe a identificar a possível atuação das ações descritas e sinalizar que elas devem ocasionar em mudanças nas relações entre as categorias e famílias (linhas tracejadas). Mudanças essas que não podem ser dimensionadas com plena exatidão, contudo proporcionam uma tendência de alteração nos conteúdos das famílias, principalmente nas diretamente ligadas às ações e, indiretamente, em todas as outras em decorrência das relações. Diferenças essas que também devem modificar as naturezas das relações, ou seja,

dando uma nova aparência para a relação poder/decisão na Prodieta.

6 Conclusão

6.1. Ilacões finais

O trabalho aqui apresentado objetivava compreender as características dos fenômenos poder e decisão em empresas de Economia de Comunhão possibilitando também verificar se ali, estes também se manifestavam em formas opressoras e manipuladoras tal como verificado em estudos de Pagés et al. (1987) e Harrison (1987) em empresas modernas. Pois se assim de fato se apresentassem, mostrar-se-iam como variáveis contrárias aos princípios do Projeto e se caracterizariam como uma das principais fontes de entraves para que as empresas evoluíssem no *continuum* dos ideais de comunhão. Por outro lado, conclusões que se aproximassem do contrário, suscitariam mais argumentos à possibilidade das organizações se portarem de forma diferente, permitindo a combinação de reduções entre os embates e sofrimentos presentes no dualismo capital e trabalho e o desenvolvimento econômico-social da organização.

Apesar de certa homogeneidade encontrada nas respostas, que permitiu o encontro a certas peculiaridades nas relações de poder e seus impactos em decisões, os depoimentos deixam perceber a existência de um processo constante de aprendizado na empresa, com vistas às metas e princípios de EdC, o que deve possibilitar dúvidas, desvios ou erros que são confrontados no dia-a-dia com aqueles princípios, numa relação dialética que leva a um constante aprender/mudar. Portanto, nota-se que eles buscam a evolução num suposto “modelo ótimo” de gestão e de EdC, todavia reitera-se que esses ápices, inerentemente, não existem nem para a gestão, nem para a Economia de Comunhão.

O quadro conceitual conseguido por meio da análise de conteúdo dos depoimentos dos cinco empresários apontava para um arranjo que precipitou uma série de pontos especiais. Sem desconsiderar as limitações que essa interpretação conceitual em cima de uma amostra reduzida de participantes do Projeto continha,

defende-se que as conclusões parciais desta análise tanto serviram para o levantamento de discursos homogêneos apresentando características que ajudam à resposta de parte da pergunta problema como para a comparação entre a realidade de uma empresa representativa do Projeto, que poderia desmentir ou confirmar o quadro conceitual “ideal” apresentado.

As duas análises de conteúdo realizadas demonstram que estas organizações buscam realizar gestões diferenciadas em cima de pilares ideológicos próprios que convivem com a competição do mercado. Elas demonstram que devido à valorização menos acentuada da hierarquia, seria apenas pelo entendimento da dinâmica relacional ampliada entre os indivíduos da organização que se encontraria e poder-se-ia compreender os fenômenos. E, as relações de fato se mostram diferenciadas tanto no modelo idealizado como nos depoimentos do estudo de caso, dando mais uma demonstração científica que os estudos organizacionais não podem se furtar de fomentar mais pesquisas sobre as questões relacionais.

Apesar da qualidade das relações ter sido mais focada nas categorias “relacionamento interpessoal”, presente nos dois estudos, e, na família “poder e aspectos relacionais”, encontrada na Prodiel, há uma nítida tendência nos relatos de influências mútuas entre os agrupamentos, além de interseções e sobreposições que foram desconsideradas para efeito de análise e ilustração das interpretações, mas estão sinalizados por meio das ligações entre as categorias e famílias. É importante confirmar que esta parcialização linear não existe, é apenas um esforço para facilitar a análise e que, por consequência, gera a conclusão que a interdependência de vários dos fatores explicitados proporciona a presença diferenciada desses fenômenos nessas organizações.

