EMPRESA DE PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

FERNANDO ANTONIO FERREIRA BARTHOLO

2003

FERNANDO ANTONIO FERREIRA BARTHOLO

EMPRESA DE PARTICIPACÃO COMUNITÁRIA: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção de titulo de "Mestre".

Orientador

Professor Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2003

Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da UFLA

Bartholo, Fernando Antonio Ferreira
Empresa de participação comunitária: aspectos teóricos e práticos / Fernando Antonio Ferreira Bartholo. -- Lavras : UFLA, 2003.
106 p. : il.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.

1. Comunitária. 2. Participação. 3. Comunhão. 4 Solidariedade. 5. Economia. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-323.042
-658.042

FERNANDO ANTONIO FERREIRA BARTHOLO

EMPRESA DE PARTICIPACÃO COMUNITÁRIA: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção de titulo de "Mestre".

APROVADA em 29 de maio de 2003

Prof. Antonio Carlos dos Santos
UFLA

Prof. Antonio Donizete de Oliveira
UFLA

Prof. Juvêncio Braga de Lima
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

"... Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas duas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido. A aviação e o rádio aproximaram-nos muito mais. A própria natureza dessas coisas é um apelo eloqüente à bondade do homem, um apelo à fraternidade universal, à união de todos nós. Neste mesmo instante a minha voz chega a milhões de pessoas pelo mundo afora, milhões de desesperados, homens, mulheres, criancinhas, vítimas de um sistema que tortura seres humanos e encarcera inocentes. Aos que me podem ouvir, eu digo: "Não desespereis!" A desgraça que tem caído sobre nós não é mais do que o produto da cobiça em agonia, da amargura de homens que temem o avanço do progresso humano. Os homens que odeiam desaparecerão, os ditadores sucumbem e o poder que do povo arrebataram há de retornar ao povo. E assim, enquanto morrem os homens, a liberdade nunca perecerá..."

(Charles Chaplin)

DEDICO

A meu pai João Moreira Bartholo,
"in memoriam",
por seus ensinamentos de
dignidade, ética, honra
e capacidade de luta.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de viver.

À minha esposa, Monica e ao meu filho, Bruno, pela paciência, amor e carinho nas dificuldades, sem os quais não seria possível o presente trabalho.

À minha mãe, Maria da Glória, pela tenacidade e coragem de nos ensinar caminhos em nosso dia-a-dia.

Aos meus irmãos Raul, pelas discussões conceituais a filtrar meus excessos, Gabriel, Maria Lúcia e João Bosco, pela paciência e incentivo.

Às amigas e colaboradoras Márcia Baraúnas e Kelen Leite, pela dedicação e atenção sem preço.

Aos novos amigos Arlete, Socorro, Hérica, Rodolfo e Arnaldo, pela boa vontade, presteza e atenção, e a todos os demais da ESPRI S.A..

Aos velhos e sinceros amigos José Carlos, Carlos Shiley, Breno, Bolão e Paulo Cezar, companheiros de luta, pela compreensão e disposição.

Aos amigos Ana Cristina e Marcio, pela convivência e carinho.

Aos saudosos amigos, companheiros de mestrado, Humberto, Alessandro e Valdemar, pela convivência cheia de aprendizados.

Aos professores Mozart, Luiz Marcelo, Edgard Alencar, Ricardo Sette, Antonio Carlos e Jovino, pela dedicação, paciência e amizade.

Ao ex-Diretor da EAFI, Gabriel Vilas Boas, pela confiança e tolerância.

Ao professor orientador Juvêncio Braga de Lima, pela amizade, paciência, confiança e, principalmente, pela luz nos momentos difíceis deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO i
ABSTRACT ii
1 INTRODUÇÃO 01
2 REFERENCIAL TEÓRICO 03
2.1 Abordagem institucionalista e comportamento organizacional 03
2.1.1 Aspectos do ambiente institucional 04
2.1.2 Processo de legitimação institucional das organizações 06
2.2 Redes de cooperação nas organizações de relações compartilhadas 09
2.2.1 Comportamento gerencial e influência no sistema de governança das redes organizacionais 15
2.2.2 As relações de confiança no equilíbrio das ações e decisões nas redes organizacionais 18
2.3 A economia solidária e as redes organizacionais 21
2.3.1 Condicionantes do novo agir econômico 24
2.3.2 Fundamentos da Economia de Comunhão 26
3 METODOLOGIA 31
3.1 Estudo de caso 31
3.2 Instrumentos utilizados para a coleta de dados 32
3.3 O processo de escolha do objeto de estudo 34
3.4 Movimento para a coleta de dados 35
4 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL 37
4.1 O pioneirismo paranaense 37
4.2 As EPCs no estado de São Paulo 38

4.3 A Empresa de Participação Comunitária (EPC) seus conceitos na perspectiva do SEBRAE/SP 40
4.4 Estrutura administrativa da EPC 42
4.5 Processo de gestão das EPCs 43
4.6 Aspectos legais das EPCs 44
4.7 Dificuldades e sucessos no desenvolvimento das EPCs no estado de São Paulo 46
5 NATUREZA, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ESPRI S.A. 53
5.1 Efeitos da Economia de Comunhão na estruturação da ESPRI S.A. 53
5.2 Pólo Empresarial Spartaco 55
5.3 Processos operacionais da ESPRI S.A. 59
5.3.1 Estrutura formal da organização 59
5.3.2 Processos de decisão 61
5.3.3 Procedimentos e controles administrativos 64
5.3.4 Estrutura de capital 67
5.4 Aspectos das relações organizacionais 71
5.5 Perfil do quadro social 74
5.5.1 Perfil dos acionistas conforme o gênero 74
5.5.2 Perfil dos acionistas conforme faixa etária 77
5.5.3 Perfil dos acionistas conforme a região 79
5.5.4 Perfil dos acionistas conforme a profissão 81
5.6 Prática da cultura da EdC no comportamento estratégico dos agentes sociais da ESPRI S.A. 84
6 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA ESPRI S.A. 88
6.1 A legitimidade institucional da ESPRI S.A. segundo a cultura da Economia de Comunhão 88

6.2 Comportamento gerencial das redes organizacionais e influências nas relações de confiança e no sistema de governança das EPCs 91
6.3 Efeitos da "cultura da partilha" nas relações intra e interorganizacionais da ESPRI S.A. 94
6.4 Aspectos da economia solidária na prática da ESPRI S.A. e seus paradigmas do agir econômico 97
7 CONCLUSÃO 100
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 103

RESUMO

BARTHOLO, F.A.F. **Empresa de Participação Comunitária: Aspectos teóricos e práticos.** Lavras: UFLA, 2003. 106p. (Dissertação – Mestrado em Administração) *.

O objetivo deste trabalho foi compreender e explicar os aspectos teóricos e práticos das Empresas de Participação Comunitária (EPC), sua importância como mecanismo de desenvolvimento auto-sustentável na geração de trabalho e renda para as comunidades por meio de estudo de caso realizado na ESPRI S.A., empresa localizada no município de Cotia, SP. Buscou-se conhecer a natureza e o funcionamento desta empresa, sua estrutura e suas relações organizacionais na perspectiva institucionalista pela amplitude focal encontrada nas forças de influência do ambiente, assim como pela abordagem dos conceitos de Redes de Cooperação e Economia Solidária. Por se tratar de pesquisa qualitativa, a técnica empregada para a coleta de dados consistiu em levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, observação não–participante e entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistadas 38 pessoas, técnicos do SEBRAE/SP, dirigentes de Empresas de Participação, dirigentes, funcionários e acionistas da ESPRI S.A.. O estudo evidenciou características específicas dos processos de cooperação na constituição e funcionamento das EPCs com reflexos na atividade gerencial. No caso da ESPRI S.A. constatou-se que os aspectos econômicos que motivam os agentes dessa organização são mediados pela "cultura da partilha", base da concepção teórica da Economia da Comunhão (EdC). O conjunto das experiências de criação e funcionamento desse tipo de empresa evidencia o potencial da reinterpretação de novos processos de constituição e legitimação de setores empresariais fundados na perspectiva da economia solidária. Esse tipo de rede organizacional representa uma possibilidade de conjunção do modelo de empresas constituídas como sociedades anônimas com processos de gestão típicos de associações cooperativas.

---

* Orientador: Juvêncio Braga de Lima – DAE/UFLA.

ABSTRACT

BARTHOLO, F.A.F. **Enterprises of Communitary Participation: theoretical and practical aspects.** Lavras: UFLA, 2002. 106p. (Dissertation – Master Program in Administration).*

The objective of this work was to understand and explain the theoretical and practical aspects of the Community Participation Companies (EPC), and their importance as an auto-sustainable development mechanism in the generation of work and income for the communities, via a case study accomplished at ESPRI S.A., a company located at the city of Cotia, SP. We tried to understand the nature and the functioning of the company, its structure and organizational relations, under the institutionalist perspective, through the focal broadness found in the influence forces of the environment, as well as through the approach of the Cooperation Networks and Solidary Economy concepts. As this was a qualitative research, data was collected through bibliographic and document research, non-participant observation and semi-structured interviews. Thirty-eight individuals were interviewed: SEBRAE/SP technicians, directors of Participation Companies and directors, employees and shareholders of ESPRI S.A. The study pointed out characteristics specific to the cooperation processes in the constitution and operation of EPCs with reflexes on the managing activity. In the case of ESPRI S.A., we observed that the economical aspects that motivate the agents of the organization are mediated by the "culture of sharing", base of the theoretic conception of Communion Economy (EdC). The group of the creation and operation experiences of this kind of enterprise evidences the potential of re-interpretation of new constitution processes and legitimization of managerial sections founded on the perspective of solidary economy. This kind of organizational net represents a possibility of conjunction of the model of companies constructed as anonymous societies with administration processes typical of cooperative associations.

∗ Adviser: Juvêncio Braga de Lima – DAE/UFLA.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho compreende um estudo sobre as Empresas de Participação Comunitária (EPC). Trata-se de um tipo de organização inovadora por envolver aspectos de organizações cooperativas e de sociedades anônimas.

Propriedade de acionistas, a EPC está marcada por processo de gestão típico das organizações cooperativas, notadamente pelo voto unitário, independente do número de ações que cada acionista possuir.

As EPCs assumem interesse especial na realidade atual, devido à globalização econômica e crescente exclusão social. Permitem, pela sua natureza, a melhoria de acesso a benefícios e recursos para agentes sociais atingidos por esse processo.

O processo de inclusão social, formado por meio das relações de cooperação nas EPCs, ocorre pela configuração de redes sociais, intra e interorganizacionais. Refere-se a uma forma de ação alternativa de desenvolvimento sócio-econômico solidário, em momento social semelhante àquele ocorrido na situação de crise do capitalismo, quando propiciou o surgimento do cooperativismo, na Inglaterra, nos meados do século XIX.

Do ponto de vista pessoal, o interesse no estudo desse fenômeno está calcado na experiência do autor como agente técnico em organizações cooperativas brasileiras, bem como associado à docência em matérias de cooperativismo e associativismo.

O presente trabalho enfoca o caso da ESPRI S.A., Empresa de Participação Comunitária (EPC) localizada no município de Cotias, SP. Trata-se de uma organização com grande número de participantes, marcada por uma cultura própria e diferenciada, a “cultura da partilha”.

Considerando a importância social das EPCs e a importância científica do estudo da gestão participativa, o objetivo deste trabalho é compreender os aspectos teóricos e práticos dessas organizações, bem como analisar o comportamento e percepção dos agentes sociais nela envolvidos sobre sua natureza e seu funcionamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem institucionalista e comportamento organizacional

Para se compreender, analisar e explicar as organizações, principalmente as de características inovadoras e de relações compartilhadas, como no caso das Empresas de Participação Comunitárias (EPCs), a abordagem institucionalista fornece um referencial adequado, devido às suas tendências apontarem caminhos para o estudo de organizações que consideram seus valores culturais na constituição de suas realidades e a proporcionar a compreensão comum sobre o que é apropriado econômica e estruturalmente mediante suas peculiaridades. Fundamentalmente, trata-se do comportamento dos agentes organizacionais, considerado como uma classe definitiva de elementos simbólicos — o qual responde pela existência, formação e comportamento da estrutura das organizações, estas consideradas, portanto, como esferas de sociedade distintas ou instituições contidas de diversidade entre sistemas de convicção (Scott, 1987; Zucker, citado por Scott, 1987).

Dessa forma, na abordagem institucionalista, o ambiente dessas organizações é entendido como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. A estratégia consiste em encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos, e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente. O ambiente é compreendido, pois, como o conjunto das interações entre as diversas instituições existentes, tais como “fornecedores-chave”, clientes, agências governamentais e outras entidades reguladoras, além dos concorrentes, a produzir um conjunto cada vez mais complexo e poderoso de normas, ao longo do tempo. Ao dominarem a prática ou obterem sucesso provocam a adoção de estruturas e práticas mais homogêneas ou isomórficas pelas organizações localizadas no mesmo ambiente.

Por meio dessas orientações buscam-se a sustentação e o êxito das suas estratégias, visando alcançar a legitimidade institucional (Machado-da-Silva et al., 1999a; Lopes et al., 1999).

Torna-se necessário, portanto, evidenciar aspectos do ambiente e da legitimidade institucional como direcionamento para compreensão e análise de organizações, principalmente daquelas com características baseadas na gestão participativa como existentes tanto nas Empresas de Participação Comunitária como nos demais modelos de redes organizacionais.

2.1.1 Aspectos do ambiente institucional

Anteriormente percebido como categoria residual, sem importância ou influência sobre a organização, o ambiente, na perspectiva institucional, é compreendido como um conjunto de relações intra e inter-organizativas mais específicas pela influência sobre as estruturas organizacionais como fator determinante de características. Dessa forma, as pressões do ambiente controlam estruturas e ações das organizações, enquanto, também, as organizações controlam o ambiente. São, portanto, fenômenos objetivos sujeitos a diferentes interpretações no contexto das organizações pelos próprios membros, ou seja, o ambiente é formado por um conjunto tangível de fatores externos, cujo significado é subjetivamente estabelecido (Pfeffer & Salanick e McNeil & Perrow, citados por Carvalho et al., 1999; Machado-da-Silva et al., 1999b).

A abordagem institucionalista leva em conta o fato do ambiente ser formado por fluxos e intercâmbios técnicos, aos quais acrescenta-se sistema de crenças e normas institucionalizadas. Juntos, representam fonte independente de formas organizacionais racionalizadas e enriquecimento do quanto se compreende como ambiente técnico, pois ampliam-no para nele compreenderem-se valores e símbolos.

Nessa abordagem, sob análise mais ampla, estão as normas compartilhadas. Em nível imediato, abordam-se aspectos de dependência, poder e políticas; esses determinam, por fim, as oportunidades estratégicas ou técnicas e direcionam decisões das quais podem derivar trajetórias virtuosas ou viciosas. Nessa abordagem institucionalista, percebe-se o quanto o ambiente gera incertezas, pois, relacionada à percepção de mercados e pela imposição competitiva entre as organizações, cria-se a necessidade de considerar, não apenas recursos relacionados à produção, mas também a própria busca da legitimidade institucional, ou seja, as organizações, além de preocuparem-se com "*o quê*" produzir, também haverão de preocupar-se com o "*como*" produzir. Essas preocupações condicionam o empreendimento em direção à homogeneização das ações dentro do mesmo campo de referência organizacional.

Nesse sentido, o isomorfismo decorre de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, isto é, o isomorfismo coercitivo resulta de pressões, formais e informais, exercidas por uma organização sobre outra encontrada em condição de dependência; o isomorfismo mimético deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações em face das incertezas ocasionadas por problemas tecnológicos, assim como por objetivos ambíguos ou exigências ambientais e, finalmente, o isomorfismo normativo é constituído por formas equivalentes em interpretação e atuação dos membros, diante de problemas e exigências organizacionais (Tigre, 1998; Carvalho et al., 1999; Machado-da-Silva & Fonseca, 1993; Gonçalves & Machado-da-Silva, 1999; Machado-da-Silva et al., 1999b).

Portanto, o ambiente desempenha papel relevante no processo de mudança das organizações segundo a dinâmica de transformação vista através da abordagem institucionalista. Além disso, influencia a própria interpretação dos dirigentes e a ação organizacional, pois proporciona a criação de regras e

procedimentos considerados legítimos — conforme seja a situação e o contexto sócio-cultural em cada sociedade. São mecanismos pelos quais os próprios membros das organizações sujeitam-se e depois incorporam entre mecanismos internos de defesa (Machado-da-Silva & Fernandes, 1998; Machado-da-Silva et al., 1999b).

2.1.2 Processo de legitimação institucional das organizações

A expressão "legitimidade" refere-se a algo fundado no direito, na razão ou na justiça, ou, ainda, algo genuíno, lídimo, puro e autêntico.

Pela abordagem institucionalista, o processo de obtenção de legitimidade deriva da adoção de referências comuns e suas componentes podem sobrepor-se umas às outras, como podem transformar-se em novas necessidades das organizações. Em relação às necessidades anteriores, estas, por sua vez, ainda seriam consideradas mais legítimas. A legitimidade está fortemente relacionada ao grau de apoio cultural obtido pela organização. Entretanto, diferentes aproximações à perspectiva institucional podem significar conceitos variados de legitimidade, como a versão reguladora, na qual a legitimidade da organização surge pelo estabelecimento e adoção dos requisitos legais, enquanto a versão normativa dá prioridade à base moral tida como suporte para obtê-la (Scott, citado por Machado-da-Silva et al., 1999b).

Por meio de suas tendências identificadas, como a política, a econômica e a sociológica, a abordagem institucionalista fornece perspectivas ao sustentar o fato da conduta organizacional ser também modelada por elementos sócio-culturais e não somente por fatores técnicos, internos ou externos. As organizações são vistas como membros de amplos sistemas, nos quais o mercado deixa de ser simples espaço de alocação de recursos e confrontam-se com um sistema social coletivamente concebido no qual buscam legitimação. Este enfoque permite observar o uso de estratégias sociais como instrumento de

maximização da eficiência da organização sob condições competitivas para além do ambiente eminentemente técnico, caracterizado pela troca de bens e serviços, ou seja, o ambiente não é o único condicionante da estrutura das organizações ao considerarem-se o conjunto dessas pressões a exercerem os variados efeitos sobre características organizacionais também diferentes (Dimaggio & Powell, 1983; Machado-da-Silva et al., 1999a; Machado-da-Silva & Fonseca, 1993).

Embora exista antagonismo entre o conceito "*eficiência*" e "*legitimidade*", esta relação apresenta característica de complementariedade na estruturação e ambientes da organização, pois a ação para legitimar institucionalmente as organizações, entre ritos e cerimônias, freqüentemente choca-se com medidas rígidas de eficiência, em termos de técnica aplicada ou a aplicar. As formas estruturais das organizações são estabelecidas pelas demandas ambientais e também pela necessidade de legitimar institucionalmente costumes e normas aceitas por seus membros. O conceito de "*eficiência*" é, pois, percebido como valor cultural da modernidade e, simultaneamente, como necessidade técnica exigida pelas estruturas das organizações. Portanto, é inevitável considerar a atenção à cultura como marco institucional, sem contudo, perder a referência do conceito de "*eficiência*" a legitimar ações organizacionais de cunho técnico. (Clegg, citado por Carvalho et al.,1999).

Evidentemente, as mudanças no ambiente organizacional dependem do inter-relacionamento entre esquemas cognitivos, capacidade interpretativa e contexto institucional. Por meio dele, os dirigentes e líderes percebem ou não problemas ou pressões do ambiente; da mesma forma, haverão de perceber em conjunto as forças sustentadas pelos valores e crenças compartilhadas e, de outro, as forças sustentadas pela própria forma de distribuição do poder organizacional. Segundo Machado-da-Silva & Fernandes (1998) e Machado-da-Silva et al. (1999b), as mudanças estão relacionadas com esquemas interpretativos e podem ocorrer pelo ajustamento das estruturas e de processo

conhecido como "*mudança incremental*". Da mesma forma, pode ocorrer pela reorientação denominada "*mudança estratégica*". Segundo os autores, os esquemas interpretativos podem afetar o processo de mudança e, em contrapartida, provocadas, as pressões ambientais podem afetar os próprios esquemas interpretativos. Nessa perspectiva, as mudanças podem levar ao questionamento da legitimidade organizacional e, poderão influenciar de modo direto o surgimento de novos esquemas interpretativos, novas estratégias, novas lideranças e novos arranjos na estrutura organizacional.

Atualmente estão ocorrendo mudanças significativas no ambiente competitivo das organizações, as quais provocam alterações nos hábitos das pessoas, no perfil da força trabalhadora e geram novas necessidades estruturais e de modelos de gestão para as organizações. As forças de competição (custo, qualidade, velocidade de resposta às demandas, poder de compra e venda, tecnologia, entre outros) estabelecem novas iniciativas estratégicas organizacionais. Algumas características de eficiência organizacional destacam a descentralização, a organização distribuída, o tamanho da organização, menor hierarquização das estruturas, fluidez e configuração transitória, características estas diretamente relacionadas com o conceito de "organicidade" das estruturas, considerado base para a legitimidade da arquitetura das organizações em rede (Baldi, 2002).

As organizações deverão combinar as propriedades mecânicas com as orgânicas, ou seja, alcançar a eficiência quanto a flexibilidade estrutural, o que representa superar paradigmas vigentes representados pelo atual "*estado de transição*", pois o paradigma fordista ainda coexiste com o paradigma da informação, provocando desequilíbrios sociais a exigirem profundas mudanças comportamentais e paradigmáticas. Tais práticas tenderiam ao sucesso organizacional em ambiente competitivo o que, pela perspectiva econômica da

abordagem institucionalista, levaria a legitimar essas organizações (Baldi, 2002; Tigre, 1998; Perez, 1986).

A orientação sociológica ao destacar as relações entre a organização e seu ambiente, valoriza o papel da cultura na formação e legitimidade das organizações, considerando como um dos pontos de destaque nas análises institucionalistas a luta de interesses dentro das organizações e entre elas. Leva à percepção da construção de realidade por meio das relações sociais como processo interativo entre pessoas, ambiente e a própria natureza (Lopes et al., 1999).

Os enfoques institucionalistas permitem, pois, analisar o surgimento de organizações de cunho alternativo às estruturas tradicionais, como ocorreu no século XIX com o surgimento do cooperativismo, o qual está presente nos princípios e objetivos de quase todas as organizações de relações compartilhadas atuais. Eles fornecem argumentos fundamentais para o desenvolvimento das redes organizacionais por meio da cultura da cooperação, esta considerada como fator chave para a análise dessas organizações, que além de se constituir no elemento dinâmico da normatização, destaca o papel das normas culturais e dos elementos ambientais no seu contexto institucional (Lopes et al., 1999).

2.2 Redes de cooperação nas organizações de relações compartilhadas

Tem-se que o princípio do estabelecimento, funcionamento e legitimação de uma rede é a cooperação. A colaboração exercida como princípio fundamental pode provocar profundas mudanças para os membros participantes das redes, principalmente no que se refere à percepção da competição, em que seus diversos atores passam a ser considerados parceiros e não mais concorrentes. As redes são consideradas, pois, como formas organizacionais além da relação capital-trabalho e configuram-se como uma combinação entre

pessoas, tecnologia e conhecimento, cujos recursos são alavancados de forma coletiva (Pecci, 1999).

