

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**RACIONALIDADE E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS:
análise comparativa entre uma empresa de Economia de
Mercado e uma empresa de Economia de Comunhão**

CURITIBA

JANEIRO 2004.

JORGE LEANDRO DELCONTE FERREIRA

**RACIONALIDADE E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS:
análise comparativa entre uma empresa de Economia de
Mercado e uma empresa de Economia de Comunhão**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre. Curso de
Mestrado em Administração do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da UFPR –
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

CURITIBA

JANEIRO 2004

Quem não vive para servir não serve para viver.

José Ferreira de Souza, lavrador, educador e poeta.

Homenagem póstuma a meu pai,
José Ferreira de Souza.

**RACIONALIDADE E DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS:
análise comparativa entre uma empresa de Economia de
Mercado e uma empresa de Economia de Comunhão**

JORGE LEANDRO DELCONTE FERREIRA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, pela Comissão formada pelos professores:

Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva Ph. D. (UFPR - Presidente)

Francisco Gabriel Heidemann Ph. D. (FURB – Examinador)

Valéria Silva da Fonseca Dra. (PUC PR – Examinadora)

CURITIBA, JANEIRO DE 2004.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VI
RESUMO	6
ABSTRACT	7
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - Formulação do Problema	3
1.2 - Definição dos Objetivos da Pesquisa	4
1.2.1 - Objetivo Geral.....	4
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	4
1.2.3 - Relevância do Estudo.....	4
1.3 - Estrutura da Dissertação	6
2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1 - Economia de Comunhão	8
2.1.1 - O Movimento Focolar.....	9
2.1.2 - A Origem e os Princípios Básicos da Economia de Comunhão... ..	12
2.1.3 - Panorama Atual da Economia de Comunhão no Brasil e no Mundo.....	17
2.2 - A Racionalidade e as Organizações	21
2.2.1 - O Conceito de Racionalidade.....	21
2.2.2 - A Manifestação da Racionalidade nas Organizações.....	22
2.2.3 - A Racionalidade Formal e a Racionalidade Substantiva.....	24
2.3 - Estrutura, Tecnologia, Cultura e Posicionamento Estratégico	31
3 - METODOLOGIA	46
3.1 - Especificação do Problema	46
3.1.1 - Perguntas de Pesquisa.....	46
3.1.2 - Definição das Categorias Analíticas de Pesquisa.....	47
3.1.3 - Definição de Outros Termos Relevantes.....	50
3.2 - Delineamento e Design da Pesquisa	52
3.2.1 - Delineamento da Pesquisa.....	52
3.2.2 - População e Amostra.....	53

3.2.3 - Coleta e Tratamento dos Dados.....	55
3.3 - Limitações da Pesquisa.....	59
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1 - Caso 1 – Femaq, uma Empresa de Economia de Comunhão.....	61
4.1.1 - Histórico da Empresa.....	61
4.1.2 - A Racionalidade na Femaq.....	63
4.1.3 - A Estrutura na Femaq.....	72
4.1.4 - A Tecnologia na Femaq.....	75
4.1.5 - A Cultura na Femaq.....	77
4.1.6 - O Posicionamento Estratégico na Femaq.....	81
4.2 - Caso 2 – Turbimaq, uma Empresa de Economia de Mercado.....	84
4.2.1 - Histórico da Empresa.....	84
4.2.2 - A Racionalidade na Turbimaq.....	86
4.2.3 - A Estrutura na Turbimaq.....	90
4.2.4 - A tecnologia na Turbimaq.....	93
4.2.5 - A Cultura na Turbimaq.....	95
4.2.6 - O Posicionamento Estratégico na Turbimaq.....	99
4.3 - Análise Comparativa das Organizações Estudadas.....	102
4.3.1 - Análise Comparativa da Racionalidade.....	103
4.3.2 - Análise Comparativa das Dimensões Organizacionais.....	109
5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	118
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
7- ANEXOS	132
7.1- DOCUMENTOS COLETADOS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	133
7.2 -ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	135
7.3 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS ESTRUTURADAS	139

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE EDC	14
QUADRO 2 - CUSTOS E BENEFÍCIOS NAS EMPRESAS DE EDC (SÃO PAULO/ARACELI)	16
QUADRO 3 - TIPOS DE RACIONALIDADE X DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS	30
QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE DOIS MODELOS ORGANIZACIONAIS	32
QUADRO 5 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE ESTRUTURA	35
QUADRO 6 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TECNOLOGIA	36
QUADRO 7 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE CULTURA	37
QUADRO 8 - CATEGORIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW (1978)	39
QUADRO 9 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DE ESTRATÉGIA	41
QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS GENÉRICAS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	42
QUADRO 11 - ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	44
QUADRO 12 - RACIONALIDADE NA FEMAQ	63
QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA FEMAQ	73
QUADRO 14 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NA FEMAQ	76
QUADRO 15 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NA FEMAQ	78
QUADRO 16 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA FEMAQ	82
QUADRO 17 - RACIONALIDADE NA TURBIMAQ	87
QUADRO 18 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA TURBIMAQ	91
QUADRO 19 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NA TURBIMAQ	94
QUADRO 20 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NA TURBIMAQ	96
QUADRO 21 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA TURBIMAQ	100
QUADRO 22 - COMPARAÇÃO DA RACIONALIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS	103
QUADRO 23 - CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS ESTUDADAS	104
QUADRO 24 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA NAS EMPRESAS ESTUDADAS	110
QUADRO 25 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NAS EMPRESAS ESTUDADAS	111