Eis um dos principais pontos há se considerar e que pode ocasionar em mudanças impactantes no quadro de categorias e relações apreendidas no estudo na Prodiel, pois as ações identificadas e com potencial de mudança têm ligações diretas com as categorias. O problema não é mudar, pois isso é necessário e inevitável, a questão é se os princípios que privilegiam as necessidades humanas presentes na organização serão protegidos perante a nova dinâmica relacional.

Cabe ainda observar que a cultura EdC se mostra antagônica à dominação e à exploração de pessoas. Além de não valorizar a formação de um ambiente predatório e, mesmo não sendo a questão ambiental o alvo principal do exame, os

depoimentos confirmam essa idéia exposta pelos principais autores do assunto.

Em relação à decisão, verificou-se que a racionalidade empregada está bem equilibrada entre a substantividade e a instrumentalidade. O que, aliás, já foi constatado no estudo de Almeida e Leitão (2003) para a empresa estudada. Os exemplos de decisão identificados nos relatos da Prodiel mostraram preocupação ética combinados com objetivos técnico-econômicos.

Outro ponto que não pode ser negligenciado é a visão das pessoas sobre o lucro. Porque não foi notada nenhuma restrição sobre o lucro nos níveis pesquisados, e é bem disseminada a idéia de que tudo que é feito e apenas feito com o auxílio do excedente financeiro que proporciona o reinvestimento organizacional, a distribuição e doação de recursos. A comunhão, em nível econômico, é muito dependente e agradecida ao lucro. Contudo, o alvo principal dessas organizações mostra-se ser de fato o ser humano.

A passagem abaixo extraída do depoimento do Sr. Armando se aproxima muito do exposto por Leitão (2006) quando da associação entre necessidades intrínsecas ao ser humano e a participação dos trabalhadores em prol da organização. É enfatizado que seria mais adequado procurar receber o máximo do ser humano não desconsiderando sua condição de ser humano. O que sintetiza muitos aspectos diferenciais que essas empresas têm e proporcionam reflexões de múltiplas naturezas.

“O poder, dentro de uma organização, está diretamente ligado à cultura da organização. E na cultura da EdC, onde a idéia é partilhar, o diretor não toma decisões sozinho. Onde tudo é partilhado, ele não se coloca numa posição de dono da verdade, mas apenas de líder do grupo. Nasce uma nova cultura, um novo trabalhador que se sente livre e a criatividade aflora. Normalmente, a falta de liberdade torna as pessoas menos criativas. A pessoa livre é aquela pessoa que aflora dela toda sua criatividade. A minha empresa está em construção. A minha empresa ainda é jovem, apenas 18 anos, não nasci empreendedor, muito menos empresário, aprendo todos os dias, mas fazer uma gestão participativa, não por princípios democráticos, mas sim por respeito ao ser humano, isto é a

cultura da reciprocidade. Quando uma pessoa tem uma grande idéia e esta idéia é colocada em prática, ela compra a idéia e se compromete.” (Diretor).

Por fim, não foram percebidos mecanismos sutis de dominação ou manipulação das pessoas, conforme apresentado por Pagés et al (1987). Logo, conclui-se que a pesquisa responde à pergunta problema quando demonstra haver aspectos diferenciados, no que toca às práticas de poder e suas influências para o processo de decisão, refletidos nas sínteses desenvolvidas pelas análises de conteúdo.

6.2.

Sugestões para novas investigações

A conclusão do estudo sobre a importância do entendimento das relações interpessoais encontrou referências teóricas no estudo de Foucault, mas se ressentiu de um aparato conceitual mais sólido na teoria organizacional. Este fato se repete para o entendimento de outras questões que certamente são influenciadas ou condicionadas pelas formas de interação entre os indivíduos no interior das organizações.

Logo, sugere-se aprofundamento no entendimento dessas relações visando a extrapolação dos aparatos contratuais que tentam regê-las. Algo que a Teoria de Agência e a Teoria dos Contratos já abordam propondo, principalmente, aumento de controles e garantias para as transações organizacionais sob uma visão econômica.

