

**NILDA MARIA DOMINGOS MENDES**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: um estudo de caso em  
empresas de Economia de Comunhão**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de organização e recursos humanos, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Doutora

João Pessoa - 2003

**NILDA MARIA DOMINGOS MENDES**

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: um estudo de caso em empresas de  
Economia de Comunhão**

Dissertação aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Doutora  
Orientadora - UFPB

---

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
Examinador – UFCG

---

João Agnaldo do Nascimento, Doutor  
Examinador – UFPB



João Pessoa - 2003

*A meus pais, por terem permitido  
minha existência e pelo amor que me  
têm dedicado.*

*A meu esposo, Adinovaldo, pelo seu  
apoio e compreensão.*

*À minha filha, Ana Beatriz, por  
simplesmente existir.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por estar sempre ao meu lado, intercedendo e olhando por mim, principalmente nos momentos de dúvidas e angústia.

A todos os meus familiares, em especial, a meus pais, meu esposo, Adivaldo e a minha filha Ana Beatriz, pelo carinho.

A minha orientadora, Prof. Dra. Maria Auxiliadora Diniz de Sá, pela amizade, ensinamentos e dedicação, imprescindíveis à realização deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, sem cujos ensinamentos não seria possível cumprir com mais esta etapa de minha formação.

A colega Carol, pela amizade, e pelo apoio dispensados nos melhores e também nos momentos mais difíceis deste trabalho.

A todos os dirigentes das empresas que constituem o Pólo Empresarial Spartaco, cuja colaboração foi imprescindível para a realização desta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO.....14

### PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

<b>1</b>	<b>O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....</b>	<b>25</b>
1.1	O TRABALHO EM GRUPO.....	33
1.2	ASPECTO DA CONFIANÇA.....	41
1.3	ASPECTOS DA SOLIDARIEDADE E DA CAMARADAGEM.....	45
<b>2.</b>	<b>ECONOMIA DE COMUNHÃO.....</b>	<b>50</b>
2.1	SISTEMA CAPITALISTA DE PRODUÇÃO.....	50
2.1.1	LIBERALISMO E NEOLIBERALISMO.....	52
2.2	ALTERNATIVAS AO CAPITALISMO.....	57
<b>3.</b>	<b>PÓLO EMPRESARIAL SPARTACO.....</b>	<b>70</b>
3.1	LA TÚNICA, CONFECÇÕES, INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA....	71
3.2	ECO-AR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.....	72
3.3	K.N.E. ROTOMOLDAGEM LTDA.....	73

3.4	PRODET FARMACÊUTICA LTDA,.....	73
3.5	UNIBEN FOMENTO MERCANTIL LTDA. ....	73
3.6	AVN EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA.....	73

## **PARTE II – OBJETIVOS E MÉTODO DA PESQUISA**

<b>4.</b>	<b>OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>76</b>
4.1	OBJETIVO GERAL.....	76
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	76
<b>5.</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>78</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	78
5.2	ESPECIFICIDADE DA PESQUISA.....	81
5.3	QUESTÕES DE PESQUISA.....	82
5.4	TERRENO OU CAMPO DA PESQUISA.....	83
5.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	84
5.6	DIMENSÕES, FATORES E VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	85
5.7	COLETA DOS DADOS.....	86
5.7.1	Instrumentos de coleta dos dados.....	87
5.7.1.1	As observações diretas.....	87
5.7.1.2	A entrevista.....	88
5.7.1.3	O questionário.....	90
5.7.2	Processo de coleta dos dados.....	91
5.8	Análise dos dados.....	92

5.8.1	Análise quantitativa.....	93
5.8.2	Análise qualitativa.....	94

### **PARTE III - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>99</b>
6.1	ANÁLISE QUANTITATIVA.....	99
6.1.1	Aspectos sociodemográficos.....	99
6.1.2	Aspectos do Relacionamento Interpessoal.....	102
6.2	ANÁLISE QUALITATIVA.....	108
6.2.1	Análise das entrevistas.....	108
6.2.1.1	Aspectos da Economia de Comunhão (EdC).....	108
6.2.1.1.1	Facilidades das empresas que fazem parte do Projeto EdC.....	109
6.2.1.1.2	Dificuldades das empresas que fazem parte do Projeto EdC.....	109
6.2.1.1.3	Satisfação individual.....	110
6.2.1.1.4	Conhecimento e expectativa em relação ao Projeto EdC.....	111
6.2.1.2	Aspectos do relacionamento interpessoal.....	111
6.2.1.2.1	O trabalho em grupo.....	112
6.2.1.2.2	A confiança.....	113
6.2.1.2.3	A camaradagem.....	114
6.2.1.2.4	A solidariedade.....	115
6.2.2	Análise das observações diretas.....	117

### **PARTE IV - CONCLUSÕES**

7	<b>DISCUSSÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	120
8	<b>CONCLUSÕES GERAIS.....</b>	127

## **PARTE V - REFERÊNCIAS E ANEXOS**

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	129
<b>APÊNDICES .....</b>	135
Apêndice A – Carta de apresentação.....	136
Apêndice B - Questionários da pesquisa.....	138

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Faixa etária.....	99
Tabela 2 - Sexo.....	100
Tabela 3 - Estado civil.....	100
Tabela 4 - Escolaridade.....	101
Tabela 5 - Tempo de cargo e de serviço.....	102
Tabela 6 - Faixa salarial.....	102
Tabela 7 - Opinião de dirigentes e funcionários em relação a organização do trabalho .....	103
Tabela 8 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a confiança .....	105
Tabela 9 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a solidariedade .....	106
Tabela 10 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a camaradagem .....	107

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Opinião de dirigentes e funcionários em relação a organização do trabalho

.....10

4

Gráfico 2 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a confiança

.....10

5

Gráfico 3 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a solidariedade.....10

6

Gráfico 4 - Opinião de dirigentes e funcionários sobre a camaradagem

.....10

7

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distribuição da quantidade de dirigentes e funcionários nas empresas do Pólo Spartaco.....	85
Quadro 2 – Variáveis concernentes ao fator Relacionamento Interpessoal.....	8
6	
Quadro 3 - Resumo dos discursos.....	108

MENDES, N.M.D. **Relacionamento Interpessoal**: Um estudo de caso em empresas de Economia de Comunhão. 2003. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

### RESUMO

O relacionamento interpessoal é um fator inerente a toda organização e representa um dos aspectos mais importantes do bem-estar de seu pessoal. Apesar disso, muitos dirigentes empresariais não lhe dão a atenção devida, por considerarem os aspectos econômicos e financeiros, talvez como os únicos objetivos realmente importantes. Felizmente, algumas empresas já compreendem que a sua performance é função, em grande parte, do comportamento de seus funcionários. Outras ainda propõem um novo modo de encarar as relações interpessoais: são aquelas que aderem ao Projeto Economia de Comunhão. Diante dessa oposição, pensou-se estudar, através deste trabalho, como se processa o relacionamento interpessoal em empresas que participam desse Projeto. Nesse sentido, buscaram-se seis empresas, localizadas no Pólo Empresarial Spartaco, no interior de São Paulo. Para tanto, decidiu-se coletar as informações necessárias, utilizando-se algumas técnicas de pesquisa, tais como: questionário, entrevistas e observações diretas. Finalmente, chegou-se a conclusão que as relações interpessoais nessas empresas são de mais humanidade entre seus membros. Lá existe um clima de maior camaradagem entre seus integrantes, um sentimento de solidariedade e até mesmo um nível maior de confiança. As atividades são desenvolvidas muito mais em grupos do que individualmente e os seus empresários vêem nesse relacionamento o melhor meio de se adquirir êxito no mercado, além de contribuir para divulgar sua postura ética. Da parte dos funcionários, eles representam o motivo principal de sua satisfação com a empresa.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal, Economia de Comunhão, Empresa Humanizada.

MENDES, N.M.D. **Interpersonal Relationships**: A case study of companies in the Joint Economy. 2003. 144 f. Dissertation (Masters of Administration) – Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2003.

### **ABSTRACT**

Interpersonal relationships are an inherent factor in all organizations and represent of the most important aspects of their members' well being. In spite of this many business directors do not give this aspect its due attention, probably because they consider economic and financial aspects to be the only really important objectives. Fortunately, many companies have come to understand that their performance is, in large part, a function of the behavior of their employees. Some even propose a new manner of dealing with interpersonal relationships: those who make up the Joint Economic Project (JEC). In light of these opposing viewpoints, this work seeks to understand how the interpersonal relationship process works in the companies that participate in the Project. With this in mind, this work examined six companies located in the Spartacus Business Pole in the interior of São Paulo. In examining these businesses, it was decided to collect the necessary information using various research techniques, such as questionnaires, interviews and direct observation. Finally, the conclusion was reached that interpersonal relationships in these companies were the most human among the Project's members. In these companies, there exists a climate of intense camaraderie among their employees, a strong sense of solidarity and even a high level of trust. Activities are developed much more in groups than individually and employees see this relationship as the best means to acquire success in the market place, not to mention revealing the company's ethic posture. On the part of the workers, they themselves seem to be the best indicators of the level of satisfaction with their respective companies.

Key words: Interpersonal relationships, Joint Economy, Humanized Company.

## INTRODUÇÃO

A interação humana é um processo inerente a toda organização, e como tal, influencia fortemente no desenvolvimento das atividades e nos resultados desta. Não é de se estranhar, portanto, que o temperamento, as atitudes e a maneira de se relacionar são fatores que fazem a diferença no ato da contratação e manutenção das pessoas em seus cargos. Isso porque tecnicamente, os profissionais estão ficando muito parecidos, e o que os diferencia é a pessoa que cada um é e sua capacidade de se relacionar com outrem, ou seja, sua competência interpessoal.

No entanto, mister se faz esclarecer que a competência técnica é tão importante quanto a interpessoal, na verdade é insubstituível, mas não é suficiente para um bom desempenho em organizações cujos bons resultados dependem do relacionamento e da comunicação entre as pessoas (MOSCOVICI, 1997, p. 50). Desconsiderando este fato em muitas organizações, a competência técnica é predominantemente cultivada, e na hora de promover as pessoas para ocuparem funções de liderança, por exemplo, a competência interpessoal fica, literalmente, de fora. Na maioria dos casos os resultados são catastróficos: as equipes acabam perdendo sua motivação e o relacionamento tornando-se mais complicado. Em outras palavras: “ganha-se um péssimo gerente e perde-se um ótimo técnico”.

Para as empresas, não resta dúvida das vantagens de se manter um ambiente que cultive boas relações interpessoais. Obviamente para as pessoas que compõem a organização não é diferente, afinal provavelmente passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Deste modo, o trabalho exerce um papel fundamental na vida das pessoas, não só pela segurança financeira que proporciona, mas principalmente por oferecer aos indivíduos a oportunidade de se relacionar com outras pessoas, de se sentir vinculado a algo, ou seja, de fazer parte de um grupo, além de se caracterizar em um objetivo na vida das pessoas (MORIN, 2001, p.9).

Entretanto, não é qualquer trabalho que tem significado na vida das pessoas. Segundo Morin (2001, p.17), dentre outras características, um trabalho que tem sentido é aquele que, permite encontrar pessoas de qualidade, seja no seu departamento, na empresa ou nos ambientes empresariais. Pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer de trabalhar, mesmo em projetos difíceis. Um trabalho que tem muito sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, ter um impacto sobre as decisões tomadas pelos dirigentes, ser reconhecido por suas habilidades e contribuições ao sucesso dos negócios, etc.

Desta maneira, entre as principais razões que estimula as pessoas a trabalhar, está o fato de poderem se relacionar com os outros e se sentir vinculado a um grupo, onde o trabalho faça sentido (MORIN, 2001, p.14). Sendo esta uma das razões que pode influenciar a motivação das pessoas no trabalho, é de se presumir, o constrangimento dos indivíduos quando o clima do ambiente de seu trabalho não é

harmonioso; onde as pessoas mal se percebem, são incapazes de um gesto de camaradagem ou solidariedade e vivem desconfiadas umas das outras. Enfim, “o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para tornar o trabalho absurdo” (MORIN, 2001 p.16).

Por isso, não é raro encontrar profissionais que trabalham em grandes empresas, que recebem bons salários e mesmo assim se mostram insatisfeitos. Pois, trabalham em empresas, onde a atmosfera não é nada agradável, isto é, onde os colegas falam mal uns dos outros, os responsáveis pelos vários escritórios nunca estão de acordo e, assim, quem cumpre as ordens recebidas de um, sempre corre o risco de ser surpreendido pelo outro, onde o diretor trata as pessoas como se todos fossem ignorantes. Imagine o ânimo de profissionais que se vêem obrigados a ir todos os dias para o trabalho, em ambientes como esse!

Esse clima inamistoso e tenso tem sido a realidade de muitas organizações que ainda não despertaram para os benefícios de se criar um ambiente harmonioso, voltado para o trabalho em grupo, no qual predomine características como confiança, camaradagem e solidariedade; dimensões utilizadas em algumas pesquisas para analisar o comprometimento de funcionários e o ambiente de trabalho no interior das empresas (SÁ; LEMOINE, 1999; MARI, 2000).

Segundo Gui (2002, p.111), existem duas importantes dimensões particulares da realização da pessoa que são, hoje, um dos aspectos mais importantes do bem-estar das pessoas: a qualidade das relações interpessoais nas quais estão inseridas e os significados intrínsecos que empresários, trabalhadores e

consumidores, buscam em suas ações. Mas ao que parece, essas dimensões estão esquecidas pelos dirigentes, que através das lentes habituais com que olham a economia não conseguem focalizá-las, mas sobre as quais a organização da atividade econômica e a cultura dominante neste subsistema da vida social exercem uma notável influência.

Felizmente algumas outras empresas já compreenderam que a sua performance é função, em grande parte, dos comportamentos dos seus funcionários. Superando todas as expectativas, existem empresas que propõem um novo modo de encarar não só as relações interpessoais no seu interior, mas afirmam que estão dispostas a encarar um novo modo de relações sociais, “marcado pela abertura ao próximo, pela comunhão de bens materiais e espirituais, fundamentado em ‘homens novos’, artífices de uma sociedade mais humana e solidária” (BARBOSA, 2001, p. 20). Seria isso uma utopia? É uma satisfação dizer que não! Trata-se de uma realidade, são empresas que aderiram ao Projeto Economia de Comunhão.

Concebido como um modelo empresarial, orientado por princípios cristãos, pelo quais se efetiva um modo peculiar de lidar com os bens, com o lucro e com as relações humanas (THIEMER, 1999, p. 101), o Projeto Economia de Comunhão, conhecido como EdC, foi lançado no Brasil, em 1991, por Chiara Lubich, quando em uma de suas visitas a este país, propôs o surgimento de empresas da iniciativa privada, cujos lucros seriam distribuídos em três partes: uma para reinvestir na própria empresa, outra para ajudar os que sofrem necessidades e finalmente outra para desenvolver homens e mulheres motivados pela cultura da partilha.

A característica básica das empresas que aderem a esse Projeto está em ajustar os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, da teoria econômica e de teorias organizacionais, a princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica. Para isso as empresas procuram despir-se da visão puramente econômica dos negócios, da ideologia produtiva e dos valores do consumismo, para introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida como um todo. Sua diferença em relação às outras empresas, está na forma pela qual conduzem a gestão das pessoas e buscam transformar sua cultura na chamada cultura da partilha. (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p.35).

Dessa forma, essas empresas se definem, por um lado, pelo compromisso dos proprietários em destinar parte de seus lucros para finalidades compartilháveis igualmente por outros *stakeholders* (em primeiro lugar, os trabalhadores, mas também os clientes, os fornecedores...) e, por outro, por meio da adesão a uma “cultura do dar” (GUI, 2002, p.125). Isso por que acreditam na filosofia do Projeto Economia de Comunhão que tem suas bases fundadas no Movimento dos Focolares, o qual contraria um fato social e histórico que é a má distribuição ou concentração de renda. Esse Movimento é religioso e surgiu na comunidade de Trento, na Itália, há 50 anos, durante a Segunda Guerra Mundial, onde Chiara Lubich, líder e suas primeiras companheiras adotaram como ideal a unidade de um mundo unido.

No modelo de desenvolvimento vigente, alertas da ONU (Organização das Nações Unidas) e outras instituições dedicadas ao estudo das condições de vida

humana apontam para um enorme desequilíbrio, um verdadeiro descompasso entre a geração e a distribuição de riquezas produzidas no mundo (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 23).

Nos Estados Unidos, por exemplo, o bem-estar aumentou muito nos últimos 10 anos, mas quem se beneficiou com o crescimento da prosperidade foi apenas 1% da população, que detém 54% da riqueza e que a incrementou em 28%. Outros 9% dos americanos, que detêm 34% da riqueza do país, tiveram no mesmo período, um aumento de riqueza na ordem de 15%. Mas, os restantes 90% dos americanos, que dispõem de apenas 12% da riqueza viram que seu poder aquisitivo decresceu 8% no mesmo período. Portanto, sem desvalorizar o nível dos serviços e da assistência social que existe nos países mais industrializados, a relação entre ricos e pobres não é muito diferente daquela existente no Brasil e nos outros países da América Latina (FERRUCCI, 1999, p. 25-26).

Os fundamentos do capitalismo se tornaram na verdade uma “nova religião”, a qual muito embora eticamente aceitável, apresenta-se como pura ilusão: os poucos premiados de fato são sempre os mesmos, e, para a maioria, a vitória está excluída já no ponto de partida; basta observar os desastres provocados pela economia de mercado aos grupos humanos mais frágeis. E não se trata de desastres teóricos, pois existem milhões de seres humanos que sofrem as conseqüências e continuam morrendo de fome (SORGI, 1998, p. 60).

Neste contexto capitalista, onde do ponto de vista antropológico predomina o *homo consumens* – homem consumista; do ponto de vista político e social predomina uma competitividade agressiva, além de conflitos desde aqueles entre povos e Estados até àqueles que acontecem no interior do mercado e no mundo do trabalho, é que surge a economia de comunhão, muito embora negue todo esse sistema.

Uma vez que as organizações capitalistas, em geral, pouco levam em conta a esfera das relações, ou seja, o ambiente humano ou social – onde não há quase nenhum cuidado com as pessoas, com o seu bem-estar, é perceptível que a tentativa de se implantar um novo paradigma econômico por parte das empresas de Economia de Comunhão, sobretudo na esfera relacional, vá encontrar fortes barreiras dentro desse sistema capitalista, pois o modelo econômico vigente tem repercussões negativas, sobretudo, na estrutura de relações. Em geral, de um lado, estimulam-se as relações formais, em detrimento daquelas informais; de outro, propaga-se por meio da publicidade, uma cultura de competição, não só entre as empresas, mas entre indivíduos (na carreira, no consumo, na vida social) (GUI, 2002, p.120).

Todavia, embora se perceba o predomínio de uma cultura de competição, esta provavelmente não agrada aos trabalhadores. Isso fica evidente em várias pesquisas já realizadas. Sá e Lemoine (1999, p.11), por exemplo, demonstraram que o comprometimento é maior nas empresas onde as relações interpessoais são mais ativas, onde os operários podem desenvolver relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas, mesmo desenvolvendo tarefas monótonas e repetitivas. Nesse mesmo sentido, Mari (2000, p. 16), buscando identificar as 100 melhores empresas para se trabalhar, identificou que a confiança e a camaradagem são fatores extremamente importantes para os funcionários.

Tudo isso, revela não só a capacidade do ser humano de se relacionar uns com os outros, mas principalmente a sua necessidade de desenvolver relações afetivas.

Dessa forma, diante do que se leu e se ouviu falar das empresas que aderem ao Projeto Economia de Comunhão, ficou-se a imaginar quais as formas de relacionamentos interpessoais que ocorrem entre os diversos atores sociais envolvidos com as atividades das empresas participantes desse Projeto.

Nesse sentido, este trabalho visa analisar o relacionamento interpessoal em empresas brasileiras que aderem ao Projeto Economia de Comunhão, a fim de responder ao questionamento, acima descrito.

Embora no Brasil existam atualmente 82 dessas empresas (no mundo elas são aproximadamente 700), decidiu-se realizar esta pesquisa em um pólo empresarial, denominado Spartaco, localizado no interior de São Paulo. Esse campo de pesquisa foi escolhido por se tratar de um ponto de referência mundial para o Projeto EdC, tornando-se uma espécie de experiência piloto. Atualmente, o Pólo concentra 6 (seis) empresas que trabalham segundo os mesmos objetivos, em conjunto empregam 62 funcionários, e estão no mercado há 9 (nove) anos, observando-se desse modo que são empresas que alcançam sucesso, trabalhando com uma nova forma de economia.

Este trabalho se justifica, de um lado, por pretender ampliar os estudos no campo do relacionamento interpessoal no interior das organizações, uma vez que grande parte dos estudos sobre o tema tem adotado como objeto de pesquisa, o relacionamento entre empresa e clientes externos; de outro, por escolher como

campo de pesquisa as empresas de EdC, um campo ainda pouco explorado, principalmente no tocante ao tema escolhido.

Acredita-se ainda que este trabalho será valioso para as organizações, já que busca conhecer o relacionamento entre funcionários, e entre estes e dirigentes, buscando oferecer sugestões de melhoria, tanto para as empresas observadas (se for o caso), quanto para outras, até mesmo com fins puramente capitalistas.

Por fim, espera-se com este trabalho, contribuir, de um lado, para aumentar o número de pesquisas em uma área carente como é aquela de desenvolvimento dos recursos humanos no Brasil (CURADO *et al.*, 1995, p.6-8) e, de outro, fornecer um instrumento valioso para que profissionais, professores, pesquisadores e estudantes se informem a respeito dessa nova cultura empresarial que se propõe a superar a cultura consumista vigente, sobretudo, no âmbito das relações interpessoais, tendo em vista sua importância para as organizações e para os indivíduos.