A formação dessas estruturas em rede advém das interações com os ambientes na busca de estratégias para superação de turbulências e incertezas, caracterizadas pela competitividade e cíclicas crises econômicas com expressivas influências nos aspectos sociais. São entendidas, portanto, conforme suas variações arquitetônicas, como estruturas de "joint ventures", condomínios, consórcios, integrações, "clusters", etc.

Na interação com o ambiente, as organizações sofrem um grande conjunto de variadas influências de forças que se interagem reciprocamente, onde se percebe o envolvimento de pessoas, grupos, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, dentre outras, atuando em estado contínuo de compartilhamento e de ajustamento de interesses conflituosos entre os atores (Cândido & Abreu, 2000).

Os fundamentos para a conceituação de redes são, segundo Cândido & Abreu (2000), a interação, as relações, a ajuda mútua, o compartilhamento e a complementariedade existentes nas diversas formas organizacionais tanto internas quanto externamente. Estes autores sugerem que as estruturas das organizações devem ser entendidas e analisadas como redes de relacionamentos múltiplos. Nessa perspectiva, apontam o desenho esquemático de Nohria & Eccles (1992) (Figura 1) como ponto de partida para a compreensão de conceitos e princípios de redes, aqui chamadas, pois, de redes sociais, o que permite pressupor a existência de vários tipos de arranjos, assim como a diversidade das relações intra e inter-organizacionais.

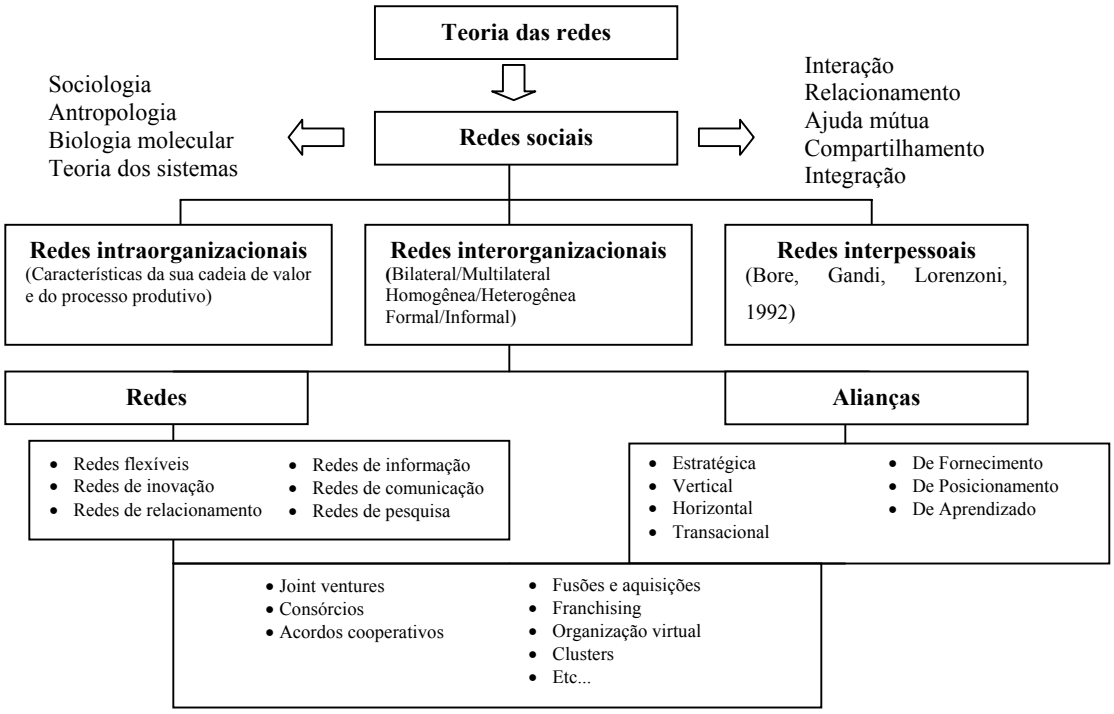

Figura 1 A evolução dos conceitos de redes na perspectiva organizacional

FONTE: Adaptado de Nohria & Eccles (1992), citado por Cândido & Abreu (2000).

Os conceitos e princípios das redes sociais podem ser aplicados analogamente nas redes organizacionais em suas relações intra e inter-organizacionais, uma vez que as redes sociais têm no âmago da questão as relações entre pessoas, tanto dentro quanto fora das organizações. Assim toda organização é uma rede que depende das características, interesses e necessidades dos participantes. Conforme Nohria & Eccles (1992), citado por Cândido & Abreu (2000), o estudo das redes envolve ainda conhecimentos relacionados às ciências sociais, antropologia e psicologia, já que envolve

interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como o papel representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais nos quais se inserem.

Tendo como premissa que as redes são estruturadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre os atores, busca-se compreender as características ligadas ao seu processo de gestão considerando que o objetivo da formação dessas redes é a ampliação do número de parceiros na tentativa de viabilizar projetos de interesses comuns, mas que simultaneamente co-existem com interesses individuais e situações competitivas. Destaca-se a estruturação das redes a gerar a heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento por meio das relações de cooperação, as quais conviverão com conflitos e competição, caracterizando a estrutura de poder nas redes (Cândido & Abreu, 2000).

A compreensão da estruturação das redes é facilitada quando estas são classificadas em níveis de organização conforme hierarquia, importância e complexidade dentro do contexto organizacional. Distinguem-se as redes em cinco grupos (Quadro 1), nos quais destacam-se os tipos de relacionamento existentes dentro dos diversos grupos, formais e informais, que determinam as normas procedimentais, intrínsecas ou não.

QUADRO 1 Hierarquização dos tipos e formas de redes inter-organizacionais

1	Pequeno grupo	Equipes com poder decisório Círculos de estudos
2	Grande organização	Equipes interfuncionais Agrupamentos com poder decisório
3	Empreendimento	Kaizen [1] Redes de serviços Empresas centrais (core firms)
4	Aliança	Redes empresariais flexíveis Alianças estratégicas Joint ventures
5	Megagrupo econômico	Desenvolvimento econômico (PME´s) Keiretsu [2]

FONTE: Adaptado de Lipnack & Stamps (1994), citado por Cândido & Abreu (2000).

Ao tratarem da hierarquia, os autores trazem à tona a questão do poder dentro das organizações em redes, este intimamente ligado à capacidade de negociação de cada membro e aos recursos disponíveis dentro de um contexto institucional. Casarotto & Pires (1998), sintetizam em dois os tipos de estruturas hierárquicas de redes organizacionais, conforme seus aspectos procedimentais: as redes "*topdown"* e as "*redes flexíveis"*.

As redes *"topdown"* são caracterizadas quando uma empresa de menor porte fornece direta ou indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, por meio de subcontratações, terceirização, parceirizações e demais formas de repasse da produção. Nas *"redes flexíveis",* a cooperação torna-se mais evidente nas relações entre empresas, pois estas são estruturadas em função justamente da necessidade de cooperar. A cooperação é fortemente caracterizada entre empresas independentes que formam um consórcio, o qual administra a rede

[1] **Kaizen** *significa melhoramento contínuo envolvendo todos, alcançando desde a área de produção da empresa até suas alianças externas* (Cândido e Abreu, 2000).
[2] **Keiretsu** *são os precursores japoneses de aglomerações muito grandes de redes, representando o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala, com enfoque numa determinada região geográfica e num determinado setor* (Cândido e Abreu, 2000).

como se esta fosse uma grande empresa. Seus motivos resumem-se na necessidade prática de ganhar maior escala, mais habilidades e maior capacidade inovadora para fazer frente à competição (Casarotto & Pires (1998); Cândido & Abreu, 2000).

O objetivo das empresas interligadas é alcançar maior poder competitivo por meio da cooperação. Essa estrutura possibilita dominar e gerir todas as etapas e funções da cadeia, principalmente dominar as funções iniciais e finais — as quais justamente agregam maior valor ao produto (P&D, aquisição de matérias primas e marketing). São funções nas quais é maior o nível de dificuldade para empresas em performance isolada. Segundo Casaroto & Pires (1998), o *"consórcio"* de empresas passa a ser considerado como estratégia formidável para gestão dessas funções. Nesse sentido, as "*redes flexíveis*" e seus consórcios constituem forma alternativa à superação de adversidades contidas no próprio complexo mercadológico, o qual requer grandes esforços na busca de "vantagens" competitivas, cuja base está na capacidade de captar informações, assim como pelo desenvolvimento dos processos de qualidade, inovação tecnológica, suporte financeiro e promoção territorial.

As redes, portanto, são formadas por pessoas, recursos, percepções e regras que devem ser considerados no seu processo de gestão e cujas preocupações são peculiares quanto ao papel do gerenciamento, requerendo novas maneiras embasadas na criação de normas, metodologias, definições, implementação, manutenção e rotinização das ações. Esse conjunto de maneiras, de certa forma, define a tipologia de rede a ser construída, ressaltando a influência dos aspectos ambientais e sócio-culturais na sua formação e no seu sistema de governança (Fleury, 2002; Cândido & Abreu, 2000).

Busca-se compreender o processo "governança rede", termo utilizado por Jones et al., 1997, citado por Pecci (2000), pela relação de coordenação

estabelecida entre as empresas e pessoas dentro das redes organizacionais, legitimando sua estrutura e comportamentos.

2.2.1 Comportamento gerencial e influência no sistema de governança das redes organizacionais

Dentre os modelos propostos para estudos de gestão de redes organizacionais, destacam-se as propostas de Hakansson (1987), citado por Cândido & Abreu (2000). Este autor aborda o processo de estruturação e a heterogeneidade de recursos como fatores de determinação do nível de fortalecimento dos atores, conforme adaptações de atividades e recursos no comprometimento mútuo entre os membros participantes. Aborda também o processo de hierarquização que, em determinada circunstância, havendo dependência dos atores a um melhor situado, delineia-se a concentração do poder, ou seja, conduz à verticalização do processo decisório. Dentro das redes, a cooperação fica comprometida quanto mais evidente estiver o desequilíbrio no poder de negociação entre as organizações, pois segundo Castanha & Porto (1999), as empresas menores não possuem muito poder de negociação e freqüentemente têm que se sujeitar às práticas das grandes. Para os autores, estes fatores podem levar ao estabelecimento de relações dos membros com pessoas ou organizações fora da rede, caracterizando o processo de externalização.

Fleury (2002) aponta a carência de estudos sobre gestão estratégica das redes, referindo-se aos modelos de gestão atual de redes, os quais foram pensados, em sua maioria, para situações intra-organizacionais. Apoiando-se em Mandell (1990) e Wright (1983), a autora busca compreender a gerência de redes inter-organizacionais como ações caracterizadas pelo enfoque na solução de problemas, no comportamento estratégico e na comunicação, que são características relacionadas às habilidades de coordenação e controle, de relacionamento e manejo de interdependências.

Dentro das organizações, Fleury (2002) considera que o controle é baseado na relação de autoridade que depende da legitimidade hierárquica. Destaca que a estrutura de poder está diretamente relacionada com a habilidade dos gestores em relação ao processo de tomada de decisões, com a delegação e controle do processo de implementação. Para a autora, as ações dos administradores ficam delimitadas a um contexto organizacional específico. As relações inter-organizacionais determinam diferente abordagem, segundo a autora, uma vez que o controle não é uma relação preponderante, pois, ainda que representem diferentes níveis de recursos, não implica que haja um relacionamento hierárquico entre eles na rede e cada organização atua preservando a sua autonomia como unidade integrante. O sentido é a conciliação dos objetivos da rede com os objetivos particulares de cada um, o que leva a administração da rede a exercer um papel eminentemente coordenador das ações, sendo capaz de mobilizar recursos dentro de um ambiente diversificado de valores e culturas devido à pluralidade dos atores.

Fica evidente a preocupação dos gestores de redes em mediar tais processos, uma vez que estão envolvidos com noções de competência, racionalidade procedimental, informação limitada, relações de confiança, inovação incremental e trajetória tecnológica, além do processo de estruturação e noções de flexibilidade, incertezas, oportunidades e inovações em relação ao processo de externalização.

O papel do gestor das redes pode ser desempenhado por cada um dos atores, por vários deles simultaneamente, ou mesmo por um mediador externo ou facilitador. As redes não são baseadas em uma autoridade central e não podem ser dirigidas por um único objetivo organizacional. Cada organização mantém sua autonomia e o gerenciamento é realizado juntamente com os outros atores da rede. Este aspecto é a principal referência diferenciadora dos

mecanismos de coordenação das organizações tradicionais baseados na planificação, organização e liderança.

Segundo Pecci (2002), alguns autores divergem sobre os mecanismos de coordenação de redes, como Miles & Snow (1987), que defendem a coordenação por meio de mecanismos de mercado e Jones et al. (1997), ao considerarem que os mecanismos sociais de coordenação se encontram nas bases das redes organizacionais. Em ambos casos, percebe-se a existência de forças exercidas pelo ambiente influenciando os aspectos da coordenação, sublinhando-se a interatividade da rede com o meio e vice-versa, assim como nas relações entre os vários atores onde passam a vigorar, com maior intensidade, valores implícitos de lealdade e confiança mútua como a chave para o desenvolvimento das parcerias dentro e fora das organizações em rede (Fleury, 2002).

A preservação da autonomia dos membros da rede e a necessidade de se desenvolver mecanismos de coordenação para garantir a efetividade de suas ações são paradoxos das redes organizacionais a serem enfrentados pelos coordenadores. O processo de desenvolvimento da coordenação inter-organizacional contém as sementes da desintegração devido ao aumento da formalização e monitoramento, o que leva ao conflito e aumenta o dissenso entre os participantes que lutam por sua autonomia, apesar da sua crescente interdependência. A fim de superar essas dificuldades, Fleury (2002) destaca as quatro considerações fundamentais de Agranoff & Lindsay (1983): 1 - o contexto constitucional, legal, estrutural das diferentes organizações precisa ser conhecido e confrontado de alguma maneira, para que sejam reconhecidas e aceitas as diferenças em relação às definições de missões, estruturas, processo e procedimentos, respeitando a autonomia e definindo responsabilidades nas ações compatíveis com as especificidades de cada um dos participantes; 2 – estimular o diálogo permanente e franco, considerando cada participante como um parceiro independente; 3 – estabelecer níveis de trabalho e fluxo de informações

contínuo, envolvendo o uso de instrumentos técnicos e especialistas como ponte entre as diferentes perspectivas; 4 – focalizar a solução de problemas, envolvendo todos os atores no processo decisório, minimizando conflitos, o que significa uma gestão mais adaptativa que usar técnicas de planejamento racional.

Pecci (2000) afirma que geralmente os fracassos das redes ocorrem quando são cometidos dois erros apontados por Miles & Snow (1992): extensão na forma organizacional da rede que leva a ultrapassar os limites da capacidade e modificações da forma, as quais, apesar de parecerem razoáveis, violentam a lógica da rede. Há riscos de que vários gestores acostumados com o ambiente competitivo não consigam gerenciar essas novas formas de organização, podendo até mesmo incorporar a competição entre os diversos integrantes da rede.

Fleury (2002) e Pecci (2000) evidenciam que a colaboração, reputação e confiança mútua devem estar presentes na percepção dos gestores das redes organizacionais, pois existe o consenso de que o homem assume grande importância na organização em rede, como o centro do sistema, apto a assimilar o fluxo de informações, conhecimentos e mudanças e que há, nestas condições, a necessidade de energização da pessoa, de fortalecimento de sua integridade como ser humano.

2.2.2 As relações de confiança no equilíbrio das ações e decisões nas redes organizacionais

Partindo do pressuposto de que as redes representam uma tentativa de criação de novas formas de coordenação organizacional capaz de apresentar respostas às necessidades de seus integrantes, considera-se, portanto, que estas novas formas são mecanismos que transcendem um mero modelo organizacional. São estruturas baseadas em relações de confiança e cooperação que se apresentam diferenciadas, em forma e conteúdo, em relação ao conceito

de “lealdade”. Essas relações estabelecem um conjunto de procedimentos, os quais tendem a criar vínculos mais expressivos entre os membros participantes, levando-os a considerar os demais como parceiros e não competidores. As redes podem, ainda, representar maior variabilidade na configuração organizacional, retratar as especificidades e objetivos de cada um e, ao mesmo tempo, dinamizar o alcance do objetivo compartilhado da rede como um todo (Cândido & Abreu, 2000; Fleury, 2002).

Nesse sentido, a interação dos participantes da rede como percepção de significado para as impressões e experiências que vai além dos interesses individuais, uma vez que os membros da rede compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas. Isto traz ao centro da questão a complexidade do sistema, exigindo um processo de negociação permanente, baseado na relação de confiança mútua e que leva à flexibilização do processo de decisão, dando-lhe um caráter compartilhado e a gestão na sua forma adaptativa para tornar eficaz o processo gerencial das redes (Pecci, 2000; Fleury, 2002).

Segundo Pecci (2000), as novas forma organizacionais em rede demandam e fazem possível o estabelecimento de uma reciprocidade generalizada entre os membros da rede. Ressalta que aspectos como reputação, confiança, conspiração tácita e uma relativa ausência do comportamento calculativo devem dirigir este sistema de troca. Fleury (2002) evidencia a horizontalidade e o consenso obtido através de processos de negociação entre os participantes como fatores de geradores de compromissos e responsabilidades com as metas compartilhadas e maior sustentabilidade das redes. Assim, compromissos e responsabilidades são assumidos quando há uma relação de confiança concreta entre os parceiros.

Os riscos de fracassos das redes, em relação à confiança, podem ocorrer quando um dos membros age de maneira desproporcional às expectativas e

valores contidos na relação ou aparentemente se apropria da organização, criando fortes resistências entre os demais atores. Outros fatores de risco apontados como possíveis indutores ao fracasso são identificados como sendo o afastamento dos princípios e objetivos originais, a falta de critérios claros para admissão de novos entrantes ou permanência, a ocorrência de marginalização de grupos, pessoas e organizações e também a dificuldade de controle e coordenação das interdependências (Cândido & Abreu, 2000; Fleury, 2002).

Farias Filho et al. (1999) constatam persistir ainda uma cultura administrativa individualista, de certa forma dominante no meio empresarial, de tal forma que a cultura da cooperação e da partilha são comumente rechaçadas, ocasionando interferências não somente no processo gerencial das redes, mas também na percepção dos membros participantes. Acrescentam que tais comportamentos são frutos do individualismo e da falta de confiança nos pares. Os autores afirmam que a cultura da confiança é um dos aspectos relevantes na estrutura das redes que, envolvendo interesses de pessoas e empresas, relaciona-se diretamente com a cooperação. A ética é então colocada em pauta e o conhecimento sobre pessoas, ou empresas, que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração dessa cultura (Farias Filho et al., 1999).

Para Fleury (2002), o fortalecimento da confiança entre os atores da rede parte da construção de um objetivo como um valor compartilhado para além dos objetivos particulares que, todavia, permanecem. A autora ressalta que para chegar a esse tipo de acordo é preciso desenvolver "arenas" de barganha, nas quais a percepção, valores e interesses possam ser confrontados e negociados, por meio de intenso processo de comunicação.

Tem-se, pois, que o grande aliado para o desenvolvimento das relações de confiança nas redes é o sistema de comunicação. Segundo Pecci (2000), a informação é um dos objetos da comunicação a qual é entendida como o agir humano orientado a transferir informações, sinais e símbolos, por intermédio de

meios e canais. A comunicação é o processo pelo qual as organizações assentam suas estruturas, promove o surgimento de novas comunidades e organizações, dinamiza a interatividade entre seus membros e proporciona, ainda, facilitar o alcance de objetivos comuns e promover adaptação e inovação. Também são considerados importantes os canais informais, baseados nas relações pessoais entre os membros como forma de estreitamento dos vínculos de confiança, comprometimento e cooperação entre os diversos atores das redes organizacionais.

O equilíbrio organizacional das redes é tido, fundamentalmente, como reflexo do nível de confiança entre seus membros e é entendido quando as organizações participantes estão engajadas em interações cooperativas baseadas no consenso e no respeito mútuo, o que remete às considerações sobre as redes, à solidariedade econômica como plataforma de desenvolvimento organizacional dentro do processo de inclusão social pela geração e distribuição de trabalho e renda (Fleury 2002; Arruda, 2001).

2.3 A economia solidária e as redes organizacionais

A competição exacerbada por mercados, estimulada pelo elevado grau de liberalização econômica, principal fato gerador de incertezas, tem levado os setores privado e público a despenderem grandes investimentos em processos tecnológicos informatizados. Para muitos, tais processos têm correspondência direta com a diminuição de postos de trabalho e conseqüentemente com o brutal aumento da concentração de renda[3]. Assim como a micro e a pequena empresa, as pessoas físicas buscam também maneiras econômicas alternativas capazes de responder aos anseios de sobrevivência e satisfação de suas necessidades, de forma que a distribuição da renda seja mais equânime, sua capacidade de

[3] Atualmente, a ONU constata existirem no mundo 385 pessoas cuja riqueza supera a renda conjunta de países onde vivem 45% da população mundial (The Human Development Report, 2001/ONU).

participar de mercados competitivos se apóie na cooperação e o seu desenvolvimento esteja relacionado com a qualidade de vida, além da própria rentabilidade de seu trabalho. Surgem, no meio acadêmico, debates sobre novos modos de organização com objetivo de colocar o ser humano e suas necessidades como centro das questões relacionadas ao trabalho e à produção. Propõem-se várias ações organizacionais em suas diversas formas estruturais e conceituais, todas preocupadas com a sobrevivência e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. São práticas de colaboração solidária, inspiradas por novas necessidades e novos valores culturais, nas quais o ser humano é sujeito principal da finalidade econômica (Cândido & Abreu, 2000; Arruda, 2001).

No Brasil vêm se desenvolvendo intensivamente várias formas de práticas cooperativas e ações organizacionais solidárias como respostas de parte da sociedade civil à crise das relações de trabalho e ao aumento da exclusão social, quase sempre por iniciativa de entidades envolvidas com problemas sociais (Singer, 2000).

Por meio da recriação e aperfeiçoamento das experiências vividas pelos Pioneiros de Rochdale, Inglaterra, no século XIX, surgiram diversas formas e maneiras de expressão e práticas em relação à colaboração solidária em diversos contextos sócio-culturais (Arruda, 2001).

Considerada como nova forma de organização sócio-comunitária, as redes podem desempenhar um papel econômico e social que legitima o processo de desenvolvimento de um determinado contexto econômico, uma vez que possibilitam perspectivas de mudanças efetivas, pela mobilização interna e externa de seus agentes, em um processo de democratização de uma economia comprometida socialmente e construída pelas relações comunitárias. A emergência de formas organizacionais baseadas em redes de cooperação e solidariedade se liga ao processo de surgimento de novas expressões a definirem uma "nova economia solidária", como economia social, socioeconomia

solidária, economia de solidariedade, economia popular, economia do trabalho, colaboração solidária, economia de comunhão, entre outras, pelas quais os meios acadêmicos começam a demonstrar interesse com o objetivo de compreender e descrever seus mecanismos. (Cândido & Abreu, 2000; Singer, 2000; Arruda, 2001)

Segundo França Filho (2002), a Economia Solidária é considerada por Laville & Eme como um fenômeno de proliferação de iniciativas e práticas sócio-econômicas diversas, as quais assumem na maioria dos casos, a forma associativa e buscam responder a certos problemas locais específicos. Para Singer (2000) a Economia Solidária é um conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas sob a forma de organizações *auto-gestionadas*, ou seja, pela propriedade coletiva do capital e participação democrática nas decisões – uma pessoa um voto.