Diante da evidência de que o diferencial das empresas de Economia de Comunhão se encontra, de certa forma, pelas estruturas menos formais de relações e acrescentando que estas relações não se extinguem mesmo em empresas com um grau de burocratização exacerbado, torna-se relevante o entendimento mais pormenorizado de características destas relações que tragam benefícios à fluidez e desenvolvimento da dinâmica organizacional. Talvez para tal esforço, o pesquisador tenha que se entender com suas premissas sobre as crenças que tem nas possibilidades do ser humano.

As empresas de EdC mostram que acreditar no ser humano pode dar certo.

Quando este recebe confiança, muitas coisas boas podem se originar, que não somente problemas e desvios.

ABEL, Charles F. **Beyond the mainstream: foucault, power and organization theory** . In, International Journal of Organization Theory and Behavior; Winter, vol. 8 (4); 2005.

ALMEIDA, Marcelo Afonso; LEITÃO, Sérgio Proença **Empresas de economia de comunhão e razão substantiva**. In, Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 6, 2003.

ARAÚJO, Vera. **Economia de comunhão e comportamentos sociais**. In: COSTA et al. Economia de Comunhão, São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BIELA, Adam. **Uma revolução “copernicana” para as ciências sociais**. In: COSTA, et al. Economia de Comunhão, São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BRUNI, Luigino. **Para uma nova racionalidade econômica capaz de comunhão**. In: BRUNI, L (org.) Economia de Comunhão, São Paulo: Cidade Nova, 2002.

_____. **Comunhão e as novas palavras**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heineman: London, 1979.

CAMPELLO, Carolina P. **Presença do movimento focolare na economia de comunhão**. Estágio Supervisionado II, Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio, 2007.

CAPRA, A teia da vida. **Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo, Cultrix, 1996.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CLEGG et al. Handbook de estudos organizacionais, vol 2. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Conhecer & aprender: sabedoria dos limites e desafios**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

EGRI, C.P.; PINFIELD, L.T. **As organizações e a biosfera: ecologia e meio**

ambiente. In: CLEGG et al. Handbook de estudos organizacionais, vol 1. São Paulo: Atlas, 1998.

FOUCAULT, Michel. **The subject and power.** In: Dreyfus, M.L; Rabinow, P. (coord.) Michel Foucault Beyond Structuralism and Hermeneutics. Chicago: The University of Chicago Press, 1982.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder /.** São Paulo : Pioneira, 1984. 205 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159p.

GONÇALVES, Heloísa Helena B. (2005) **A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário.** Tese (Doutorado), Coppe-UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil

_____; LEITÃO, Sérgio P. **Empresas de economia de comunhão: o caso FEMAQ.** In, Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, v.35, n.6, nov./dez. 2001.

HARRISON, E. Frank. **The managerial decision-making process.** In Boston: Houghton Mifflin. 1987.

KURTZ, R.G.M. (2005). **Relacionamentos interpessoais e aprendizagem organizacional na economia de comunhão.** Dissertação (Mestrado), Departamento de Administração da PUC-Rio, Rio de Janeiro, Brasil.

LEIBHOLZ, R.; LEIBHOLZ, H.; PASSARELLI, V. **Aumentando a produtividade em época de turbulência.** In: CONAF/95, Anais. São Paulo, 1995.

LEIBHOLZ, Rodolfo. **Reflexões sobre o diálogo.** Congresso Nacional de Economia de Comunhão 2005. Palestra não publicada.

_____. **Caminhar sobre a economia com coragem.** Congresso Nacional de Economia de Comunhão 2007. Palestra não publicada.

LEITÃO, Sérgio Proença. **A Decisão na Academia.** Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991.

_____. **Capacidade decisória em decisões não-estruturas: uma proposta.** In, Revista de Administração Pública (RAP), v. 30, nº 2: 137-51 mar/abr. Rio de Janeiro. 1993 (a).