Os dados referentes a esta pesquisa foram coletados utilizando-se as técnicas de questionário, entrevista e observações diretas. A associação destes três métodos permite efetuar um trabalho de investigação em profundidade: supera-se uma carência dos métodos de pesquisa mais formais, como o questionário, o qual o rigor técnico tem freqüentemente por corolário uma falta de imaginação e de sensibilidade no plano das interpretações; compensa a superficialidade dos métodos de observação direta e de entrevista. Essa escolha permitiu proceder à coleta dos dados ao mesmo tempo qualitativa e quantitativa, utilizando instrumentos diferentes, mas complementares, indo do menos ao mais estruturado (SÁ, 1997).

Esta Dissertação está dividida em cinco partes: a primeira apresenta a Fundamentação Teórica, correspondendo ao Relacionamento Interpessoal, o qual está subdividido nos seguintes aspectos: O Trabalho em Grupo, A Confiança, A Camaradagem e a Solidariedade e, finalmente às Empresas de Economia de Comunhão, subdividido nos seguintes itens: Sistema Capitalista de Produção, Liberalismo e o Neoliberalismo, As Alternativas ao Capitalismo. A segunda parte apresenta os Objetivos e os Métodos da Pesquisa; a terceira, a Análise e a Interpretação dos Resultados; a quarta, as Conclusões e por fim, a última apresenta as Referências.

## **PARTE I**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **1. O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

O trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em relação umas com as outras, e contribui para o desenvolvimento da identidade delas. Além disso, o fato de

estar em contato com os outros, serve não somente para o desenvolvimento da identidade pessoal e social, mas também para o desenvolvimento de laços de afeição duráveis (MORIN, 2001 p. 17).

Infelizmente no sistema capitalista de produção o sentido do trabalho, na maioria das vezes, é reduzido a geração de lucro para o empregador e um salário para o trabalhador. Entretanto, sabe-se que a operação desse sistema tem repercussões negativas especialmente sobre a estrutura de relações e isso implica principalmente em uma excessiva mobilidade do pessoal, no estímulo a um excesso de esforço no trabalho que reduz o tempo que pode ser destinado às relações, na difusão de uma cultura de competição, tanto entre empresas, quanto entre indivíduos, tanto na carreira, quanto no consumo e na vida social (GUI, 2002, p. 120).

Todavia, hoje se reconhece que a qualidade das relações interpessoais nas quais se vive é um componente extremamente importante do bem-estar, e que fenômenos de natureza relacional como: solidariedade, camaradagem, confiança, clima de colaboração, dentre outros, são ingredientes importantes das organizações de sucesso (GUI, 1999, p.64).

As organizações atentas a esses aspectos, agregam outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. No âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, relações interpessoais mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou

credo, além de contribuir para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. São “empresas humanizadas” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 20).

Essas empresas têm um modo especial de perceber as relações interpessoais. Vêm por exemplo, no trabalho em equipe e no desenvolvimento de relações profissionais positivas, dois princípios que incentivam o desenvolvimento do sentimento de vinculação e de cooperação dentro dos grupos de trabalho (MORIN, 2001, p. 19). Compreendem que o fato das pessoas se reunirem em grupo favorece a criação de *networks*, essenciais para a formação de vínculos entre as pessoas e para a formação de equipes de alto desempenho.

Segundo Tonet (1998, p.28), as equipes de alto desempenho, geralmente experimentam e cultivam sentimentos de lealdade e solidariedade, praticam a camaradagem e estimulam a confiança recíproca; sendo essas características fundamentais para o desenvolvimento das organizações. O desafio atual dessas empresas é encorajar o relacionamento entre funcionários, buscando, portanto, ser “efetivas com afetividade” (SANTOS, 2000, p.36).

No geral as organizações sempre buscam ser efetivas; a novidade, é que descobriram que para isso precisam de afetividade no relacionamento entre as pessoas. A questão agora é como gerar essa afetividade?

Segundo Santos (2000, p.36), a afetividade consiste no conjunto de comportamentos, habilidades, atitudes e valores que permeiam as interações estabelecidas entre as pessoas no ambiente de trabalho. Ela pode ser atraída através de alguns esforços das organizações, aqui resumidos em três aspectos: o

desenvolvimento da competência interpessoal, da cultura individual e organizacional e, através da visão holística do ser humano e de suas relações com os outros. A atenção dispensada a esse conjunto é que permitirá as organizações desenvolverem equipes de alto desempenho, baseadas em relações da mais alta qualidade.

Quanto ao primeiro aspecto - a competência interpessoal, as organizações têm se mostrado atentas, fazendo deste requisito um fator extremamente importante para a manutenção ou promoção dos profissionais em seus cargos. Na verdade, alguns autores utilizam o termo competência interpessoal (MOSCOVICI, 1997, p.32); enquanto outros preferem inteligência emocional (GOLEMAN, 1995; O'DONNELL, 1997), para designar a capacidade de conviver e se relacionar bem com outras pessoas. O fato é que ambos os termos enfatizam o controle emocional como pré-requisito para um relacionamento significativo e satisfatório para as pessoas envolvidas.

De acordo com Moscovici (1997, p.32), a competência interpessoal consiste em “um conjunto de habilidades que são desenvolvidas, treinadas desde a infância até a fase adulta, tanto em nível pessoal como profissional”. Ainda segundo essa autora, se essas habilidades não forem treinadas ou desenvolvidas até o indivíduo entrar no trabalho, a empresa deve desenvolvê-las: “é uma das suas funções”. Aguiar (2000, p.107), corrobora com esse pensamento, salientando que as organizações poderão criar condições para a libertação (entendida como a consciência crítica, que quer dizer conhecimento de si próprio e da realidade que o cerca) dos seres humanos, a partir do tipo de ideologia e do próprio pressuposto de natureza humana.

A questão é que a maioria das organizações parte do pressuposto que as atitudes humanas são compostas basicamente de razão. Nessa linha de pensamento, elas insistem em considerar apenas seus aspectos racionais, sem atentar para o fato de que, segundo pressupostos a respeito da natureza humana, as pessoas são movidas pela emoção ou razão, ou ambos que seria o equilíbrio. (AGUIAR, 2000, p.107).

Portanto, o ideal seria que as empresas reconhecessem o lado emocional das pessoas, deixando de lado atitudes exclusivamente racionais, ou semelhantemente como agem outras empresas que continuam vendo o lado emocional do homem como algo que existe, mas que não deveria existir porque atrapalha.

Segundo O'Donnell (1997, p. 43), as organizações devem se aprofundar na busca da compreensão do potencial emocional e principalmente, na busca de sua canalização positiva. As emoções são necessárias na vida das pessoas: se a competência intelectual nos permite administrar situações, a competência emocional nos permite conviver e se relacionar com outros. Nesse sentido, afirma esse autor (ibid, p.43): "Para funcionar no campo minado dos relacionamentos humanos, a sensibilidade emocional acaba sendo um fator de extrema importância".

De acordo com Goleman (1995), a inteligência organizacional, que é a inteligência emocional na empresa, poderá trazer tudo que uma organização sempre correu atrás: bons negócios, lucro, economia nos gastos e agilidade. Entretanto, ele adverte que o processo não é milagroso, pois se trata de um aspecto cultural e como

tal, requer mudança de atitudes e isso demanda tempo. Assim, a qualidade nos relacionamentos interpessoais, requer um clima agradável de trabalho e respeito às individualidades. Tudo isso são processos que requerem determinação, conscientização e participação para que sejam bem sucedidos.

Além da competência emocional, a qualidade do relacionamento interpessoal depende também da cultura, tanto individual, quanto organizacional. Portanto, além de possibilitar aos indivíduos o desenvolvimento de sua competência interpessoal, a empresa deve se empenhar em conhecer os valores que move cada um, além de lhes proporcionar a possibilidade de conhecer a si próprio. Conforme Moscovici (1997, p. 53), cada pessoa é um mundo, “um verdadeiro conjunto de aspectos motivacionais, intelectuais, afetivos e assim por diante”. Logo, para conviver com os outros, especialmente no trabalho, é preciso entender o comportamento de cada um, e captar as influências externas e até mesmo perceber certos aspectos de seu próprio comportamento (ZATTAR; MARQUES, 2001, p. 26).

Desta forma, a cultura individual vai aos poucos se adequando à cultura organizacional, que segundo Ouchi (1986, p. 43), “consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam valores e crenças subjacentes da organização”. O mesmo autor enfatiza ainda, que quando esses valores e crenças são compatíveis quanto a uma ampla faixa de assuntos referentes ao trabalho ou não, resulta em um relacionamento interpessoal onde predomina a sensibilidade e o entendimento com respeito às necessidades e planos mútuos.

No entanto, o que se observa em algumas empresas é a preponderância de uma cultura baseada na racionalidade instrumental (onde os fins justificam os meios), oriunda de um sistema capitalista, onde as relações interpessoais são normalmente englobadas nesta abordagem da racionalidade: “as amizades são boas, isto é, são úteis” (HOBBS apud BRUNI, 2002, p. 47). Essa cultura individualista favorece o predomínio de ambientes de trabalhos alienantes, hostis e impessoalmente burocráticos. Enfim, um lugar onde as pessoas mal se conhecem ou pouco se importam umas com as outras.

Isso é deplorável, considerando que a maior parte da vida das pessoas se passa em empresas. Sem contar, que segundo Ouchi (1986, p. 226) as pessoas que têm um relacionamento de trabalho tenso apresentam relacionamentos insatisfatórios também em casa.

Lamentavelmente, a forma como algumas empresas são geridas colabora para o predomínio dessa cultura que estimula o individualismo e o egoísmo. Os incentivos individuais, por exemplo, contribuem para a instrumentalidade, quer nas ações, quer nas relações (GUI, 2002, p. 123). Eliminar ou pelo menos enfraquecer a motivação pelo lucro, poderia atenuar os conflitos de interesse que giram em torno da atividade da organização, removendo assim obstáculos à criação de um ambiente mais humano.

Outro aspecto que também torna o relacionamento interpessoal superficial é o sistema de emprego em curto prazo, pois, a rotatividade evita a formação de vínculos duradouros entre as pessoas. Além disso, o trabalho individualizado e o

excesso de esforço no trabalho, reduzem o tempo que poderia ser destinado às relações interpessoais, bem como impedem a formação de redes de relacionamentos - *networks*. Enfim, a própria hierarquia organizacional é responsável pelo relacionamento segmentado. (OUCHI, 1986, p.59)

Outro aspecto muito importante também a se discutir é sobre a integração das pessoas, não somente quanto a assuntos direcionados a trabalho, mas também a assuntos de ordem pessoal. Afinal, além de profissionais, as pessoas são também pais, mães, filhos..., enfim têm uma vida paralela ao trabalho, a qual não é possível ignorar os problemas que venham a surgir. É preciso perceber que não é preciso ter duas personalidades uma no trabalho e outra em casa para ser competente.

É justamente neste sentido, que outras correntes de estudos sobre relacionamento interpessoal se baseiam na abordagem holística. Uma delas destacada por Bruni (2002, p. 45), ressalta o holismo cujo foco consiste nas classes, na sociedade e no Estado, em contradição ao individualismo. Isso significa que muitas vezes na organização é preciso se ter consciência que as escolhas e preferências do grupo não devem ser redutíveis às escolhas ou preferências puramente individuais, como a do chefe, por exemplo.

Ouchi (1986, p.56), por sua vez, ressalta o holismo na integração da vida econômica e social. Segundo esse autor, quando a vida econômica e social está integrada em um todo único, as relações entre os indivíduos se tornam íntimas. Ao invés de uma ligação através de um único relacionamento de trabalho, os indivíduos

se interligam por vínculos múltiplos. A abordagem holística voltada para o indivíduo considera as dimensões: física, espiritual, emocional e intelectual do ser humano.

Uma organização que mantém uma orientação holística e encoraja os empregados em todos os níveis a se tratarem como seres humanos totais, cria uma condição em que é impossível a despersonalização, em que a autocracia é improvável e onde a comunicação aberta, a confiança e o compromisso se tornam comuns (OUCHI,1986, p.83).

A partir daí pode-se então “falar de ‘bens relacionais’ para indicar que, na esfera das relações interpessoais, criam-se verdadeiros bens não privados e intangíveis, mas nem por isso menos reais” (GUI, 1999, p.64). São bens que os empregados valorizam, se mostram dispostos a dar e solícitos a receber. Essa vocação é tão grande, que mesmo realizando tarefas monótonas e repetitivas e trabalhando de forma individualizada, ainda assim, os trabalhadores são capazes de desenvolver relações de amizade, solidariedade e confiança. (SÁ; LEMOINE,1999, p.10).

Em síntese, a competência emocional, as culturas individual e organizacional, bem como, a visão holística do ser humano e do contexto ao qual ele está inserido, são indicadores para a qualidade de um bom relacionamento interpessoal. Por sua vez, neste trabalho se entende que a o relacionamento interpessoal pode ser estimulado pela própria organização do trabalho: se em grupo ou individual, bem como pelo nível de camaradagem, confiança e solidariedade entre os membros da organização.

## 1.1 O TRABALHO EM GRUPO

É impressionante como engenheiros insistem em projetar máquinas e processos de trabalho, apesar da tendência do ser humano de se organizar em grupo, assim como os administradores insistem em elaborar políticas e procedimentos para gestão de pessoas, sob uma perspectiva de trabalho individualizado.

Estranho também é que as organizações estão em meio a um paradoxo: os diversos meios de comunicação se expandem (principalmente devido aos avanços tecnológicos) enquanto as pessoas se afastam mais e mais, perdendo a oportunidade de encontrar um ponto comum – um alvo – que permita o realinhamento dos relacionamentos. Como resultado, estão diante de um ambiente altamente tecnológico, onde os mais modernos recursos de comunicação estão cada vez mais acessíveis e eficientes e são manuseados por pessoas.

Nesse sentido, o trabalho em grupo surge como uma possibilidade ou um meio de integração entre as pessoas e como um dos princípios que incentivam o desenvolvimento do sentimento de vinculação e de cooperação, o qual representa uma das principais razões para as pessoas trabalharem (MORIN, 2001 p. 11). Portanto, é importante que o grupo oportunize aos trabalhadores desenvolver esse sentimento de vinculação, pois a satisfação não é retirada somente dos serviços

prestados, mas também das afiliações encontradas no trabalho. Assim, as satisfações das pessoas podem ser adquiridas na associação com os outros, no trabalho e durante as trocas com clientes, superiores e colaboradores (MORIN, p.17).

Antes de tudo, considera-se pertinente distinguir dois importantes conceitos: grupos e equipes. Embora estes termos sejam comumente utilizados no mesmo sentido, Aguiar (2000, p.335), emprega o primeiro termo “para designar dois ou mais indivíduos que compartilham de um conjunto de normas, crenças, e valores, e que mantêm relações definidas, de tal forma que o comportamento de cada um tem conseqüências sobre os demais”. No que se refere a equipes, estas são mais complexas, e segundo Moscovici (1996, p.5), trata-se de um grupo com funcionamento qualificado.

Stoner e Freeman (1985, p. 370), ressaltam que existem dois tipos de grupos nas organizações: os grupos formais e os grupos informais. Os primeiros são deliberadamente criados pelos administradores e são encarregados de realizar tarefas específicas destinadas a ajudar a organização a atingir seus objetivos. Segundo Silva (1997, p. 54), o “relacionamento formal é um processo dinâmico e deve expressar a linguagem oficial da empresa em seus procedimentos de comunicação interna e externa.” Já os grupos informais, surgem sempre que as pessoas se juntam e interagem regularmente. Esses grupos se desenvolvem dentro da estrutura organizacional formal e exercem um papel essencial nas organizações.

Ainda, de acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 370), os grupos informais mantêm e reforçam as normas e os valores que seus membros têm em comum, lhes

dão sentimentos de satisfação social, status e segurança, satisfazem a necessidade humana de amizade, apoio e segurança e ainda lhes ajudam a se comunicar – as pessoas ficam sabendo de questões que as afetam ao desenvolverem seus próprios canais de comunicação para suplementar os canais formais. Segundo Silva (1997, p. p.53):

nenhuma organização deve ser tão burocrática ou rígida a ponto de inibir a livre manifestação do relacionamento informal. Identificar, solidarizar e, sobretudo, respeitar valores próprios de cada um pressupõe equilíbrio e maturidade, autoridade e respeito, alicerces sobre os quais se edifica qualquer relacionamento formal.

Todavia, tanto nos grupos formais quanto nos informais, as pessoas apresentam uma cultura individual que resulta em uma série de condutas, pensamentos e posturas divergentes uns dos outros, tornando este um dos pontos para as diversidades dentro dos grupos. Não que as diversidades sejam ruins, sob vários pontos de vista são até positivas; inclusive porque dentro do grupo não interessa que todos sejam iguais, e sim que sendo diferentes, reconheçam essas diferenças e saibam conviver e respeitar-se mutuamente, aprendendo uns com os outros, pois muitas vezes são elas que proporcionam mudanças significativas nas organizações. Mas quando se trabalha em grupo, existe um ponto em que as preferências individuais devem “ceder” lugar ao coletivo. Assim, o comprometimento dos indivíduos com seu grupo se torna um fator fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Destarte, segundo Thévenet (apud SÁ; LEMOINE 1998, p.7), “o comprometimento do indivíduo com a organização está diretamente relacionado com a coerência entre sua cultura e aquela da organização”, advertem ainda que, “o comprometimento

supõe uma negociação entre o indivíduo e a organização, além de um espaço de entendimento e a compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e aquele da empresa – sua cultura”. Considerando que, as organizações são formadas por grupos de pessoas, o mesmo pensamento transportado para a relação indivíduo-grupo, quer dizer que, “cada um investe no grupo quando ele encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, mas também quando ele adere aos valores que constituem a cultura do grupo”.

Aqui se torna oportuna à definição de cultura de Kolasa (apud SÁ; LEMOINE ,1998, p.4), para quem “cultura se refere às características comuns aos membros de um grupo: o sistema de valores, as crenças, as expectativas e outros tipos de comportamentos. Ela inclui a maneira de se conduzir nas relações interpessoais”.

Assim, de acordo com Sá e Lemoine (1998, p.7), “quando os valores do grupo (que traduzem sua cultura) são coerentes com aquilo que a pessoa considera como desejável ou valorizado esta tende a internalizá-los”. Entretanto, os mesmos autores (1998, p.8), ressaltam que “quando se verifica uma oposição latente entre a cultura do grupo e a cultura do indivíduo, ou ainda, quando a cultura do grupo representa uma agressão para a maneira de pensar ou de agir dos indivíduos, estas diferenças criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, até mesmo conflitos. Observam ainda, que a organização (os grupos) e os indivíduos são interdependentes,

mas quando o ajustamento não se opera entre a organização e a pessoa, um ou outro, ou até mesmo os dois vão sofrer: a pessoa será explorada ou ao contrário procurará explorar a empresa. Inversamente, quando existe ajustamento, os dois se beneficiam: as pessoas são capazes de desenvolver esforços consideráveis no seu trabalho para ajudar a empresa a atingir seus objetivos.

Entretanto, para alguns autores essa conduta é questionada. Ruben et. al. (apud LIMA 1998, p. 39), por exemplo, ressalta que postular a existência de uma cultura única, delimitada arbitrariamente pelos limites da organização, neste caso, pelos limites dos grupos é, sobretudo, pretender a modulação, a mudança planejada, a gestão dessa cultura, isto é, a manipulação de determinados elementos visando a maior rentabilidade nos negócios, e isto é no mínimo uma insensatez travestida de abordagem científica.

Como anteriormente citado, ceder as preferências individuais em favor do coletivo, requer um processo de negociação, pois como ressalta Aguiar (2000, p. 108), não há consenso no sentido de acomodação ou adesão manipulada a uma realidade, mas o consenso deve provir de um processo contínuo de aprendizagem, ou seja, da reflexão e da consciência crítica.

Assim, quando a cultura comum provém desse processo de aprendizagem, em que o indivíduo não é coagido a concordar com normas e padrões pré-estabelecidos, pelo contrário, é levado a exercer sua consciência crítica, o tempo para negociar certas responsabilidades ou acordos pode até ser maior, entretanto, os resultados provavelmente serão mais satisfatórios. Por outro lado, quando a “cultura comum” é proveniente da imposição de normas, de padrões e até do estabelecimento da maneira como os indivíduos devem pensar e agir, o tempo gasto nas negociações das responsabilidades pode ser menor.

Entretanto, devido à manipulação ou acomodação para se chegar ao consenso, as relações entre os membros do grupo deixam de ser harmoniosas e propícias à colaboração. Muitas vezes estas relações se tornam superficiais, e de

aparente cordialidade, impedindo a integração de esforços e efetividade, que levam à coesão do grupo. As relações conflitantes e a competição, clara ou velada, entre os membros muitas vezes tendem ao agravamento, podendo conduzir o grupo à desintegração.

As empresas que buscam a coesão dos grupos por meio da imposição de sua ideologia geralmente se fiam nos seguintes pressupostos a respeito da natureza humana - entende-se por ideologia “um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações (idéias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros do grupo o que devem e como devem pensar, valorizar, sentir e fazer” (CHAUÍ, apud AGUIAR, 2000, p. 118).