A Economia Solidária surge, pois, como fenômeno sócio-econômico alternativo real à situação crítica da economia tradicional em relação à geração de emprego e distribuição de riquezas. O entendimento das ações associativistas e de solidariedade como intervenção econômica não são recentes. Elas aparecem como reação ao conceito *homo-economicus*, a referindo-se etimologicamente como elo de ligação entre as pessoas e contrapondo o individualismo pela representação da partilha de responsabilidades quando foram introduzidas nas ciências sociais no século XIX como a relação moralmente qualificada, essencial e ativa do indivíduo com a comunidade, e vice-versa. A abordagem antropológica coloca a humanidade como forma de organização social e econômica, naturalmente solidárias entre si (Lima, 2001; França Filho, 2002; Arruda, 2001).

Atualmente, no meio acadêmico, existem esforços para re-conceitualização da economia, considerando como eixo fundamental a referência de novos paradigmas e novas relações de trabalho e de produção

formalizadas por meio de novas estruturas organizacionais, as quais propõem a "comunidade" como agente principal, que toma para si a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento muitas vezes subjugado aos interesses diversos do mercado ou do Estado. Pretendem-se novos conceitos nos quais o conhecimento e a criatividade humana, bem como a cooperação, a participação e a solidariedade, sejam valores centrais a sobrepor o egoísmo utilitário. Propõem-se, portanto, a passagem de uma cultura societária mercantil para uma cultura comunitária capaz de fortalecer a sociedade civil pela democratização e socialização da economia, ou seja, situar a economia dentro de novos paradigmas para um sistema comunitário (Soto, 2000).

A perspectiva de uma economia solidária pressupõe a pluralidade de princípios comportamentais que ampliam a dimensão econômica sob aspectos relacionados à solidariedade e reciprocidade como novos fundamentos paradigmáticos nos quais se assentam as práticas de produção e a redistribuição de riqueza (Soto, 2000; França Filho, 2002).

2.3.1 Condicionantes do novo agir econômico

A Economia Solidária traz em si conceitos advindos da necessidade de se distinguir as abordagens econômicas alternativas das práticas da economia capitalista, uma vez que pode-se considerar a economia como um termo abstrato, o qual refere-se a toda forma de organização social da produção e da reprodução da vida a partir do uso dos recursos que o ecossistema oferece (Arruda, 2001).

Segundo França Filho (2002), as condições atuais de mercado, notadamente hegemônico e a sua racionalidade dominante, são dificuldades para uma economia que se pressupõe pluralizada, ao admitir a diversidade de princípios de comportamento econômico. Santos (2000), citado por Lima (2001), ao mostrar o domínio da materialidade nas concepções de políticas

econômicas atuais, ressalta que a implantação de um novo modelo econômico, social e político poderá conduzir à realização de uma vida coletiva mais solidária, uma vez que já se impõem limites e se descobrem razões humanas diferentes da racionalidade hegemônica. Busca-se construir uma lógica de convivência em redes de pessoas e organizações, cuja racionalidade vinda "de baixo", do coletivo, caracteriza nova forma de agir econômico, novas formas estruturais das organizações e novos conceitos de gestão.

As propostas e práticas da Economia Solidária reconhecem a economia como um meio de desenvolvimento do ser humano, histórica e ontologicamente, como pessoa, sociedade e espécie. O novo paradigma considera a subordinação da economia e da tecnologia aos objetivos maiores do desenvolvimento humano e social. Estes talvez sejam alguns dos inúmeros desafios para se configurar novos artefatos de novo paradigma e consolidar as práticas de uma economia de solidariedade (Baraúnas, 2000).

França Filho (2002) propõe a síntese das formas de economias solidárias ultrapassando a idéia de economia de mercado, por meio do re-arranjo de princípios econômicos que regulam as relações de trabalho, as quais considera meio fundamental de produção de distribuição de riquezas. Dessa forma, este autor destaca, de maneira esquemática, a "economia não monetária" fundada na reciprocidade, ressaltando tratar-se de um tipo de sistema de relação de trocas no qual se distingue a lógica da "dádiva" em três momentos: dar, receber e retribuir.

A Economia de Comunhão (EdC), como fenômeno sócio-econômico na configuração esquemática de França Filho (2002), tem sua base nos princípios dos projetos de inclusão social da Economia Solidária, por agir economicamente voltada para a produtividade e para a promoção humana, seja de um indivíduo em particular ou de toda uma sociedade, privilegiando aqueles que mais necessitam, o que permite relacionar a ocorrência simultânea dos três momentos

da lógica da "dádiva" como elementos fundamentais de seus paradigmas organizacionais.

2.3.2 Fundamentos da Economia de Comunhão

Apesar de sua proposta econômica, é a dimensão cultural, cujos valores essenciais partem de um profundo e extenso sentimento de partilha, que norteia o fundamento vital da tríplice distribuição dos lucros: para os pobres, para o desenvolvimento da própria empresa e para a formação de "homens novos" (Baraúnas, 2000).

A EdC visa estabelecer um sistema de organização produtiva no qual as pessoas assumam seu auto-desenvolvimento pessoal e familiar mediante integração na organização econômica e social; visa também criar fontes de trabalho produtivo por meio de empresas coligadas em redes solidárias de trabalho associado à produção de bens e serviços em todas as áreas e atividades da economia, além de democratizar a propriedade, a economia e o poder, mediante o fortalecimento da Economia Solidária sob a perspectiva da partilha – substituição da *"cultura do ter"* pela *"cultura do dar"*. Ela está fundada em valores assimilados do Movimento dos Focolares[4], ditos intrínsecos e espirituais do homem como agente racional e integrante da coletividade, seja pela família ou pela comunidade e no trabalho como fonte do desenvolvimento social, econômico, cultural e político dos povos e nações (Araújo, 2002; Ferrucci, 2002; Arruda, 2001).

[4] **Araújo (2002)** – A palavra focolare significa lareira, cujo objetivo é agasalhar e dar conforto às pessoas em épocas extremamente frias. Com este sentido simbólico, o Movimento dos Focolares teve origem na cidade de Trento, Itália, no final da II Guerra Mundial, por um grupo de jovens cristãs lideradas por Chiara Lubich que visavam superar as aviltadas condições de sobrevivência impostas ao ser humano pelos efeitos da guerra.Atualmente o movimento está difundido em 198 países, com aproximadamente 4.000.000 de membros. Contam-se diversas origens religiosas como cristãos de várias denominações – ortodoxos, anglicanos, luteranos, entre outros; de outras religiões – hebreus, muçulmanos, budistas, hinduistas – e, também, não religiosos. Envolve pessoas de todas as idades, raças, línguas, culturas. Todas compartilham valores universais como a solidariedade e a fraternidade em atos da vida corrente. No Brasil, o Movimento dos Focolares foi iniciado em 1958, por Ginetta Calliari na cidade de Recife, PE. Em 1967, já em São Paulo, surge a oportunidade de iniciar a implantação no denominado Centro Mariápolis, em Vargem Grande Paulista, SP, atual sede brasileira do movimento, o qual conta com mais de 300.000 membros espalhados pelo país.

É considerada, pois, uma sócio-economia emancipada – uma economia de solidariedade cujos protagonistas principais são as pessoas de todas as raças e de todos os credos; fundamenta-se na ação coletiva em nova cultura e em novos valores de desenvolvimento da pessoa humana e suas redes de relacionamento social, que se apresentam em estado determinante e não se subordina somente à racionalidade instrumental como desenvolvimento econômico. É também considerada uma economia ecológico-social, onde o equilíbrio entre o ser humano e o ambiente se propõe cada vez mais qualitativo, capaz estimular os processos simultâneos de personalização, socialização e espiritualização (Ribeiro, 1993; Gold, 1999; Arruda, 2001; Bruni, 2002).

Para os integrantes do Movimento dos Focolares, criadores do projeto Economia de Comunhão (EdC), a cultura da partilha refere-se ao oposto da "*cultura do ter*", profundamente difundida como elemento motivador do sistema capitalista, movido por interesses individuais, no qual dá-se porque recebe-se algo em troca como benefício. Nesta cultura, a partilha se realiza quando ambos os lados (doadores e necessitados) participam e interagem com suas oferendas (sejam bens materiais ou dons) sem haver compromissos individuais, doam porque têm, recebem porque necessitam; em um só ato: a comunhão (Ribeiro, 1993; Gold, 1999; Baraúnas, 2000).

A "*cultura do dar*" não significa desapego aos bens materiais, mas de administrá-los de forma a subsidiar vida e progresso coletivo como valor maior existente. Assim, propõe o deslocamento da referência de valor do conceito "*raridade*" para "*vitalidade*" como valor emergente contemporâneo, valor este percebido quando no planeta se esgotam potenciais, pela exploração econômica em relação aos recursos naturais. Partilhar bens e dons é, portanto, um procedimento para beneficiar a vida, compreendida como um "*bem divino*" a ser prezado por todos os meios. No caso, os meios são os bens materiais, o lucro, a natureza, a espiritualidade humana, etc. (Baraúnas, 2000; Burkart, 2002).

Para Burkart (2002), a "*cultura da partilha*" pode ser considerada como uma tentativa de responder às questões levantadas quando analisa o paradigma do Desenvolvimento Sustentável. Segundo o autor, essa nova cultura representa um experimento prático-teórico de organização da sociedade, expresso também pelo paradigma do Desenvolvimento Sustentável: uma sociedade equânime, fonte de felicidade e de realização do gênero humano.

A exemplo da EdC, como projeto de difusão da "*cultura da partilha*" dentro da Economia Solidária, podem as organizações comunitárias retomar a síntese dos ideais do humanismo, já que a sociedade capitalista admite existir um momento de transição entre paradigmas que passam da atual valorização do indivíduo como herança da cultura ocidental, cuja ação individual é voltada para a maximização de riqueza acumulada, para a retomada dos aspectos sociais e coletivos. Além disso, acrescem ao significado legítimo da democratização, posse e controle dos bens de produção, o espírito igualitário, tanto no acesso ao crédito, quanto pelas relações de produção, consumo e modo de gestão. Vários exemplos podem ser tipificados como empreendimentos comunitários centrados na busca de condições de satisfação de necessidades dos seres humanos, na perspectiva do bem viver de todos para todos, a serviço do homem e não apenas como a chamada economia de sobrevivência, marginal à economia de mercado (França Filho, 2002; Lima, 2001; Arruda 2001; Bruni 2002).

Nesse sentido, Burkart (2002) evidencia o paradigma da EdC em seis dimensões de compreensão (Quadro 2), identificando iguais finalidades com o paradigma do Desenvolvimento Sustentável.

QUADRO 2 Paradigmas do desenvolvimento sustentável e da EdC

Dimensão	Desenvolvimento sustentável	Cultura da Partilha
Leitura da realidade	▪ Visão holística ▪ Ênfase na interdependência e inter-relação *Ênfases:* ▪ Na dimensão lógico-sistêmica ▪ Evidência a necessidade urgente de novos instrumentos	▪ Paradigma interdisciplinar da unidade *Ênfases:* ▪ Na dimensão espiritual-histórica ▪ Possui potencial de consolidação metodológica da construção de modelos teóricos, estratégias de pesquisa empírica e modelos de aplicação
Objetivo do processo de desenvolvimento	▪ Satisfazer às necessidades (em especial, dos mais pobres) ▪ Tendência a um mínimo realista	▪ Realização do ser humano em comunidade. Felicidade ▪ Tendência a um máximo profético
Estratégias	▪ Construção de um esquema teórico de referência ▪ Políticas em âmbito internacional, nacional e regional ▪ Novos padrões de produção e consumo *Ênfases:* ainda no ambiente, mas transferindo-se a aspectos sociais e culturais	▪ Construção de uma base teórica (no início) ▪ Experiências vitais e construção de "lugarejos-modelo" ▪ Projeto "Economia de Comunhão (perspectiva prática e teórica) *Ênfases:* Aspectos sociais e ontológicos
Principais dinamismos	▪ Melhorar o dinamismo inter-relacional entre economia, tecido social e ambiente ▪ Estratégias "todos vencedores" *Ênfases:* prevenção e solução dos problemas	▪ Novo dinamismo para conduzir a complexidade à unidade ▪ Conceito-chave deste dinamismo: dar *Ênfases:* aspectos sociais e ontológicos
Antropologia	▪ Centrada no homem Notas: até agora não há uma antropologia clara. Excessiva ênfase no ambiente	▪ Centrada no "homem em relação" Nota: uma visão intersubjetiva nova que concorda com a tendência atual da "sociedade das organizações"
Sociedade equânime sem pobres		

FONTE: Adaptado de BURKART, H. Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões; tradução Thereza Christina F.Stummer. – Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2002. p 78.

Os fundamentos da cultura da partilha, portanto, sobressaem dentro da Economia de Comunhão como paradigma de "cultura empresarial/organizacional" necessária ao "novo agir econômico" das novas organizações, representadas pelas Empresas de Participação Comunitária que, por meio de ação cooperativada, a exemplo da EdC e estruturadas em redes de relações intra e inter-organizacionais, tornam-se organizações legitimadas dentro da Economia Solidária e propõem formas de geração de trabalho e distribuição do renda como novo modelo de desenvolvimento sócio-econômico comunitário.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo decidiu-se pela abordagem qualitativa e interpretativa, de forma a priorizar conhecimento de processos sem denotar preocupações, dentro da realidade examinada, com a quantificação de situações e eventos.

Esta opção deu-se pela possibilidade de uma abordagem de interesses mais amplos e de poder redimensioná-los à medida do próprio avanço, pois a pesquisa qualitativa permite a utilização de métodos mais convenientes para análise a juízo do pesquisador para estudo dentro de campo delimitado de investigação. O contato do pesquisador com a situação leva, pois, a um processo de interação em que se procura compreender o fenômeno, conforme a percepção e comportamento dos próprios agentes sociais em estudo. Tal forma permite diferentes abordagens e estratégias de investigação (Neves & Spers, 1996; Godoy, 1995).

Os dados da pesquisa são predominantemente descritivos, obtidos por meio de entrevistas. Este método é considerado por suas características como momento da pesquisa qualitativa capaz de proporcionar melhor delimitação e fundamentação do problema em questão (Alencar & Gomes, 1998).

3.1 Estudo de caso

Optou-se pelo estudo de caso da ESPRI S.A. em função dos objetivos da pesquisa, quais sejam, compreender e explicar os aspectos práticos e teóricos das Empresas de Participação Comunitária, conhecidas como EPC, ainda sem referência científica. Tal forma poderá contribuir para a expansão do seu conhecimento e generalização teórica referente ao assunto.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa, não uma técnica específica. É considerado meio para organizar dados, preservar o caráter unitário do objeto social de estudo, assim como estratégia para se investigar o "como" e o "porque" da ocorrência de certos fenômenos, sobre os quais o pesquisador tem pouco controle (Goode & Hatt, 1973; Yin, 2001).

Apesar de existirem críticas quanto à impossibilidade de generalização e consolidação de novas teorias, Alencar (1986) considera o estudo de caso legitimado — como forma de pesquisa — por acumular observações úteis para isso, porquanto a análise de diferentes casos pode afinal proporcionar generalizações e que entre indicadores e teorias, o estudo de caso tem papel importante nas ciências sociais. Dentre eles, destaca que:

a) *os estudos de caso podem ilustrar generalizações estabelecidas e aceitas e, mesmo pouco abrangentes, podem ganhar novos significados quando ilustrados em contextos diferentes;*

b) *o estudo de caso pode se constituir em teste para uma teoria aceita como "verdade universal", carente se ser comprovada em outras instâncias. Assim, os resultados podem estimular a formulação de hipóteses para novas pesquisas e, conseqüentemente, conduzir a generalizações.*

Yin (2001) corrobora a visão de Alencar (1986), ao apresentar respostas à mesma crítica, segundo a qual *"... da mesma forma que os experimentos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. (...) o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização teórica) e não enumerar freqüências (generalização estatísticas)"*.

3.2 Instrumentos utilizados para a coleta de dados

Conforme Bogdan & Biklen (1994) e Godoy (1995), na pesquisa qualitativa são apresentadas cinco características fundamentais:

a) o ambiente natural é considerado a fonte direta dos dados e o pesquisador o instrumento principal;

b) a pesquisa sendo descritiva envolve transcrição de dados de entrevistas, consultas a vídeos, jornais, livros, etc.;

c) há maior interesse do pesquisador pelos processos do que por produtos ou resultados;

d) ao partir de enfoque amplo a buscar interesses mais específicos ao invés de hipótese a ser confirmada, a análise tende a ser de forma indutiva;

e) a preocupação central do pesquisador é o significado que as pessoas têm e dão à realidade.

Por ser o objeto de estudo uma organização empresarial, cujas características fundamentais relacionam-se diretamente com contexto social e econômico na qual está inserida, o pesquisador procurou estar presente no ambiente, no entanto sem dele participar. Pretende-se levar em conta o contexto no qual os fenômenos ocorrem, a fim de compreendê-lo e possibilitar análise sob perspectiva integrada ao campo de observação da percepção das pessoas envolvidas.

Foram empregadas estratégias combinadas para a coleta de dados assim como levantamentos bibliográficos, pela busca em livros, dissertações, jornais e publicações especializadas; levantamentos documentais, por meio de consultas a documentos internos, boletins informativos, jornais e revistas, documentos administrativos e filmes institucionais; observação não-participante, por meio do contato com a realidade estudada, porém, sem integrar-se a ela e, por fim, entrevistas semi-estruturadas.

A entrevista semi-estruturada é uma técnica que permite abordagens compreensivas ou interpretativas. Sua utilização apresenta como vantagens maior flexibilidade para o pesquisador, pois este pode reformular questões para melhor entendimento sobre o depoimento do entrevistado e, também, ser

oportunidade de contato mais aprofundado ao observar atitudes, reações e conduta. No decorrer da entrevista, permite obter dados relevantes e detalhados sobre o objeto de estudo e possibilita ainda a exploração mais profunda de representações, cultura, crenças e valores dos próprios entrevistados (Alencar & Gomes, 1998; Gomes, 1994; Bogdan & Biklen, 1994; Laville & Dionne, 1999).

Como instrumento de coleta, utilizou-se um roteiro de entrevistas (questionário semi-estruturado), em que questões seriam ou não acrescentadas conforme as respostas, a critério do entrevistado. Segundo Bogdan & Biklen (1994), não é preciso optar por extremos de questionários estruturados ou não para este tipo de pesquisa, conforme o objetivo fixado.

Pelo fato da pesquisa não ser considerada não probabilística, mas sim determinística, o tamanho da amostra não foi definido (Godoy, 1995). No caso, a escolha recaiu sobre dirigentes, funcionários e acionistas da empresa, além de técnicos de órgãos de apoio e fomento.

3.3 O processo de escolha do objeto de estudo

Por meio de contato com a agência Regional do SEBRAE/MG, em Pouso Alegre, MG, no ano de 1999, surgiram as primeiras informações sobre empresas de participação comunitária — ao participar de evento de treinamento para técnicos consultores daquele órgão.

A oportunidade de pesquisa para a dissertação de mestrado levou o autor a focar este tipo de empreendimento após constatar a inexistência de referencial teórico conhecido ou trabalho científico publicados. Assim, ao planejar a pesquisa, optou-se pelo estudo dos aspectos teóricos e práticos deste tipo de organização.

Para desenvolver a pesquisa, foram escolhidas três empresas na cidade de Campinas, SP. No decorrer da fase inicial da coleta e análise dos dados, por meio de levantamentos bibliográficos, juntamente com entrevistas de técnicos do

SEBRAE/SP e dirigentes de Empresas de Participação Comunitária (EPCs) além da Associação Paulista de Empresas de Participação (APEP), optou-se por considerar a ESPRI S.A. – Empreendimento, Serviços e Projetos Industriais S.A., como objeto central de estudo por apresentar características peculiares e diferenciadoras no seu processo de gestão. Em fase subseqüente a coleta de dados se deu na ESPRI S.A., por meio de entrevistas e leitura de documentos, materiais informativos e participação em reuniões sociais e formais com membros da organização.

A ESPRI S.A. tem sua sede no município de Cotia, SP, situado nas coordenadas de longitude –46,9º (oeste) e latitude –23,7º (sul) no estado de São Paulo. O município tem uma área de 324km^2, distante 30km da capital paulista pela Rodovia Raposo Tavares e, a população atinge 148.987 habitantes. Faz divisa com os municípios de Vargem Grande Paulista, Ibiúna e São Roque. Segundo dados do IBGE, sua base econômica é a pecuária (avicultura), a indústria e o comércio, com 5.289 unidades empresariais, das quais 4.004 foram instaladas a partir da década de 1990.

Foram no total da pesquisa, entrevistadas 38 pessoas, sendo 4 técnicos do SEBRAE, em Campinas, SP e São Paulo, capital; 5 dirigentes de EPCs em Campinas, SP e Sumaré, SP; 3 empresários ligados à EdC e, finalmente, 26 pessoas na ESPRI S.A., sendo 4 diretores, 1 funcionária e 21 acionistas e colaboradores.

3.4 Movimento para coleta de dados

Em períodos intercalados de fevereiro/2002 a fevereiro/2003, entre contatos iniciais e pesquisa, foram visitadas 3 empresas, 1 associação de empresas e 2 agências do SEBRAE nas cidades paulistas de Campinas, Sumaré, São Paulo, Vargem Grande Paulista e Cotia.

Conforme o plano inicial de trabalho, estas incursões proporcionaram o desenvolvimento da característica circular do processo de pesquisa no qual alternaram-se levantamento, reflexão e análise como orientação para próxima fase de campo.

Em cada etapa foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, realizado levantamento documental e observados comportamentos dos agentes.

Dessa forma, considerou-se para a análise aspectos contextuais como o histórico do surgimento das EPCs e do projeto Economia de Comunhão, seus objetivos e seus aspectos legais, de gestão e de estrutura, assim como de seu processo organizacional por meio de seus procedimentos estratégicos, da percepção dos agentes sociais referentes à cultura, valores e crenças e das relações compartilhadas, levando-se em conta o processo de legitimidade e sistema de governança das organizações em relação às redes organizacionais e aos aspectos sócio-econômicos da Economia Solidária.

4 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL

O fenômeno das Empresas de Participação Comunitária (EPCs) surgiu no Brasil como alternativa concreta de organização capaz de promover mudanças na realidade sócio-econômica de municípios e regiões carentes de desenvolvimento. Apresenta em sua configuração organizacional um sistema híbrido, o qual envolve a estrutura empresarial e seus aspectos produtivos com o modelo de gestão do sistema cooperativista e com os aspectos das relações compartilhadas existentes nas redes organizacionais. É um fenômeno ainda sem referências acadêmicas, mas que desperta enorme atenção entre os pesquisadores pelo seu processo histórico e aspectos teóricos e práticos como modelo a propor uma nova concepção organizacional cooperativa.

Para compreender seu sistema foram levantados e expostos neste capítulo aspectos estruturais, legais e relacionais, contexto histórico\cultural, conceito e re-conceitualização da organização, assim como fatos relacionados às dificuldades e experiências bem sucedidas, verificados no processo de implantação e desenvolvimento das EPCs no estado de São Paulo.