_____. **A Decisão na Academia I.** In, Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 27 (1), 69-86, jan./mar., 1993 (b).

_____. **A Decisão na Academia II.** In, Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 27 (2), p. 158-82, abr./jun., 1993 (c).

_____. **O Poder no contexto da decisão organizacional.** IN, Revista de Administração Pública (RAP), v. 30 (2), p. 137-151, 1996.

_____. **A decisão estratégica: um teste conceitual.** In, Revista de Administração Pública (RAP), v. 37(4): 837-57 jul/ago. Rio de Janeiro. 2003.

_____; ROUSSEAU, Kátia. **Introdução à natureza da mudança transformadora nas organizações na perspectiva da biologia cognitiva.** In, Revista de Administração Pública (RAP), v. 38(5), p. 683-710, set.-out. 2004.

_____; KURTZ, Renata G. M.. **Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão: o caso FEMAQ.** In, Revista de Administração Pública (RAP), v. 38 (4), p. 913-938, 2005.

_____; FORTUNATO, Gabriela; FREITAS, Angilberto S. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica.** In, Revista de Administração Pública (RAP), v.40, n.5, p. 883-907, set.-out. 2006.

_____; SPINELLI, R.A.. **Economia de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração entre 1991 e 2006.** In, Revista de Administração Pública (RAP) (em avaliação)

LIMA, Maria Aparecida B. **Economia de comunhão X custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha.** In, Revista Eletrônica de Administração (REAd), UFRGS, ed. 12, v.5 (4), nov - dez. 1999.

LINARD, K.T. **Economy of communion: systemic factors in the rise of a new entrepreneurship.** In, Systems Research and Behavioral Science, n.20, p.163-175, 2003. Disp. em www.interscience.wiley.com Acesso em setembro de 2006.

LINDBLOM, Charles Edward. **O processo de decisão política.** Brasília, D. F: Ed. Univ. Brasília, 1981.

LUBICH, Chiara. **A experiência da economia de comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico.** In: BRUNI, L.

(org.) *Economia de Comunhão*, São Paulo: Cidade Nova, 1999.

_____. **Economia de comunhão: história e profecia**. São Paulo: Cidade Nova, 2004.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MILLER, Susan J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. **A tomada de decisão nas organizações**. In: *Handbook de estudos organizacionais*, vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. **The Structure of "Unstructured" Decision Processes**. In, *Administrative Science Quarterly*, v. 21 (2), p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, Henry. **Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler**. In, *Organization Studies*, v. 11 (1), p. 1-16. 1990.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, João Clemente A. Quaresma de (2007). **O poder na obra de Foucault e as estratégias do Contemporâneo**. Departamento de Psicologia da PUC – Rio, Rio de Janeiro, Brasil.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1986.

PAGÈS, Max; BONEI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, Mário C. Soares (2004) **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. Tese (Doutorado) Departamento de Administração da PUC-Rio, Rio de Janeiro, Brasil.

_____; LEITÃO, Sérgio P. **Economia de comunhão, empresas para um capitalismo transformado**. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SAMPAIO, Marcelo Alves L. (2006) **Economia de comunhão e o conceito de organização de aprendizagem**. Dissertação (Mestrado), Departamento de Administração da PUC - Rio, Rio de Janeiro, Brasil.

SERAFIM, Maurício Custódio (2001) **A ética no espaço da produção:**

contribuições da economia de comunhão. Dissertação (Mestrado), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, Brasil.

SERVA, Maurício. **O fenômeno das organizações substantivas.** In, Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, v.33 (2), p. 36-43, mar./abr 1993.

SIMON, Herbert Alexander. **A capacidade de decisão e de liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

_____. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

_____. **A racionalidade do processo decisório em empresas.** In, Revista Brasileira de Economia (RAE). Rio de Janeiro: Conferência Nobel, v. 38 (1), p. 111-142, jan./mar 1984.