Portanto, qualquer que seja o processo de negociação para se estabelecer o consenso entre os membros do grupo, o mais seguro é considerar as pessoas como seres inteligentes livres. Este processo, como se sabe não é simples, pois entra em cena aspectos emocionais que conflitam a forma de pensar dos indivíduos, e neste sentido alguns pontos devem ser considerados, a fim de facilitar a negociação. Um deles diz respeito ao resgate da auto-estima, pois através desta, o ser humano consegue enxergar as próprias possibilidades e tende a ver seus pares de forma mais positiva.

Outrossim, existe o fato que as pessoas se comunicam melhor com aquelas com as quais se relacionam melhor (MOSCOVICI, 1997, p. 53). Portanto, a comunicação entre duas pessoas pode atravessar muitas barreiras, como pode ter facilidades, as quais não estão no aspecto objetivo da mensagem, mas no da

emoção, da facilitação, da recepção, da expressão, que são emocionais e estão baseadas na afetividade.

Além disso, para que haja verdadeira coesão do grupo, é necessário que se estabeleça uma interação entre organização e indivíduos. Essa interação deve ser baseada na comunicação interativa, livre de distorções e tendo como base para sua efetivação a veracidade, a autenticidade e a justiça. Isto quer dizer que a organização de um lado, e os indivíduos, de outro, não tentarão relacionar-se na expectativa de levar vantagens um sobre o outro, mas, antes, tentarão buscar um “consenso” em que ambas as partes, abram o jogo de seus interesses, necessidades e demandas. Neste “abrir o jogo” é que se estabelecem critérios de respeito mútuo que exigem um compromisso com a verdade, com o bem comum e ainda, uma autenticidade da parte daqueles que se encontram nesse processo interativo.

Outra consideração a se fazer quanto ao relacionamento nos grupos, se refere às necessidades dos seres humanos. Segundo Schutz (1958) , existem três zonas de necessidades interpessoais: a de inclusão - que significa a necessidade de se sentir considerado e importante pelos outros membros do grupo; de controle - que significa respeito pela competência e responsabilidade mútuas e, por fim a necessidade de afeição - que significa sentimentos mútuos ou recíprocos de amar. Para Schutz (1958), as necessidades interpessoais serão satisfeitas normalmente por um equilíbrio de relações nas três zonas .

Uma vez observadas essas considerações, segundo Gramigna (2002), é preciso incentivar as pessoas a atuarem em grupo, com uma postura pró-ativa e de empatia, sempre respeitando as diferenças individuais, pois a diversidade dentro dos

grupos pode ser um catalisador para que cada um possa se conhecer melhor e, como aprendizado, buscar um equilíbrio com relação aos seus valores pessoais que são externalizados através de emoções e sentimentos.

Desta forma, as ações da organização (missão, valores e cultura) deverão convergir para um resultado único: o do sucesso do indivíduo no seu papel profissional e o da empresa na conquista de seus resultados. Em consequência, se têm profissionais satisfeitos, relações internas saudáveis e relacionamentos abertos e transparentes.

Finalmente, Sá e Lemoine (1998) fazem uma importante ressalva acerca do comportamento dos indivíduos nos grupos, segundo o aspecto cultural: “apesar das variações individuais, pensa-se que a maior parte dos membros de uma sociedade responde, no conjunto, segundo as mesmas referências a cada situação específica, e isto constitui um modelo cultural”.

Neste sentido, esses autores ressaltam que existem alguns aspectos da cultura brasileira muito importantes de serem considerados nos grupos:

os brasileiros são muito solidários e se ajudam mutuamente nos momentos difíceis, contudo, esperam que a organização reproduza a família, esperando se sentir em casa no trabalho; esperam da organização hospitalidade, e uma boa relação de trabalho com harmonia e não luta e competição.

Ainda, segundo esses mesmos autores, a falta de formalismo vai facilitar a integração entre os diretores e empregados e desde que o clima sugira simplicidade, as relações entre as pessoas se tornarão mais fáceis e os sentimentos de solidariedade, de camaradagem e de confiança entre eles tenderão a aumentar.

De um lado, para os empregados estes são sentimentos de grande valor; de outro, para as empresas considerá-los é fundamental para o seu desenvolvimento e competitividade. Constatções como essas é que buscamos explicar através deste trabalho.

## 1.2 ASPECTO DA CONFIANÇA

Sabe-se que a confiança implica uma atitude segura em relação ao outro que pode se basear em uma evidência mesclada de experiência e percepções mais subjetivas tais como afeto, admiração, respeito ou reverência. Ela está relacionada à dependência e à crença.

GOMES (1999, p. 50) reconhece um ambiente de confiança como aquele no qual as pessoas entendem que o esforço ou até mesmo o sacrifício que fizerem em prol da organização ou do grupo será de imediato, ou mais tarde, reconhecido. Por parte da organização, ela reconhece que não é preciso supervisão cerrada aos funcionários, pois estes são responsáveis e, portanto não irão prejudicar a organização.

Essa afirmação revela a relação de reciprocidade que deve existir entre empresa-funcionários e que a confiança é algo mais profundo que a simples cooperação para satisfazer os próprios interesses. Desta forma, se uma pessoa

sabe que recebeu confiança (incondicionada) de uma outra, ela é levada a retribuir esse sentimento e isto é responsável pela transformação das pessoas, e em última análise, as faz sentir melhores (BRUNI, 2002, p.64). Afirma ainda esse autor (p. 53), a expectativa de que a prática da confiança possa tornar-se generalizada e de que ela trará benefícios para todos, é uma pré-condição para a racionalidade dos atos individuais de confiança.

Galford e Drapeau (2003, p. 70), afirmam que embora seja difícil construir e manter a confiança dentro de organizações, isso é fundamental, tendo em vista o elo existente entre esse sentimento e o desempenho empresarial. Para (OUCHI, 1986, p.5), “confiança e produtividade andam de mãos dadas”.

De acordo com GALFORD e DRAPEAU (2003, p. 70), se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, elas são capazes de superar diferenças, assumir riscos com mais astúcia. Trabalharão mais, permanecerão no emprego mais tempo, contribuirão com idéias melhores e irão além do que seria justo lhes pedir. Já se não confiarem na organização e em seus líderes, acabarão alienadas do trabalho e focarão antes a boataria, a politicagem e a atualização de seus currículos.

Esses autores afirmam ainda que para se construir uma organização confiável e que seja digna de confiança, é preciso, além de integridade pessoal, habilidade, processos de apoio inteligentes e a atenção constante da alta gerência.

Para eles (p. 70), dentro das organizações o termo “confiança” é geralmente utilizado pelas pessoas com três conotações distintas: a primeira é a confiança estratégica, a qual se traduz na confiança que os subordinados têm naqueles que

estão no comando, ou seja, se estes são capazes de tomar as decisões estratégicas certas. A segunda é a confiança pessoal, manifestada por subordinados em relação aos gerentes, isto é, se os gerentes tratam os empregados de modo justo, se levam em conta suas necessidades ao tomar decisões ligadas à empresa. Por fim, a confiança organizacional, ou seja, a confiança que os funcionários têm na empresa. Isso resulta em uma afirmação: “toda vez que um executivo quebra a confiança pessoal de subordinados diretos, por exemplo, a confiança organizacional é abalada”.

Entendendo ainda que a confiança demora a ser adquirida, mas pode ser abalada rapidamente. Um outro aspecto a ser observado é quando as organizações afirmam confiar em seus subordinados, mas suas atitudes revelam o contrário.

Segundo Semler (1988, p. 187): “qualquer empresa que queira inspirar a confiança de seus funcionários deve dar uma passada no Instituto Beneficente para retirar sua bengalinha e livro de Braille”. Com essa afirmação, esse autor contrasta certas atitudes de algumas empresas que, de um lado procuram obter de seus funcionários confiança e comprometimento (querem que eles se sintam parte de uma grande família e tenham orgulho dela); de outro, revistam os funcionários na saída, descontam o descanso semanal e as férias se o empregado chega oito minutos atrasado, trancam todos os almoxarifados para evitar a entrada de pessoas “não autorizadas”, e ainda insistem em manter símbolos, como o relógio de ponto, por exemplo, entre outras medidas que parecem dizer: “não confio em você” (DESSLER, 1996, p.38).

Algumas empresas evitam tratar os funcionários como adultos que realmente o são. Segundo Peters e Waterman Jr. (1982, p. 256), a justificativa mais comum para não tratar os funcionários com confiança, é que alguns abusam dela. De acordo ainda com Semler (1988, p.187), esta é uma questão puramente de estatística que 2 ou 3 % dos funcionários fazem mau uso da liberdade e confiança. Diante deste fato, ele questiona: “seria isto, uma boa razão para humilhar e desconfiar dos 97 % restantes?”.

Na verdade, muitas empresas ainda se reportam à teoria X de Mcgregor (1960) para gerenciar. De acordo com essa teoria, as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho, e apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. Ainda, como a maioria delas são preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitar responsabilidades. Assim, os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los ora com salários, ora mostrando consideração, uma vez, que para o empregado, o trabalho tem importância secundária (STONER; FREEMAN, 1985, p. 322).

Esta forma de gestão, que considera a maioria dos funcionários irresponsáveis, preguiçosos e indignos de confiança, cria um clima de hostilidade nas organizações entre superiores e subordinados e entre os próprios funcionários, uma vez, que estimula, a competição entre as pessoas. O ambiente de trabalho se torna desagradável e as relações baseadas no individualismo e na desconfiança.

Felizmente, MacGregor (1960) identificou outra suposição que os administradores fazem sobre seus subordinados, a qual corresponde a teoria Y. De acordo com ela, o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso. Desta

forma, as pessoas desejam trabalhar e sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação com isso. A teoria Y presume ainda que as pessoas têm capacidade de aceitar e até procurar responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais. O problema, segundo essa teoria, é que para aproveitar a disposição inata dos empregados, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. (STONER; FREEMAN, 1985, p. 322).

Embora maioria dos gerentes declare confiança, para Galford e Drapeau (2003, p. 72), esse sentimento em organizações não é tão fácil. Alguns líderes exalam inteligência emocional, enquanto que outros parecem ignorá-la totalmente. Entretanto, a confiança é o ingrediente crucial da efetividade organizacional. Cultivá-la, mantê-la e recuperá-la quando perdida, são itens que deveriam existir em toda empresa.

### 1.3 ASPECTOS DA SOLIDARIEDADE E DA CAMARADAGEM

Atualmente se reconhece que as relações interpessoais têm efeitos econômicos tangíveis. A própria teoria econômica reconhecendo esse fato, buscou adaptar sua linguagem para tratar dessas relações, introduzindo novos conceitos, que em parte, podem ser traduzidos em capital social (GUI, 2002, p.116).

Dessa forma, começa-se a afirmar que importantes condições para o desenvolvimento econômico e, em particular, para o florescimento das organizações são encontradas nos elementos do capital social, como por exemplo, o respeito pelas regras de convivência, a camaradagem e a solidariedade, tanto entre os membros de uma determinada organização, quanto entre estes e a sociedade (GUI, 2002, p.118).

Sá e Lemoine (1999), por exemplo, encontraram importantes razões para o desenvolvimento da camaradagem e da solidariedade no interior das organizações, por isso afirmam que entre outros fatores, em organizações brasileiras, estes aspectos do relacionamento interpessoal, são talvez os maiores responsáveis pelo comprometimento das pessoas nas organizações. Eles ressaltam ainda, que a maior parte dos membros dessas organizações compartilham de sentimentos comuns, como solidariedade e ajuda mútua nos momentos difíceis, necessidade de se sentir em casa no trabalho, hospitalidade e harmonia, não luta e competição.

Tonet (1998, p.28), de sua parte, afirma que há uma busca por oportunidades que permitam maior realização pessoal, mesmo que elas possam implicar em redução de ganhos materiais. Neste sentido, muitas pessoas estão recuperando relacionamentos afetivos mais duradouros e mais estáveis, com maior probabilidade de surgirem em ambientes onde a camaradagem e a solidariedade possam ser facilmente verificáveis.

Para essa autora, através desses valores, outros atributos da área afetiva, indispensáveis nas relações interpessoais e, conseqüentemente para o sucesso das organizações, vão se manifestar naturalmente, como por exemplo, a cooperação,

que consiste na capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém ou do grupo, a dedicação, que leva as pessoas a realizar diversas atividades, com empenho e entusiasmo e finalmente a lealdade, que torna as pessoas fiéis aos seus compromissos e a seus pares, além da responsabilidade, sensibilidade, e sociabilidade, entre outros.

Ferreira (1993, p. 511), por exemplo, declara que uma pessoa solidária é aquela que compartilha do sofrimento alheio, ou se propõe a mitigá-lo. Adere ou apóia à causa de outrem. Desta forma, a solidariedade se traduz em uma relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar o outro.

Ferrucci (2002, p.32), declara que um ambiente de relações solidárias é aquele no qual cada um pode agir sem temores nem cálculos de conveniência pessoal e, portanto, possa exprimir-se até o mais alto nível do trabalho humano: o trabalho criativo.

Já uma pessoa camarada, é aquela que pode ser considerada companheira, amiga fraternal e cordial, enfim, colega. É aquela pessoa acessível, com quem é possível manter uma convivência íntima e agradável, e de quem se espera um procedimento ou atitude própria de amigo (FERREIRA, 1993, p. 511).

Sobre a camaradagem, Gomes (1999, p. 49), revela que ela pode ser identificada em um ambiente de trabalho onde geralmente as pessoas se encontram, são amigas, casam-se e viram compadres e comadres. As pessoas se

ajudam nas tarefas, evitam fazer politicagem como forma de obter resultados, não tramam contra seus colegas. Todos se sentem como parte de uma grande família ou de uma comunidade especial. Eles demonstram claramente que gostam de estar uns com os outros e até encontram-se fora do trabalho. O clima é de amizade e o ambiente é descontraído e informal .

No âmbito das relações interpessoais, que sem dúvida é um fator de desenvolvimento, a maioria dos trabalhadores afirma que anseia por um ambiente de trabalho onde a camaradagem seja presente (MARI, 2000, p.16) e as relações interpessoais mais ativas, onde possam desenvolver relações mais intensas de amizade e solidariedade.

Nesse sentido, Sá e Lemoine (1998, p. 5), observam que quanto mais as organizações propõem simplicidade, mais fáceis se tornam as relações entre as pessoas. Desta forma, é preciso estimular o igualitarismo através do encorajamento de uma relação global entre a direção e os empregados. Por sua vez, Ouchi (1986, p.84) sugere que, se existe o pensamento que todos são iguais, cada pessoa pode aplicar livre arbítrio e trabalhar com autonomia sem supervisão rigorosa, por que todos merecem confiança.

Kouzes e Posner (apud LIMA, 1998, p.43) assinalam que a criação de um clima organizacional de segurança é fator primordial para que as pessoas tenham condições de aprender e desenvolver novas aptidões e atitudes. Desta forma, o ambiente da organização deve ser marcado pela atenção ao outro e inspirar respeito mútuo.

Na visão de Moscovici (1997), por exemplo, o ambiente organizacional saudável vai depender muito da competência interpessoal. Entretanto, para isso, as organizações devem operar de forma a proporcionar às pessoas, confiança em si próprias e no que estão fazendo.

Finalmente, Lima (1998, p.40) lembra do significado dos rituais e cerimônias nesse processo: os valores são enfatizados e funcionam como os principais canais de comunicação e expressão. Assim, de acordo com Chanlat (1996 apud LIMA, 1998, p. 42) os rituais têm por função assegurar a perenidade da confiança mútua. Neste sentido, Freitas (apud LIMA, 1998, p.42), complementa:

A ritualização das relações cotidianas indica o estado qualitativo das relações humanas, que pode servir como termômetro do clima organizacional, liberando tensões e ajudando a quebrar a formalidade excessiva de relacionamentos estritamente profissionais, aproximando as pessoas e contribuindo para reduzir os conflitos interpessoais. São utilizados para encorajar e reviver sentimentos comuns e manter o comprometimento com o sistema social, conferindo um aspecto familiar e agradável as relações profissionais, contratuais por excelência. Assumem geralmente a forma de festas e comemorações.

Sintetizando, o desenvolvimento dos sentimentos de solidariedade, camaradagem e confiança, nas empresas, de um lado, vai depender dos funcionários e de sua competência interpessoal; de outro, da organização e de sua capacidade em propor um clima de simplicidade, segurança e estímulo ao igualitarismo, através do encorajamento de uma relação global entre a direção e os empregados.

## **2 ECONOMIA DE COMUNHÃO**

## 2.1 – SISTEMA CAPITALISTA DE PRODUÇÃO

Desde os primórdios da antiga Grécia e Roma até os dias contemporâneos, a preocupação básica do homem sempre foi a busca de solução para os angustiantes problemas econômicos e sociais de sua época. Os primeiros filósofos-políticos já tinham essa preocupação. Platão, por exemplo, dedicou-se à pesquisa de um Estado ideal, onde seriam evitadas as instituições decadentes e as injustiças sociais então existentes. Aristóteles desenvolveu idéias sobre o Estado e discutiu a usura e os salários, bem como o intercâmbio e a aquisição, o valor e a formação da riqueza. Em Roma, Catão reprovou as grandes propriedades e propôs novos sistemas para a distribuição das terras (MACEDO, 2000, p. 12).

Assim, como nos tempos mais remotos, o grande desafio atual do homem contemporâneo tem sido encontrar soluções para os problemas sociais e econômicos que surgem no interior do sistema capitalista de produção - “sistema sócio-econômico em que os meios de produção são propriedade privada duma classe social em contraposição a outra classe de trabalhadores não-proprietários” (SINGER, 1987, p.07). Trata-se de um desafio, pois em princípio não é tarefa fácil confrontar um sistema que atualmente apresenta-se como o único caminho viável para o desenvolvimento, e até mesmo como uma “nova religião” que considera retrógrado quem não adere a ela (FERRUCCI, 1999, p. 25).

Entender a evolução do capitalismo e a contribuição das empresas para o seu desenvolvimento, permite ao homem ter uma visão crítica do fundamento deste sistema, e sobretudo a oportunidade de desenvolver alternativas para este modelo,

ou na ausência destas, desenvolver arranjos particulares que possam mesmo no seu interior criar uma sociedade mais humana e igualitária.

Mesmo se impondo como uma ideologia, nem sempre o homem viveu sob o regime capitalista de produção. Nas formações sociais anteriores ao capitalismo, a economia de mercado só coexistia com uma economia de subsistência mais ou menos extensa. Alguns bens eram produzidos como mercadorias e muitos outros eram produzidos como valores de uso para o consumo de seus próprios produtores ou de outros membros de seu círculo doméstico. Até então, a vida das pessoas dependia apenas parcialmente do mercado. “O tempo dedicado a ganhar dinheiro devia ser menor do que o dedicado à produção para o autoconsumo e a atividades não-econômicas de cunho religioso, recreativo, etc.” (SINGER, 1987, p.12).

Em seguida a essa economia de mercado, característica da idade média, anterior ao capitalismo, surgiu no século XVI, o capitalismo manufatureiro. Completamente diferente daquela economia, ela foi fruto da formação do mercado mundial, resultante das Grandes Navegações (SINGER, 1987, p.14). Nesse período, surgiram na Europa, empresários capitalistas que empregavam grande número de artesãos e produziam em massa para mercados que cresciam, sobretudo, pela destruição de barreiras que separavam os mercados locais e regionais.

O capitalismo manufatureiro foi capaz de explorar, em certa medida, a possibilidade de aumentar a produtividade mediante a produção em grande escala. Reunindo numerosos trabalhadores sob o mesmo teto, o capitalista manufatureiro pôde criar uma divisão técnica de trabalho dentro da manufatura, o que lhe permitiu alcançar maior produtividade do trabalho. Em lugar de cada trabalhador realizar todos as operações, cada operação passava a ser tarefa de um grupo específico de trabalhadores (SINGER, 1987, p. 16).

A partir da Revolução Industrial, o capitalismo recebeu o nome de Capitalismo Industrial, o qual difere daquele manufatureiro, tanto pela técnica de produção, quanto pela postura que assume perante a economia de mercado. Na manufatura, a tarefa era realizada pelo trabalhador com o auxílio da ferramenta. Na maquinofatura, a ferramenta é engastada numa máquina, que substitui o trabalhador na realização da tarefa. Este apenas aciona, carrega e regula a máquina. “De produtor, o operário é literalmente reduzido a servente de um mecanismo, cuja força, regularidade e velocidade ele não pode competir” (SINGER, 1987, p.17).

Num primeiro instante, o que poderia se tornar um benefício para o trabalhador, visto que reduziria seu trabalho e seu esforço, tornou-se um tormento, pois ao invés de poupado o homem foi substituído pela máquina. E quando não, obrigado a seguir o ritmo desta.

Como se vê, esse processo não levou em consideração a função social das empresas de gerar renda e postos de trabalhos, mas ao que parece, essas últimas se preocuparam apenas em acumular riquezas para si mesmas, aumentando a produtividade à custa de quem produzia para elas.

### 2.1.1 LIBERALISMO E NEOLIBERALISMO

O sistema capitalista de produção tem como fundamento o liberalismo, mais recentemente conhecido como neoliberalismo. É justamente a partir desses movimentos que se deve buscar entender o que se passa no atual sistema econômico, social e político não só do país, mas do mundo inteiro. O liberalismo,

propõe a liberdade do indivíduo enquanto cidadão, produtor e consumidor. Pensamento advindo da ordem fisiocrata o “*laissez-faire, laissez-passer*” (deixai fazer, deixai passar) proclama o direito de cada um produzir o que deseja e de comprar e vender em qualquer mercado” (SINGER, 1987, p. 19).