4.1 O pioneirismo paranaense

As EPCs, no Brasil, tiveram seu início em Toledo, PR, em 1980, como reação à política implementada desde a década de 1960, a qual privilegiou monocultura da soja, em função da cotação no mercado internacional. Por meio da Associação Comercial e Industrial de Toledo surgiu a proposta da própria comunidade assumir a tarefa de industrializar o município, fazendo-o com seu próprio capital, mão-de-obra e com matérias-primas da própria região. Centra-se na ação coletiva local o esforço de desenvolvimento. A idéia era criar uma

indústria de propriedade comunitária, sem monopolizarem-se as ações. O objetivo seria viabilizar economicamente o próprio município pelo potencial da geração de empregos, geração e circulação de rendas.

Criou-se em agosto de 1980, a primeira Empresa de Participação Comunitária, a INCOPESA – Indústria e Comércio de Peles S/A, com capital inicial de Cr$ 400.000,00 (quatrocentos mil cruzeiros), a qual industrializaria subprodutos da Frigobras (frigorífico da Sadia), cuja unidade estava instalada no município. Na seqüência, surgem outras EPCs, como a INCASA – Indústria de Calçados S/A, a INCOA – Indústria e Comércio de Adubos S/A, a INCOBOLAS – Indústria de Bolas de Couro S/A, INDUSCOURO – Indústria de Artefatos de Couro S/A e outras a diversificar atividades. O surgimento e diversidade desses empreendimentos conduziram à criação da TOLEDO S/A PARTICIPAÇÕES, "holding" dessas empresas. Deu-se então a primeira formatação estrutural do sistema.

A concepção dessa modalidade de organização partiu do princípio do "autoconsumo", ou seja, os produtos dessa empresa seriam consumidos pelos próprios acionistas, ou pelas próprias empresas, em rede ou como grupos consorciados. O sucesso desse modelo de organização chamou a atenção de órgãos de fomento como o SEBRAE/SP, o qual passou a desenvolver projetos análogos no estado de São Paulo a partir dos anos 1990.

4.2 As EPCs no estado de São Paulo

A partir da experiência de Toledo, já em 1994, o SEBRAE passou a fomentar e apoiar as EPCs no Paraná e, em 1996, iniciou o mesmo trabalho no estado de São Paulo para promover a disseminação da experiência. Propôs melhorar o processo e evoluir o modelo para orientar, por meio de equipe especializada, os interessados — desde a formação de grupos de organização inicial até a constituição — por meio de palestras, acompanhamento técnico e

integração com outros produtos oferecidos pelo órgão, como bolsa de negócios, treinamentos, etc.

Inicialmente concebida como EPC – Empresa de Participação Comunitária – devido à natureza aglutinadora, o SEBRAE suprimiu do modelo a expressão "*comunitária*" para dar conotação eminentemente empresarial ao projeto. A intenção seria desfazer possíveis confusões quanto à natureza e finalidade, pois o vocábulo "*comunitária*" remetia à idéia de organização ligada a entidades assistenciais, classistas ou outras do gênero. Sob tal perspectiva, considerava-se que a expressão retirada traria desgaste junto a possíveis investidores, pois as EPCs tornaram-se "negócios" destinados a produzir lucros em benefício dos acionistas.

Segundo depoimentos de técnicos do SEBRAE:

"...o SEBRAE considerou que a palavra comunitária propiciava o entendimento de ações filantrópicas ou de ações não empresariais, como associação de moradores de bairro, etc..."

"...o fator motivador é sempre o lucro. O SEBRAE entende que a EP é um negócio e, portanto, o compromisso maior é com a rentabilidade dos projetos. Entende que tem como conseqüência a possibilidade de geração de emprego e renda, uma vez que ao se desenvolver, uma EP proporciona isso. Assim, o lucro deve ser buscado com persistência como objetivo principal, seja qual for o ramo de atividade..."

Assim, foram criadas cerca de 50 EPCs no estado de São Paulo, quase todas na mesma época, com investimentos nas áreas de indústria, comércio e, principalmente, serviços.

Algumas EPCs se destacaram como, por exemplo, a PIG LIGTH S/A no ramo da suinocultura, a NIKKEY VALE PARTICIPAÇÕES S/A, em São José dos Campos, cuja base dos investimentos provém dos descendentes de japoneses

que vivem no Japão, os "dekasseguis". Registra-se também a ECOPAR S/A, no ramo automotivo e a NOSSA FORÇA S/A, no ramo de alimentação.

4.3 A Empresa de Participação Comunitária (EPC) e seus conceitos na perspectiva do SEBRAE\SP

As EPCs, conforme idéia original dos "pioneiros paranaenses", são constituídas por uma empresa *holding*, na forma de sociedade anônima de capital fechado e suas subsidiárias (Figura 2). Para tal, reúnem-se pessoas as quais devem integralizar o capital em período determinado. No seu estatuto é mencionado o número de ações pelas quais se divide o capital e prevê-se a emissão de ações nominativas, ordinárias ou preferenciais. Cabe aos acionistas detentores de ações ordinárias o assento em assembléias e o regime de gestão inspira-se no modelo cooperativista, *"cada homem um voto"*. Os acionistas podem vender suas ações, preferencialmente aos demais participantes; somente no caso de não haver interesse dos demais, pode-se vender a terceiros. Essa forma organizativa prevê participação de grande número de sócios, com pequenos aportes de capital.

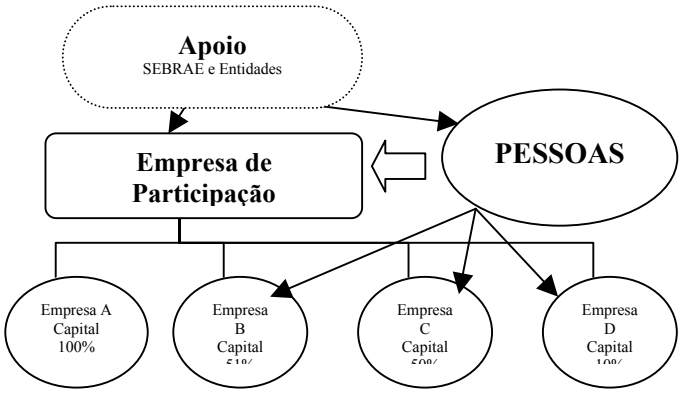

FIGURA 2 Modelo conceitual de Empresa de Participação Comunitária
FONTE: Adaptado de SEBRAE, Empresas de Participação: Promovendo o Desenvolvimento dos Municípios e Gerando Empregos e Renda, Apostila. São Paulo. Julho/2000**.**

O SEBRAE conceituou as EPCs como empresas criadas com base no associativismo, onde pessoas, empresas ou países buscam vantagens mútuas por meio de ação conjunta. Nesta perspectiva, desenvolveram-se conceitos para mais duas variações deste modelo organizacional, aos quais denominou-se Condomínio Empresarial de Pequenas Empresas (CEPE) ao projeto associativista cujo objetivo principal seria desenvolver atividades produtivas nas cidades para gerar renda, postos de trabalho e criar pequenos negócios e Empresa de Participação Social (EPS). Esses empreendimentos visariam gerar receita de forma perene e contínua para as entidades assistenciais definidas previamente pelos acionistas da EPC. Neste sentido, as EPCs são entendidas como empreendimentos capazes de proporcionar meios de reação à crise econômica, impulsionar o comércio local e gerar recursos. São considerados embriões para nova modalidade de organização por apresentarem vantagens quanto ao processo participativo e democrático nas decisões e por reduzirem riscos, quando aplicam capital em segmentos e negócios diversos, além de proporcionarem investimentos relevantes a médio e longo prazo.

Inicialmente, conforme perspectiva dos pioneiros paranaenses, a EPC constituía modelo organizacional capaz de superar dificuldades econômicas de uma dada comunidade. Principalmente no estado de São Paulo, com o envolvimento do SEBRAE no processo de implementação e desenvolvimento das EPC´s, o conceito assume aspectos mais ligados ao empreendedorismo empresarial relacionado a investimentos, riscos e rentabilidade de grupos de pequenos poupadores. Assim a EPC passa a ser considerada sociedade sem atividade produtora própria, a aplicar recursos na criação de novos negócios ou na capitalização dos já existentes. É também um modo de captação de recursos financeiros para mais tarde serem aplicados na criação de empresas associadas. Segundo dirigentes, as EPCs são tidas, pois, como empresas de investimento auto-sustentáveis, as quais, por contarem com recursos de uma comunidade

dispensam capitais financiados. Em seu conceito, o SEBRAE defende que a EPC é um modelo de investimento que democratiza a participação de pequenos investidores de uma comunidade ou setor empresarial.

Os depoimentos de técnicos do SEBRAE envolvidos direta ou indiretamente no projeto de empresas de participação no estado de São Paulo, apontam o lucro financeiro como foco específico nos objetivos das EPCs, ou seja, motivo principal para implantação e desenvolvimento: a rentabilidade provinda do investimento.

"... apesar de todos os problemas, ainda existem pessoas que têm interesse em encontrar uma forma alternativa para aplicação de seu dinheiro. Para nós esse é um dos principais fatores de motivação para se investir em uma EPC..."

"...a EPC é um modelo de investimento que democratiza a participação de pequenos investidores de uma comunidade ou setor empresarial..."

4.4 Estrutura administrativa da EPC

A estrutura organizacional da EPC caracteriza-se pela configuração colegiada do processo decisório (Figura 3). O órgão de instância superior é a assembléia geral, formada pelos acionistas possuidores de ações ordinárias, as quais, ao atender especificações estatutárias, elegem os demais conselhos: Conselho de Administração, com responsabilidade de estabelecer política para atuação e orientação geral dos negócios e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é eleita pelo Conselho de Administração e tem a função de executar políticas e orientações estabelecidas pelos conselheiros.

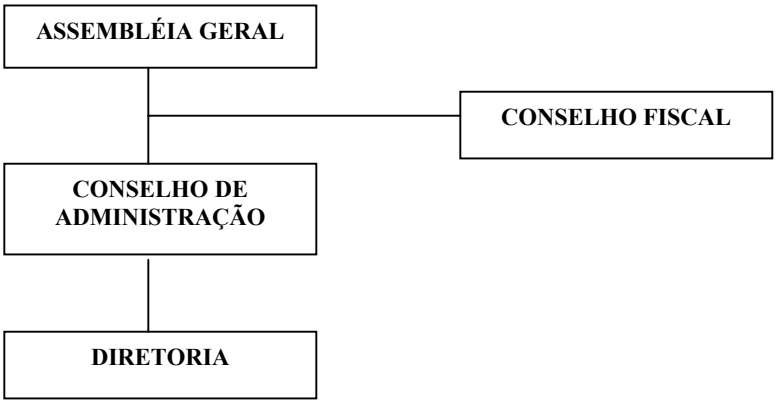

FIGURA 3 Modelo estrutural da Empresa de Participação Comunitária
FONTE: Elaborado pelo autor.

4.5 Processo de gestão das EPCs

A adoção do processo de gestão coletiva, caracterizado pelo modo cooperativo – *cada homem um voto* – dentro de uma S/A, é inovação neste modelo de organização; fato esse que distingue e provoca o surgimento de nova postura organizacional de seus membros acionistas. O voto unitário baseado na pessoa, e não no capital, torna-se o princípio básico de participação, assim como ocorre no sistema cooperativista, propiciando ambiente essencialmente democrático para a tomada de decisões. Segundo técnicos do SEBRAE e dirigentes de EPCs, tal forma busca promover o desenvolvimento de relações sociais interativas, nas quais se destaca o valor das lideranças como agentes catalisadores da descentralização do poder dentro da organização e de processos estratégicos.

Mesmo ao predominar o conceito de EPCs como "negócio" ou alternativa para investimentos, nas declarações dos técnicos do SEBRAE, transparecem características associativistas como premissas, evidenciando diferenças básicas entre a EPC e a cooperativa — apesar da admitirem existir similaridade estrutural e de gestão. Enquanto a cooperativa visa agregar pessoas de um mesmo ramo de negócio e necessita da participação coletiva de seus

cooperados — seja ao consumir ou fornecer produtos ou serviços para ao final proporcionar partilha de sobras na proporção do consumo, fornecimento ou serviço prestado —, a EPC, independentemente da participação dos acionistas em atividades, tem por objetivo levantar recursos para participar do capital de outras empresas e nos mais diversos setores e atividades; visa gerar empregos e obter lucros para distribuí-los aos acionistas conforme propriedade em número de ações.

Nesse sentido, os paradigmas da cultura empresarial vigente e do associativismo tornam-se convergentes, quando seus dirigentes declaram:

"...a EPC privilegia a combinação de pessoas, capital e talentos como prática de gestão empresarial moderna, ou seja, tem o foco na gestão participativa..."

"... o objetivo da EPC é implantar com o capital intelectual da comunidade modelo de gestão empresarial profissional e participativo. Visa criar novas empresas valorizando os recursos materiais, financeiros e humanos da própria comunidade..."

4.6 Aspectos legais das EPCs

A Lei Nº 6.404, de 15/12/1976, chamada Lei das S/A, rege as EPCs em suas características societárias, desde objetivos até procedimentos administrativos e tributários. Segundo a lei explicita para esse tipo de organização, as S/A têm *"por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais*". Conforme preconiza o SEBRAE, por ser uma "holding", o objetivo principal da EPC é a criação e participação em empresas dos diversos segmentos da atividade econômica. Portanto, a EPC configura-se como S/A de capital fechado.

A definição de capital fechado é dada pelo art. 4º dessa Lei. Assim os valores mobiliários de emissão não serão negociados em bolsa de valores ou no mercado de balcão.

Na parte referente à EPC quanto ao voto unitário, o Art. 110 fixa a proporção de um voto nas deliberações da assembléia geral para cada ação ordinária correspondente. Entretanto, o parágrafo 1º desse Artigo concede ao estatuto poder para estabelecer limitação quanto ao número de votos de cada acionista.

Quanto à participação das EPCs em capital de outras empresas, a legislação assim o permite mas faz restrições quanto à participação de sócios empresários de modo a afetar diretamente as EPCs, como a Lei 9.317/96 ao estabelecer limite de participação de sócios de micro ou pequenas empresas em outras empresas, ou seja, quando as receitas dessas empresas não superarem o valor de R$ 1.200.000,00. Acima deste valor o limite é de 10% do número de sócios. No caso do estado de São Paulo, a Lei 10.086/98 regulamenta a modalidade denominada "simples" – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Essa lei não permite a adoção deste mecanismo quando há participação de sócios de micro e pequenas empresas entre os acionistas. Assim coexistem várias discordâncias na abordagem legal dessas participações. A Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo permite a micro e pequenos empresários serem sócios de uma EPC; porém, para esta beneficiar-se da opção pelo "simples", estes sócios não podem fazer parte da administração. Segundo dirigentes da Associação Paulista de Empresas de Participação (APEP) o foco dado pela Secretaria da Fazenda de São Paulo é começo para entendimento do espírito das EPCs pelos agentes governamentais.

4.7 Dificuldades e sucessos no desenvolvimento das EPCs no estado de São Paulo

No final da década de 1990, ocorreram mudanças na política interna do SEBRAE. O órgão abandonou o projeto EPC e tal fato ocasionou dificuldades extras às empresas constituídas e em constituição, tanto nos aspectos operacionais dos empreendimentos, quanto pela motivação dos empreendedores, como declara um dirigente de EPC:

"...no início, o SEBRAE incentivava, criava motivação, fazia reuniões, cursos, visitas a outras EPCs, enfim, tinha um envolvimento direto, o que facilitava organizar o grupo e até mesmo ampliá-lo. Mas agora parou tudo... "

Assim, várias empresas em pleno funcionamento depararam-se com situações problemáticas, refletindo em seus aspectos financeiros a frustração quanto às expectativas iniciais dos projetos. Ainda na tentativa de procurar meios para sustentar o desenvolvimento das EPCs paulistas, foi criada a Associação Paulista das Empresas de Participação (APEP), atualmente com apenas 4 EPCs associadas.

Na implementação e desenvolvimento das EPCs, as dificuldades relacionadas ao processo motivador ocorrem principalmente pelo fato destas serem institucionalizadas como "*projeto-produto*" do SEBRAE, o qual passou a fomentar a criação como plano de trabalho, conforme apontam vários dirigentes de EPCs.

Ao incorporar as EPCs em seu planejamento, o SEBRAE alimentou expectativas de pessoas segundo a qual a orientação e execução de procedimentos para implantação teriam cobertura pela infra-estrutura e recursos técnicos do órgão. Em função dessa esperança, mobilizaram e organizaram-se grupos de acionistas em espaço de tempo relativamente curto; por outro lado acomodaram-se em relação à gestão empresarial e tornaram-se inseguros quanto aos próprios procedimentos organizativos. O SEBRAE percebeu seu elevado

grau de influência nesse processo e procurou então resguardar-se e retirou as EPCs das ações prioritárias em fomento ao desenvolvimento de pequenas empresas. Ao justificar esse afastamento, os técnicos do SEBRAE deixam transparecer opiniões divergentes:

"...o Programa de Desenvolvimento de EPCs no estado de São Paulo tem grande potencial e não concordo com a filosofia atual da direção do SEBRAE de extinguir o programa, o qual deveria ser prioritário e com linhas específicas de investimento da agência em capacitação e contratação de recursos humanos..."

"... esse distanciamento do SEBRAE foi benéfico como postura de se evitar o paternalismo..."

Segundo depoimentos de acionistas, o afastamento do SEBRAE está relacionado com a descontinuidade administrativa do órgão e não só com aspectos ligados às próprias empresas. Admitem, no entanto, existirem dificuldades quanto às características culturais dos acionistas, principalmente em referência à postura empresarial dos administradores. Destacam elementos de "resistência" quanto à gestão nas EPCs, os quais estão diretamente relacionados ao "*receio do futuro*", às incertezas de mudanças, à assimilação de novos valores e também aos próprios procedimentos a exigirem maior comprometimento dos gestores, assim como pelo aporte em recursos financeiros e estratégias mais arrojadas.

A tendência comumente constatada junto aos gestores dessas empresas é a "acomodação". Relacionam-na à temporalidade e ao ajustamento da organização em face da necessidade de justificar responsabilidades perante os associados. O "*receio ao passado*" constitui o terceiro fator de resistência à mudanças por parte dos gestores. Subsistem experiências passadas negativas, as quais criaram verdadeiros traumas históricos — principalmente no cooperativismo brasileiro que refletem diretamente nas EPCs.

Ao relacionar o afastamento do SEBRAE à postura de "acomodação" dos administradores das EPCs, estes demonstram perceber sentimento de rejeição por parte do órgão. A instituição era o único organismo institucional de apoio e, de certa maneira, facilitava a ação das EPCs e o desenvolvimento de grupos acionistas. Em função deste abandono, as manifestações de dirigentes de EPC´s apresentam certo nível de desconfiança quanto à legitimidade de suas organizações quando declaram:

"... nos últimos cinco anos, o SEBRAE não tem mais atuado como no início e isto nos levou a um sentimento de abandono..."

"...os acionistas acham que se o próprio SEBRAE não quer mais a EPC, é porque se trata de um empreendimento sem muita credibilidade.."

"... se EPC fosse coisa boa o SEBRAE não teria abandonado..."

O SEBRAE, ao abandonar o projeto de criação e desenvolvimento de EPCs, segundo depoimento de seus técnicos, deve admitir a existência de erro em forma (incremental) e conteúdo na orientação (estratégico) deste modelo de organização. Um técnico, ao explicar os erros, declara que:

"...houve desgaste do próprio SEBRAE. Criava-se expectativa nas pessoas e depois tinha dificuldade para o acompanhamento (ações administrativas) como viagens, horas extras, etc, ..."

"...as expectativas dos acionistas estavam diretamente ligadas com um retorno rápido e vantajoso de seus investimentos e isso dificultou o acompanhamento, pois era necessário primeiro construir um empreendimento, fazê-lo funcionar para depois apurar seus resultados, e isto demanda tempo..."

Segundo um dirigente da APEP, pode-se inferir também a existência de outros fatores de dificuldade enfrentada pelas empresas, entre eles a ausência de recursos humanos qualificados e de profissionais capazes de compreender o funcionamento de uma EPC, principalmente para atuarem no estágio inicial quando a limitação financeira do empreendimento impede pagar salários

competitivos. O empirismo tem se tornado a prática administrativa no qual os gestores são os próprios acionistas a "tomarem conta" dos empreendimentos, pois exercerem suas atividades econômicas principais em outros locais. Essas outras atividades geralmente são melhor estruturadas e não lhes permitem dedicação suficiente para mobilizar o quadro social ou desenvolverem as atividades normais da EPC. Segundo esse dirigente:

"...existe uma carência pela falta de estrutura profissional: Querem, os próprios diretores ou conselheiros, ser os executores ou administradores das atividades dos empreendimentos, sendo que possuem outra atividade principal e relegam a segundo plano a EPC. Não há a dedicação integral que a EPC necessita..."

Somam-se a esses fatores ainda questões legais, principalmente relacionadas à tributação e à própria natureza jurídica. A legislação vigente foi elaborada em função da realidade das grandes corporações. Assim as S/A estão obrigadas a publicarem balanços na grande imprensa; tal fato onera as EPCs de modo capaz de comprometer a própria estrutura de capital. Segundo um dirigente de EPC:

"...a obrigatoriedade de se publicar os balanços no diário oficial do estado e na grande imprensa, inviabiliza o lucro das EPCs. É muito caro..."

"...estamos discutindo o melhor caminho legal para as EPCs. Achamos melhor elas partirem para Ltda., pois certamente terão outro tratamento pelos órgãos governamentais..."

Apesar das dificuldades características a cada EPC, algumas conseguiram despontar como exemplos de empreendimento de sucesso e, de certa forma, servem de modelo para as EPCs iniciantes. Um dos exemplos mais citados, tanto por técnicos do SEBRAE como por dirigentes de EPCs é a Pig Light S.A.. Alguns aspectos se destacam, tais como a peculiaridade da situação sócio-econômica do seu quadro social, que permitiu investimentos em volumes

maiores, dando-lhe rapidamente a condição de operar em escala comercial desejável a ponto de competir no mercado com as grandes empresas do ramo e proporcionar os retornos esperados pelos acionistas. Segundo um dirigente de EPC:

"...Existem empresas, atualmente, que conseguem razoável sucesso devido à característica de seus associados, como é o caso da Pig Light, que atua no ramo da suinocultura com alta capacidade competitiva..."

Outra empresa citada é a EPC Ribeirão Preto S.A., atuando no ramo da construção civil na cidade de Ribeirão Preto, SP, tendo também como característica um quadro social com maior poder aquisitivo o que lhe permite investimentos maiores. Segundo um técnico do SEBRAE, esta empresa pode ser considerada como exemplo para as demais EPCs do estado:

"...considerei a EPC Ribeirão Preto uma excelente oportunidade de investimento, tanto que me tornei seu sócio... investi parte da minha poupança....acho que é um bom exemplo de EPC de sucesso..."

Entre as diversas empresas também citadas por técnicos do SEBRAE e dirigentes de EPCs estão a NIKKEY Vale Participações S.A., em São José dos Campos, SP, cujos investimentos vêm dos descendentes de japoneses que vivem no Japão e a ESPRI S.A., em Cotia, SP. Ressaltam que a ESPRI S.A. antecedeu o projeto do SEBRAE para o fomento de EPCs no estado de São Paulo e é também considerada um exemplo diferenciado de sucesso de uma EPC, pois seu quadro social é constituído por um grande número de pequenos acionistas e tem como pano de fundo aspectos ligados à religiosidade a interagir na motivação, o que desperta especial atenção, tanto dos técnicos do SEBRAE quanto dos dirigentes de EPCs no estado de São Paulo.