VERGARA, Sylvia C. **Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória.** In, Revista de Administração Pública (RAP), nº 25 (3), 1991.

VILLARDI, Beatriz. Q.; LEITÃO, Sérgio P. ; MARQUES, Deise . **Economia de Comunhão e Aprendizagem: Uma Perspectiva Epistêmica.** . In, Revista de Administração Pública (RAP), v. 5, p. 1-28, 2007.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

8

Apêndices



Apêndice I

Roteiro de Pesquisa para níveis tático e operacional

Poder e Burocracia

As empresas costumam utilizar mecanismos para controlar seus funcionários. Você concorda com essa afirmação? Ela faz sentido em sua organização? Tentar saber se ele é mais ou menos controlado em EdC do que em outras empresas.

Como é sua relação com o seu chefe? É fácil conversar com eles? Há liberdade para isso? Você tem relações com chefes de outras áreas?

Você tem muitas regras e diretrizes a cumprir? Há punições para os que não “andam na linha”?

Poder e Cultura Organizacional

Você tem conhecimento do Projeto de Economia de Comunhão? Você vê as pessoas atuarem no dia a dia de forma diferente? Se sim, você deve isso aos preceitos do Projeto?

Nessa empresa vale a regra do manda quem pode e obedece quem tem juízo? Quando ele responder, estimule a continuidade da resposta, contrapondo situações de autoritarismo ou de gestão democrática.

Você vê diferenças entre a postura dos seus chefes e de outros chefes que você teve durante sua vida profissional? Se sim, existe alguma característica principal que te leva a perceber isso?

Questão relacional

Como são as relações entre os funcionários da sua área? E entre as outras áreas?

O relacionamento entre as pessoas de sua organização é bom ou precisa evoluir?

A ambiência em sua empresa favorece a formação de amizades ou é muito competitiva?

Qual é o fator que diferencia as relações interpessoais, em comparação com as empresas não participantes do projeto?

Decisão

Você sabe como são tomadas as decisões em sua organização?

Você participa ou participou de decisões importantes para a organização?

Você costuma participar de reuniões? Costumam ser reuniões duras?

Vocês (funcionários) participam realmente das decisões? Você sente que é ouvido em situações de decisão?



Apêndice II

Roteiro de Pesquisa para o nível estratégico

Poder e Burocracia

Como são estruturados em sua empresa os mecanismos de controle?

Qual a importância da autoridade hierárquica em sua organização? São aceitas relações entre níveis não verticalizados?

Em que medida as condutas esperadas dos funcionários são normatizadas?

Existem punições para os desvios?

Poder e Cultura Organizacional

Como é que a direção usa o poder em sua organização?

Você observa diferenças entre a questão do uso poder no projeto EdC e em organizações fora dele? Se sim, a que você deve isso?

Na cultura da partilha, como se coloca a questão do poder? Onde estão as diferenças em relação às outras empresas fora do projeto?

Como provar que a gestão numa empresa de EdC não envolve manipulação das pessoas?

Questão relacional

A forma como as pessoas se relacionam tem repercussões em todos os setores da empresa? Que importância você atribui aos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais em EdC?

Qual é a fonte da diferença nas relações interpessoais, em comparação com as empresas não participantes do projeto?

Em que medida a presença dos focolarinos na empresa (se houver) interfere no alcance das metas fixadas por Chiara Lubich? E na estrutura de poder da empresa e suas decisões?

Decisão

Como são tomadas as decisões em sua organização? Existem reuniões periódicas para tal, como é composto o quorum? Existe centralização em alguma ocasião? Por quê? Em quem?

Como foram realizadas as reuniões que, a seu ver, tomaram as decisões mais importantes para sua companhia? Quem participou?

Os funcionários participam efetivamente das decisões da empresa? Em que níveis? Qual é o grau de tensão percebido nas reuniões decisórias?

Como os princípios de EdC se fazem presentes entre os fatores que interferem em uma decisão estratégica? Que peso eles têm, até que ponto são determinantes ou coadjuvantes?

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](#)