Assim, o triunfo do liberalismo tem como objetivo o desenvolvimento das forças produtivas e a eliminação das barreiras institucionais à livre concorrência. Por conseguinte, a hegemonia do capital é consequência da livre concorrência, que está longe de ser uma condição natural do mercado e que foi imposta em consequência do triunfo do liberalismo em praticamente todos os países capitalistas desenvolvidos (SINGER, 1987, p. 20).

O neoliberalismo, por sua vez, é muito semelhante ao liberalismo - mudou-se os personagens mas idéias continuaram as mesmas. Assim como agiam os liberalistas, os neoliberalistas também culpam o governo pela crise no sistema capitalista, uma vez que eles atribuem essa crise a intervenção do Estado, na economia.

O Neoliberalismo pretende que a empresa privada retome as rédeas da economia que haviam sido arrebatadas pelo Estado. Para eles o Estado só serve para perturbar a ordem natural das leis de mercado, o qual é capaz de regular-se a si mesmo. As soluções que propõe os neoliberais são: Privatização e liberalização da economia; Desaparecimento dos Programas de seguridade social; Programa de construção de moradia do Estado; Leis de salário mínimo; Legislação a favor dos sindicatos; Impostos às importações; Controle dos preços; subsídios; e Outros.<sup>1</sup>

O neoliberalismo, está se difundindo em toda parte como alternativa de supremacia do Ocidente sobre o marxismo. Tornou-se uma “nova religião”, que sem

---

<sup>1</sup> O NEOLIBERALISMO, ou o mecanismo para fabricar mais pobres entre os pobres. Cadernos Dívidas Externas , Nº 03. São Paulo: ed. RS, 1993. p. 29 e 30.

nenhum controle, em nível mundial, se utiliza dos meios de comunicação, das finanças e da política, para exaltar um fundamentalismo de mercado que exalta a lógica das maratonas das cidades dos tempos modernos: muitos participam, todos podem vencer, mas ninguém protesta se os premiados são poucos.

Ainda que eticamente aceitável, esta lógica se apresenta como pura ilusão: os poucos premiados de fato são sempre os mesmos, e, para a maioria, a vitória está excluída já no ponto de partida.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o bem-estar aumentou muito nos últimos 10 anos, mas quem se beneficiou com o crescimento da prosperidade foi apenas 1% da população, que detém 54% da riqueza e que a incrementou em 28%. Outros 9% dos americanos, que detêm 34% da riqueza do país, tiveram no mesmo período um aumento de riqueza na ordem de 15%. Mas, os restantes 90% dos americanos, que dispõem de apenas 12% da riqueza viram que seu poder aquisitivo decresceu 8% no mesmo período. Portanto, sem desvalorizar o nível dos serviços e da assistência social que existe nos países mais industrializados, a relação entre ricos e pobres não é muito diferente daquela existente no Brasil e nos outros países da América Latina (FERRUCCI, 1999, p. 25-26).

Mesmo assim, não é tão fácil falar aos capitalistas, demonstrando-lhes que esse sistema não é um sucesso. É preciso lembrar a eles, todos os desastres provocados pela economia de mercado aos grupos humanos mais frágeis. E não se trata de desastres teóricos, pois existem milhões de seres humanos que sofrem as conseqüências e continuam morrendo de fome (SORGI, 1998, p. 60).

Diante deste contexto, é realmente preciso questionar sobre a sustentabilidade do neoliberalismo. Casos práticos, revelam as conseqüências que a renúncia do Estado ao exercício da soberania pode acarretar. A Colômbia, é um claro exemplo do conflito social que se transformou numa verdadeira guerra: o Estado renunciou

ao exercício da soberania, e a guerrilha abusou da sociedade civil (FERRUCCI, 1999, p. 29).

Outro forte argumento contra o neoliberalismo, refere-se a suposição de Adam Smith, grande clássico do liberalismo, que duzentos anos atrás, previu que da união do interesse pessoal dos indivíduos, surgiria a mão invisível do mercado para produzir um bem-estar que se difundiria em toda a comunidade. No entanto, o sistema atual não parece caminhar nessa direção. Basta observar o número de excluídos (pessoas desempregadas e sem perspectivas de uma sobrevivência digna) (FERRUCCI, 1999, p. 27).

Portanto, é uma ilusão dizer que com o livre desenvolvimento do mercado, obtêm-se pleno emprego e bem-estar (FERRUCCI, 1999, p. 29).

Mas, embora constatados todos estes fatos, a grande maioria das pessoas aceita o sistema capitalista por esperar que ele produza renda e gere postos de trabalho. Entretanto, de acordo com Rifkin (1995), se não forem inventados outros caminhos para criar trabalho, daqui a vinte anos existirá trabalho no máximo para vinte ou trinta por cento das pessoas.

E o pior é que o pensamento comum culpa os próprios excluídos por não encontrarem trabalho e os empurram a fecharem-se na sua vergonha sem reagir.

E dessa forma, a história do capitalismo revela que do seu início até os tempos atuais, pensou-se na produção, pensou-se nos custos, pensou-se no lucro, mas ninguém pensou no homem. (SINGER, 1987, p.17).

Justamente por não pensar no homem, o capitalismo contemporâneo está mergulhado em grave crise da qual, por enquanto, não se enxerga saída. Entretanto, este ainda tem potencialidades de mudança e de adaptação, e a própria ausência de alternativas indica que o seu esgotamento não é iminente (SINGER, 1987, p. 85).

Existem até mesmo algumas teses sobre o fim do capitalismo, estas se encontram sob duas vertentes: “a clássica, que pensa este fim como resultante de um colapso econômico nos centros mais adiantados, seguido de revoluções vitoriosas e a do confronto, que concebe o capitalismo perecendo em face da multiplicação de regimes socialistas na periferia não-desenvolvida” (SINGER, 1987, p. 81).

Desta forma, de acordo com a visão clássica, um dos futuros previsíveis do capitalismo seria sua transformação gradual e indolor, numa espécie de economia internacional semi-regulada por órgãos intergovernamentais, em conjunção e/ou conflito, com os governos das grandes potências. A dominação capitalista cederia espaço a uma dominação burocrática, durante muito tempo, poderia ser exercida em nome da primazia da iniciativa privada (SINGER, 1987, p. 85).

Por outro lado, a vertente do confronto vê no futuro do capitalismo, o renascimento do movimento anticapitalista, capaz de reunir sob as mesmas bandeiras a grande maioria de oprimidos e explorados. Dessa forma a influência dos

trabalhadores sobre os movimentos do capital produziria mudanças tecnológicas com o fim de eliminar dos processos de trabalho, as tarefas mais alienantes e embrutecedoras (SINGER, 1987, p. 86).

## 2.2 ALTERNATIVAS AO CAPITALISMO

Várias alternativas surgem no sentido talvez não de superar o capitalismo, mas de apontar soluções para uma sobrevivência humana mais digna dentro deste. O exemplo mais conhecido, e talvez o único que se tem de uma tentativa de superação do capitalismo foi o socialismo, que infelizmente fracassou em seu intento maior, que foi o superar o capitalismo em seu grau mais elevado de desenvolvimento.

Esse fracasso pode ser atribuído a forma opressiva e autoritária em que ocorreram as experiências de desenvolvimento via planejamento centralizado. “A ausência de democracia, de liberdade de crítica e de oposição, a imposição de partido único, ideologia única e opções únicas perante todos problemas fundamentais da sociedade, frustram desde a origem a pretensão socialista destas experiências” (SINGER, 1987, p. 83).

Como não é possível haver socialismo sem democracia, uma vez que a idéia essencial deste é a extensão dos princípios democráticos à gestão de todas as instituições, inclusive e sobretudo às unidades de produção e de distribuição, para

aqueles que pensam que o único problema do capitalismo está na lógica do lucro, enganam-se, pois apenas atribuir ao sistema capitalista outra lógica que não a do lucro, e gerir as empresas, os Estados ou mesmo o país, de forma autoritária, sem considerar a vontade coletiva, não significa a superação desse sistema, muito menos pelo socialismo, que pautado nessa idéia mostrou-se um fracasso (SINGER, 1987, p. 83).

Afirma-se que é perfeitamente possível abolir o capitalismo mediante a substituição do gestor capitalista da empresa por um gestor que represente uma outra lógica, que não a da maximização do lucro. Mas, se este outro gestor não representar a vontade coletiva dos trabalhadores – o que requer democracia na empresa e na sociedade - o capitalismo terá sido abolido, mas em seu lugar surgirá um outro regime que não possua nenhum atributo do socialismo (SINGER, 1987, p. 83).

Portanto, não se pode supor que, além da lógica do lucro, a única outra lógica possível seja a da necessidade, de modo que se a produção deixa de visar o lucro ela só pode se pautar pelas preferências manifestas dos consumidores.

Infelizmente a idéia que permeou o socialismo, foi exatamente essa: a de suprir as necessidades básicas do homem, como se isso lhe bastasse. Porém, essa jamais foi a proposta do socialismo pregada por Marx, ele próprio nunca teria imaginado que sua idéia pudesse ser interpretada como tendo por meta o Estado de “bem-estar” ou “obreiro”, com todo mundo bem alimentado e bem vestido (FROMM, 1979, p. 64).

Para Marx,

o socialismo não é uma sociedade de indivíduos arregimentados e automatizados, independente de haver ou não igualdade de renda e de estarem bem alimentados e bem vestidos. Não é uma sociedade onde os indivíduos sejam subordinados ao Estado, à máquina, à burocracia. O comunismo não é em si a meta da evolução humana, a meta do socialismo é o homem (FROMM, 1979, p.62).

Desta forma, diante da grande variedade de lógicas possíveis da produção, autoritariamente optar por uma e a impor aos trabalhadores, não é o caminho para o socialismo, pois “só o debate livre das diferentes propostas pode definir qual delas corresponde realmente à preferência majoritária dos trabalhadores” (SINGER, 1987, p. 83).

As formas de implantação do regime socialista, tanto na China quanto na União Soviética, por exemplo, utilizaram um engodo das idéias marxistas para recomendá-las a outros povos, como os da Ásia e da África. Esses dois países se pautaram em um “falso comunismo, o qual negou a personalidade do homem em todos os setores” (FROMM, 1979, p.115).

Assim, a distorção ou a falsa interpretação das idéias marxistas, utilizada nas economias centralmente planejadas, não foi capaz de competir com o capitalismo na criação de novas forças produtivas, a qual requer um clima de liberdade cultural de que elas simplesmente não dispõem. O “socialismo”, tem se mostrado mais conservador que o capitalismo (SINGER, 1987, p. 84).

“Nestas condições, a comparação entre o capitalismo e o “socialismo” existente só poderia dar no que deu, no fortalecimento político e ideológico do

capitalismo e na crise do socialismo, como projeto histórico alternativo”( SINGER, 1987, p. 84).

Porém, Marx, sabiamente expõe que “o homem criou no decurso da História uma cultura que ele terá liberdade de tornar sua quando se livrar dos grilhões não só da pobreza econômica, mas a pobreza em sua fé no homem, nas potencialidades intrínsecas e reais da essência do homem que se formaram ao longo da História. Ele encarou o socialismo como a condição para a liberdade e criatividade humanas, não como constituindo em si o objetivo da vida do homem” (FROMM, 1979, p. 64).

Embora tenha havido uma falência dessas posições teóricas que prediziam o fim próximo do capitalismo, isso não significa que este modo de produção tenha sua sobrevivência garantida para todo o sempre. O capitalismo contemporâneo está mergulhado em grave crise da qual, por enquanto, não se enxerga saída. Mas, este ainda tem potencialidades de mudança e de adaptação, e a própria ausência de alternativas indica que o seu esgotamento não é iminente (SINGER, 1987, p. 85).

Neste sentido, Rifkin (1995), o economista que escreveu sobre o fim do emprego, vê o chamado Terceiro Setor da Economia, que não é motivado pelo lucro, como o único com a possibilidade de desenvolvimento (FERRUCCI, 1999, p. 29).

O Terceiro Setor não se baseia apenas no voluntariado, como comumente se pensa, este compreende atividades nas quais muitos empregam seu tempo por escolha ética, embora muitas vezes tirem dali apenas o necessário para viver, desenvolvendo serviços na ótica da subsidiariedade, isto é, ocupando-se das

necessidades alheias, sem esperar que o Estado faça isso (FERRUCCI, 1999, p. 29).

Nessa perspectiva de não esperar que o Estado atenda as necessidades das pessoas, é que surgiu o Projeto Economia de Comunhão, conhecido como EdC. Este projeto que está atuando no sentido de sanar os males do neoliberalismo, vem na verdade, se posicionar num contexto de falência dos mecanismos de regulação econômico-político da sociedade.

Ele não deve entretanto, ser visto como um novo modelo ou novo setor, e sim como uma experiência capaz de interagir com as formas econômicas dominantes, criando arranjos particulares, que buscam subordinar a lógica mercantil a outros imperativos de ação organizacional ou coletiva, como a reciprocidade, a solidariedade, entre outros aspectos.

Por se tratar de um modelo fundamentado na antropologia cristã, a Economia de comunhão, muitas vezes torna-se desacreditada como um modelo capaz de se expandir e prosperar, no entanto, a Economia de Comunhão pode sim, trazer mudanças significativas, tanto no campo social quanto econômico, pois, uma vez que se faz uma leitura sociológica percebe-se o vínculo existente entre o nascimento do comunismo e do capitalismo aos profundos estímulos do cristianismo (SORGI, 1998, p.60).

O capitalismo floresceu inicialmente nos países protestantes. O estudo de Weber se apóia nas nítidas semelhanças que percebeu entre o protestante

(principalmente o calvinista) e as atitudes capitalistas. Por exemplo, exorta-se o protestante ao trabalho árduo e a prática do ascetismo neste mundo, para maior glória de Deus. A doutrina da predestinação, central no Calvinismo, encoraja o crente a procurar sinais de sua escolha, entre os quais se destaca o êxito secular e financeiro. Trabalho duro, poupança e acentuação do ascetismo – que levaram a reaplicação das rendas excedentes em vez de seu dispêndio em artigos de luxo ou símbolos improdutivos de prestígio – são também exigências centrais do capitalismo nascente. Desta forma, são muito semelhantes o comportamento aprovado e encorajado pelo protestantismo e o exigido pelo capitalismo (WEBER, 1958, p.168-169).

Assim, Weber quando procurou descobrir as condições a partir das quais se desenvolveu o sistema moderno de produção, racional e capitalista, rejeitou a interpretação marxista que via a origem do capitalismo nas mudanças de fatores tecnológicos e nas relações de propriedades e adotou um conjunto de normas, que denominou de ética protestante (WEBER, 1958, p.168-169).

Segundo Weber (1958), Sorgi (1998, p.61) e Sombart (apud SORGI 1998, p.61), são conhecidas as teses sobre a influência que o Calvinismo, o catolicismo e o judaísmo tiveram sobre o desenvolvimento do capitalismo moderno. Na opinião desses autores, foram essas influências que imprimiram impulsos internos de ativismo econômico (produzir mais do que o necessário) e forneceram simultaneamente indicações para que este ativismo acontecesse dentro de normas ético-religiosas de austeridade para consigo e honestidade para com os outros.

O início do capitalismo (entre 1600 e 1700) estava permeado de uma “religiosidade ativa”, a qual relacionava as grandes fortunas a uma vida justa, associada às bênçãos de Deus. Era considerado lícito apenas o “lucro honesto”. Na verdade uma mentalidade ética e jurídica que não queria admitir o direito ao enriquecimento se outros devessem sofrer por isso (SOMBART apud SORGI, 1998, p.61).

No século XIX, diante da polêmica contra os grandes estragos causados pelo capitalismo industrial, foi o cristianismo que inspirou explicitamente algumas das primeiras propostas de reforma. Na França pós-revolucionária, falou-se muito de “novo cristianismo” (SAINT-SIMON apud SORGI, 1998, p.61).

Posteriormente, constatou-se que tanto no capitalismo quanto no comunismo, surgiam outros elementos que expulsavam lentamente qualquer vestígio religioso (exceto as posições mantidas no íntimo de cada indivíduo), o que veio a ser uma derrota da pessoa humana e dos profundos valores da convivência (SORGI, 1998, p.63).

Atualmente, sente, no mundo todo, a necessidade de uma mudança mais decidida e ampla, a qual dê mais ênfase ao campo social do que ao político.

Enquanto o egoísmo racional do neoliberalismo nos leva a temer um futuro sempre mais difícil, a Economia de Comunhão nos leva a esperar e a sonhar com um futuro melhor, no qual haja trabalho para todos, talvez não somente no setor produtivo – que poderá ser levado adiante por poucos, e por isso ser considerado

menos nobre. Espera-se que isso possa acontecer em virtude da invenção de modos cada vez mais criativos capazes de utilizar a essência do próprio ser e dos próprios talentos a serviço dos outros.

Segundo Ferrucci (1999, p. 30), para se formar pessoas com uma nova mentalidade espiritual e humana, é necessário que, nos primeiros anos de suas vidas, sejam-lhes ensinado melhores formas de relacionamento com seus pares. Mais adiante, claro, deve-se dialogar com os mais jovens, a fim de transformá-los em “homens novos”, mais ricos em humanidade.

Nesse sentido que a Economia de Comunhão busca abrir caminho para um tipo mais humano de sociedade, onde se entrevê um caminho capaz de reerguer os países das injustiças do capitalismo.

Muito embora se fale da Economia de Comunhão como uma terceira via, por se tratar de um modelo diferente tanto do capitalismo quanto do comunismo, ela é na verdade um modelo que se fundamenta na Doutrina Social da igreja, destacando os aspectos da participação e da solidariedade, bem como o sentido comunitário (SORGI, 1998, p. 60).

O Projeto Economia de Comunhão pode ser concebido como um modelo empresarial, orientado por princípios cristãos, pelo qual se efetiva um modo peculiar de lidar com os bens, com o lucro e com as relações humanas (THIEMER, 1999, p. 101).

É uma experiência específica de economia solidária e tem suas bases fundadas no Movimento dos Focolares - movimento religioso que surgiu na comunidade de Trento, na Itália, há 50 anos, durante a Segunda Guerra Mundial, onde Chiara Lubich, líder do movimento e suas primeiras companheiras adotaram como ideal a unidade de um mundo unido.

No Brasil, Esse Projeto teve início em 1991, por ocasião de uma viagem de Chiara Lubich, à Mariápolis Araceli – “a cidadezinha brasileira do movimento”, localizada em São Paulo. Nessa “cidadezinha”, como em outras 20 que existem hoje, no mundo inteiro, se tem uma convivência com todas as expressões da vida moderna: empresas, escolas de formação, casas de famílias, igrejas, atividades artesanais e outras surgidas para o sustento de seus habitantes.

Conta a história que, nessa visita a São Paulo, Chiara ficou impressionada de ver, ao lado de uma das maiores concentrações de arranha-céus do mundo, extensões igualmente grandes de favelas onde também viviam pessoas que compartilhavam o seu ideal da Unidade. Sentiu então a necessidade de prover para esses membros, as necessidades básicas, tais como: alimento, teto, cuidados médicos, e por que não, trabalho também.

Como a comunhão de bens não era suficiente para os milhares dos 250 mil membros do Movimento, surgiu a idéia de aumentar as receitas e para isso seria necessário aumentar também a quantidade de empresas com fins lucrativos. Deste modo, surgiu o Projeto Economia de Comunhão, inicialmente chamado Projeto Brasil, no qual as empresas participantes têm que distribuir seus lucros em três

partes: uma para reinvestir na própria empresa, outra para ajudar os que sofrem necessidades e, finalmente outra, para o desenvolvimento do próprio projeto (LUBICH, 2002, p. 15).

Entretanto, os objetivos desse Projeto vão mais além; assim, ele visa também ajudar as pessoas que vivem na pobreza, formar pessoas imbuídas do espírito da chamada “cultura do dar” ou “cultura da partilha” e criar novos postos de trabalho por meio do investimento na própria empresa. Dessa forma, essas metas podem ser alcançadas pelo financiamento feito através do repasse dos lucros anuais das empresas integrantes (THIEMER, 1999, p. 100).

A idéia da Economia de Comunhão foi acolhida não apenas no Brasil e na América Latina, mas também na Europa e em outras partes do mundo. Assim, nasceram muitas empresas, e outras já existentes aderiram a esse projeto, modificando seu próprio estilo de gestão. Com essa mentalidade, existem atualmente no Brasil, 82 dessas empresas (no mundo elas são aproximadamente 700).

Na Alemanha, por exemplo, algumas dessas empresas se uniram por iniciativa dos próprios empresários, surgindo então a Solidar Capital, uma financeira dedicada ao desenvolvimento e criação de empresas de Economia de Comunhão no Leste e Sudeste Europeu, no Terceiro Mundo e Oriente Médio.

Segundo Lubich (1999, p. 17), aqueles que aderem a esse Projeto – empresários, dirigentes, trabalhadores ou outras figuras empresariais – se

comprometem em pôr no centro das atenções, as aspirações da pessoa humana e os requisitos do bem comum. Em especial elas devem buscar:

- instaurar relacionamentos leais e respeitosos com clientes, fornecedores, poder público e até mesmo concorrentes;
- valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os na gestão organizacional;
- manter uma linha de conduta da empresa inspirada na “cultura da ética”;
- reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e à natureza, mesmo que arcando com investimentos de alto custo;
- cooperar com outras realidades empresarias e sociais, não somente locais, mas também internacionais, com as quais se sentem solidárias.

Outra característica significativa para quem adere a esse Projeto, é o respeito ao crescimento humano e espiritual dos envolvidos, além do sentimento de gratuidade, de solidariedade e atenção para com os excluídos (LUBICH, 1999, p. 17).