Para os técnicos do SEBRAE, a ESPRI S.A. está conceituada como uma CEPE e uma EPS simultaneamente. Ainda para eles, conforme declararam, é a EPC com maior volume de capital e maior número de participantes:

"...a ESPRI S.A. tem uma filosofia econômica própria ligada a fundamento religioso denominado Economia de Comunhão. Tem participação de empresários e grande número de pequenos investidores...Há uma forte motivação em participar da ESPRI, tanto que é o maior quadro de acionistas de uma EPC no Brasil, com mais de 3000 sócios..."

Segundo um dirigente de EPC entrevistado, a ESPRI S.A. representa um modelo de participação peculiar, diferente do padrão empresarial do Estado de São Paulo, o que a torna intrigante quanto à motivação de participação de número tão expressivo de acionistas, conforme declara em seu depoimento:

"...seria bom um estudo sobre a ESPRI S.A. que permitisse apontar caminhos para as demais EPCs do estado...sei que eles têm por trás uma filosofia diferente, uma filosofia de vida religiosa..."

Pelos depoimentos de técnicos do SEBRAE e dirigentes de EPCs, no estado de São Paulo, devido à heterogeneidade cultural dos grupos constituintes das EPCs, constatam-se dificuldades na assimilação dos aspectos das relações de cooperação em sua forma organizada para o alcance de objetivos compartilhados em relação a um contexto sócio-econômico comunitário. Prevalecem aspectos individuais forjados em cultura empresarial competitiva existente nos diversos segmentos profissionais a compor o quadro social dessas empresas, o que proporciona o surgimento de percepções diferenciadas como elementos permanentes de conflitos em contraponto à concepção organizacional originada como mecanismo de mudança de realidade a beneficiar a comunidade, na sua integralidade, pela geração e distribuição de renda.

Dentro do segmento das EPCs a ESPRI S.A. destaca-se em seus aspectos estruturais e participativos, com grande número de acionistas, demonstrando não se incluir no quadro de dificuldades enfrentado pelas EPCs no Estado de São Paulo, além de evidenciar paradigmas fundamentados em cultura compatível com os princípios da cooperação. Tornou-se referência

organizacional a ser compreendida e explicada como finalidade de contribuição para o desenvolvimento dos empreendimentos participativos comunitários.

5 NATUREZA, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ESPRI S.A.

A ESPRI S.A. apresenta um conceito próprio de ação empresarial com reflexos no desenvolvimento sócio-econômico de pessoas, conceito este há muito praticado pelo Movimento dos Focolares no Brasil e no mundo. Sua origem está relacionada com o lançamento, em 1991, do projeto Economia de Comunhão – EdC – o qual pretende inserir na atividade empresarial e seu resultado no processo de busca do bem comum, ou seja, o lucro como "*meio*" e o bem estar das pessoas como "*finalidade*". Em fase anterior ao surgimento da ESPRI S.A. cerca de 70 empresas no Brasil foram constituídas com este conceito e chamadas de *"empresas coligadas"* à Economia de Comunhão. A ESPRI S.A. surgiu em 1993 com o objetivo criar condomínios para abrigar as empresas coligadas ao projeto EdC, responsabilizando-se pela administração desses "pólos empresariais".

Para entender a ESPRI S/A é necessário compreender a EdC, a qual, por sua vez, demanda conhecimento da história e a da cultura do Movimento dos Focolares, pois são partes indissociáveis que se relacionam intimamente sob princípios comuns. Neste capítulo estão expostos dados que abordam aspectos de sua natureza como empreendimento participativo e visam delinear seu ambiente organizacional em seus aspectos estruturais, relacionais e culturais.

5.1 Efeitos da Economia de Comunhão na estruturação da ESPRI S.A.

A ESPRI S.A. é considerada pelos atuantes do Movimento dos Focolares, como consequência do surgimento da EdC e também como modelo organizacional específico para representar seus aspectos culturais e viabilizar suas propostas não apenas econômicas, mas principalmente relacionadas à gestão participativa.

A idéia do formato empresarial estendeu-se à necessidade de instalar um "distrito industrial" para nele inserirem-se as empresas da EdC. Optou-se por uma estrutura empresarial do tipo S.A. pela capacidade organizacional de aglutinar grande número pessoas em torno do projeto. Assim, após a elaboração do estudo de viabilidade, optou-se pela ESPRI S.A. como uma empresa de empreendimentos e participações para construir e administrar o "condomínio industrial", mediante a utilização de recursos próprios, por meio da subscrição de capital, ou seja, pela subscrição de ações ordinárias e preferenciais, entre pessoas interessadas no projeto da EdC, pertencentes, ou não ao Movimento dos Focolares, conforme relatos de um integrante da diretoria da ESPRI S.A. e uma dirigente de empresa coligada à EdC.

"...a opção por uma empresa do tipo S.A. foi bem antes do SEBRAE lançar seu projeto de EPCs...foi feito um estudo por uma equipe especializada que apontou a S.A. como a melhor forma de reunir as pessoas, ligadas ou não à EdC ou ao Movimento dos Focolares..."

"...Um grupo de profissionais da área procurou adequar a EdC às leis comerciais, fiscais vigentes no Brasil. Foram tempos de estudo e consultas a advogados, que ficavam espantados com as nossas idéias e só não nos mandavam para fora de seus escritórios porque nos conheciam e nos respeitavam como profissionais..."

"...precisávamos de uma empresa em que pudesse ter a participação de maior número possível de pessoas e a S.A. nos pareceu perfeita como modelo empresarial a ser colocado em prática...."

Segundo seus Estatutos, *"esta Sociedade tem por objetivo social empreendimentos e participação imobiliária por conta própria, assessoria em projetos de desenvolvimento empresarial, aplicações de engenharia consultiva, serviços de consultoria administrativa a empresas e intermediação de negócios*

dentro do território nacional e exterior, podendo ainda participar de outras sociedades".

Dessa forma, a sociedade se propõe a funcionar como "ponte" entre o mundo investidor e as empresas coligadas à EdC instaladas em seu pólo empresarial. A ESPRI S.A., portanto, além de proporcionar espaços adequados à implantação e desenvolvimento destas empresas mediante aluguel de galpões, deve prestar-lhes assessoria administrativa, fiscal, econômica e, em alguns casos, participar momentaneamente do capital a fim de incrementar o capital de giro, retirando-se quando as empresas alcançarem condições de sustentabilidade. Propõe, ainda, criar cursos de formação na perspectiva da "cultura da partilha", de modo a abranger áreas administrativas, custos, produção, qualidade, conhecimentos econômicos, etc. e representar no exterior empresas inseridas e coligadas para facilitar exportação de produtos e importação de insumos.

Cumpridas, pois, as formalidade legais, a ESPRI S.A. iniciou suas atividades em 1993, dando prioridade a construção do Polo Empresarial Spartaco onde pudesse praticar os preceitos da Economia de Comunhão contidos em cultura própria, razão pela qual se diferencia dos distritos industriais como áreas exclusivas de desenvolvimento, normalmente baseado nas relações de redes "topdown". Tem como característica a heterogeneidade dos setores econômicos, já que as empresas instaladas atuam em diversos ramos de atividade, mas convergem seu comportamento à cultura da partilha e às relações horizontalizadas encontradas nas redes "flexíveis".

5.2 Pólo Empresarial Spartaco

Constata-se existirem atualmente no Pólo Empresarial Spartaco as instalações da própria ESPRI S.A. e de 6 empresas coligadas a EdC, de capital independente, as quais atuam em diversos ramos da atividade produtiva (Figura

4). Existe um projeto em andamento para a instalação da sétima empresa com atuação no ramo de produtos para controle de infecção hospitalar.

Com uma área total de 50.850 m^2, o pólo está dividido em lotes destinados à implantação de empresas e tem capacidade para abrigar o total de 10 empreendimentos. É dotado de infra-estrutura completa, ou seja, disponibilidade em galpões construídos, telefonia, iluminação pública, contenção de erosão, poços artesianos, tratamento e abastecimento de água, instalação antiincêndios (hidrantes), asfaltamento das ruas, cercas de proteção e portaria.

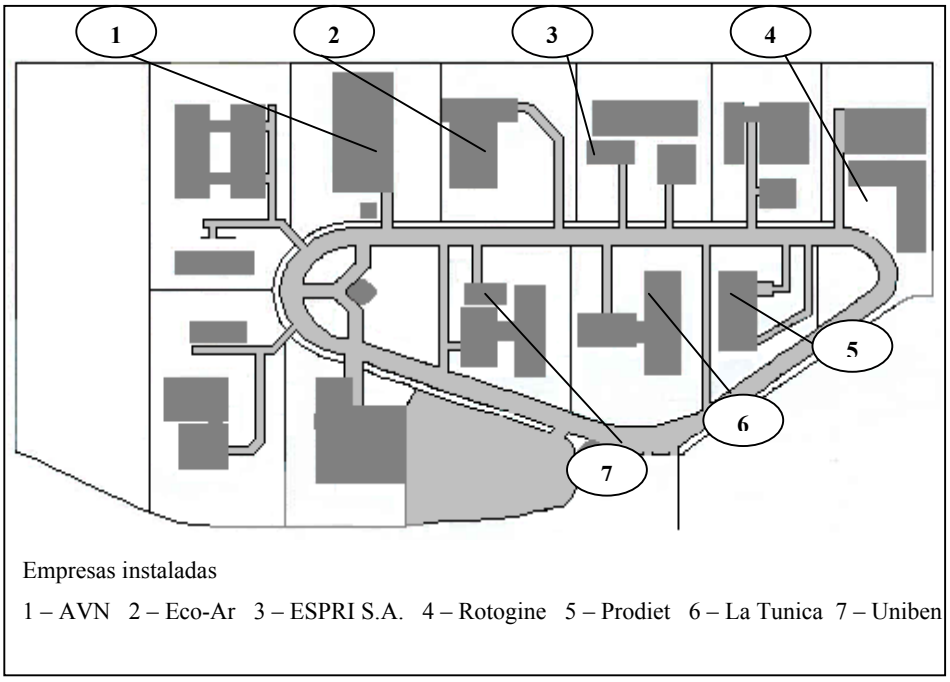

FIGURA 4 Layout do Pólo Empresarial Spartaco
FONTE: Diretoria Técnica da ESPRI S/A - 2002

O funcionamento do pólo é em regime de condomínio. As empresas instaladas (Quadro 3) dividem custos de manutenção (administrados pela ESPRI S.A.) das áreas comuns mediante rateio mensal. Atuam como fornecedoras entre si e estabelecem relacionamento direto em todos os níveis de atividades, administrativas e comerciais, além da interatividade da EdC, culturais e sociais, cuja coordenação é exercida pela ESPRI S.A..

QUADRO 3 Empresas instaladas no Pólo Empresarial Spartaco

Empresas	Ramo de atividade	Nº funcionários	Tamanho do lote (m^2)	Área construída (m^2)
La Túnica	Confecções	12	3.293	296
Rotogine	Roto-modelagem de plásticos	13	3.575	300
Prodiet	Farmacêutica	7	4.412	310
Eco-ar	Produtos de limpeza	15	7.079	770
Uniben	Factory	1	361	99
AVN	Embalagens plásticas	17	7.671	712
Área Vazia	(destinada a atividades comerciais)		13.403	
Total		65	39.794	2.487

FONTE: ESPRI S.A., 2002

As informações prestadas por membros da diretoria da ESPRI S.A. mostram que o Pólo Empresarial Spartaco apresenta valor relevante no conjunto imobilizado, chegando a 89,50% considerando-se o valor de terrenos, edificações e infra-estrutura (Quadro 4). Para eles o condomínio de empresas

coligadas significa a realização de objetivos da EdC, ou seja, constituir empresas eficazes e rentáveis dentro dos seus princípios doutrinários.

QUADRO 4 Demonstrativo do ativo imobilizado

Conta	Valor (R$)	%
Terrenos e edificações	1.317.921	59,02
Infra-estrutura	680.650	30,48
Construções em andamento	201.866	9,04
Bens móveis	32.262	1,46
Total do imobilizado	**2.232.699**	**100,00**

FONTE: Contabilidade – ESPRI S.A., 2002.

Segundo o depoimento de um diretor de uma empresa coligada, a decisão de instalarem-se nesse condomínio foi tomada pela inspiração da EdC como principal fator para o desenvolvimento de suas empresas. Para ele, o pólo permitiu a união de condições técnicas a princípios. Os riscos ligados ao empreendimento ocorreriam em qualquer outra localização, porém, ali estaria sendo construído algo maior para a própria empresa e isso tornou-se fator determinante na decisão. O mesmo diretor declarou:

"...acredito que estou ajudando a construir um futuro melhor, diferente, uma sociedade renovada, porque sozinha eu não poderia fazer nada, mas juntos podemos fazer alguma coisa..."

"...viemos para o Pólo Empresarial Spartaco de um modo muito profissional, para produzir bens e capital, a fim de poder compartilhar os lucros com os necessitados... mantemos firme o nosso propósito de trabalhar com a

mesma seriedade com qual trabalhamos no Paraná...não conhecemos o mercado de São Paulo... é como um monstro que está na nossa frente...mas nós estamos aqui por uma causa nobre, por uma grande causa e acreditamos no nosso sucesso..."

O Polo Empresarial Spartaco representa para os participantes da ESPRI S.A. e das empresas coligadas a realização de um empreendimento maior, através da EdC, cuja missão, além de proporcionar condições favoráveis às atividades produtivas das empresas, é também contribuir para a melhoria do ser humano em sua integralidade.

5.3 Processos operacionais da ESPRI S.A.

Com a finalidade de conhecer a empresa, optou-se por coletar informações de modo a permitir uma visão geral do empreendimento, ou seja, delinear seu recorte no momento do estudo. Procurou-se levantar a estrutura orgânica e hierárquica, assim como obter, por descrição, aspectos do processo decisório, perfil dos acionistas, além de aspectos culturais e estratégicos dessa organização empresarial virtualmente inovadora.

5.3.1 Estrutura formal da organização

A organização estrutural desse tipo de empresa tem características peculiares (órgãos colegiados) destinados à participação coletiva de seus membros. Importa, pois conhecer forma e interações entre procedimentos para análise comportamental segundo princípios doutrinários, disposições legais, estatutárias e desempenho operacional.

De modo geral, a ESPRI S.A. apresenta similaridade estrutural (Figura 5) com as demais EPCs. Tem na Assembléia Geral, constituída por sócios acionistas – proprietários de ações ordinárias – com direito a voto, a instância

máxima de decisão. Segundo a lei, deve esta ser convocada nos quatro primeiros meses da cada ano.

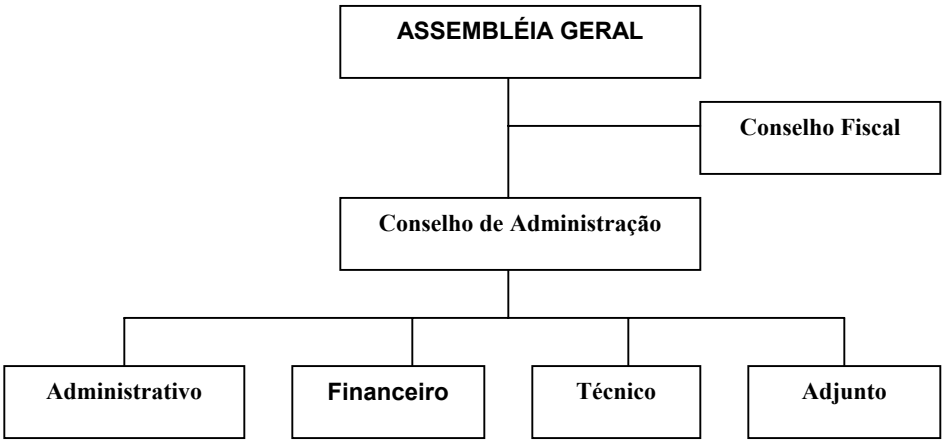

FIGURA 5 Organograma da ESPRI S.A.
FONTE: Elaborado pelo Autor.

O Conselho de Administração é composto por seis membros conselheiros, um presidente e um vice-presidente para um mandato de três anos. Entre as atribuições estatutárias estão a orientação dos negócios da sociedade, eleger e destituir diretores e deliberar sobre a emissão de ações entre preço, condições e prazos.

A Diretoria é composta por quatro diretores, sendo um adjunto e três para as áreas administrativa, financeira e técnica, com mandato de três anos. Compete aos diretores praticar atos de administração da sociedade. O Conselho Fiscal compõe-se de três membros efetivos e três suplentes com mandato de um ano.

Na estrutura da ESPRI S.A. a característica principal é a natureza colegiada refletindo o seu caráter participativo da organização. O modelo estrutural é previsto na Lei das Sociedades Anônimas – Lei Nº 6.404, de 15/12/1976.

5.3.2 Processos de decisão

A dinâmica colegiada normalmente apresenta alguns contrastes quanto às necessidades das atividades em execução, principalmente com referência à velocidade das decisões, pois exige tempo para preparação e discussão dos temas que surgem em reuniões periódicas, tornando o processo mais lento, mas, ao mesmo tempo, mais seguro, minimizando a possibilidade de erros ou equívocos. Para a ESPRI S.A., a rapidez para tomada de decisão se aplica em função das atividades rotineiras, pré-estabelecidas, cuja responsabilidade seus diretores estão estatutariamente aptos a assumir. As decisões maiores, portanto, são tomadas conforme aspectos legais e estatutários através do caráter formal de seus órgãos.

Ao mesmo tempo em que cumprem os ritos formais para o funcionamento dos órgãos colegiados, evidenciam-se as características peculiares da EdC e acrescentam-se aspectos de informalidade ao ambiente. Segundo um diretor, este aspecto informal torna-o tranquilo e harmonioso para discussões dentro do processo de decisão:

"...quebramos alguns protocolos formais mas nunca perdemos a referência da legalidade, até porque é nosso princípio..."

"...a informalidade é a mesma que temos com nossos familiares, porque somos uma família aqui. Não há razão para para sermos menos sérios sendo menos formais...seriedade é uma coisa, formalidade é outra....o que importa é o respeito e seriedade que todos demonstram..."

Embora a Lei Nº 6.404 determine a realização da Assembléia Geral Ordinária até o dia 30 de abril, esta geralmente ocorre entre os meses de maio e junho de cada ano, para aproveitar o grande fluxo de pessoas, participantes de encontros nacionais ou internacionais da Economia de Comunhão. Esse deslocamento é uma estratégia utilizada para alcançar maior participação, pois dentre os participantes desses encontros, encontram-se presentes número significativo de acionistas. Portanto, em determinado momento do encontro a assembléia é realizada, a qual obtém um nível de participação em torno de 10% a 15% dos acionistas.

Pelas características doutrinárias, os demais presentes ao encontro são convidados e participam ativamente, porém não votam., desconhece-se a existência de facções políticas ou grupos de interesses específicos, a exemplo do que ocorre em outras empresas e organizações cooperativas, apesar de quadro social apresentar grande diversidade de ramos profissionais, culturais ou regionais. De modo geral, as pessoas têm interesse comum e excepcional no desenvolvimento da ESPRI S.A. como concretização das propostas da EdC, segundo afirma um diretor:

"...temos acionistas em todas as regiões do Brasil, com enormes distâncias e que não têm oportunidades de deslocamentos. Por isso, levamos as assembléias para a época dos encontros da EdC, já que grande número dos presentes são acionistas..."

"...em determinado momento desses encontros realizamos a assembléia da ESPRI e todos os presentes são convidados a participarem dela....é também um ato de comunhão..."

"...apesar das diferentes experiências profissionais, de diferentes culturas regionais, não há divisões políticas ou coisa que o valha aqui. Todos temos o mesmo interesse, desenvolver a ESPRI para sedimentar as propostas da EdC..."

A inexistência de divisões ou interesses de grupos específicos promove a transparência nas decisões e compromisso com a empresa como um todo. Nâo há necessidade de sigilo quanto ao voto. Nas assembléias, o voto é aberto e sempre ocorre por aclamação. Para isto considera-se válido o voto por acionista detentor de ações ordinárias presente (voto unitário), mesmo que em seus estatutos esteja previsto o voto por número de ações. Nesse sentido, existem estudos para mudança do estatuto. Conforme declarado por membro da diretoria, pretende-se agora limitar o número de votos por acionista, conforme permite a lei:

"...quando o estatuto foi elaborado não se atentou para este detalhe do voto por número de ações, já que na prática cada pessoa tem um único voto...mas vamos providenciar as modificações necessárias dentro da lei..."

Tanto o Conselho de Administração quanto a Diretoria reúnem-se ordinariamente no primeiros sábado a cada mês e com representantes das empresas instaladas no Pólo, na primeira sexta-feira. Nessas reuniões, além de cumprir deliberações da Assembléia Geral, são discutidas necessidades e perspectivas do sistema condominial. São apresentados projetos e sugestões dos membros presentes e de acionistas, em grupos ou individualmente, os quais podem ou não ser acatada para a compor diretrizes e definirem-se procedimentos administrativos.

As decisões do Conselho de Administração e da Diretoria são baseadas no *"feedback"* dos acionistas, empresas e pessoas diretamente envolvidas no condomínio empresarial — além de pessoas físicas, jurídicas e demais organismos do ambiente externo. Para isso, a empresa mantém sistema de comunicação intenso e contínuo entre agentes, o qual representa setor com elevado nível de atividade dentro da empresa.

Além de cumprir obrigações administrativas atribuídas pelo estatuto, a Diretoria exerce um papel fundamental ao retroalimentar informações dos

acionistas e, com auxílio de voluntários, sistematiza a correspondência. São informes administrativos, demonstrativos econômicos e financeiros, posição do capital e outros, necessários ao acompanhamento dos acionistas. Em depoimento, um funcionário afirma que embora sem registro, mais de 80% desta correspondência obtêm retorno dentro do próprio mês do envio por meio de cartas, telefonemas e outros meios de comunicação:

"...temos uma equipe de colaboradores que atualizam as correspondências mensalmente e encaminham para a diretoria as diversas sugestões e idéias, assim respondemos a todos e mantemos um contato bastante eficiente com os acionistas..."

Esse processo tem permitido aos administradores decisões seguras; principalmente quanto à análise e execução de projetos relativos à ampliação do Pólo Empresarial e implantação de novas empresas. Esse processo, além de também caraterizar o próprio compartilhamento na gestão da ESPRI S.A., torna efetiva a participação de cada acionista nas atividades e no destino da empresa, segundo afirma um diretor:

"...para nós, da administração, é importante ter esse contato com os acionistas, ficamos mais seguros de nossas possibilidades e certezas quanto aos interesses da sociedade..."

"...é uma forma de todos participarem diretamente na vida da ESPRI..."

O Conselho Fiscal atua conforme se destina: fiscalizar as ações dos administradores mediante análise e emissão de parecer sobre as contas finais do exercício. Realiza uma reunião anual, normalmente no período da prestação de contas da Diretoria.

5.3.3 Procedimentos e controles administrativos

Apesar do grande número de acionistas – maior entre as EPCs brasileiras –, a empresa apresenta pequeno volume em fluxo de documentos sob controle

administrativo. 95,07% das receitas (Figura 6) correspondem apenas ao recebimento dos aluguéis dos galpões situados no Pólo Empresarial em determinada data do mês e, à subscrição e integralização de capital com freqüência diária. Esses valores são apurados mediante verificação sistemática do saldo bancário e fechamento diário de caixa. Segundo informa um diretor, mesmo em épocas de obras, ou seja, construção de novos galpões, o fluxo permanece constante — pois as despesas mais significativas são repassadas a profissionais ou empresas terceirizadas. O mesmo ocorre com a manutenção e segurança do Pólo. Por suas atribuições, essas atividades são supervisionadas pelo Diretor Técnico e controladas pelos Diretores Administrativo e Financeiro.