Assim, essas empresas devem se empenhar em destinar parte de seus lucros para atender diretamente as necessidades mais urgentes de pessoas que estão em dificuldades econômicas, promover relações de abertura e confiança recíproca nos ambientes de trabalho, bem como nos contatos com seus consumidores, fornecedores, concorrentes, comunidades local e internacional e administração pública. Elas devem ter sempre em mente o interesse geral, a “cultura do dar”, a paz, a legalidade e o cuidado com o meio ambiente dentro e fora da empresa.

Segundo Ferrucci (2002, p. 40), o relacionamento entre empresários, trabalhadores e empresas é pautado na confiança e no sentimento da doação. Talvez a característica mais destacada dessas empresas seja a importância que se dá às pessoas, ao invés de se dar ao capital, como se verifica normalmente. Nesse sentido, privilegiam-se os talentos de cada funcionário, favorecendo sua criatividade, responsabilidade e participação nos negócios. Parece que transformar a empresa numa verdadeira comunidade é um dos primeiros objetivos dos empresários!

Assim, os principais conteúdos da cultura da partilha são: doação, caridade, camaradagem, confiança, solidariedade, justiça e igualdade. As relações sociais e interpessoais são marcadas pela abertura ao próximo, bem como pela comunhão de bens materiais e espirituais.

Quanto ao relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade civil e terceiros, prega-se o compromisso de se oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, a preços justos. Semelhantemente, os membros dessas empresas se relacionam com os concorrentes de forma leal, pagam seus impostos integralmente e procuram não denegrir sua própria imagem. Mantém relacionamentos eticamente corretos com os organismos de controle, como sindicatos e associações (FERRUCCI, 1998, p. 83).

Para quem acha que a Economia de Comunhão é algum tipo de filantropia, Zamagni (1999, p. 7) ressalta que existem duas diferenças que a distingue de outras experiências como a do protecionismo e da filantropia, por exemplo. A primeira é que na Economia de Comunhão não se separa a produção das riquezas de sua

distribuição. Em outras palavras: não se aceita a mentalidade segundo a qual os fins justificam os meios - uma novidade valiosa, porque na base de muitos comportamentos filantrópicos, se encontram pessoas que produzem lucros em abundância e sem escrúpulos, com a justificativa de que eles serão destinados a fins humanitários, o que é simplesmente inadmissível.

A segunda, é que a Economia de Comunhão contrasta com a idéia de que a ética deva se submeter às exigências da economia. O autor citado acima observa pois, que algumas empresas ao assumirem o código de ética, acabam alimentando a possibilidade de aumentar seus lucros através do mecanismo da chamada “reputação”. Entretanto, no momento em que se coloca a ética à disposição da empresa, ela se destrói e o mesmo acontece com o homem.

Finalmente, a Economia de Comunhão emprega argumentos que vão além daqueles éticos para ganhar relevância social em uma sociedade pluralista. Ela é capaz de provar suas vantagens sociais e econômicas e de demonstrar que essas últimas são mais produtivas quando baseadas na cooperação entre os empregados e a administração. A sua base é mais sólida porque se sustenta na confiabilidade dos clientes, o que é oposto às práticas meramente contratuais. Além do mais, é capaz de diminuir os problemas sociais, o que é uma vantagem para toda a sociedade (THIEMER, 1999, p. 103).

### **3. O PÓLO SPARTACO**

O Pólo Empresarial Spartaco, foi implantado em 1993, numa área de 37.466 m<sup>2</sup>, localizada no município de Cotia, no Estado de São Paulo, com a finalidade de demonstrar a viabilidade e a atualidade do Projeto Economia de Comunhão, que

hoje conta com seis empresas: La Túnica (confeção), Rotogine (manufaturados de plástico), Eco-Ar (produtos de limpeza), Prodiel (distribuidora de produtos farmacêuticos), Uniben (fomento mercantil) e a AVN (embalagens plásticas).

Esse Pólo oferece cerca de 61 postos de trabalhos e tem capacidade de abrigar mais seis empresas. Por ser o primeiro pólo vinculado à Economia de Comunhão, ele se constitui em um ponto de referência mundial para aquele Projeto, tornando-se uma espécie de experiência piloto.

É importante destacar que a infra-estrutura e os galpões onde as empresas estão instaladas são de propriedade da Espri – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais – que os aluga para as empresas. Segundo Faria (1999, p. 126), essa medida tem por base prevenir problemas societários, inclusive no que tange à gestão de patrimônio proveniente de heranças. A Espri, é uma sociedade anônima por ações, nascida no contexto do Projeto com o fim específico de implantar e desenvolver o Pólo Empresarial Spartaco, “ou seja, um espaço econômico e produtivo destinado à implantação de pequenas e médias empresas inspiradas no Projeto Economia de Comunhão” (FARIA, 1999, p. 126).

A Espri conta com um capital social estimado em R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), valor correspondente ao patrimônio do Pólo Empresarial Spartaco. Seus recursos operacionais são provenientes da subscrição de ações ordinárias e preferenciais, realizadas por mais de três mil acionistas. O valor mínimo para a subscrição das ações da Espri foi estipulado em R\$ 20,00 (vinte reais) e o investimento pode ser feito por qualquer pessoa de maioridade legal. A Espri é dirigida por um conselho de Administração formada por 19 membros representantes das várias regiões do Brasil e por uma Diretoria Executiva composta de quatro

membros, que se reúnem anualmente visando à prestação de contas e a discussão de estratégias que busquem o avanço da Economia de Comunhão.

Finalmente, cada empresa do Pólo tem uma história referente à ética e a seriedade com que uma empresa da Economia de Comunhão deve se apresentar no mercado. A seguir, algumas informações a respeito de cada uma delas.

### 3.1 LA TÚNICA CONFECÇÕES IND. & COM. LTDA.

A La Túnica nasceu logo após o lançamento do Projeto Economia de Comunhão. Além de ser a primeira empresa do projeto é também a primeira a ter-se instalado no Pólo Spartaco, em 1994. Atualmente emprega 15 trabalhadores. Trabalha com malharia, basicamente feminina, mas também *unissex* e uma linha infantil. A meta dessa empresa é transformar a atividade econômica em lugar de encontro e de relacionamentos com fornecedores, clientes e com todas as pessoas que se encontram de algum modo ligadas a ela. Parece que sua primeira preocupação é gerar emprego, além da capacitação profissional, criando postos de trabalho para as pessoas da redondeza.

### 3.2. ECO-AR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

A Eco-Ar, iniciou suas atividades em 1994, trabalhando com produtos de limpeza, em uma pequena área de 40 m<sup>2</sup>, de onde se transferiu para o Pólo

Spartaco com 300m<sup>2</sup>. Segundo a diretora comercial da empresa, Ercília Teixeira Fiorelle, o atual local é um ponto de referência em matéria de seriedade e ética, o que facilitou o relacionamento com seus clientes e fornecedores. A Eco-ar atualmente têm 15 postos de trabalho; conta com uma produção de aproximadamente 1.000.000 (um milhão de litros ao mês). Utilizando-se do autofinanciamento, também incrementou o maquinário com um investimento de US\$ 130.000,00 (cento e trinta dólares), inclusive informatizando a administração e organizando vários setores. Atualmente, busca a certificação ISO9000 e ISO14000. Essa empresa apresenta como meta a ética, a dignidade humana, o respeito recíproco entre funcionários, fornecedores e clientes, a igualdade entre dirigentes e subordinados, a participação, a cooperação, o diálogo e a solidariedade entre todos.

### 3.3 K.N.E.– ROTOMOLDAGEM LTDA.

Começou a funcionar em 1995, desenvolvendo vários produtos: caixas d'água, caixas de gordura e fossas sépticas para saneamento básico, utilizando material reciclado (polietileno fabricado a partir da reciclagem de plástico), fornecido pela Real Plastic.. Atualmente, existem projetos para a fabricação de *playgrounds* e também barcos. A empresa conta com 8 empregados. Apresenta como meta a qualidade de seus produtos, a busca de melhores preços, a ética e a estabilidade de seus funcionários no emprego.

### 3.4 PRODIET FARMACÊUTICA LTDA.

Oriunda do Paraná, onde o mercado é um quinto daquele de São Paulo, a Prodiel é uma distribuidora de medicamentos e atua em hospitais mediante licitações públicas. Sua meta principal é o ser humano, o relacionamento entre os funcionários, a ética e os princípios cristãos. Atualmente contam com 5 empregados.

### 3.5 UNIBEN FOMENTO MERCANTIL LTDA.

Atua em atividades de *factoring* em parceria com o Banco Itaú S/A, oferecendo seguros, passagens aéreas, contratos de leasing e consórcio. A empresa conta com apenas 1 funcionário.

### 3.6 AVN EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA.

A AVN instalou-se nesse Pólo, no início do ano passado, com instalações próprias. Produz embalagens plásticas. Conta com 17 funcionários, segundo dados da revista Economia de Comunhão (2001), a empresa conta com uma produção de 400.000 recipientes por mês. Espera alcançar uma produção de 1.000.000 de

embalagens por mês, para sete clientes, entre os quais a Eco-ar, absorve 60% da produção.

Diante do exposto, percebe-se que as empresas acima descrita, são empresas comuns que visam lucro como quaisquer outras, todavia, o lucro não é o objetivo maior dessas empresas, que por fazerem parte do Projeto EdC, se comprometem ter como centro de suas atenções as aspirações da pessoa humana. O fato de não terem como objetivo principal o lucro, isso não as tornou menos competitivas no mercado, pelo contrário, são empresas, conforme se pode verificar nas suas descrições possuem sucesso, são competitivas e rentáveis.

Dessa forma, resolveu-se analisar o relacionamento interpessoal entre os membros das empresas que aderiram esse Projeto, uma vez que o relacionamento interpessoal está presente em toda organização e por sua vez, influencia tanto nas suas atividades, quanto nos seus resultados.

**PARTE II**  
**OBJETIVOS E MÉTODO DA PESQUISA**

## **4 OBJETIVOS DA PESQUISA**

De acordo com Guedes (1997, p.103) a apresentação dos objetivos da pesquisa indica o que o pesquisador espera do seu estudo. Richardson (1999, p.62) lembra ainda, que os objetivos devem ser extraídos diretamente do problema de pesquisa.

Os objetivos são geralmente subdivididos em dois tipos: o objetivo geral, que define, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa; e os objetivos específicos, que definem as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral (RICHARDSON1999, p.62). Dessa forma, os objetivos definidos para essa pesquisa foram:

### **4.1 - OBJETIVO GERAL**

Identificar como se processa o relacionamento interpessoal nas empresas do Pólo Empresarial Spartaco - localizado no interior de São Paulo - que aderem ao Projeto Economia de Comunhão.

### **4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

4.2.1 Analisar o processo da organização do trabalho, se em grupo ou individual;

4.2.2 Identificar a existência de camaradagem, confiança e solidariedade entre os membros dessas empresas;

4.2.3 Avaliar se a proposta do Projeto Economia de Comunhão, em termos de relacionamento interpessoal é aplicada pelas empresas pesquisadas;

4.2.4 Analisar a percepção dos dirigentes com relação ao desenvolvimento da organização;

4.2.5 Analisar a percepção dos empregados com relação à satisfação individual, bem como aos seus conhecimentos e expectativas em relação ao Projeto Economia de Comunhão.

## **5 MÉTODO DA PESQUISA**

Segundo Richardson (1999, p.23) “se queremos melhorar algo, devemos utilizar o método científico”. Portanto, definir o método é primordial para o bom desenvolvimento de uma pesquisa, que tem seu êxito medido pela escolha e aplicação dos modelos mais adequados que permitam o alcance pleno dos objetivos da pesquisa.

De acordo com Guedes (1997, p.113), o método é definido como “um conjunto de regras e procedimentos que orienta o trabalho do pesquisador e confere aos seus resultados a confiabilidade ou credibilidade científica”. Portanto, o método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado objetivo.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nessa pesquisa.

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Embora, existam vários tipos de pesquisa, Köche (apud TRINDADE, 2002, p.60) as classifica em três tipos: bibliográfica, experimental e descritiva. Ruiz (1982, apud TRINDADE 2002, p.60) ressalta ainda, que além dessas existe também as pesquisas exploratórias, as teóricas e as aplicadas.

Considerando-se as classificações e definições de diferentes tipos de pesquisas, este estudo teve um caráter descritivo e exploratório. Exploratório, pois de acordo com Richardson (1999, p.66) assim deve-se considerar “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Corroborando este pensamento, Triviños (1995, p.109) ressalta que uma pesquisa tem caráter exploratório, quando “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Portanto, neste trabalho considera-se essa pesquisa exploratória, por dois motivos: primeiro, por tratar do relacionamento interpessoal em empresas e ainda mais, naquelas que aderiram ao Projeto EdC; segundo, por estudar o fenômeno Economia de Comunhão, ainda pouco conhecido, não somente no meio acadêmico – poucas pesquisas foram realizadas até agora, principalmente no tocante a gestão de pessoas - mas também no meio empresarial.

Essa pesquisa tem também um caráter descritivo, pois de acordo com Triviños (1987, p.109), ele pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade, ou ainda, estabelecer relações entre as variáveis. De acordo com Gil (1999, p.44), dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo e levantar as opiniões,

atitudes e crenças de uma população. Neste caso, entende-se que esta pesquisa tem essas características: levantamento de opiniões e de crenças tanto dos funcionários, quanto dos dirigentes, acerca de alguns aspectos das relações interpessoais no trabalho.

Esta pesquisa teve como unidade de análise as seis organizações que compõem o Pólo Empresarial pesquisado. Portanto, considera-se esta pesquisa um estudo de caso, uma vez que, este pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões – neste caso a Entretanto, conforme Platt (apud ROESCH, 1999, p.197), mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada um é retida e o número em si não é considerado significativo.

O estudo de caso é também considerado como uma estratégia de pesquisa, e segundo Roesch (1999, p.197), existem alguns aspectos que o caracterizam como tal: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. Assim, esta estratégia de pesquisa é uma forma de investigação intensamente utilizada nas áreas de Administração Pública, Organizações e Recursos Humanos.

De acordo com Roesch (1999, p.197), “o estudo de caso é apropriado, quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto”. O estudo de caso segundo Hartley (apud ROESCH, 1999, p197), reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam

nas organizações. Seu emprego permite entre outros uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações. Neste trabalho, o estudo é voltado para a análise do relacionamento interpessoal no contexto das empresas que aderiram ao Projeto Economia de Comunhão. Segundo Hartley (apud ROESCH, p. 198), neste tipo de pesquisa pode-se incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos.

Finalmente, segundo Roesch (1999, p.198), os estudos de caso têm sido utilizados na Administração com diversos propósitos: casos para o ensino; casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; e casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área. Nesta pesquisa, o estudo de caso recai sobre estes dois últimos. Finalmente, Roesch (1999, p. 199) ressalta que um caso possui características específicas, mas também uma dimensão genérica. “Representa, assim, um fenômeno mais amplo, independente da unidade em estudo (indivíduo, grupo, organização, evento ou país)” .

Pode-se dizer ainda, de acordo com Triviños (1987 ,p.111), que o grande valor do estudo de caso reside em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada na qual os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

## 5.2 ESPECIFICIDADES DA PESQUISA

Enquanto esta pesquisa buscou estudar o relacionamento interpessoal nas empresas de Economia de Comunhão, outro estudo<sup>2</sup> realizado paralelamente a este, buscou analisar a qualidade de vida no trabalho, nessas mesmas empresas. Desta forma, ao mesmo tempo em que se trata de estudos complementares, pode-se perceber algumas semelhanças inevitáveis: como a aplicação dos questionários e entrevistas foram realizados ao mesmo tempo; daí algumas semelhanças nas respostas; principalmente nas questões referentes à percepção dos dirigentes com relação ao desenvolvimento da organização; e a percepção dos empregados com relação à satisfação individual, bem como aos seus conhecimentos e expectativas em relação ao Projeto Economia de Comunhão. Quanto às informações acerca da Economia de Comunhão, as Referências utilizadas em ambos os estudos foram às mesmas, devido à escassez de estudos nessa área.

### 5.3 TERRENO OU CAMPO DA PESQUISA

A escolha do terreno depende, segundo Moscarola (apud SÁ, 1997, p.137) “tanto dos objetivos do estudo quanto dos meios disponíveis”. Assim, escolheu-se como campo de aplicação desta pesquisa, o Pólo Empresarial Spartaco, localizado em Cotia, interior de São Paulo. A razão desse campo deveu-se ao fato deste Pólo ser considerado uma espécie de experiência piloto e um ponto de referência mundial para o Projeto EdC. Atualmente, este Pólo concentra 6 empresas, as quais estão no mercado há 10 anos, apresentando sucesso, apesar de uma nova forma de economia.

---

<sup>2</sup> BISPO, Ana Carolina kruta de Araújo. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso junto a empresas de Economia de Comunhão.

#### 5.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Richardson (1999, p.157) a população ou universo da pesquisa “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Deste modo, a população desta pesquisa compreende os 17 dirigentes e os 61 funcionários das empresas que fazem parte do Pólo Empresarial Spartaco (cf. Quadro 1).

A amostra de acordo com Richardson (1999, p.158) é tida como qualquer “subconjunto do conjunto universal ou da população”. Nesta pesquisa porém, não foi necessário defini-la, uma vez que o próprio universo é pequeno e como tal, torna-se viável trabalhar com toda a população.

Apesar da decisão acima descrita, apenas foi possível pesquisar 9 dirigentes e 43 funcionários, caracterizando-se pois, em uma população acessível, a qual corresponde a 52,94% dos dirigentes e 70,49% dos funcionários, respectivamente.

Quadro 1 – Distribuição da quantidade de dirigentes e funcionários nas empresas do Pólo Spartaco

Empresas	Dirigentes	Funcionários
La tunica	06	15
Prodiat	02	05
Avn	03	17

Rotogine	04	08
Uniben	01	01
Eco-ar	01	15
Total	17	61

Fonte: Centro de Estudo e documentação da EdC, 2002.

## 5.5 FATOR E VARIÁVEIS DA PESQUISA

Por questões didáticas e práticas, decidiu-se definir aqui Fator da pesquisa como o tema norteador deste estudo; neste caso: Relacionamento Interpessoal.

Quanto as variáveis, segundo Triviños (1987, p.107), “a variável é algo que ‘varia’, que muda”, “são características observáveis de algo”, que podem apresentar diferentes valores. O mesmo autor, observa ainda, que sem as variáveis é impossível ter uma idéia clara dos rumos e conteúdos duma pesquisa, e enquanto na pesquisa quantitativa, a variável deve ser ‘medida’, na pesquisa qualitativa, deve ser ‘descrita’. Dessa forma, considerando as reflexões teóricas efetuadas nos capítulos anteriores, pôde-se reter as variáveis que compuseram o fator relacionamento interpessoal: trabalho em grupo, confiança, camaradagem. (cf. Quadro 2)

Quadro 2 - Variáveis concernentes ao fator Relacionamento interpessoal.

Fator	Variáveis
Relacionamento interpessoal	Trabalho em grupo Solidariedade Confiança Camaradagem

## 5.6 COLETA DOS DADOS

De acordo com Triviños (1987, p. 137) não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos que se usam para realizar a Coleta de Dados são diferentes na pesquisa qualitativa daqueles que são empregados na investigação quantitativa. Segundo o mesmo autor, os questionários, entrevistas, etc. são meios “neutros”, que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria. Portanto, se aceito esse ponto de vista, da “neutralidade” natural dos instrumentos de Coleta de Dados, é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo.

A coleta de dados, é uma das fases decisivas da elaboração de um trabalho científico. É uma tarefa cansativa, por vezes fastidiosa, que exige sempre muita paciência e perseverança do pesquisador (CERVO; BERVIAN, 1978, p.87).

Nesta etapa, segundo Marconi e Lakatos (1991, p.165), inicia-se a aplicação dos instrumentos elaborados a partir das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Ainda segundo esses autores, essa fase sempre toma mais tempo do que o previsto e exige além do esforço pessoal, um rigoroso registro dos dados.

### 5.6.1 Instrumentos de Coleta dos Dados

Segundo Roesch (1999, p.140), os principais instrumentos de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação.

Desta forma, os dados desta pesquisa foram colhidos através de observações diretas, entrevistas e questionário.

A associação destes três métodos permite efetuar um trabalho de investigação em profundidade: supera-se uma carência dos métodos de pesquisa mais formais, como o questionário, o qual o rigor técnico que tem freqüentemente por corolário uma falta de imaginação e de sensibilidade no plano das interpretações; compensa a superficialidade dos métodos de observação direta e de entrevista. Essa escolha permitiu proceder à coleta dos dados ao mesmo tempo qualitativa e quantitativa, utilizando instrumentos diferentes, mas complementares, indo do menos ao mais estruturado (SÁ, 1997, p.150).

#### 5.6.1.1 – A observação direta

A observação direta é o único método de pesquisa social que capta os comportamentos onde eles se produzem, sem o intermediário de um documento ou de um testemunho. Nesse método, o campo de observação do pesquisador é *a priori* muito largo e só depende dos objetivos do trabalho (QUIVY; CAMPENHOUDT apud SÁ, 1997).

Para Richardson (1999, p.259) a observação, é imprescindível em qualquer processo de pesquisa científica, pois ela tanto pode conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados como pode ser empregada de forma independente.

Assim, nesta pesquisa, a observação foi realizada de maneira a perceber como as pessoas se inter-relacionam, especialmente no que diz respeito aos aspectos do trabalho em grupo, da confiança, da camaradagem e da solidariedade.

#### 5.6.1.2 – A entrevista

Cada vez mais utilizada nas ciências sociais, a entrevista é técnica de coleta de dados bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al, apud GIL, 1999, p.117).

Em geral a entrevista permite estudar os fatos dos quais a palavra é o vetor principal (estudo de ação passada, de conhecimento social, dos sistemas de valores e normas...) ou ainda, estudar o fato da palavra ela mesma (análise das estruturas discursivas, dos fenômenos de persuasão, argumentação, implicação) (BLANCHET, apud SÁ, 1997, p.152).

Nessa perspectiva, uma estrutura simples de entrevista guiará a coleta dos dados, através das quais se pretende captar testemunhos e verdades.

Para a pesquisa qualitativa, a entrevista é um dos principais instrumentos de coleta dos dados, podendo ser: estruturada ou fechada, semi-estruturada, livre ou aberta e ainda a não-estruturada. Nesta pesquisa, optou-se pela entrevista não-estruturada, também chamada de entrevista em profundidade, já que em vez de responder as perguntas por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema (RICHARDSON, 1999, p.208).

Pode-se ainda dizer, de acordo com Richardson (1999, p.210), que a entrevista utilizada foi dirigida, pois se desenvolveu a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida. Neste tipo de pesquisa, o entrevistador dirige o processo evitando qualquer “desvio” do entrevistado. Como qualquer outra técnica, essa possui pontos fortes e fracos. O primeiro, refere-se ao tipo de técnica que permite uma maior liberdade que o questionário, para as respostas dos indivíduos e, o segundo se refere à ordem da entrevista, a qual pode constringer a iniciativa do entrevistado.

Sendo assim, a entrevista aqui tratou não somente da temática central deste estudo (analisadas sobretudo através das variáveis do questionário), mas principalmente sobre as questões referentes à Economia de Comunhão, analisadas através das seguintes variáveis: da parte dos funcionários: aspectos da satisfação individual e do conhecimento e expectativa em relação a esse Projeto; da parte dos dirigentes: as dificuldades e/ou facilidades encontradas pelas Empresas de Economia de Comunhão. Finalmente, esse instrumento de pesquisa colaborou ainda para captar testemunhos e verdades sobre o relacionamento interpessoal, nas empresas estudadas.

Vale a pena ressaltar que ao valer-se do questionário como roteiro de entrevista (o primeiro caso descrito acima), tinha-se em mente tratar os dados coletados, utilizando-se a análise de conteúdo, feita por categorização. Todavia, após a leitura dos depoimentos, verificou-se que os depoimentos obtidos não eram suficientes para o pretendido. Ou seja, poucos funcionários fizeram comentários,

sobre as questões abordadas (talvez devido ao baixo grau de instrução que possuem). Quanto aos dirigentes, embora tenham feito alguns comentários, não se observou freqüência nas falas deles. Mesmo assim, nessas análises serão apresentados os principais trechos dos comentários, tanto dos dirigentes, quanto dos funcionários. Entretanto, os depoimentos referentes à Economia de Comunhão, por serem mais freqüentes, puderam ser analisados utilizando-se a análise de conteúdo.

#### 5.6.1.3 – O questionário

O questionário é considerado como sendo a “peça mãe de toda pesquisa” (...). Indo, sua leitura revela o olhar do observador pela natureza das questões colocadas e das respostas desejadas. Voltando, tem-se a análise, depois o tratamento estatístico das respostas, os quais conduzem à construção e ao teste de hipóteses. De fato, o questionário é conhecido como o melhor meio de recolher informações e quantificá-las (MOSCAROLA apud SÁ, 1997, p.153).

Nesta pesquisa foram utilizados dois questionários: um destinado aos diretores e aos chefes de equipes, outro aos funcionários. Ambos visando colher informações sobre o relacionamento interpessoal em termos de organização do trabalho, camaradagem, solidariedade e confiança.

O questionário utilizado neste estudo foi baseado em dois construtos: o primeiro se refere aos fundamentos teóricos aqui utilizados; o segundo, diz respeito a uma adaptação do questionário construído por Sá (1997). Ele conteve apenas

questões fechadas e utilizou-se uma escala do tipo Likert, dividida em seis casos: “concordo totalmente”, “concordo”, “concordo um pouco”, “discordo um pouco”, “discordo” e “discordo totalmente” Essa apresentação da escala de Likert, justifica-se pela utilização de um questionário já validado.

A primeira parte do questionário foi composta por 7 questões referentes aos dados sociodemográficos e a segunda, por questões a cerca das variáveis do estudo (5 questões para cada variável), perfazendo um total de 20 questões.

#### 5.6.2 Processo de Coleta dos Dados

Para a realização da coleta dos dados, inicialmente, foram realizados alguns contatos com o Centro de Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, através de *FAX* e Internet, visando obter informações a cerca das empresas componentes do Pólo Empresarial Spartaco. Após a obtenção destes dados, realizou-se contato formal com cada uma das empresas, solicitando a autorização para a realização da pesquisa, e ao mesmo tempo, informando os objetivos da mesma.

Apesar das justificativas dadas pela pesquisadora, apenas três empresas responderam e deram a autorização para a realização da pesquisa, as demais só autorizaram posteriormente através de contato pessoal.

A coleta dos dados foi realizada pela própria pesquisadora no período compreendido entre 03 e 14 de fevereiro de 2003. A aplicação dos questionários, das entrevistas e observações diretas foram feitas de forma simultânea,

aproveitando-se ao máximo o tempo disponível dos respondentes, já que a pesquisa foi realizada no horário de expediente deles.

As aplicações dos questionários e das entrevistas ocorreram de forma satisfatória, uma vez, que de maneira geral, os funcionários demonstraram boa vontade em respondê-los. As pessoas foram entrevistadas individualmente e em geral afastadas de seu posto de trabalho, visto que a maioria trabalha em indústrias. No geral, os questionários e entrevistas consumiram entre 30 e 40 minutos.

Supondo-se que o uso de um gravador inibiria os respondentes, optou-se então, pelas anotações escritas.

## 5.7 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados a partir do que Richardson (1999, p.70) considera de dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo.

Apesar de George (apud Bardin, 1977, p.21) afirmar que no plano metodológico existe uma querela entre a abordagem qualitativa e a quantitativa, justifica-se a escolha desses dois métodos a partir da observação de Goode e Hatt (apud RICHARDSON, 1999, p.79): “A pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre pontos de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

Por tudo isso, se escolheu trabalhar com mais de uma técnica de análise: a quantitativa e a qualitativa, visando sempre a qualidade e a objetividade dos resultados.

### 5.7.1 Análise Quantitativa

Segundo Richardson (1999, p. 71), o método quantitativo é amplamente utilizado na condução da pesquisa. Como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análises de regressão etc. Em princípio, o método quantitativo, representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Dessa forma, na análise quantitativa dos dados foi utilizado um *software* estatístico *Statistical Package for the Social Science* - SPSS versões 8.0 e 9.0.

Nessa análise, a estática utilizada foi meramente descritiva, pois, uma vez que se trabalha com toda a população não é preciso utilizar teste estatístico. Os dados foram apresentados em tabelas contendo as opiniões dos dirigentes e dos funcionários, além de gráficos para facilitar a leitura dos resultados.

### 5.7.2 Análise Qualitativa

Para proceder à abordagem de cunho qualitativo resolveu-se empregar a técnica de análise de conteúdo, que Segundo Bardin (1977, p.42), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

De acordo com Richardson (1999, p.222), o estudo dos símbolos e das características da comunicação é básico para compreender o homem, sua história, seu pensamento, sua arte e suas instituições. Portanto, segundo esse mesmo autor, a análise de conteúdo é um tema central para todas as ciências humanas e, com o transcurso do tempo tem-se transformado em um instrumento importante para o estudo da interação entre os indivíduos.

Em suma, a análise de conteúdo, é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoado que se aplica a discursos diversos (RICHARDSON, 1999, p.223). E mais, “tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (HENRY; MOSCOVICI apud BARDIN, 1977, p.33).

Toda análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa e após isso, a definição dos objetivos é conveniente delimitar o material com o qual se deseja trabalhar (RICHARDSON, 1999, p.230). Portanto,

para se proceder a análise de conteúdo, deve-se seguir algumas fases, que de acordo com Bardin (1979, p.95) organizam-se cronologicamente em: “pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, finalmente inferência e interpretação”.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita, correspondendo a um período de intuições, mas que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. Essa é uma etapa bastante flexível da análise de conteúdo e, sendo assim, permite a eliminação, substituição e introdução de novos elementos que possam vir a contribuir para uma melhor explicação do fenômeno estudado. Essa etapa é fundamental e indispensável, pois garante a análise posterior. Geralmente, essa primeira fase possui três missões: a escolha do material, a formulação das hipóteses e objetivos, bem como a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados (BARDIN, 1979, p.95; RICHARDSON, 1999, p.231).

Nessa primeira etapa, realizou-se, inicialmente, a leitura do material (entrevistas) coletado no campo. Selecionou-se em seguida as falas mais significativas. Para isso, se levaram em consideração os objetivos do estudo. Por fim, elaborou-se o material necessário para que se pudesse obter uma visão geral do conjunto dos depoimentos.

A segunda etapa corresponde à exploração do material, ou seja, quando as diferentes operações da pré-análise foram cumpridas cuidadosamente. Iniciou, a fase da análise propriamente dita, que não é mais do que a administração

sistemática das decisões tomadas. Em geral, essa fase é longa e cansativa e consiste basicamente na codificação, categorização e quantificação da informação (BARDIN, 1979, p.101; RICHARDSON, 1999, p.233).

Nesta fase realizou-se a categorização das entrevistas e sua posterior quantificação, apresentando a frequência com que as falas aparecem. Nesta pesquisa, as categorias para análise foram: satisfação individual, conhecimento e expectativa em relação ao Projeto Economia de Comunhão - por parte dos funcionários e; dificuldades e/ou facilidades da empresa de EdC – por parte dos dirigentes.

Por fim, a etapa do tratamento e interpretação dos resultados. Nessa etapa, os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Como a análise de conteúdo visa geralmente um tratamento quantitativo em que não se exclui a interpretação qualitativa, podem ser utilizadas operações estatísticas simples, como a análise de percentuais, ou mais complexas, como por exemplo à análise fatorial, análise de contingência e outros. O analista, tendo a sua disposição resultados significativos, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 1979, p.101).

Desta forma, seguindo as orientações acima descritas, nesta pesquisa, as entrevistas receberam tratamento quantitativo, expresso por uma estatística simples feita através da frequência de respostas, sem contudo, excluir a interpretação qualitativa.



## **PARTE III**

### **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **6.1 ANÁLISE QUANTITATIVA**

Os dados desta pesquisa são provenientes da aplicação de 52 questionários, sendo que 43 foram aplicados aos funcionários e 9 aos dirigentes.

### 6.1.1 Aspectos Sociodemográficos

Como pode ser observado na tabela 1, 4 dirigentes (50,0%) possuem mais de 45 anos, 2 (25,0%) estão entre 26 e 35 e outros 2 (25,0%) entre 36 e 45. Nota-se também, que não há nenhum dirigente com idade inferior a 25 anos. Por outro lado, os funcionários são mais jovens: 33 (76,8%) têm no máximo 35 anos. A maioria deles, isto é, 18 (41,9%) têm entre 26 e 35 anos e 15 (34,9%) possuem menos de 25 anos. 10 (23,3%) deles têm entre 36 e 45 anos e nenhum tem mais de 45 anos.

Tabela 1: Faixa etária

Faixa etária	Categoria			
	Dirigentes		Funcionários	
	n	%	n	%
Menos de 25	0	0,0	15	34,9
26 a 35	2	25,00	18	41,9
36 a 45	2	25,00	10	23,3
Mais de 45	4	50,00	0	0,0
TOTAL	8	100,0	43	100,0

Como se pode constatar na tabela 2, não há discriminação em relação ao sexo: 4 dirigentes (50%) são masculinos e 4 (50%) femininos. Da mesma forma, entre os funcionários, quase não há diferença de quantidade entre eles: 22 (51,2%) são masculinos e 21 (48,8%) são femininos.

Tabela 2: Sexo

Sexo	Categoria			
	Dirigentes		Funcionários	
	n	%	n	%
Masculino	4	50,0	22	51,2
Feminino	4	50,0	21	48,8
Total	8	100,0	43	100,0

Quanto ao estado civil (tabela 3), constata-se que a maioria dos dirigentes: 5 (62,5%) e dos funcionários: 19 (44,2%) são casados. O efetivo de solteiros representa 1 (12,5%) dirigente e 18 funcionários (41,9%). Quanto aos separados ou divorciados, existe apenas 1 (12,5%) dirigente. 1 viúvo em cada uma dessas classes. Ainda, 5 funcionários (11,6%) declaram ter outra situação que não as descritas acima.

Tabela 3: Estado civil

Estado civil	Categoria			
	Dirigentes		Funcionários	
	n	%	n	%
Solteiro	1	12,5	18	41,9
Casado	5	62,5	19	44,2
Separado/Divorciado	1	12,5	0	0,0
Viúvo	1	12,5	1	2,3
Outro	0	0,0	5	11,6
TOTAL	8	100,0	43	100,0

Em relação à escolaridade (tabela 4), pode-se constatar que 5 dirigentes (62,5%) possuem curso superior completo, sendo que destes, 2 (25,0%) possuem pós-graduação; outros 2 (25,0%) possuem o segundo grau completo e apenas 1 (12,5%) o segundo grau incompleto. Contrariamente, a maioria dos funcionários (23 deles - 53,5%) possui no máximo o primeiro grau. 10 (23,3%) possuem o segundo grau completo e 5 (11,6%) o segundo grau incompleto. Quanto ao nível superior, 5 (11,6%) o possuem de forma incompleta e 1 (2,3%) completa.

Tabela 4: Escolaridade

Escolaridade	Categoria			
	Dirigentes		Funcionários	
	n	%	n	%
Primeiro grau	0	0,0	23	53,5
Segundo grau incompleto	1	12,5	5	11,6

Segundo grau completo	2	25,0	10	23,3
Superior incompleto	0	0,0	4	9,3
Superior completo	3	37,5	1	2,3
Pós-graduação	2	25,0	0	0,0
Total	8	100,0	43	100,0

Em relação ao tempo de cargo (tabela 5), 4 dirigentes (50,0%) afirmam ter mais de 9 anos, 2 (25,0%) entre 1 e 3 anos, 1 (12,5%) entre 3 e 5 anos e essa mesma quantidade está lá há menos de 1 ano. Quanto ao tempo de serviço, 4 dirigentes (50,0%) estão na empresa a mais de 9 anos, 2 (25,0%) entre 3 e 5 anos, 1 (12,5%) entre 1 e 3 anos e igual quantidade tem menos de 1 ano. Com relação aos funcionários, 15 (34,9%) estão no mesmo cargo a menos de 1 ano e esse mesmo valor, entre 1 e 3 anos. 8 (18,6%) estão lá entre 3 e 5 anos, 2 (4,6%) entre 5 e 7, 1 entre 7 e 9 e finalmente apenas 2 (4,6%) têm mais de 9 anos.

Quanto ao tempo de serviço na empresa, 9 funcionários (20,9%) têm menos de 1 ano, 14 (32,6%) entre 1 e 3, 11 (25,6%) entre 3 e 5, 2 (4,6%) entre 5 e 7, 3 (7,0%) entre 7 e 9 anos e 4 (9,3%) acima de 9 anos. Esses resultados indicam que não há muita mobilidade entre eles: 30 deles (69,8%) têm entre 1 e 9 anos de empresa.

Tabela 5: Tempo de cargo e de serviço

Tempo de cargo e de serviço	Categoria							
	Dirigentes				Funcionários			
	Tempo de cargo		Tempo de serviço		Tempo de cargo		Tempo de serviço	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	1	12,50	1	12,5	15	34,9	9	20,9
1 a 3	2	25,0	1	12,5	15	34,9	14	32,6
3 a 5	1	12,5	2	25,0	8	18,6	11	25,6
5 a 7	0	0,0	0	0,0	2	4,6	2	4,6
7 a 9	0	0,0	0	0,0	1	2,3	3	7,0
Acima de 9	4	50,0	4	50,0	2	4,6	4	9,3
TOTAL	8	100,0	8	100,0	43	100,0	43	100,0

A tabela 6 revela que 3 dirigentes (37,5%) recebem mais de 4 salários, enquanto que 3 (37,5%) recebem entre 3 e 4 e 2 (25,0%) entre 2 e 3. Em relação aos funcionários, 19 (44,2%), ou seja, a maioria, recebe entre 2 e 3 salários, 15 (34,9%) entre 1 e 2, 4 (9,3%) entre 3 e 4, 4 (9,3%) acima de 4 e apenas 1 (2,3%) até 1 salário.

Tabela 6: Faixa salarial

Faixa salarial	Categoria			
	Dirigentes		Funcionários	
	n	%	n	%
Até 1 salário	0	0,0	1	2,3
1 a 2	0	0,0	15	34,9
2 a 3	2	25,0	19	44,2
3 a 4	3	37,5	4	9,3
Acima de 4 salários	3	37,5	4	9,3
TOTAL	8	100,0	43	100,0

### 6.1.2 Aspectos do Relacionamento Interpessoal

As tabelas e os gráficos a seguir apresentam os resultados correspondentes ao trabalho em grupo, à confiança, à solidariedade e à camaradagem, nas empresa estudadas.

Observando-se a tabela 7 e o gráfico 1, observa-se que 8 dirigentes (88,9%) e 38 funcionários (88,3%) (Q1) praticamente têm a mesma visão de que as pessoas organizam-se entre colegas para realizar seus trabalhos. Todos os dirigentes reconhecem que seus funcionários colaboram com eles (Q2), apesar de um percentual menor, 41 (95,4%) desses últimos confirmar essa questão. Igualmente, todos os dirigentes percebem que os funcionários consideram a empresa uma

extensão de suas casas (Q3); isso é também a opinião de 39 funcionários (90%). A questão 4 apresentou um pouco mais de divergência entre os entrevistados: enquanto todos os dirigentes reconhecem a importância do relacionamento entre as pessoas para a realização das tarefas, apenas 39 funcionários (86%) reconhecem isso. Apesar dessa pequena discordância, pode-se ainda constatar o gosto pelo social nas relações dentro das organizações. Finalmente, a questão 20 foi aquela que apresentou maior disparidade entre as opiniões de dirigentes e diretores: enquanto todos os primeiros afirmam estimular as relações interpessoais fora do ambiente de trabalho, apenas 22 dos segundos (um pouco mais do que a maioria) (51,2%), confirmam essa opinião, o que ainda é um bom resultado nesse item.

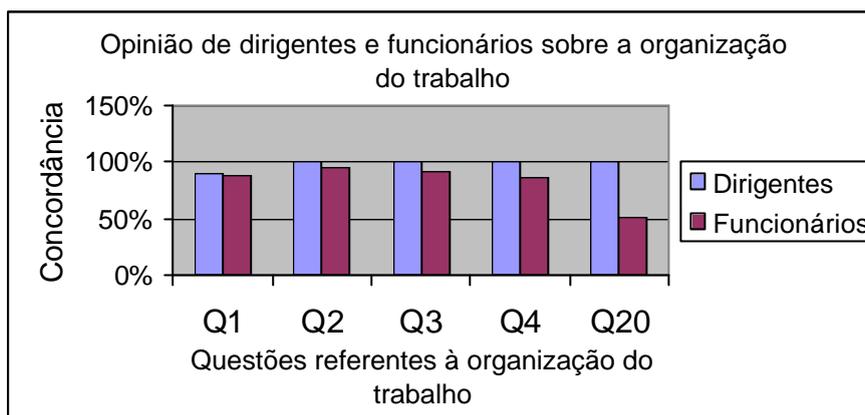
Tabela 7: Opinião de dirigentes e funcionários sobre o trabalho em grupo

Grupo	Categoria	Discordo totalmente		Discordo um pouco		Concordo um pouco		Concordo totalmente		Total* +					
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
Q1	Dirigentes	0	0,0	1	11,1	0	0,0	0	0,0	6	66,7	2	22,2	8	88,9
	Funcionários	1	2,3	3	7,7	1	2,3	1	2,3	32	74,4	5	11,6	38	88,3
Q2	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	66,7	3	33,3	9	100,0
	Funcionários	0	0,0	0	0,0	2	4,7	2	4,7	30	69,8	9	20,9	41	95,4
Q3	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	77,8	0	0,0	9	100,0
	Funcionários	1	2,3	2	4,7	1	2,3	5	11,6	24	55,8	10	23,3	30	90,7
Q4	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	4	44,4	9	100,0
	Funcionários	2	4,7	1	2,3	3	7,0	5	11,6	21	48,8	11	25,6	38	86,0
Q20	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	100,0
	Funcionários	9	20,9	10	23,3	2	4,7	4	9,3	15	34,9	3	7,0	22	51,2

Amostra: Dirigentes: 09, Funcionários 43.

\*Percentual de concordância

Gráfico 1: Opinião dos dirigentes e funcionários em relação à organização do trabalho



A tabela 8 e o gráfico 2 indicam que quase todas as opiniões relativas à confiança vão em um mesmo sentido: todos os dirigentes confiam nos funcionários (Q5) e 37 (86,%) desses últimos afirmam sentir esse mesmo sentimento pelos seus superiores, o que evidencia um bom nível de confiança entre eles. Nesse mesmo sentido, apenas 1 dirigente (11,1%) considera os funcionários irresponsáveis e preguiçosos (Q6); semelhantemente, esse pequeno percentual indicado é confirmado por 11 funcionários (25,6%) que se dizem tratados assim. A questão 7 revela que 8 dirigentes (88,9%) percebem que existe confiança entre os funcionários; essa opinião é confirmada por 36 deles (83,7%). A questão 8 revela também que todos os dirigentes afirmam que o esforço que as pessoas fazem pela organização é reconhecido; da mesma forma, isso só não é reconhecido por uma minoria de 9 funcionários (19,1%). Entretanto, foi a questão 19 aquela que mostrou maior discordância entre as opiniões de dirigentes e funcionários: para 4 dirigentes (44,4%), a fiscalização é cerrada, ou seja, eles afirmam fiscalizar os funcionários durante a realização de seus trabalhos, enquanto que apenas 21 dos funcionários (18,6%) reconhecem essa situação.