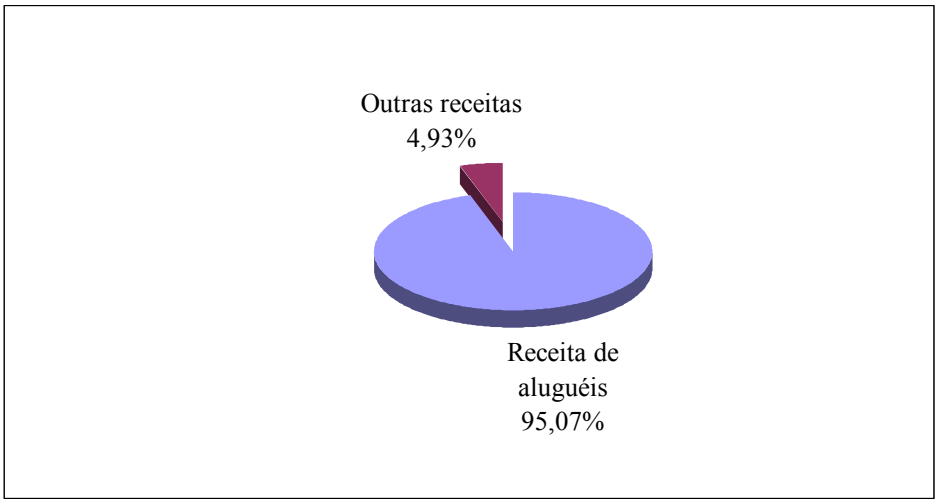

FIGURA 6 Distribuição das receitas da ESPRI S/A
FONTE: Contabilidade – ESPRI S.A., 2002.

O valor elevado das despesas administrativas (Quadro 5) é composto pelas contas de despesas com pessoal e despesas com publicações. A

obrigatoriedade de publicação anual dos balanços e demonstrativos no Diário Oficial do Estado de São Paulo e grande imprensa, torna esta conta muito significativa dentro do grupo de despesas administrativas. A obrigatoriedade dessas publicações é considerada um fator de grande dificuldade, pois a legislação considera as S.A. como empreendimento de grande porte de capital. Evidentemente, não é o caso das Empresas de Participação Comunitária onde, apesar do grande número de acionistas, o capital normalmente é pequeno, assim como o faturamento. Para um diretor da ESPRI S.A.:

"...as autoridades precisam atentar para este detalhe em relação a empresas desse tipo, pois o fato de sermos obrigados a publicar os balanços e demonstrativos na grande imprensa pode comprometer financeiramente a capacidade de capitalização da empresa..."

QUADRO 5 Demonstrativo de resultado financeiro no exercício de 2001

Contas	Valores (R$)
(+) Receita de Aluguéis	84.632
(+) Outras Receitas	4.390
(=) Receita Operacional Bruta	**89.022**
(-) Deduções Rec. Operacional Bruta	3.089
(=) Lucro Operacional Bruto	**85.933**
(-) Despesas Administrativas	59.981
(-) Despesas de Manutenção do Pólo	38.125
(-) Despesas Tributárias	4.576
(+) Resultado Financeiro	5.673
(=) Resultado Operacional Líquido	**(11.076)**
(=) Resultado do Exercício	**(11.076)**

FONTE: Relatório da Administração - Balanço Patrimonial do Exercício 2001 – ESPRI S.A., 2002.

O valor total dessas publicações chega próximo a R$ 30.000, 00 por ano, equivalendo a 29,30% (Figura 7) das despesas totais da empresa.

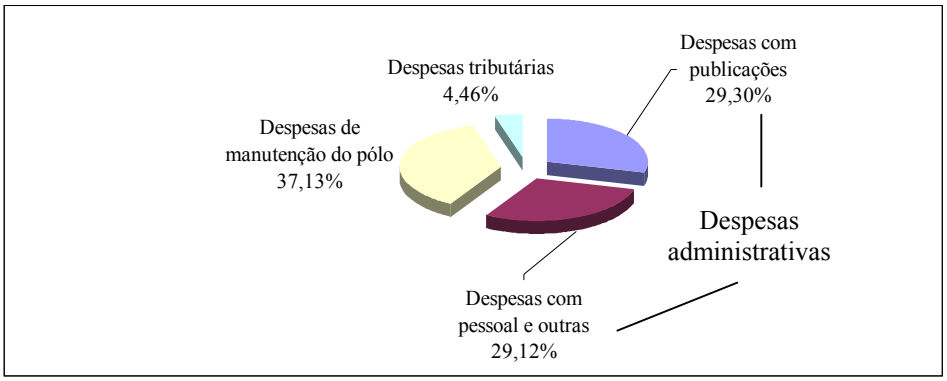

FIGURA 7 Distribuição das despesas da ESPRI S/A
FONTE: Contabilidade – ESPRI S.A., 2002.

A manutenção do pólo representa valores significativos no conjunto das despesas e parte dela é coberta com a participação das empresas instaladas, estas consideradas co-responsáveis e participantes do "consórcio" na definição de objetivos, como uma expressão da EdC.

5.3.4 Estrutura de capital

Conforme informações da diretoria financeira, as entradas relacionadas ao capital são programadas anualmente pelo Conselho de Administração por meio de autorização para subscrição de novas ações. Em decorrência, mensalmente, acrescenta-se a receita proveniente de ações subscritas pelos associados, cuja média corresponde a R$ 17.701,00. Ao final de cada ano são emitidas as cautelas respectivas ao total de ações a cada acionista. O valor mínimo para subscrição de capital é de R$ 20,00.

A configuração da estrutura do capital é formalizada conforme disposto no Quadro 6. Entretanto, a gestão se pratica pelo voto unitário, independente do número de ações que cada acionista possuir.

QUADRO 6 Estrutura de Capital da ESPRI S.A.

Categoria de Ações	Quantidade de Ações
Ações Ordinárias	352.023
Ações Preferenciais	1.285.367

FONTE: Contabilidade – ESPRI S.A., 2002.

O capital da ESPRI S.A. é diluído entre acionistas de forma a não haver detentor de maioria por ações. A maioria, 92,01% dos associados (Figura 8), possui concentração de poucas ações por pessoa; no conjunto de ordinárias e preferenciais, até 0,10% do total (Quadro 7).

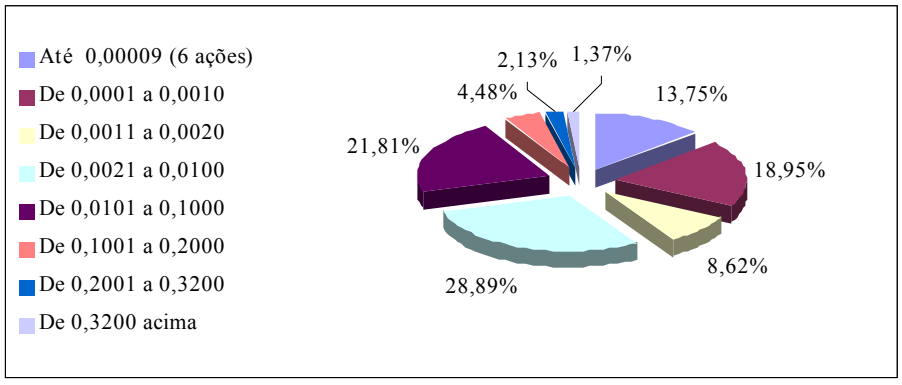

FIGURA 8 Concentração de ações por pessoa na ESPRI S/A
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

QUADRO 7 Distribuição da concentração de ações

Concentração de ações por pessoa (%)	Nº de pessoas
Até 0,00009 (6 ações)	491
De 0,0001 a 0,0010	677
De 0,0011 a 0,0020	308
De 0,0021 a 0,0100	1.032
De 0,0101 a 0,1000	779
De 0,1001 a 0,2000	160
De 0,2001 a 0,3200	76
De 0,3200 acima	49
Total	**3.572**

FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

As emissões são utilizadas como estratégia para cobrir possíveis resultados negativos no exercício enquanto o Pólo estiver em expansão. Registre-se a intenção de diversificar atividades da empresa por meio de um projeto denominado ESPRI 2010, o qual propõe outras áreas para atuação como, por exemplo, a representação no exterior das empresas coligadas a EdC e, assim facilitar-lhes exportação e importação de bens e serviços. A idéia central é permitir o crescimento de empresas coligadas, as quais são geradoras diretas de emprego, renda e partilha do lucro.

Segundo diretores da ESPRI S.A., a principal causa do elevado nível de diluição das ações é a baixa capacidade de investimento da maioria dos acionistas. Existem grupos de acionistas a cotizarem-se entre si para subscrever capital mínimo e, a cada mês, integralizar em nome de pessoa componente do grupo. Um diretor declarou que:

"...são pequenos e grandes investidores, ainda no âmbito do Movimento, que se interessam pelo projeto. É um espetáculo emocionante ver pessoas enviarem quantias pequenas, porém comparáveis ao "óbulo da viúva" relatado no Evangelho..."

Entre os maiores acionistas, verifica-se a concentração máxima por pessoa de 5,42% do número de ações (Quadro 8). Ainda segundo informações do banco de dados, o menor acionista possui 4 ações.

QUADRO 8 Dez maiores acionistas da ESPRI S/A

	Concentração das ações									
Nº Ordem	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
%	5,42	3,20	2,55	1,36	1,29	1,04	0,95	0,93	0,89	0,88

FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

O valor mínimo do capital (R$ 20,00) foi intencionalmente determinado com base nas informações da coordenação do Movimento dos Focolares, em relação às condições sócio-econômicas de seus membros. A empresa não dispõe de informações quanto ao nível de renda de seus acionistas, pois ao investimento, estes o têm como contribuição para a consolidação das propostas da EdC. Os aspectos relacionados com dividendos e lucratividade não são considerados elementos fundamentais na aquisição dessas ações. As pessoas não investem em ações da ESPRI S.A. na esperança de obter lucros, mas contribuir para a expansão da EdC, conforme declarações de acionistas:

"... quando um pequeno empresário se dispõe a participar, mesmo que seja com uma pequena quantia, é sinal concreto de que entendeu o verdadeiro espírito da Economia de Comunhão..."

"... estamos fazendo uma experiência original... ninguém nos garante que vai dar certo, mas é só tentando que obteremos a resposta... esta experiência não tem mais retorno..."

Por ocasião da implantação da ESPRI S.A., em 1993, dentre os acionistas foi constituído um grupo chamado "Grupo dos Quinhentos" com a finalidade de garantir o fluxo constante de integralização de capital para possibilitar os primeiros investimentos da empresa. O valor mínimo mensal de integralização deste grupo era de R$ 50,00 por pessoa. Este grupo ainda permanece, mas agora com menor número de participantes.

5.4 Aspectos das relações organizacionais

Para seus dirigentes a ESPRI S.A. é um sistema social cuja finalidade não é maximizar o lucro, mas sim otimizá-lo. Para eles, a preocupação excessiva em maximizar lucro na tentativa de focar determinado aspecto da empresa, pode acarretar algum prejuízo ao todo, tirar o equilíbrio da mesma e vir a refletir no relacionamento entre os acionistas, dirigentes e funcionários, assim como no seu desempenho como integrante da organização. Segundo declaração de um diretor, a administração da ESPRI S.A. busca equilibrar os aspectos econômicos e financeiros com a satisfação da necessidade das pessoas e por isso privilegia a atenção nas relações e na liberdade de opções de cada um dentro das preocupações produtivas:

"...a ESPRI é uma empresa investidora em projetos industriais que gera um lucro a ser distribuídos entre os acionistas...eles darão o destino que quiserem, podem contribuir para a EdC, completar aposentadorias ou poderão deixar as ações como herança para os filhos..."

O conjunto das relacões na ESPRI S.A. envolve diretamente cerca de 3.657 pessoas (Quadro 9) e é o maior quadro de acionistas de EPCs do Brasil (Quadro 10). Ele envolve aspectos tangíveis e intangíveis. Como tangíveis, entende-se bens materiais (ações, dividendos, salários, etc.); como intangíveis relaciona-se o complexo das relações de gestão e participação, ou seja, aspectos de organização, coordenação, controle e qualidade, e as questões relacionadas com a adesão, interesse, prazer de trabalhar e participar, lealdade, sinergia, criatividade, etc.

QUADRO 9 Número de pessoas envolvidas nas atividades do Pólo Empresarial Spartaco

Grupos	**Número de pessoas**
Acionistas	3.572
Conselho de Administração	8
Conselho Fiscal	6
Diretoria	4
Número de Funcionários da ESPRI	2
Número de pessoas das empresas condôminas	65
Total	**3.657**

FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

QUADRO 10 Quadro comparativo de número de acionistas, atividades e localização de algumas EPC´s no Brasil

Nome	Foco Setorial	Local	Nº Acionistas
EPC Ribeirão Preto S/A	Contrução Civil	Ribeirão Preto	304
Baurú Holding S/A	Construção Civil	Bauru	100
Nossa Força S/A	Alimentação	Campinas	270
ABC holding S/A	Textil	Santo André	230
Pig Light S/A	Agroindústria	Santa Vitória – MG	280
Ecopar S/A	Automotivo	Campinas	267
ESPRI S/A	**Comunitário**	**Cotia**	**3.657**

FONTE: Adaptado do **SEBRAE,** Empresas de Participação: Promovendo o Desenvolvimento dos Municípios e Gerando Empregos e Renda, Apostila. São Paulo. Julho/2000.

Os participantes da ESPRI S.A., consideram os aspectos humanos e intangíveis de sua gestão como determinantes quanto ao sucesso em maior proporção, relativamente, aos aspectos materiais. Procuram manter o ambiente interno e externo em estado de serenidade sem frustração. Consideram a complexidade humana e valorizam a convivência ao participar em conjunto. Não há preocupação exclusiva com a rentabilidade da empresa, consideram-na importante, mas não só. Entretanto, voltam atenções especiais para a produtividade onde predominam contextos subjetivos e afetivos sob os quais os problemas são tratados, conforme observam nas declarações de um diretor:

"..a novidade é que nossa experiência é muito humana, não vem em relevo a hierarquia, vai-se ao encontro das pessoas. Muitas vezes elas ficam até mesmo confusas, pois não estão habituadas a isso.."

"....procuramos valorizar muito a pessoa humana e isso rompe com certos esquemas..."

Assim, a satisfação dos componentes é alcançada quando grupos, entre fornecedores, funcionários e consumidores, apreendem, compreendem e compartilham valores, satisfazendo princípios da EdC.

5.5 Perfil do quadro social

O número expressivo de acionista da ESPRI S.A. ressalta a importância de se conhecer o perfil da sociedade para se compreender suas relações e comportamentos e o seu grau de envolvimento com a empresa, tomada como um modelo organizacional diferenciado e bem sucedido por técnicos do SEBRAE e dirigentes de EPCs no estado de São Paulo.

Os dados obtidos demonstram que o quadro social da ESPRI S.A. é heterogêneo. Constata-se que a participação da mulher representa elemento significativo do desenvolvimento da empresa e consolidação dos princípios da EdC aplicados. Também desperta a atenção a distribuição dos acionistas quanto à faixa etária, profissão e sua localização regional.

5.5.1 Perfil dos acionistas conforme o gênero

Entre características marcantes, deve-se destacar a participação da mulher (Quadro 11) como campo para estudos futuros, pois não se conhece empreendimento com a proporção verificada; inclusive por ocupar cargos em administração dentro do segmento das Empresas de Participação. As mulheres estão presentes em todas a faixas etárias, regionais e categorias profissionais levantadas como componentes do perfil do quadro social. Como causa, tem-se o fato da ESPRI S.A. ter se originado da ligação direta com o Movimento dos Focolares, onde a participação fenimina é expressiva desde o início.

QUADRO 11 Participação de gênero no quadro social

Gênero	Número de pessoas
Feminino	2.685
Masculino	887
Total	**3.572**

FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

O gênero feminino perfaz o total de 2.685 e equivale a 75,17% (Figura 9) do total de acionistas. A proporcionalidade presente poderá sofrer variação em função da difusão da EdC e, da própria ESPRI S.A. ao atuar em em outros estados. Entretanto, a tendência será manter-se o quadro acima dos 50% em participação feminina.

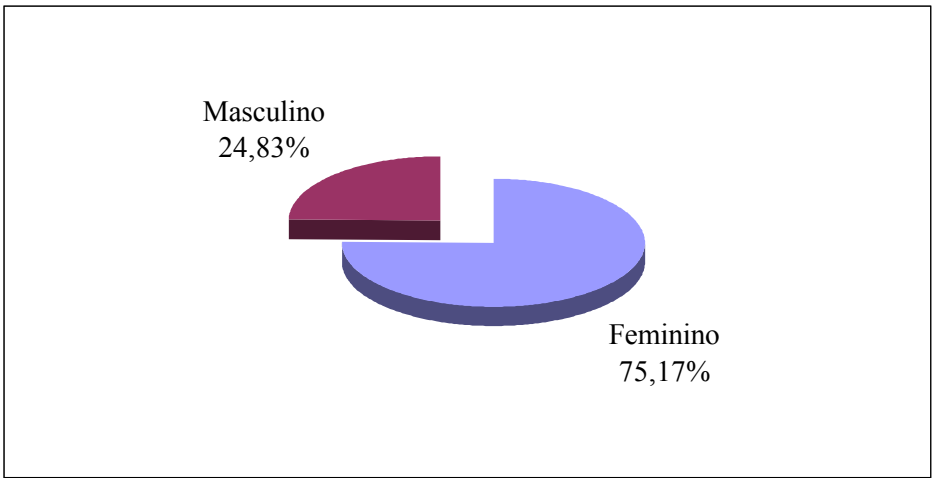

FIGURA 9 Distribuição da participação no quadro social conforme o gênero
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Segundo afirmado pelos dirigentes da ESPRI S.A. as mulheres têm-se mostrado mais sensíveis às propostas da EdC. Muitas encontram na a EdC a possibilidade de mudança política, social ou econômica acrescida ao "*modo de vida*", participativo, solidário e compatível com a natureza humana. A maioria das mulheres acionistas nunca teve oportunidade para investimentos ou poupança, mas adquiriram ações como forma de contribuir para as mudanças almejadas, em vez do lucro:

"...as mulheres normalmente são marginalizadas no meio empresarial e aqui elas encontram a possibilidade de participar e produzir, através de seu esforço e talento, para a construção de um mundo mais justo..."

Entre as mulheres, 46,46% são casadas e 36,64% são solteiras (Figura 10). A participação da mulher evidentemente não se refere apenas ao estágio da condição civil, independente da condição financeira e compromissos familiares.

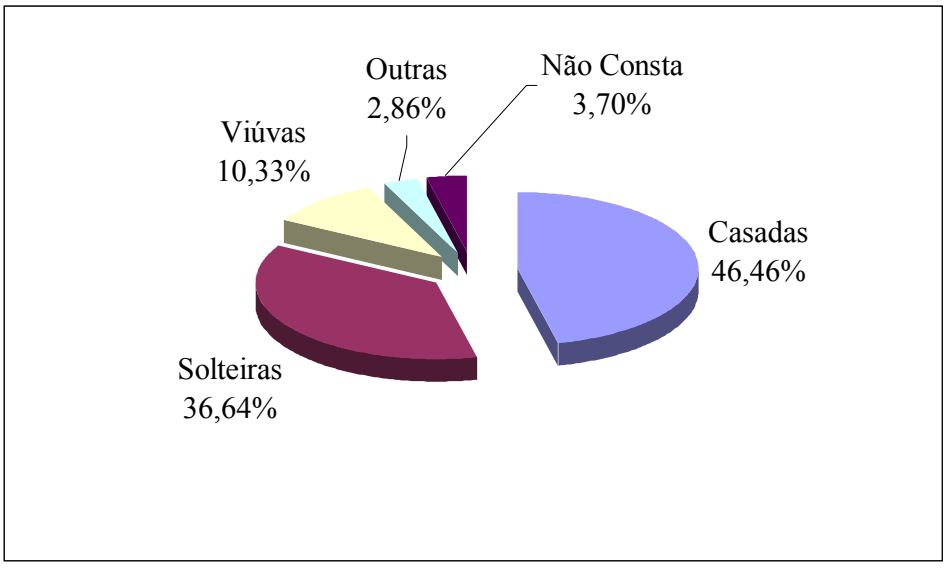

FIGURA 10 Distribuição das mulheres em relação ao estado civil
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Transparece o interesse na criação de estruturas organizadas como a ESPRI S.A. para mudanças concretas em práticas sócio-econômicas nas quais as mulheres possam e devam participar ativamente do processo.

5.5.2 Perfil dos acionistas conforme faixa etária

Os dados obtidos no levantamento da faixa etária demonstram que a maioria de 72,30% (Figura11) situa-se entre 26 a 70 anos.

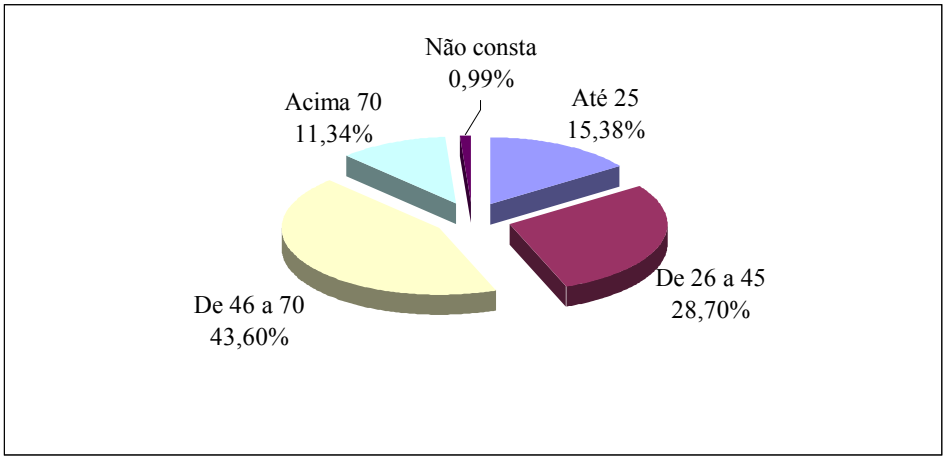

FIGURA 11 Distribuição geral dos acionistas por faixa etária
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Isto porque a maioria das mulheres acionistas situa-se entre 46 e 70 anos, correspondendo a 59,58% (Figura 12) no gênero feminino, enquanto que 34,50% (Figura 13) dos homens estão situados na faixa de 26 a 45 anos, correspondendo à maioria no gênero.