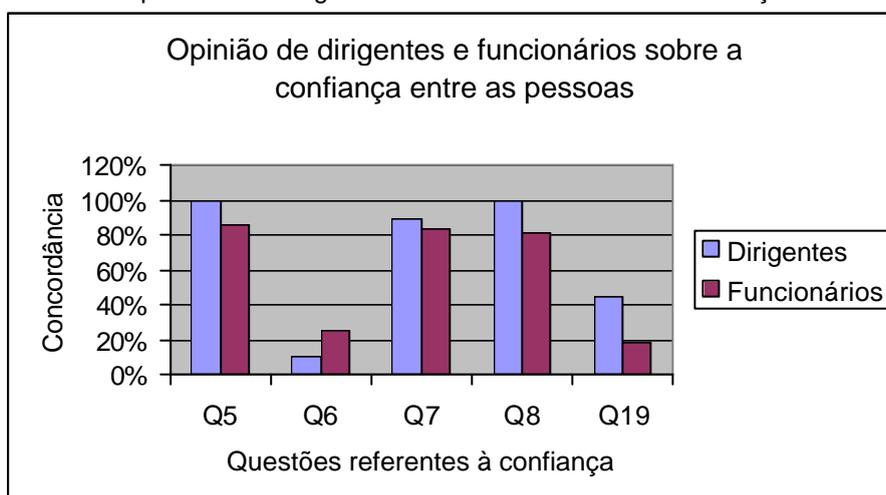
Tabela 8: Opinião de dirigentes e funcionários sobre a confiança

Confiança	Categoria	Discordo totalmente		Discordo		Discordo um pouco		Concordo um pouco		Concordo		Concordo totalmente		Total* +	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Q5	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	6	66,7	9	100,0
	Funcionários	2	4,7	2	4,7	2	4,7	6	14,0	15	34,9	16	37,2	37	86,1
Q6	Dirigentes	3	33,3	5	55,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	1	11,1
	Funcionários	4	9,3	26	60,5	2	4,7	3	7,0	8	18,6	0	0,0	11	25,6
Q7	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	22,2	6	66,7	0	0,0	8	88,9
	Funcionários	2	4,7	1	2,3	4	9,3	10	23,3	21	48,8	5	11,6	36	83,7
Q8	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	77,8	2	22,2	9	100,0
	Funcionários	4	9,5	4	9,5	0	0,0	6	14,3	24	57,1	4	9,5	34	80,9
Q19	Dirigentes	0	0,0	2	22,2	3	33,3	2	22,2	2	22,2	0	0,0	4	44,4
	Funcionários	6	14,0	14	32,6	2	4,7	7	16,3	13	30,2	1	2,3	21	18,6

Amostra: Dirigentes: 09, Funcionários 43.

\*Percentual de concordância

Gráfico 2: Opinião dos dirigentes e funcionários sobre a confiança



Observando-se a tabela 9 e o gráfico 3, pode-se inferir que existe mesmo solidariedade entre o pessoal: todos os dirigentes afirmam perceber que os funcionários são solidários entre si para resolverem problemas de ordem pessoal e 30 deles (69,7%) reconhecem isso. Na questão 10, os dirigentes são unânimes em afirmar que o clima de trabalho é simples e não propõe competição; a maioria dos funcionários 39 (90%) também concorda com este quesito. Da mesma maneira, na questão 11 todos os dirigentes afirmam que ajudam os funcionários em seus problemas pessoais e isso é reconhecido por 31 deles (72,1%). Na questão 12, quase houve unanimidade de opiniões: todos os dirigentes pensam que se a

empresa estiver com problemas pode contar com a ajuda dos funcionários e 42 deles (97,6%) afirmaram que a empresa pode contar com sua ajuda. Todos os dirigentes afirmam ainda que levam em conta o moral dos empregados e 35 desses últimos (76,8%) confirmam isso (Q 18).

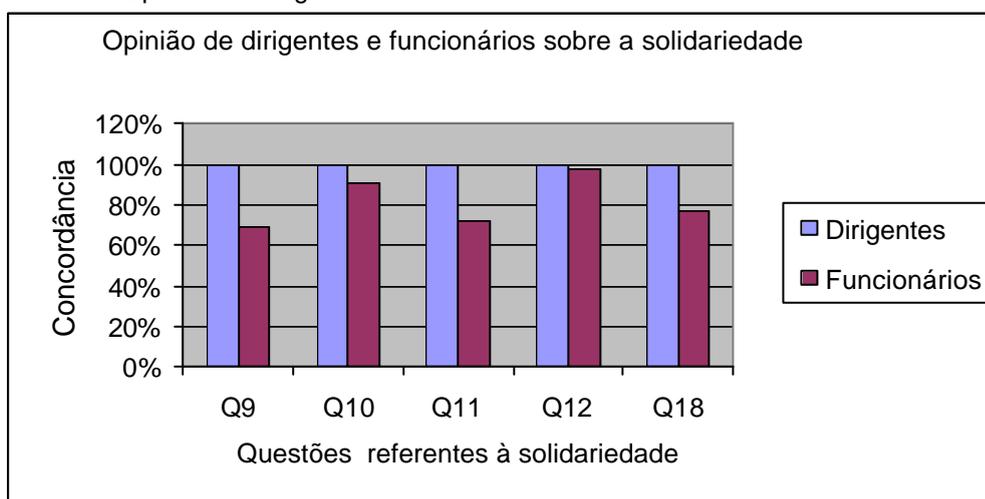
Tabela 9: Opinião de dirigentes e funcionários sobre a solidariedade

Solidariedade	Categoria	Discordo totalmente		Discordo		Discordo um pouco		Concordo um pouco		Concordo		Concordo totalmente		Total* +	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Q9	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	5	55,6	2	22,2	9	100,0
	Funcionários	3	7,0	9	20,9	1	2,3	8	18,6	21	48,8	1	2,3	30	69,7
Q10	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	4	44,4	4	44,4	9	100,0
	Funcionários	1	2,3	2	4,7	1	2,3	4	9,3	28	65,1	7	16,3	39	90,7
Q11	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	4	44,4	9	100,0
	Funcionários	5	11,6	7	16,3	0	0,0	5	11,6	23	53,5	3	7,0	31	72,1
Q12	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	5	55,6	9	100,0
	Funcionários	1	2,3	0	0,0	0	0,0	1	2,3	25	58,1	16	37,2	42	97,6
Q18	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	4	44,4	4	44,4	9	100,0
	Funcionários	0	0,0	6	14,0	4	9,3	2	4,7	24	55,8	7	16,3	35	76,8

Amostra: Dirigentes: 09, Funcionários 43.

\*Percentual de concordância

Gráfico 3: Opinião de dirigentes e funcionários sobre a solidariedade



A tabela 10 e o gráfico 4 mostram que em todas as questões sobre camaradagem na empresa, a concordância entre os dirigentes é de 100%. Por outro lado, para 40 dos funcionários (93%), existe amizade entre eles (Q13); e certa informalidade no relacionamento entre superiores e subordinados (Q14); 39 (90,7%)

afirmam que as pessoas no seu grupo de trabalho encorajam-se a trabalharem juntas (Q15); 30 (71,5%) concordaram que seus colegas de trabalho evitam fazer politicagem como forma de obter resultados (Q16); finalmente, 34 (79,1%) concordam que as pessoas, por gostarem de estar juntas, até se encontram fora do trabalho (Q17).

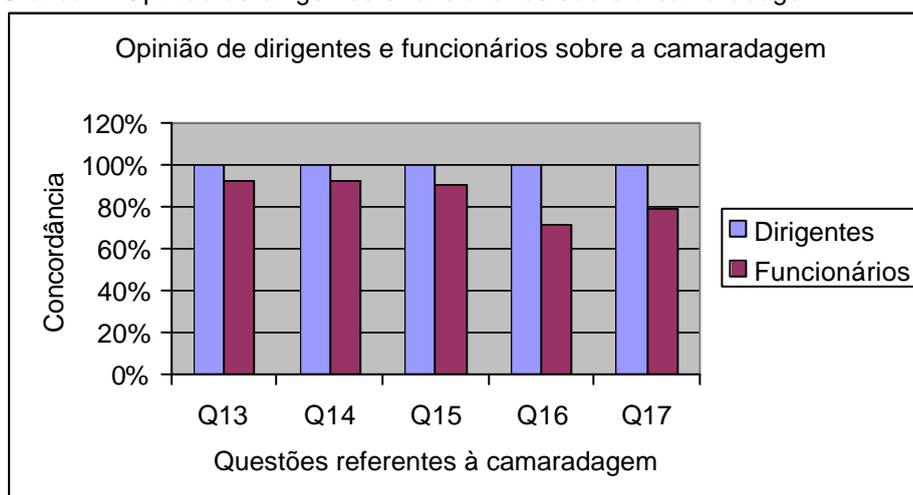
Tabela 10: Opinião de dirigentes e funcionários sobre a camaradagem

Camaradagem	Categoria	Discordo totalmente		Discordo		Discordo um pouco		Concordo um pouco		Concordo		Concordo totalmente		Total* +	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Q13	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	100,0	0	0,0	9	100,0
	Funcionários	0	0,0	1	2,3	2	4,7	3	7,0	28	65,1	9	20,9	40	93,0
Q14	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	77,8	2	22,2	9	100,0
	Funcionários	0	0,0	1	2,3	2	4,7	3	7,0	27	62,8	10	23,3	40	93,1
Q15	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	5	55,6	1	11,1	9	100,0
	Funcionários	0	0,0	3	7,0	1	2,3	3	7,0	29	67,4	7	16,3	39	90,7
Q16	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	6	66,7	1	11,1	9	100,0
	Funcionários	3	7,1	5	11,9	4	9,5	5	11,9	18	42,9	7	16,7	30	71,5
Q17	Dirigentes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100,0
	Funcionários	1	2,3	5	11,6	3	7,0	6	14,0	23	53,5	5	11,6	34	79,1

Amostra: Dirigentes: 09, Funcionários 43.

\*Percentual de Concordância

Gráfico 4: Opinião de dirigentes e funcionários sobre a camaradagem



## 6.2 ANÁLISE QUALITATIVA

### 6.2.1 Análise das Entrevistas

#### 6.2.1.1 Aspectos da Economia de Comunhão

QUADRO 3 – Resumo dos discursos

Unidade de registro	Unidade de codificação	Frequência (nº)
Os problemas que aparecem são compensados com o relacionamento com o pessoal: tanto funcionários, quanto fornecedores e clientes (D)*. Temos parcerias sólidas e credibilidade. Somos cotados no mercado pela nossa postura ética (D)*. Se não houver um relacionamento de unidade não se obtém êxito (D)*.	Facilidades das empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão	4
A questão tributária. É difícil ser ético e competitivo em um mercado que sonega imposto (D)*. Nada é deduzido dos nossos impostos por ajudarmos quem precisa, como acontece com empresas filantrópicas (D)*.	Dificuldades encontradas pelas empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão.	5
Estou nesta empresa porque gosto e preciso. Se pudesse mudaria de empresa, por um salário melhor. O que me mantém nesta empresa é o relacionamento com as pessoas. Somos como uma família (F)*.	Satisfação com a empresa	17
Sei que a empresa faz parte do Projeto Economia de Comunhão e a considero diferente por fazer parte desse Projeto. Nessas empresas, há união entre dirigentes e funcionários. Eles se preocupam com os funcionários. Um vive a realidade do outro (F)*.	Conhecimento e expectativa em relação ao Projeto Economia de Comunhão	20

Amostra: Dirigentes: 09, Funcionários 43.

\*Dirigente (D)

Funcionário (F).

#### 6.2.1.1.1 Facilidades das empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão

De acordo com as informações contidas nas unidades de registro (cf. Quadro 3), sobre as facilidades que possuem as empresas que aderem ao Projeto EdC, 4 dirigentes (50% dos entrevistados) declaram perceber que sua postura ética favorece a aceitabilidade e a credibilidade no mercado, além tornar mais sólidas as parcerias que fazem. No âmbito interno, o relacionamento de unidade existente entre os membros das organizações faz com que os problemas sejam superados.

Pode-se confirmar o exposto nos seguintes fragmentos de fala:

*“Os problemas que aparecem são compensados pelo relacionamento com o pessoal: tanto, funcionários, quanto fornecedores e clientes. Se não houver um relacionamento de unidade não se obtém êxito”* (entrevistado 3).

*“Temos parcerias sólidas e credibilidade. Somos cotados no mercado pela nossa postura ética”* (entrevistado 6).

#### 6.2.1.1.2 Dificuldades das empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão

De acordo com as informações contidas nas unidades de registro (cf. Quadro 3), sobre as dificuldades que encontram as empresas que aderem ao Projeto EdC, 5 dirigentes (62,5% dos entrevistados) sentem que a taxaçoão de impostos é o maior problema. De um lado, fica difícil concorrer com empresas não éticas, as quais

normalmente sonegam imposto, quando não emitem notas fiscais e por isso certamente podem oferecer preços mais vantajosos. De outro, essas empresas embora contribuam com o lado social, não recebem do governo dedução nos seus impostos, tal como acontece com aquelas filantrópicas. Com relação ao exposto, a informação é respaldada em depoimentos, como:

*“É difícil ser ético e competitivo em um mercado que sonega imposto”*  
(entrevistado 8).

*“Nada é deduzido dos nossos impostos por ajudarmos quem precisa, como acontece com empresas filantrópicas”* (entrevistado 3).

#### 6.2.1.1.3 Satisfação com a empresa

No que diz respeito à satisfação dos funcionários com a empresa, pode-se verificar, a partir das unidades de registro (cf. quadro 3), que 17 funcionários (39,5% dos entrevistados) disseram estar satisfeitos com a empresa, todavia mudam de empresa se puderem. Para eles, o que mais agrada na empresa é o relacionamento com as pessoas e o sentimento de família que existe. Sobre essas questões os entrevistados enfatizam:

*“Estou nesta empresa porque gosto e preciso”* (entrevistado 44).

*“Se pudesse mudaria de empresa, por um salário melhor”* (entrevistado 14).

*“O que me mantém nesta empresa é o relacionamento com as pessoas”*  
(entrevistado 13).

*“Somos como uma família”* (entrevistado da empresa 31).

#### 6.2.1.1.4 Conhecimento e expectativa em relação ao Projeto Economia de Comunhão.

Com referência ao conhecimento e expectativa que os funcionários possuem sobre o Projeto EdC, 20 funcionários (46,50% dos entrevistados) sabem que a empresa faz desse Projeto e que ainda trata-se de empresas diferentes das demais, uma vez que realmente se preocupam com os funcionários. Sobre essa questão os entrevistados relataram:

*“Sei que a empresa faz parte do projeto Economia de Comunhão e a considero diferente por fazer parte desse Projeto”* (entrevistado 30).

*“Nessas empresas, há união entre dirigentes e funcionários. Um vive a realidade do outro. Eles se preocupam com os funcionários”* (entrevistado 44).

#### 6.2.1.2 ASPECTOS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O questionário foi também utilizado como roteiro de entrevista para investigar os aspectos do relacionamento interpessoal, aqui ressaltados: trabalho em grupo, camaradagem, confiança e solidariedade. Porém, a maioria dos entrevistados teceu

poucos comentários sobre essas questões, por isso não foi possível tratar esses dados através da análise de conteúdo. Nesse caso, decidiu-se expor alguns depoimentos considerados significativos:

#### 6.2.1.2.1 Sobre o trabalho em Grupo

Questionados os funcionários se a empresa estimula as relações interpessoais fora do ambiente de trabalho, ouviu-se o seguinte relato:

*“ Só nos reunimos no final de ano. Seria bom nos encontrarmos mais, melhoraria nosso relacionamento”* (entrevistado 11).

A esse respeito, ouviu-se dos dirigentes:

*“No natal promovemos uma confraternização e no dia das mães uma tarde de lazer”* (entrevistado 1).

*“Quando se atinge a meta de produção, a empresa promove uma partida de futebol e um churrasco para os funcionários”* (entrevistado 9).

Ainda, voltado para o relacionamento em grupo, perguntado se as pessoas se organizam entre si para realizar tarefas, os dirigentes relataram:

*“Damos as diretrizes e os funcionários organizam-se entre eles. Não temos faxineiro. As pessoas se organizam para realizar as tarefas, um café por exemplo”* (entrevistado 7).

#### 6.2.1.2.2 Sobre a confiança

Quando questionados se eram fiscalizados durante seu trabalho, os funcionários teceram os seguintes comentários:

*“Não preciso ser fiscalizado”* (entrevistado 40).

*“Sou mais fiscalizada pelos meus colegas de trabalho do que pelos dirigentes”* (entrevistado 30).

Sobre o mesmo assunto, ouviu-se dos dirigentes:

*“As pessoas sabem o que tem para fazer”* (entrevistado 4).

*“Ao invés de fiscalizar, eu diria que acompanhamos os funcionários”* (entrevistado 6).

*“Precisamos fiscalizar as pessoas para manter a ordem”* (entrevistado 1).

Questionado sobre a confiança que os dirigentes têm nos funcionários, ouviu-se o seguinte:

*“Tem que haver um clima de confiança, pois os funcionários se abrem de acordo com a confiança que tem no empresário. É por causa da confiança que temos nos funcionários que fiscalizamos apenas os resultados”* (entrevistado 7).

#### 6.2.1.2.3 Sobre a camaradagem

Quanto à informalidade no relacionamento entre superiores e subordinados, um funcionário que faz parte do Movimento Focolares – Movimento religioso inspirador do Projeto EdC, relata:

*“Não acho importante a informalidade no trabalho, acho que isso pode trazer falta de seriedade”* (entrevistado 11).

*“Não se deve misturar trabalho e relacionamento: se tiver uma festa, por exemplo, eu não vou”* (entrevistado 23).

Perguntado se os colegas de trabalho evitam fazer politicagem como forma de obter resultados, ouviu-se de um funcionário:

*“Todo ser humano é ingrato, em todo lugar as pessoas sempre procuram demonstrar que são melhores, até dentro de uma igreja existe partido”* (entrevistado 23).

Ainda sobre a camaradagem, quanto ao fato das pessoas demonstrarem que gostam de estar umas com as outras e até que se encontram fora do trabalho, os dirigentes relatam o seguinte:

*“As pessoas não se encontram fora do trabalho, até mesmo pela distância que moram umas das outras”* (entrevistado 7).

Sobre a informalidade no relacionamento entre superiores e subordinados, outro dirigente expõe:

*“Por mais que se brinca, a pessoa respeita. Sempre existe uma certa distância”* (entrevistado 3).

#### 6.2.1.2.4 Sobre a Solidariedade

Perguntando-se se os dirigentes exprimem interesse pelos problemas pessoais dos funcionários, ouviram-se os seguintes relatos, por parte dos próprios funcionários:

*“Não recebo a ajuda das pessoas na empresa, porque não trago problemas pessoais para o trabalho. Nunca passo problemas pessoais para o chefe, apesar deles procurarem saber. Eu separo os problemas da empresa e os de casa. Sou outra pessoa na empresa”* (entrevistado 13).

Todavia, sobre a mesma questão, ouviu-se ainda da parte dos funcionários, alguns reconhecimentos de solidariedade da empresa para com eles:

*“Se tenho algum problema em casa eu deixo em casa. Mas se precisar de dinheiro os patrões ajudam, dinheiro ou qualquer outro problema. Se tiver problema pode ir lá, eles deixam as portas abertas. Não deixam de nos ajudar quando precisamos”* (entrevistado 22).

*“Se pedir ajuda dos dirigentes em caso de doença eles ajudam”* (entrevistado 17).

Enfatizando o clima de solidariedade presente em algumas empresas, ouviu-se de um dirigente o seguinte relato:

*“Quando algum funcionário tem problema na família, eles se juntam para ajudar. Até mesmo se o problema for com o dirigente. Também nós procuramos ajudar as pessoas em seus problemas pessoais, se elas solicitarem ou se percebermos que elas querem. Também a empresa já precisou da ajuda dos funcionários e pode contar com ela. A empresa leva em conta o moral do empregado. A propósito, certa vez, uma funcionária com um mal estar que não tinha nada a ver com a gente: a unha doendo. Levei-a ao posto para se tratar. Cheguei a acompanhar a funcionária ao hospital, fora do meu horário de trabalho. E ainda aceitamos mãe e filha como funcionária, mesmo indo contra nossa política, mas para ajudá-las resolvemos aceitar”* (entrevistado 1).

Confirmando o que os próprios funcionários dizem sobre não misturarem problemas pessoais com os de trabalho, e portanto, não relatarem o que se passa com eles, ouviu-se a seguinte frase de um dirigente:

*“As pessoas são um pouco fechadas”* (entrevistado 7).

### 6.2.2 Análise das observações diretas

Embora todas as empresas tenham cedido à realização desta pesquisa, nem todos os dirigentes foram receptivos. Um deles, por exemplo, inicialmente se recusou a liberar os funcionários durante o expediente de trabalho para responder as perguntas, porém, quando ele próprio foi entrevistado, e informado que se tratava de uma pesquisa na área de gestão de pessoal, e que o resultado lhe seria enviado, mostrou-se mais interessado e disposto a liberar os funcionários. A partir de então, os funcionários, um a um, foram liberados por cerca de 30 a 40 minutos, para responder as questões. Assim, ocorreu em todas as empresas. Os funcionários no início mostravam-se apreensivos, no decorrer da entrevista pareciam contentes e bem à vontade. Alguns chegaram a dizer que estavam gostando de responder aquelas perguntas. Na verdade, pareciam se sentir importantes, naquele momento ou ainda, o gosto pelo social, também revelado em um simples gesto.

No que diz respeito ao relacionamento entre funcionários e dirigentes, foi possível perceber que na maioria das empresas, o clima é de informalidade. Os diretores, pelo menos, aqueles que apresentaram as instalações da empresa, mostraram conhecer os funcionários todos pelo nome.

Percebeu-se ainda, em algumas empresas, existir camaradagem entre dirigentes e funcionários. Essa afirmação encontra respaldo na observação que se fez em uma das empresas, onde a gerente que chegou de férias trouxe uma lembrança para cada um dos funcionários, estes por sua vez, demonstraram estar felizes com o retorno da gerente, e a receberam com uma faixa de boas vindas.

Por fim, observou-se existir confiança dos dirigentes em relação aos funcionários. Em uma das empresas, embora os dirigentes não estivessem presentes, um dos funcionários (um vendedor), liberou a realização da pesquisa, fazendo um rodízio entre os funcionários para que pudessem responder ao questionário e a entrevista. Isso revela não só a confiança que os dirigentes depositam nos funcionários, dando-lhes autonomia, como também o conhecimento que os funcionários tem em relação a esse sentimento de confiança, tanto é que se sentem à vontade para resolver algumas questões.

**PARTE IV**  
**CONCLUSÕES**

## **7 DISCUSSÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

A proposição desta pesquisa que visa analisar o relacionamento interpessoal em empresas que aderem ao Projeto EdC, teve como benefício, além de ampliar os conhecimentos desta pesquisadora nessas áreas de estudo, servir de instrumento para que profissionais, professores, pesquisadores e estudantes se informem a respeito dessa nova cultura empresarial: EdC, a qual se propõe a superar o modelo de uma outra, consumista vigente, sobretudo, no âmbito das relações interpessoais.

Após o final deste trabalho chegou-se a conclusão que as relações interpessoais nessas empresas são de mais humanidade entre seus membros, lá existe um clima de maior camaradagem entre seus integrantes, um sentimento de solidariedade e até mesmo muita confiança.

Nessas empresas, as atividades são desenvolvidas muito mais em grupo do que individualmente. Com relação ao desenvolvimento da organização, os empresários vêm no relacionamento harmonioso com o pessoal, tanto interno quanto externo, o melhor meio de se adquirir êxito no mercado e acreditam que ele faz parte da postura ética dessas empresas.

Compreende-se também, que esse mesmo relacionamento representa o principal motivo de satisfação individual entre os funcionários e que ele é responsável por um sentimento agradável entre todos: sentirem-se membros de uma mesma família.

Constatou-se ainda que a maioria dos valores divulgados pelo Projeto Economia de Comunhão, em termos de relacionamento interpessoal é aplicado pelas empresas pesquisadas, embora algumas delas ainda se encontram em adaptação, segundo os próprios dirigentes.

Parece que nas organizações estudadas o trabalho é realizado em grupo, os funcionários colaboram com seus dirigentes, existe um sentimento de que a empresa é uma extensão de suas casas e se reconhece a importância do relacionamento entre as pessoas para a realização das tarefas. Entretanto, parece que as relações interpessoais fora do ambiente de trabalho ainda são pouco estimuladas. Dessa forma, propõe-se que essas empresas promovam com mais frequência, encontros informais, como a comemoração dos aniversariantes do mês, fora da empresa, conforme preferir os funcionários. Acredita-se que tudo isso servirá para encorajar as pessoas a reviverem sentimentos comuns e a manter o comprometimento com o sistema social, conferindo um aspecto familiar e agradável as relações profissionais, contratuais por excelência.

Nesse mesmo sentido, segundo Chanlat (1996 apud LIMA, 1998, p. 42) os rituais que assumem a forma de festas e comemorações, tem a função de assegurar a perenidade da confiança mútua.

Para Freitas (apud LIMA, 1998, p.42), a ritualização das relações cotidianas indica o estado qualitativo das relações humanas, que pode servir para liberar tensões, e ajudar a quebrar a formalidade excessiva de relacionamentos

estritamente profissionais, aproximando as pessoas e contribuindo para reduzir os conflitos interpessoais.

Semelhantemente, a confiança nessas empresas é muito reconhecida: os dirigentes confiam nos funcionários e vice-versa, não se consideram os funcionários irresponsáveis e preguiçosos, todos reconhecem que o esforço que se faz pela organização é recompensado e a fiscalização não é cerrada.

Segundo Galford e Drapeau (2003, p. 70), embora difícil, construir e manter a confiança dentro de organizações, é fundamental, tendo em vista o elo existente entre esse sentimento e o desempenho empresarial: se as pessoas não confiarem na organização e em seus líderes, acabarão alienadas do trabalho e focarão antes a boataria, a politicagem e a busca de novas empresas; porém se as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes, elas são capazes de superar diferenças, assumir riscos com mais astúcia. Trabalharão mais, permanecerão no emprego mais tempo, contribuirão com idéias melhores e irão além do que seria justo lhes pedir.

Quanto, a solidariedade, os resultados conduzem a dedução de que nessas empresas existe mesmo um clima de solidariedade entre as pessoas principalmente na percepção dos dirigentes, que são unânimes em afirmar que os funcionários são solidários entre si para resolverem problemas de ordem pessoal. Não se percebe também um clima de competição entre eles. Da parte das empresas, parece haver também a disposição para ajudá-los, tanto em questões financeiras quanto em qualquer outro tipo de problema. O mais interessante foi a quase unanimidade de opiniões entre as duas categorias, ao afirmarem que se a empresa estiver com

problemas pode contar com a ajuda dos funcionários. Isso é realmente interessante, nos dias atuais, pois o que normalmente se vê são comportamentos individualistas, sentimentos de revanche contra a empresa e seus dirigentes. Parece até que existe um clima de reconhecimento e gratidão. Sobre este fato, Tonet (1998, p.28), de sua parte, afirma que há uma busca por oportunidades que permitam maior realização pessoal, muitas pessoas estão recuperando relacionamentos afetivos mais duradouros e mais estáveis, com maior probabilidade de surgirem em ambientes onde a solidariedade possa facilmente ser verificável.

No que concerne a camaradagem, tudo leva a crer que existe mesmo camaradagem nessas empresas: percebe-se amizade entre eles, uma certa informalidade no relacionamento entre superiores e subordinados e ainda, os colegas de trabalho evitam fazer politicagem como forma de obter resultados. Mas esse sentimento de amizade não pára por aí; ele ultrapassa os muros da empresa e vão mais além: as pessoas, por gostarem de estar juntas, até se encontram fora do ambiente de trabalho. Esses tipos de comportamento só vêm a favorecer a organização. Segundo Silva (1997, p. p.53), nenhuma dela deve ser tão burocrática ou rígida a ponto de inibir a livre manifestação do relacionamento informal. Identificar, solidarizar e, sobretudo, respeitar valores próprios de cada um pressupõe equilíbrio e maturidade, autoridade e respeito, alicerces sobre os quais se edifica qualquer relacionamento formal.

No que diz respeito à satisfação dos funcionários com a empresa, embora se conclua que exista essa satisfação por parte dos funcionários, pois a maioria deles afirma que nela trabalha por que gostam, outros manifestaram o desejo de deixá-la,

caso encontrem propostas financeiras mais interessantes. Essas atitudes são compreensíveis em um país como o Brasil, onde os salários são baixos, principalmente aqueles da classe operária. Ora, nessas condições, mesmo gostando da empresa, a maioria é capaz de mudar. Em um primeiro momento, sabe-se que a questão financeira pode ser conquistadora, embora ela não dure em médio e longo prazo. Outros valores como a confiança, a solidariedade e a amizade prevalecem. Foi por isso, que a maioria declarou que o principal motivo de satisfação nessas empresas é o relacionamento interpessoal, que os torna como membros de uma mesma família. Esse mesmo sentimento foi identificado por Sá (1997), quando concluiu a importância desse relacionamento entre os componentes de uma empresa: o gosto pelo social. Esse resultado vai no sentido de um valor cultural do povo brasileiro.

Quanto ao conhecimento e a expectativa em relação ao Projeto Economia de Comunhão, alguns funcionários demonstram saber que as empresas onde trabalham fazem parte do Projeto EdC. Consideram-nas diferentes das demais, em termos de relacionamento interpessoal e preocupação com seus funcionários.

Quanto às facilidades das empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão, os dirigentes das empresas pesquisadas vêem no relacionamento com o pessoal, o melhor meio de se adquirir êxito e credibilidade no mercado, bem como a realização de parcerias sólidas. Acreditam ainda que esse relacionamento de unidade que possuem tanto com o pessoal interno, quanto externo, é uma característica ética dessas empresas.

No que se refere às dificuldades das empresas que fazem Parte do Projeto Economia de Comunhão, a maior reclamação dos dirigentes diz respeito à questão tributária. Como são empresas que agem de acordo com a lei (mesmo considerando suas inadequações), cumprem com o pagamento de seus impostos, em sua maioria, elevados e sentem a concorrência daqueles que os sonegam. Segundo informações de alguns dirigentes, essas empresas estão se esforçando para, junto ao poder político, receberem os benefícios que cabem àquelas organizações filantrópicas, pois semelhantemente a essas, realizam obras sociais.

Finalmente, apresenta-se o estudo comparativo entre os valores divulgados pelo Projeto Economia de Comunhão, em termos de relacionamento interpessoal e aqueles aplicados pelas empresas pesquisadas:

- Valor divulgado: instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e de colaboração, com clientes, fornecedores, poder público e até mesmo concorrentes;
- Valor aplicado: tanto os dirigentes quanto os funcionários afirmam existir solidariedade, confiança e camaradagem entre os membros desse tipo de empresa. Confirmam também que o trabalho em grupo é característica marcante nessas empresas. Tudo isso leva a crer que é este o ambiente propício à instauração de relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e colaboração;
- Valor divulgado: valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os na gestão organizacional e reservar grande atenção ao ambiente de trabalho ainda que arcando com investimentos de alto custo;
- Valor aplicado: os funcionários das empresas analisadas as consideram diferentes das demais, por perceberem que lá realmente há preocupação com os funcionários;

- Valor divulgado: manter uma linha de conduta da empresa, inspirada na “cultura da ética”;
- Valor aplicado: os dirigentes declaram que pela postura ética que possuem, sua aceitabilidade e credibilidade no mercado são capazes de fazer parcerias sólidas.

Ao término desse trabalho, recomenda-se que em outros próximos sejam utilizadas mais análises qualitativas para que as variáveis aqui definidas, sejam tratadas com maior profundidade, esperando-se com isso, eximir qualquer dúvida que possa surgir em uma pesquisa que tenha como maior peso à análise quantitativa. Sugere-se ainda, que além das variáveis aqui eleitas, para observar o relacionamento interpessoal, incluam-se outras, como por exemplo, comunicação, proximidade. Sugere-se também, um estudo para analisar até que ponto os valores espirituais dos dirigentes dessas empresas interferem no relacionamento interpessoal.

Como limitação desta pesquisa, tem-se a dificuldade de se encontrar estudos referentes ao relacionamento interpessoal, principalmente em empresas que fazem parte do Projeto Economia de Comunhão, sem falar também nos poucos estudos publicados sobre esse último tema.

Finalmente, é necessário salientar, que não é pretensão desta pesquisadora ser conclusiva neste estudo, mas acredita-se que com ele, criou-se à possibilidade de novos campos de pesquisa dentro dessa abordagem, a partir da idéias lançadas.

## 8 CONCLUSÕES

Esta pesquisa permitiu identificar como se processa o relacionamento interpessoal nas seis empresas do Pólo Empresarial Spartaco, localizado no interior de São Paulo, que aderem ao Projeto Economia de Comunhão.

A partir dos resultados obtidos conclui-se que as relações interpessoais, nessas empresas são de mais humanidade entre seus membros. As atividades são desenvolvidas muito mais em grupos do que individualmente e existe um clima de maior camaradagem, solidariedade e confiança entre seus integrantes.

Constatou-se que os valores divulgados por esse Projeto, em termos de relacionamento interpessoal, são em sua maioria aplicados por elas, enquanto que outros ainda se encontram em adaptação (segundo a opinião dos próprios dirigentes).

Quanto ao desenvolvimento dessas organizações, os dirigentes percebem a importância não somente do relacionamento mantido com o pessoal interno, mas também aquele mantido com consumidores, fornecedores e o próprio Governo, além de sua imagem ética, como necessários para se adquirir êxito e credibilidade no mercado, bem como a realização de parcerias sólidas.

Finalmente, os funcionários revelam que o principal motivo de sua satisfação com a empresa é o relacionamento interpessoal, que os torna membros de uma mesma família.

**PARTE V**  
**REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. A administração e seu compromisso ideológico. In: **Psicologia Aplicada à administração**: teoria critica e a questão da ética nas organizações. 2 ed. São Paulo: Excellus, 2000. Cap. 4, p. 105-122.

BARBOSA, Cláudio Sampaio. Uma cultura para uma nova economia. **Revista Cidade Nova**, São Paulo: Cidade nova, n 7, p.20-23, jul. 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRUNI, Luigino. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão In: **Economia de Comunhão**: Uma cultura econômica de várias dimensões. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 41-66.

CERVO; Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 249p.

CURADO, I. B. et al. Mitos e Realidades da Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo, ano 2, n 6, p. 6-8, 1995.

DESSLER, Gary. Valores people-first. In: **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996. Cap.03 p.27-38

FARIA , Ricardo Caiuby. Espri S. A. In: Economia de Comunhão e Movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas, 1,1999, Vargem Grande Paulista- SP. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Bureau internacional da economia e trabalho, 1999. p.125-128.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Dicionário da língua portuguesa. 3ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1993.

FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2 ed. São Paulo: Cidade nova, 1998. p. 69-92

\_\_\_\_\_. Neoliberalismo, desenvolvimento sustentável e Economia de Comunhão. In: Bureau internacional da economia e trabalho: Economia de Comunhão e movimento econômico, 1, 1999, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: Cidade Nova, 1999. p. 24-32

\_\_\_\_\_. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão. In: **Economia de Comunhão: Uma cultura econômica de várias dimensões**. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 31-40.

FROMM, Erich. **Conceito Marxista do Homem**. Apêndice: manuscritos econômicos e filosóficos de 1844 de Karl Marx. Título original: Marx's Concept of Man. Rio de Janeiro. 8ª ed. Zahar Editores. 1979.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne Seibold. Os inimigos da confiança. **Harvard Business Review**. V. 81, n. 2.. p. 69-75, fev. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

GOMES, Maria Tereza. Entenda as estrelas do guia. **Guia Exame: As melhores empresas para você trabalhar**., p. 48-49, 1999. Edição Especial. Parte integrante da edição 695.

GONÇALVES, Heloisa H. A. Borges; LEITÃO, Sérgio Proença. Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq. **RAP-Revista de Administração Brasileira**, Rio de Janeiro, v 35, n 6, p.33-59. Nov/ dez. 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Comunicação interpessoal na empresa - o saber e o querer**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3102>>. Acesso em 14/07/2002.

GUEDES, Enildo Marinho. **Curso de metodologia científica**. Curitiba: HD Livros Editora, 1997.

GUI, Benedetto. Os bens invisíveis a economia de hoje. In: Bureau internacional da economia e trabalho: Economia de Comunhão e movimento econômico, 1, 1999, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: Cidade Nova, 1999. p. 58-66.

\_\_\_\_\_. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido In: Luigino Bruni (Org.). **Economia de Comunhão: Uma cultura econômica de várias dimensões**. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 111-127.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas,1991. 238p.

LIMA, Antônio Ferreira. Cultura organizacional: Conceito e funções deste fenômeno tão comentado e tão pouco entendido. **Revista brasileira de administração**, São Paulo,. ano VIII, n 21, p.36-43, mar. 1998.

LUBICH, Chiara. O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão. In: Bureau internacional da economia e trabalho: Economia de Comunhão e movimento econômico, 1, 1999, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: Cidade Nova, 1999. p. 1-19.

\_\_\_\_\_. A experiência Economia de Comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico In: **Economia de Comunhão: Uma cultura econômica de várias dimensões**. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 13-19

MACEDO, Willian Regiani. **Economia de Comunhão: uma abordagem histórica de uma resistência solidarista**. Monografia.(Curso de história). Universidade Estadual do centro oeste. Centro de ciências humanas, letras e artes.Guarapuava. 2000. On line.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York. McGraw-Hill, 1960.

MARI, Juliana de. As dez mais são demais. **Guia Exame: As 100 melhores empresas para você trabalhar.**, São Paulo, 2000. p.16-20 Edição Especial. Parte integrante das revistas Exame 721 e Você S/A 26.

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo,.v 41, n 3, p.8-19, Jul. /set. 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996. 240 p.

\_\_\_\_\_. **Razão & Emoção: A inteligência emocional em questão**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997. 133p.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality**: As dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. 128 p.

OUCHI, William G. **Teoria Z** como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10 ed. São Paulo: Nobel 1986. 293 p.

PETERS, Thomas J. Waterman Jr. Robert H. A produtividade através das pessoas. In: **Vencendo a crise**: Como o bom senso empresarial pode superá-la. Tradução Baltazar Barbosa Filho. 15ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1982, p. 255-298

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3 ed São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

Rifkin, j. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Estudo de caso como estratégia de pesquisa. In: **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. cap.12. p. 195-236.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Facteurs culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise**. 1997. Tese (Tese de Doutorado em Administração) Rouen, Université de Rouen.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. O estilo de liderança como fator de comprometimento nas empresas. In: Reunião Anual ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

---

\_\_\_\_\_ . Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam. In: Reunião Anual ANPAD, 23, 1999 Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

SANTOS, Maria Luiza da Costa. Poder e afetividade nas organizações: as influências no relacionamento humano. **Revista Estudos avançados em administração**, João Pessoa, v.8, n.2. p.33-46, dez. 2000.

SEMLER, Ricardo F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Nova Cultural 1988. 274p.

SCHUTZ, W.C. **Firo: A three dimensional theory of interpersonal behavior**. New York: Reinhart, 1958.

SILVA, Werther de Oliveira e. PAPD: Programa de avaliação potencial e desempenho. **Revista brasileira de administração**, Brasília, ano VIII, n20, out. 1997. p. 50-57.

SINGER, Paul. **O capitalismo: sua lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Moderna, 1987. (Coleção Polêmica)

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: **Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2 ed. São Paulo: Cidade nova, 1998. p. 32-68

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. Grupos e Comissões. In: **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1985. cap.2. p. 33-35 - cap. 17. p. 370-383.

THIMER, Stefan. Economia de Comunhão: um modelo para a sociedade. In: **Economia de Comunhão e Movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas**, 1,1999, Vargem Grande Paulista- SP. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Bureau internacional da economia e trabalho, 1999. p.100-107.

TONET, Helena. Globalização: um novo desafio para a administração. **Revista brasileira de administração**, ano VIII, n. 21, p. 20-29,mar. 1998.

TRINDADE, Urânia C. M. da. **Mudança Organizacional e Identidade de Pessoas: o caso da FUNASA**. 2002. Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de administração de empresas**.. São Paulo. n. 2 p.20-30, abr./ jun. 2001.

WEBER, Max). The protestant ethic and the spirit of capitalism. Tradução de Talcott Parsons. Nova Iorque: Scribner, 1958.

ZAMAGNI, Stefano. **O que pensam sobre a Economia de Comunhão.** In: Economia de Comunhão: uma nova cultura., São Paulo, ano IV n 1, p.7, fev.1999. Suplemento

ZATTAR, Lucimary Sodré. MARQUES, Neiva de Araújo. Desenvolvimento intra e interpessoal, através de dinâmica de grupo, nas organiza es. **Revista Estudos avançados em administra o**, João Pessoa, v.9, n. 2, p.25-48, Dez. 2001.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A**

### **Carta de Apresentação**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

### Apresentação

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico para conclusão de curso de mestrado. Seu objetivo é analisar o relacionamento interpessoal em empresas que aderiram ao Projeto Economia de Comunhão. Suas respostas devem ser individuais e serão mantidas em absoluto sigilo. Pedimos que responda cada item o mais honesto e francamente possível. Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua colaboração

Nilda Maria Domingos Mendes

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA**

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

## DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Faixa etária
1. Menos de 25 anos
  2. de 26 a 35 anos
  3. de 36 a 45 anos
  4. Mais de 45 anos
2. Sexo
1. masculino
  2. feminino
3. Estado civil
1. Solteiro
  2. Casado
  3. Separado/Divorciado
  4. Viúvo
  5. Outro
4. Escolaridade
1. 1º grau
  2. 2º grau incompleto
  3. 2º grau completo
  4. Superior incompleto
  5. Superior completo
  6. Pós-graduação
5. Tempo de cargo
1. Menos de 01 ano
  2. De 01 a 10 anos
  3. De 11 a 20 anos
  4. De 21 a 30 anos
  5. Acima de 30 anos

6. Tempo de serviço 1. Menos de 01 ano  
na empresa

2. De 01 a 10 anos

3. De 11 a 20 anos

4. De 21 a 30 anos

5. Acima de 30 anos

7. Faixa salarial 1. até 1 salário

2. De 01 a 02 salários

3. De 02 a 03 salários

4. De 03 a 04 salários

5. Acima de 04 salários