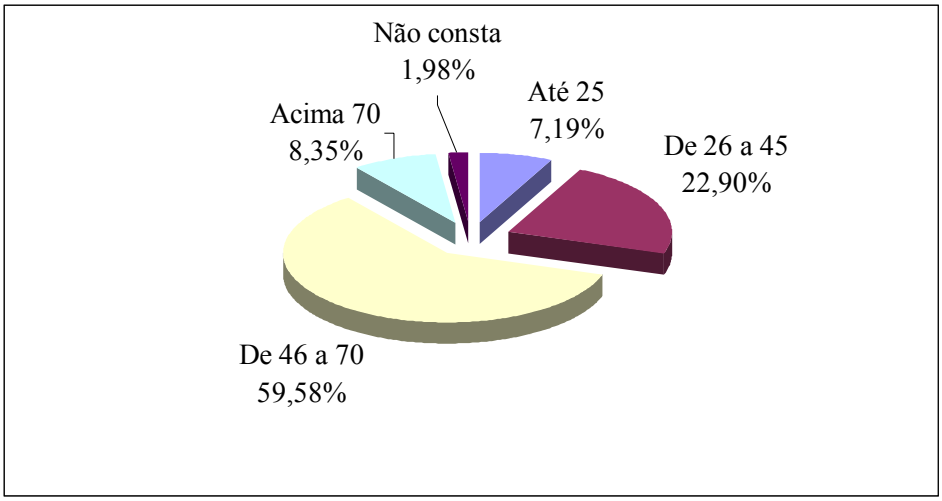

FIGURA 12 Distribuição das mulheres por faixa etária
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

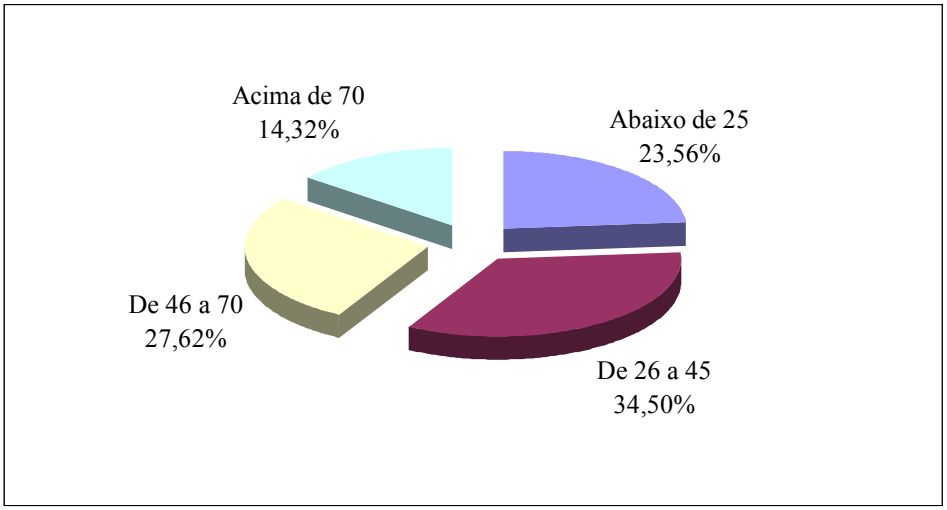

FIGURA 13 Distribuição dos homens por faixa etária
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Segundo a declaração de um dirigente da ESPRI S.A., este quadro demonstra a forte ligação existente no Movimento dos Focolares, o qual mantém vínculos por longo tempo. Dessa forma, a permanência como membro ativo no movimento independe da idade. A tendência será manter a representatividade dessas faixas etárias pois o ingressos superam em muito o número de pessoas que deixam o movimento; o quadro social da ESPRI S.A. torna-se reflexo direto disso:

"...todo ano ingressam no Movimento muitas pessoas jóvens que ficam a vida toda... mesmo com o peso da idade são membros integrantes apesar de ter reduzida a capacidade de participar ativamente como antes..."

5.5.3 Perfil dos acionista conforme a região

Em relação às regiões do país, a região sudeste mostra a maior concentração de acionistas: 52,02% (Figura 14). Nesse total, as mulheres são maioria, com 54,67%, enquanto ao norte representam 22,31% (Figura 15). Por sua vez, os homens têm concentração maior na região sudeste com 43,97% e, no sul, representam 22,77% (Figura 16). A maior participação do sudeste leva em conta proximidade e possibilidade de maior frequência às atividades sócio-educativas do Movimento dos Focolares — cuja sede regional em Mariápolis Ginetta encontra-se situada no município de Vargem Grande Paulista (SP). Neste local foi lançado o projeto da Economia de Comunhão e teve como consequência a instalação da ESPRI S.A. no município vizinho de Cotia, SP.

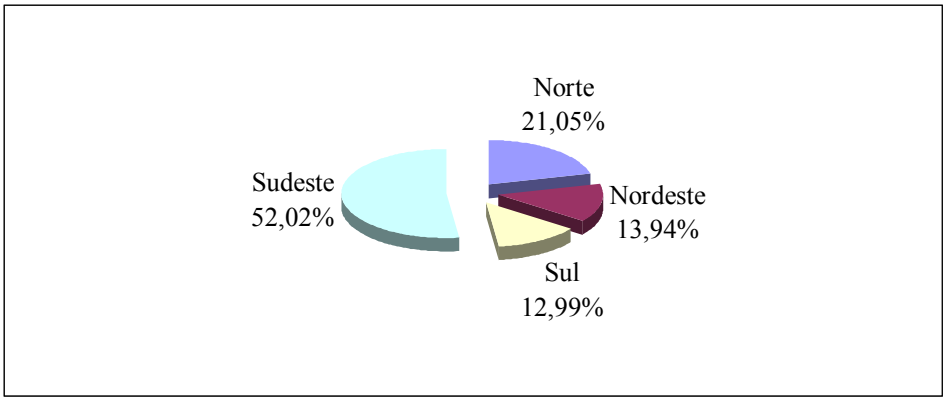

FIGURA 14 Distribuição dos acionistas por região
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

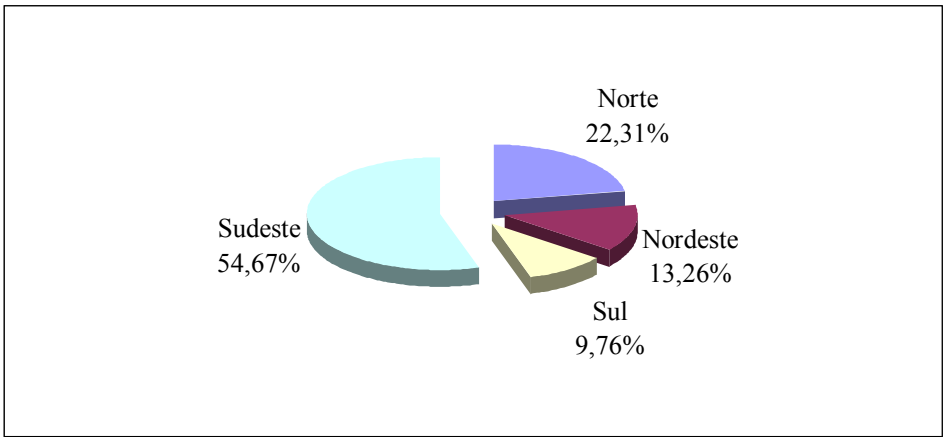

FIGURA 15 Distribuição das mulheres por região
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

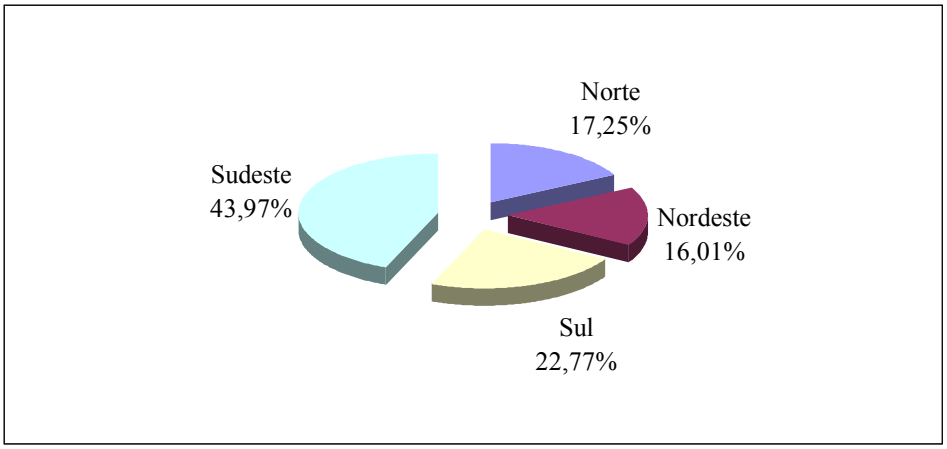

FIGURA 16 Distribuição dos homens por região
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Em todas as regiões existem representantes da ESPRI S.A., os quais atuam na captação de novos acionistas. A região Norte tem-se destacado. Neste aspecto, considera-se a evolução significativa do número de associados em relação direta com trabalho eficiente de divulgação, principalmente junto às mulheres.

5.5.4 Perfil dos acionistas conforme a profissão

O quadro social é formado, na sua maioria, por profissionais liberais, com 46,61%. Na categoria profissionais liberais estão catalogadas as mais diversas atividades profissionais entre homens e mulheres: agricultores, arquitetos, contadores, engenheiros, médicos, advogados, diaristas, cabelereiras, etc.

Também destaca-se a participação de professores com 17,30% e a categoria "do lar", com 14,53% (Figura 17). Tais porcentagens são coerentes com a predominância feminina na constituição do quadro social da ESPRI S.A.

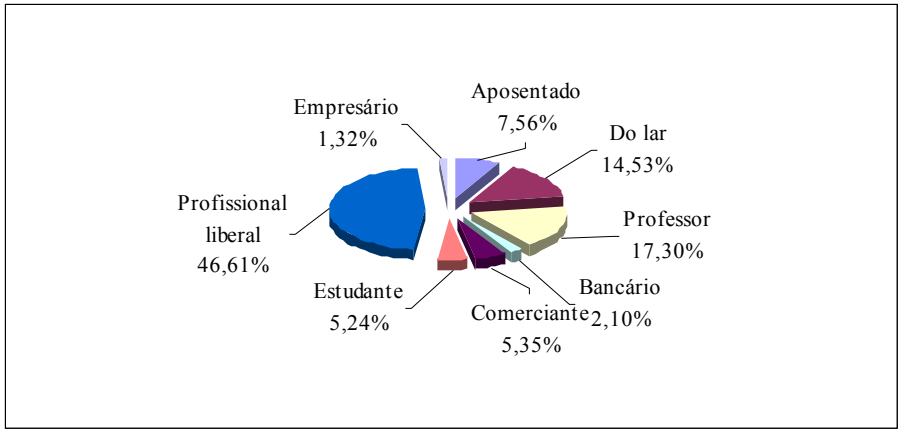

FIGURA 17 Distribuição dos acionistas por profissão
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Dentro da maioria feminina – 2.685 acionistas – 35,14% são profissionais liberais, 23,71% professoras e 20,24% donas de casa (do lar) (Figura 18).

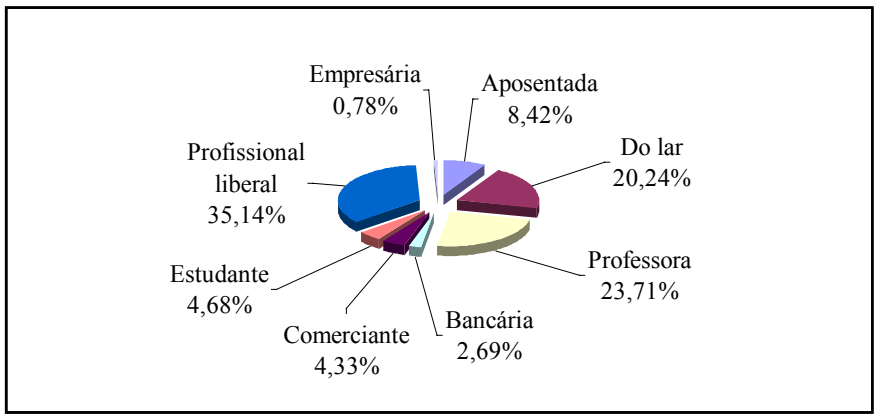

FIGURA 18 Distribuição das mulheres acionistas por profissão
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

Na participação masculina – 887 acionistas – o grupo profissionais liberais corresponde a 72,49% (Figura 19), característica essa sempre encontrada no segmento das Empresas de Participação no estado de São Paulo.

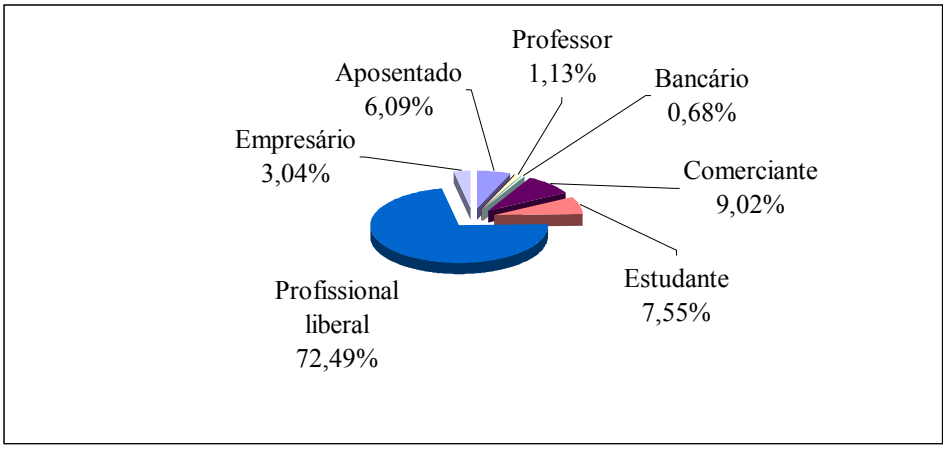

FIGURA 19 Distribuição dos homens acionistas por profissão
FONTE: Banco de Dados – ESPRI S.A., 2002.

O depoimento de um diretor da ESPRI S.A. confirma a observação feita por outros dirigentes de EPCs, de que os profissionais liberais são mais atentos às inovações e propostas de mudanças. Estes demonstram maior interesse no próprio crescimento econômico e social — pois despreendem dinâmica própria em decisões e assumem riscos mais elevados ao atuarem autonomamente. A possibilidade de associarem-se a empreendimentos seguramente rentáveis é abertura para este tipo de profissional obter maior segurança e estabilidade econômica no futuro. Segundo declaram, aliam-se esses anseios às propostas da EdC como sentimento de construção de novo mundo.

5.6 Prática da cultura da EdC no comportamento estratégico dos agentes organizacionais da ESPRI S.A.

Para alcançar o nível de satisfação desejado, desenvolvem-se dentro da ESPRI S.A. fundamentos estratégicos de comportamento participativo, assim destacados:

a. Análise global do negócio, inclusive relacionamento com funcionários e sociedade.

Todos os negócios da empresa são analisados pelo Conselho de Administração e Diretoria, os quais sempre consideram o conjunto de benefícios e interesses — tanto de acionistas, funcionários, clientes e fornecedores. Verifica-se o significado em relação às propostas e objetivos da EdC, de forma a conciliá-los para satisfação comum.

b. Intenção do negócio sob análise.

A intenção dos negócios constitui aspecto dos mais frisados pelos envolvidos na empresa, pois traduz a essência das empresas coligadas à EdC. Sempre, em todas áreas, buscam-se negócios capazes de contribuir para crescimento do ser humano em termos de valores como ética, honestidade, solidariedade, etc. Estes prevalecem sobre a rentabilidade.

c. Expansão do negócio e harmonia do todo.

A expansão deve coadunar-se com a capacidade e participação de todos os setores da organização – "stakeholders" – de forma a não haver privilégios. Todos contribuem para o crescimento; são co-responsáveis pelo equilíbrio econômico, financeiro ou relacional.

d. Qualidade acima da quantidade.

A qualidade é incorporada como princípio em todas relações na organização — sejam elas interpessoais, comerciais ou produtivas. Em qualquer ambiente, representa preocupação com a qualidade de vida tanto de quem produz quanto de quem consome bens ou serviços.

e. Desenvolvimento de parcerias e alianças.

Por meio do relacionamento criativo e dinâmico entre pessoas, opta-se por desenvolver parcerias e alianças em vez da concorrência predatória no ambiente interno ou externo. Tal disposição representa motivação para aglutinar pessoas em torno de projetos comuns.

A estes fundamentos soma-se a preocupação constante em renovar as próprias interações pessoais. Incentivam-se lideranças, as quais deixam de ser controladoras para tornarem-se propulsoras e catalisadoras no processo produtivo; substitui-se a hierarquia vertical, rígida, por matriz flexível e funcional; promove-se o equilíbrio dinâmico entre grupos, interesses e tendências e assim preservam-se princípios e valores essenciais da EdC.

Na empresa, além de não se configurar um ambiente empresarial para alta competitividade, as estratégias são peculiares à identidade da empresa no interior da Economia de Comunhão, onde se preconiza o homem como centro da economia. Assim, a principal preocupação não é o posicionamento nos mercados, liderança ou amplitude global alcançada, mas sim, consolidar mudanças enquanto mundo econômico em função do humanismo, conforme se percebe nas declarações de um diretor de empresa coligada à EdC:

"...quando introduzimos na empresa os valores da solidariedade, do amor recíproco, da comnhão, como sugere a EdC, este modelo torna-se incompatível com o tradicional, no qual as pessoas são tratadas como peças inanimadas de um grande complexo mecânico..."

Como referência de comportamentos e ações elegeram-se três pilares na estratégia da empresa (Quadro 12). As ações são voltadas para esse conjunto e, avaliadas sistematicamente, conforme *"feedbacks"* contínuos, pelos segmentos com os quais mantém relações.

QUADRO 12 Elementos de estratégia da ESPRI

Elementos	Ações				
Evolução	Harmonia no ambiente de trabalho: clima interno agradável. Trabalho em equipe, ética e cooperação			Garantir a nobreza da missão: a confiança, a esperança, o respeito e o aspecto transcendental	
Comunicação	Intercâmbio de experiências e interesses comuns, gerando comunhão vital entre as empresas do Pólo Spartaco, entre as coligadas e entre outros pólos.			Irradiação do *modus vivendi* para outras empresas, associações e mundo político	
Sobrevivência	Formação e desenvolvimento, eficiência, inovação e pesquisa. Balanço da missão.	Partilha do lucro	Saúde como bem-estar dos membros da empresa e dos destinatários dos bens produzidos; satisfação do cliente, respeito e preservação do meio ambiente	Desenvolvi-mento de parcerias e alianças	Diversifica-ção das atividades

FONTE: ESPRI S.A., 2002.

A dimensão referente à evolução visa desenvolver ambiente interno propício à satisfação pelo trabalho. Consideram-se pressupostos da produtividade e do bem-estar na organizacão as relações inter-pessoais, criativas. A comunicação é considerada o processo no qual relacionam-se ambientes internos e externos dispostos a interagir em benefício recíproco.

Em relação à sobrevivência, observam-se aspectos do ambiente técnico. Estes têm caráter estratégico para relações comerciais; são considerados diferencial em produtos e serviços das empresas instaladas no Pólo Empresarial, quando comparadas às demais empresas convencionais.

Por meio desses aspectos que norteiam as decisões e as ações, consideram os resultados em consequência do envolvimento de todos como partes integrantes de um conjunto orgânico. Comparam a organização da ESPRI S.A. a um organismo vivo, conforme declara um diretor:

"... sugerimos que a ESPRI e as empresas da EdC passem a ser consideradas e analisadas como organismos vivos e não mais como máquinas... organismo vivo não é rígido, ele tem grande autonomia e se renova continuamente..."

"... os componentes da Espri são seres vivos, com funções próprias, diferentes entre si, mas trabalhando numa interdependência recíproca que é serviço, comunhão..."

"... se analisarmos as organizações com essa nova visão, chegaremos a conclusão de que as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da consideração do todo..."

Para eles, todas as ações da ESPRI S.A. são interdependentes e fundamentadas nos princípios econômicos inovadores da EdC; são partes integrantes de um sistema que existe em função do somatório dessas ações, complementares entre si, a constituirem as relações "*harmônicas"* em seus ambientes internos e extenos.

6 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA ESPRI S.A.

6.1 A legitimidade institucional da ESPRI S.A. segundo a cultura da Economia de Comunhão

A compreensão das Empresas de Participação Comunitária (EPC), desde sua origem no estado do Paraná até seu desenvolvimento no estado de São Paulo, por meio das abordagens econômica, política e sociológica da teoria institucional, nos permite alcançar explicações consideráveis sobre o fenômeno. Sob a perspectiva econômica, a dinâmica do processo econômico das EPCs advém da evolução de costumes e convenções que, mediante incertezas de mercado, legitima o seu caráter organizacional ao agir ativamente no processo de mudança de realidade sócio-econômica no município de Toledo, PR, como resposta de organização sócio-econômica às pressões exercidas em um ambiente seletivo e monopolizado pela cultura da soja.

No estado de São Paulo, as EPCs sofreram mudanças em seus objetivos organizacionais, mas permaneceu o modelo estrutural e modo de gestão, caracterizando o processo isomórfico em seus tipos e especificidades. As mudanças foram consideradas ajustamentos à cultura do empresariado paulista de modo a alcançar a legitimidade, assim como do próprio órgão pela criação e desenvolvimento destas organizações no estado de São Paulo. Esses ajustes adotaram referências simbólicas comuns e aceitas pelo grupo constituinte de acionistas, os quais passaram a considerar as EPCs como opção de investimento tendo seu objetivo centrado na busca e distribuição de maior rentabilidade.

Evidentemente, tanto o enfoque comunitário original dos acionistas paranaenses quanto o empresarial dos acionistas paulistas, podem ser entendidos como estratégia deliberada para adaptação ao ambiente, mesmo ao existirem profundas diferenças contextuais, pois ambos utilizam-se dessa estrutura para

tentar alcançar seus objetivos. Este fato remete à análise da "eficiência" como valor cultural contemporâneo a legitimar as organizações sob ponto de vista técnico. Mesmo assim, ao predominar, no estado de São Paulo, o conceito sobre as EPCs como "negócio" ou alternativa para investimentos, transparecem características associativistas como premissas. Nesse sentido, os paradigmas tornam-se convergentes pela preocupação a denotar a cultura empresarial de seus participantes em relação aos aspectos originais das primeiras EPCs paranaenses.

Em seus aspectos gerais e fundamentais, as EPCs podem representar, portanto, evidente mudança de comportamento organizacional cujo foco está aplicado nas relações compartilhadas e socialmente construídas, as quais por meio da abordagem sociológica da teoria institucional, identificam a atenção dirigida aos valores culturais de cooperação como elemento dinâmico de normatização institucional.

Ao observar a ESPRI S.A. como uma EPC, sob o enfoque institucionalista, percebe-se que a conduta organizacional é modelada por elementos sócio-culturais a proporcionar legitimidade em sua forma estrutural e de modelo de gestão pela valorização do papel da cultura nas relações da organização e de seus ambientes. A cultura na ESPRI S.A. é o aspecto fundamentalmente tratado como a essência do seu modelo organizacional, aspecto este tido como o diferencial entre as demais EPCs no estado de São Paulo. Trata-se da vivência da "cultura do dar" como reflexo da espiritualidade originária do movimento dos focolares nos conceitos econômicos, práticas administrativas e tratamento aos semelhantes. Em entrevistas, seus diretores declararam que a ESPRI S.A. foi criada com este propósito: ser o elemento tangível da cultura "focolarina" através do exercício da denominada "*Economia de Comunhão*" (EdC), conforme preconizada por Chiara Lubich.

Assim, predominam na ESPRI S/A diretrizes religiosas da EdC. Destaca-se a "cultura da partilha" a incentivar responsabilidade social na geração e produção de lucro. Segundo essas diretrizes, conforme aponta Baraúnas (2000), este lucro é compartilhado com os mais necessitados e revitaliza valores do homem como dignidade, ética e solidariedade. Todos quantos aderem ao quadro social, o fazem por convicção e consciência da responsabilidade assumida perante o conjunto acionistas/empresa em relação ao seu desenvolvimento. O princípio da livre adesão é observado e praticado e não há imposição quanto à entrada ou permanência no quadro social.

As declarações dos dirigentes e acionistas da ESPRI S.A. em entrevistas confirmam as afirmativas de Araujo (2002) de que o ponto de partida cultural da EdC é a dimensão teológica do trabalho humano, ou seja, o trabalho não é considerado apenas um bem do homem, mas também uma colaboração com a obra de Deus e meio para a construção e desenvolvimento da solidariedade, além de impulsionar o crescimento geral do homem em sociedade.

Dessa forma, os membros da ESPRI S.A. não aceitam a máxima segundo a qual "*os fins justificam os meios*"; pois intercalam entre fins e meios o processo pelo qual se diginifica o homem. No caso, consideram como meio a estrutura, a produção e o lucro. A finalidade é o bem-estar das pessoas. Assim, identificam os seguintes valores como referência cultural característica à sua comunidade:

a) a valorização do homem em vez de lucro a qualquer preço. O ser humano é o centro da economia;

b) compromisso com a justiça, com a ética profissional e com a moral cristã;

c) promoção da preservação do meio ambiente;

d) partilha dos lucros para a construção de um mundo mais justo e solidário.

A ESPRI S.A. alcança sua legitimidade pela valorização do processo cultural focolarino, cujos fatores contêm siginificados subjetivos e determinantes de caracterísiticas próprias que influenciam no seu comportamento organizacional, dado pelo conjunto de 3.572 acionistas, como nas demais empresas ligadas à EdC. Estes fatores refletem nas relações de troca a lógica da "dádiva", como ressaltado por França Filho (2002), a qual é caracterizada pela EdC como a "cultura da partilha", segundo Baraúnas (2000).

Para esses acionistas, as propostas da EdC foram fundamentais ao decidirem-se pela participação; elas traduzem anseio por mudanças e, reação à inversão de valores na prática das atividades econômicas, pois o significado de riqueza na EdC, segundo Baraúnas (2000) e Burkart (2002), é concebido para além do acúmulo de bens; também acresce mudança cultural: participação coletiva, realização pessoal, ambiente saneado e confiança entre partes e no futuro sem pobres.

6.2 Comportamento gerencial das redes organizacionais e influências nas relações de confiança e no sistema da governança das EPCs

A constatação de que as EPCs surgiram como prática e instrumento organizado pela iniciativa comunitária dentro dos princípios da cooperação como orientação para superar os desafios e pressões sócio-econômicas do ambiente, leva à percepção de que a iniciativa paranaense converge para a base do conceito de redes de cooperação, no qual tanto pessoas quanto as próprias empresas tornam-se capazes de sobreviver e criar perspectivas em desenvolvimento econômico. Mostra possibilidades da dimensão social alcançável na economia capitalista.

Em sua configuração interna, a forma associativista da EPC é compreendida além da organização de grupos de investimentos, pois traz um caráter híbrido do modelo de cooperativista de gestão dado por uma estrutura

orgânica colegiada associada ao caráter empresarial das sociedades anônimas. Difere dos demais empreendimentos capitalistas tradicionais justamente em seus aspectos de gestão, ao exigir a compreensão de seus acionistas para os fundamentos da cooperação como prioridade para o desenvolvimento sócio-econômico. Podem assim ser consideradas e entendidas como estruturas de relacionamentos múltiplos, pela forma de participação e gestão, pois apresentam características de compartilhamento e complementariedade de ações e interatividade entre seus membros. Os conceitos expostos por Cândido & Abreu (2000) buscam explicar a diversidade de formas e arranjos estruturais e relações intra e inter-organizacionais das redes organizacionais, pois se verifica necessário o relacionamento em conjunto dos acionistas no âmbito interno e também nas relações e interações com o ambiente externo. Nesse sentido, as EPCs podem ser entendidas como organizações que internamente apresentam arquitetura estrutural e relacional de uma "rede flexível", como demonstra a tipologia de Casarotto & Pires (1998), fundamentada num processo de gestão cuja característica é a horizontalidade nas relações e representa a essência do processo de cooperação. Ao mesmo tempo, por se configurar como uma "holding", apresenta características das "redes topdown", já que geralmente possuindo maioria acionária pode influenciar diretamente no controle e\ou nas atividades das empresas "filiadas".

No arranjo estrutural das EPCs, observa-se que a participação dos acionistas não diz respeito apenas a uma categoria profissional, como no cooperativismo, mas aberta ao público em geral a dar dimensão mais ampla ao sistema para captação de recursos junto à comunidade na qual se insere. Se, por um lado, facilita a participação de maior número de pessoas, por outro traz o problema da heterogeneidade do quadro social, ao acentuar as preocupações com o processo de motivação, aqui entendido como expectativas dos acionistas, do papel do gerenciamento e do sistema de governança. Isto porque, em função

da diversidade dos aspectos sócio-culturais dos participantes, corre-se o risco de perder a legitimidade e de sofrer influências "descaracterizadoras" da identidade comunitária original na sua estruturação e nas definições de normas e implementação de ações. Somados a outros fatores, como a ocorrência de dependência entre atores em determinada circunstância, ou seja, a centralização ou o predomínio de grupos no processo decisório, geralmente leva à ocorrência de erros comuns às redes, quais sejam, ultrapassar os limites da capacidade técnica de atendimento e modificações da forma a violentar as características originais e a lógica do processo de cooperação implícita na constituição e funcionamento.

Ao se observar as EPCs, abordando-as como redes intra-organizacionais, é possível reconhecer as influências de fatores múltiplos nas relações interpessoais, em que a relação de confiança se destaca como fator condicionante e diretamente proporcional ao nível de desenvolvimento da organização e satisfação quanto ao nível de compartilhamento da participação dos seus membros, no caso seus acionistas. Este aspecto reforça a importância do comportamento gerencial exposto por Fleury (2002) e Pecci (2000), que o apontam como o aspecto diferenciador da gestão das EPCs em relação às organizações tradicionais, estas baseadas na planificação, organização e liderança de uma autoridade centralizada.

Pressupondo que o sentido das relações intra e interorganizacionais é a conciliação dos objetivos da rede com os objetivos individuais, e que assim o comportamento gerencial exerce um papel de coordenação das ações a mobilizar recursos e pessoas dentro de um ambiente diversificado de valores e culturas, observa-se nas EPCs que tais características podem ser notadas como elementos a legitimar os seus propósitos e a sua existência. Elas fundamentam-se principalmente em sua forma original (exemplo paranaense), nas ações

estratégicas e na mobilização comunitária no processo de mudança da realidade sócio-econômica local.

Desde sua concepção inicial, o processo de gestão das EPCs mostrou a predominância do compartilhamento de decisões e ações como mecanismos de coordenação a exigir capacidade de aglutinação de recursos e pessoas e habilidades direcionadas ao alcance de objetivos comuns, sem implicar níveis de dependências ou subordinação entre os membros participantes. Observa-se a relação de confiança como elemento-chave do processo de gestão em todos os seus demais aspectos, sejam nas relações internas ou externas.

Os problemas verificados no âmbito interno das EPCs paulistas referem-se às preocupações do comportamento calculista nas relações de troca que interferem nas relações de reciprocidade, reputação e confiança entre os seus participantes. Considerando a perspectiva inicial das EPCs paranaenses, em forma e objetivos, percebe-se a ocorrência de mudança significativa da finalidade da participação e da lógica comportamental dos acionistas na busca de objetivos comuns aplicados nas EPCs paulistas. Neste sentido, torna-se perceptível o comprometimento do equilíbrio organizacional das EPCs paulistas, o que as leva a uma situação crítica de identidade junto aos seus associados, os quais passam a questionar a sua legitimidade.

6.3 Efeitos da "cultura da partilha" nas relações intra e inter-organizacionais da ESPRI S.A.

A ESPRI S.A. é considerada uma Empresa de Participação Comunitária com a característica de uma "holding" a projetar futuras empresas filiadas em diversos ramos de atividade de interesse de seus acionistas e também uma organização de relações compartilhadas a interagir por meio de seus órgãos colegiados, como a Assembléia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e demais setores administrativos. É por meio deste caráter

colegiado que as relações intra-organizacionais estabelecem-se sob o formato de redes de cooperação através de "parcerias" internas formais e informais, as quais também são direcionadas ao relacionamento com o ambiente externo.

As relações interorganizacionais ocorrem em duas dimensões distintas, tendo a EdC como seu marco divisor. Numa dimensão ocorrem naturalmente em relação aos clientes e fornecedores não pertencentes ao projeto EdC, em operações rotineiras necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Nesta situação, a ESPRI S.A. coloca-se também como "guarda chuva" em relação aos interesses das empresas coligadas à EdC e instaladas em seu pólo empresarial, por meio da facilitação de contatos e ações diversas para subsidiá-las na promoção de suas vantagens e estratégias competitivas.

Em outra dimensão, dentro da EdC, exerce um papel de coordenação de uma rede "virtual" das empresas instaladas no Pólo Spartaco em suas relações de interdependências, mas garantindo a autonomia de cada empresa em seus processos organizacionais e produtivos. Esse papel de coordenação da ESPRI S.A. pode ser melhor compreendido pela noção de administração de redes organizacionais de estruturas flexíveis na busca da eficiência coletiva pelo processo de cooperação, em que a coordenação é alcançada pela da própria atividade da rede, não havendo uma autoridade central e nem um único objetivo organizacional, mas sim a manutenção da autonomia individual e o compartilhamento de objetivos na busca de maior poder competitivo.

Nesse sentido, as relações entre a ESPRI S.A. e as empresas instaladas são processadas em ambiente de permanente troca de influências, que interagem reciprocamente envolvendo pessoas, estruturas e tecnologias em estado de contínuo compartilhamento.

Pela referência de uma cultura própria a resgatar a lógica original do processo organizacional compartilhado das primeiras empresas participativas da comunidade de Toledo (PR), a ESPRI S.A. desponta, entre as EPCs no estado de

São Paulo, com grande número de associados e volume expressivo de capital como reflexos dessa cultura diferenciada, o que a leva, em dimensões mais amplas, ser entendida como parte integrante da EdC como um projeto de largo alcance sócio-econômico dentro da Economia Solidária. Nesse sentido, percebe-se a existência de fatores culturais intrínsecos a funcionar como plataforma determinante de percepções, comportamentos e ações, mesmo considerando a heterogeneidade de seu quadro social. Através da EdC são sintetizados os aspectos das redes de cooperação na ESPRI S.A. relacionados com o seu modo de gerenciamento, que valoriza a horizontalidade das relações e do processo de decisão, não só pelas disposições legais, mas como estratégia deliberada a fixar conteúdos fundados na ética e no respeito mútuo como expressões visíveis das atitudes nas esferas pessoais e profissionais de seus membros participantes.

Essas relações organizacionais "flexíveis" e horizontais da ESPRI S.A. funcionam como "teias" em um processo de comunicação que parte da informalidade, pelo tratamento entre si, até a formalização dos processos administrativos, cujo ápice é o exercício do voto unitário. Em seu caráter organizativo, pode-se afirmar que os aspectos compreendidos pelas análises de Cândido & Abreu (2000) e Arruda (2001) concernentes ao trabalho e à produção, revelam um caráter de redes. Contitui-se em uma nova concepção organizacional, voltada para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das práticas de colaboração solidária inspiradas por novas necessidades e novos valores culturais a recolocar o ser humano como sujeito principal da finalidade econômica. Assim as interações entre os atores da ESPRI S.A., como rede flexível, ocorrem dentro do círculo organizacional formal do projeto da EdC por meio do exercício da "cultura da partilha" como fundamento comportamental e também na informalidade cotidiana pela prática do compromisso com atitudes cooperativas, marcando a solidariedade, a reputação e a confiança mútua entre os membros participantes das redes organizacionais.

Da mesma forma como a cultura da confiança, que é um dos aspectos relevantes na estrutura interna das redes, a "cultura da partilha" na ESPRI S.A. se relaciona diretamente com a cooperação no âmbito pessoal e empresarial fortalecendo a confiança entre seus acionistas. Um dos aspectos mais observados na empresa é o compromisso com a retidão moral e com a ética a privilegiar um ambiente de relacionamentos seguros e confiáveis em âmbito pessoal, o qual reflete nos aspectos administrativos desde as atividades mais simples até as negociações de maior nível de responsabilidade. A vivência da "cultura da partilha" e a horizontalidade das relações intra-organizacionais na ESPRI S.A. podem ser consideradas como artefatos de paradigmas da EdC aplicados a uma proposta de mudança de comportamento para uma nova realidade sócio-econômica identificada, por suas características peculiares, dentro do projeto da Economia Solidária para o desenvolvimento de comunidades. Trata-se de uma evidência do processo de surgimento de novas expressões a definirem uma "nova economia de solidariedade", confirmada em ações de redes no processo de mudança de um determinado contexto sócio-econômico. Pode-se afirmar que está presente a perspectiva de re-conceitualização da economia, na qual a comunidade torna-se o agente principal de seu próprio desenvolvimento.

6.4 Aspectos da Economia Solidária na prática da ESPRI S.A. e seus paradigmas do agir econômico

A partir da frase de Chiara Lubich – *"somos pobres, mas somos muitos"* – que sintetiza a intenção do projeto EdC, percebe-se sua associação com a Economia Solidária e a ESPRI S.A. sua prática no processo de inclusão social. Para os participantes da ESPRI S.A., o ideal da organização é constituir uma nova realidade através de lógica coletiva a propor nova concepção do agir econômico a ser inserida como elemento paradigmático de novo modelo econômico, social e político. Tal modelo deve subordinar-se aos

objetivos maiores do desenvolvimento humano, conforme destaca Baraúnas (2000) ao expor as propostas das práticas da EdC. Para isso, centralizam a atenção nos fundamentos do Movimento dos Focolares e vivenciam a prática da distribuição do lucro como perspectiva de construção de um mundo relacionado à reciprocidade, solidariedade e desenvolvimento comunitário, entendidos como "ato de comunhão" a definir novos paradigmas de comportamentos sociais e ação econômica.

Através deste "ato de comunhão", procura-se consolidar a inclusão dos menos favorecidos no processo produtivo como compromisso de atitudes positivas em relação à produção, pela possibilidade de alavancar economicamente quem necessita e satisfazer espiritualmente quem distribui. Busca também, em relação ao consumo, satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência, como partida para o desenvolvimento da capacidade produtiva que, de forma organizada, poderão aos então "excluídos" a possibilidade de acesso à poupança e ao crédito. Trata-se de um processo de solidariedade econômica, conforme Lima (2001) e França Filho (2002), ao destacarem a economia solidária como fenômeno alternativo à situação crítica da economia tradicional em relação à geração de empregos e distribuição de rendas.

O agir econômico como "ato de comunhão" para os membros da ESPRI S.A. está diretamente relacionado à sistematização do processo produtivo a permitir a inclusão social por meio da criação e desenvolvimento de empresas coligadas à EdC como fonte de trabalho solidário e produção de bens e serviços em todas os ramos da atividade econômica. Tais empresas devem ser administradas de forma a dar maior suporte à aplicação do conceito de "vitalidade", ou seja, valor da vida, como valor maior de referência para as ações de desenvolvimento econômico.

Desde o lançamento da EdC, em 1991, já se previa uma organização nos moldes da ESPRI S.A. como exercício da prática da "cultura da partilha" no

meio empresarial, enquanto referência paradigmática de uma nova cultura organizacional a ser implementada para a compreensão da necessidade de um novo agir econômico. Havia a expectativa de alinhar os objetivos empresariais, como eficiência e lucro, com os objetivos vitais do ser humano em relação ao seu desenvolvimento integral baseado na ética, na solidariedade, na confiança e no respeito mútuo. No seu cotidiano, os participantes da ESPRI S.A., acionistas, dirigentes e funcionários, apresentam traços perceptivos desse novo agir econômico por meio da atenção dispensada desde o atendimento aos clientes e fornecedores até no relacionamento entre si. Constata-se que há em cada ação a preocupação com elementos simbólicos da EdC e o sentimento de participar da construção de um sistema que, segundo Bruni (2002) e Lima (2001), compatibilizam o desenvolvimento econômico com as condições de satisfação dos seres humanos em relação às suas necessidades sociais, espirituais, econômicas, políticas e ambientais.

A ESPRI S.A. se apresenta, para o segmento de empreendimentos comunitários, como um modelo organizacional para as demais EPCs e outras organizações de caráter associativista, cuja natureza demanda maior compreensão da importância dos aspectos das relações de cooperação como referência paradigmática para suas ações compartilhadas.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou compreender a natureza, funcionamento, a estrutura e as relações organizacionais da EPCs. Os aspectos teóricos e práticos dessas organizações foram utilizados como arcabouço teórico-metodológico na investigação acerca do comportamento organizacional de seus agentes sociais.

Ao abordar as ESPRI S.A., como uma Empresa de Participação Comunitária, esta investigação apoiou-se na perspectiva institucionalista pela amplitude focal encontrada nas forças de influência do ambiente, assim como na abordagem dos conceitos de Redes de Cooperação, Economia Solidária e Economia de Comunhão (EdC).

Foram levantados aspectos históricos, conceitos, processos administrativos, processos de gestão, aspectos legais e dificuldades das EPCs, assim como aspectos da estrutura, das relações sociais, perfis de acionistas e da cultura da ESPRI S.A.. Para isso, foram utilizados levantamentos documentais e bibliográficos, observação não-participante e entrevistas semi-estruturadas. O estudo foi realizado com uma amostra intencional procurando apreender sua percepção quanto ao comportamento da organização e seus agentes.

Constatou-se que a ESPRI S.A. destaca-se no setor de empreendimentos participativos pelo seu grande número de acionistas. Pode-se afirmar que esta participação é mediada por características próprias da organização, de ação cooperativa, como reflexo do embasamento teórico fornecido pelas diretrizes da Economia de Comunhão (EdC) e sintetizadas na "cultura da partilha".

Trata-se de uma cultura que evidencia os valores essenciais da vida humana sobrepondo-se às relações econômicas e contrapondo-se à "cultura do ter". Tem como proposta fundamental o deslocamento da referência de valores do conceito de raridade para vitalidade como fonte do desenvolvimento

econômico e social. Por meio da ação coletiva e de suas redes de relacionamento, esta dimensão cultural da EdC é praticada pelos agentes sociais da ESPRI S.A. na determinação do equilíbrio entre o homem e o ambiente, estimulando processos simultâneos de personalização, socialização e espiritualização.

A ESPRI S.A. se configura em um modelo organizacional sob a forma de um empreendimento de sociedade anônima, com um modo de gestão caracterizado pelo voto unitário, tal como nas sociedades cooperativas. Nela predominam as relações sociais formais e informais, como estruturas colegiadas do processo de decisão, internamente por meio de seus órgãos (assembléia geral e conselhos) e externamente pelo consórcio de empresas instaladas no pólo empresarial, do qual é proprietária.

A ESPRI S.A. envolve, ao mesmo tempo, redes intra e interorganizacionais. Trata-se de uma empresa cujo funcionamento é calcado em aspectos de confiança, sistema de governança e interdependência dos agentes organizacionais como elementos que definem estratégias e objetivos comuns.

A empresa se insere em situações definidas pela perspectiva da economia solidária como processo de inclusão social. Envolve práticas participativas e abre perspectivas de alcance de melhores condições sócio-econômicas para comunidades. Seus agentes a reconhecem como concretização de um "novo agir econômico" destinado a tornar a sociedade mais equânime em seus aspectos relacionais, sejam econômicos, sociais e espirituais.

As particularidades do agir econômico presente nas práticas da ESPRI S.A., associadas à sua constituição enquanto sociedade anônima, mas com voto unitário, a diferenciam das demais EPCs pesquisadas. Nelas prevalece uma perspectiva empresarial calcada em valores econômicos, enfatizando um certo individualismo dos agentes envolvidos em ações associativas.

O estudo da ESPRI S.A. revela que as EPCs são uma oportunidade de investimentos, mas também organizações fundadas em processo de mudança de realidade sócio-econômica de comunidades, estabelecidas em forma de redes, com a finalidade de incluir socialmente seus membros participantes por meio de processos de cooperação semelhantes aos projetos de economia de solidariedade.

Ao realizar este estudo, foi possível rever experiências anteriores do autor junto às organizações cooperativas mineiras e no exercício da docência em associativismo e cooperativismo. Pode-se afirmar que as EPCs podem vir a representar uma forma organizada de cooperativa com maior capacidade de participação atraindo o envolvimento de maior parcela das comunidades em que se insere. Podem representar um avanço em relação ao enfoque sobre segmentos profissionais, tal como atualmente as cooperativas se apresentam. Assim, abrem a possibilidade de um debate pelos integrantes do movimento cooperativista, quanto à forma estrutural de cooperativas e a sua amplitude de participação. Nesse sentido, espera-se que o trabalho possa contribuir para novas investigações e estudos de situações mais específicas, visando o possível desenvolvimento, tanto das EPCs quanto do sistema cooperativista.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo.** Lavras: UFLA/FAEP, 1998. 212 p. Apostila.

ARAUJO, V. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão? . In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão:** uma cultura em várias dimensões. Tradução Thereza C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2002.

ARRUDA, M. **Educação para que trabalho, trabalho para que ser humano: reflexões sobre educação e trabalho, sua significação e seu futuro.** 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói.

BALDI, M. Novas formas organizacionais – a necessidade de superação das perspectivasa sobressocializadas e subsocializadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2002, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BARAÚNAS, M. **Uma cultura para nova economia.** Vargem Grande Paulista, SP: Cidade nova, 2000.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução a teoria e aos métodos. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994. 135 p.

BRUNI, L. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão:** uma cultura em várias dimensões. Tradução Thereza C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

BURKART, H. Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão:** uma cultura em várias dimensões.; tradução Thereza C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2002, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz de Iguaçí. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

CASAROTTO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review,** Washington, v. 48, n, 2, p. 147-160, 1983.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. **Arquiteturas em redes:** um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas.

FERRUCI, A. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão: In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão:** uma cultura em várias dimensões. Tradução Thereza C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

FLEURY, S. Gestão de redes políticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2002, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2002, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLD, L. **Em direção a uma ética global de partilha: a economia de comunhão do Focolare.** Palestra realizada durante o encontro do Bureau Internacional da economia e Trabalho. Araceli, 11e 12/06/1999.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social:** teorias, métodos e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçú. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: nacional, 1973. 488 p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999

LIMA, A. L. M. C. O fenômeno da economia solidária: reflexões em um campo de estudo controverso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. P. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçú. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de empresas.** São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança estratégica nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: **Administração contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999a.

PECI, A. **Emergência e proliferação de redes organizacionais – Marcando mudanças no mundo de negócios.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

PEREZ, C. Structural change and the assimilation's of new technologies in the economic and social system. **Futures,** Surrey, v. 15, n. 5, p.357-375, 1986.

RIBEIRO, S. F. **Economia de comunhão:** aspectos antropológicos. São Paulo: Cidade Nova, 1993. v. 2. Cadernos Escola Social.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quartely,** Ithaca, v. 32, n. 4. p. 493-511, Dec. 1987.

SINGER, P. Cooperativas são empresas socialistas. **Unitrabalho Informa**, São Paulo, n.19, p.11, jan. 2000.

SOTO, O. N. **El Manifesto associativo y autogestionario.** 2000.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia contemporânea,** Rio de Janeiro, n. 3, p. 67-111, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.