QUADRO 26 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NAS EMPRESAS ESTUDADAS	113
QUADRO 27 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS ESTUDADAS	115

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I - REDES LOCAIS – GLOBAIS DE COMUNHÃO	18
FIGURA II - CONTINUUM DE INTENSIDADE DA RACIONALIDADE	27
FIGURA III - MANIFESTAÇÃO DA RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	106
FIGURA IV - DIALÉTICA DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E FORMAL	107

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS VINCULADAS À EDC NO BRASIL	19
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS VINCULADAS À EDC POR CONTINENTE	20
TABELA 3 - CONFIGURAÇÃO DAS EMPRESAS VINCULADAS À EDC POR ATIVIDADE EM 1999.	20
TABELA 4 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS	54

RESUMO

A preocupação em estudar formas organizacionais diferenciadas, bem como a proposição de configurações alternativas ao modelo burocrático de organização têm ganhado espaço na produção científica das últimas décadas. O presente trabalho analisa uma forma organizacional tida como diferenciada, a Economia de Comunhão - EdC. O objetivo desta pesquisa foi analisar comparativamente uma organização de EdC e outra de economia de mercado, com relação à racionalidade subjacente que orienta suas ações cotidianas, e às dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico. O método empregado foi o estudo comparativo de casos, com o uso de múltiplas fontes de evidência. Os dados secundários foram obtidos mediante consulta de documentos de comunicação interna, relatórios, organogramas, registros do departamento de pessoal, quadros, certificados e premiações recebidas pelas empresas. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a dirigentes do nível estratégico e tático das organizações em estudo, e ainda por meio de entrevistas estruturadas com colaboradores do nível operacional, além de observação não participante. O tratamento dos dados foi efetuado de forma descritivo-qualitativa, empregando-se técnicas de análise documental e de conteúdo. A partir dessas análises, identificou-se a intensidade das racionalidades formal e substantiva, bem como o potencial para a flexibilidade das dimensões organizacionais de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico das organizações. Os dados revelam que a empresa de EdC apresentou mais elementos de racionalidade substantiva e mostrou nuances de maior potencial para a flexibilidade, esta última manifesta na estrutura e no posicionamento estratégico. Com relação à cultura, as diferenças de flexibilidade não foram intensas, e em tecnologia ambas demonstraram grande similaridade. Além disso, a empresa de EdC demonstrou intensa racionalidade formal também, o que sugere que ambas as racionalidades não são opostos de um *continuum*. Em conclusão, os resultados demonstram que a empresa de EdC manifesta valores civilizatórios básicos na sua racionalidade substantiva, e isso aponta nuances de flexibilização organizacional. Além disso, os dados sugerem a compreensão da racionalidade nas organizações como dimensões independentes de uma organização, e não como um *continuum*.

ABSTRACT

The concern in studying organizational differentiated forms, as well as the proposition of alternative configurations to the bureaucratic model of organization has been gaining space in the scientific production, within the last decades. The present research analyzes an organizational model given for differentiated, the Economy of Sharing - EoS. The main objective of this study was to analyze comparatively na EoS organization and other market economy one, when it comes to the underlying rationality that guides their daily actions, and the dimensions of structure, technology, culture and strategic positioning. The method employed was the comparative study of cases, with the use of multiple sources of evidence. The secondary data were obtained by consultation of internal communication documents, reports, organization charts, registrations of the personnel's department, pictures, certificates, and awards received by the companies. The primary data were collected through semi-structured interviews with leaders of the strategic and tactical level of the organizations in study, and still through interviews structured with operational level employees, as well as non participant observation. The treatment of the data was made by means of descriptive-qualitative procedures, through documental and content analysis. Starting from those analyses, it was identified the intensity of the formal and substantive rationalities, as well as the potential for the flexibility of the organizacional dimensions of structure, technology, culture and strategic positioning of the organizations. The data reveal that the company of EoS presented more indicators of substantive rationality as well as some signs of a potential for the flexibility, those last ones present in the structure and in the strategic positioning. In the dimension of culture, the differences of flexibility were not intense, and in technology both demonstrated great similarity. Besides, the company of EoS shown intense formal rationality too, wich suggests that both rationalities doesn't have a linear configuration. To sum up, the results demonstrate that the company of EoS shows basic civilizatory values in their substantive rationality, and this sugest a light flexibilization of its organizational practice. Besides, the data appear for the understanding of the formal and substantive rationality as independent dimensions of organizations, and nor as a *continuum*.

1 INTRODUÇÃO

Embora a economia de mercado já seja uma realidade há vários anos para mais de dois terços dos países, não se pôde sequer garantir a todos os seres humanos uma expectativa de vida até a idade madura. Em nível mundial, os 20% mais ricos detêm 86% da riqueza. No Brasil, tais disparidades econômico–sociais também são evidentes, manifestadas pelo baixo índice de democratização do saber, do poder, dos meios de produção e da renda (Franco, 2000).

É inegável que o contexto de mundo que se vive hoje, e com o qual se preocupa grande parte da teoria organizacional (Ramos, 1989), é fundamentalmente ligado ao agir econômico do ser humano. Mesmo não sendo essa a única dimensão humana, é preciso reconhecer que ela tem tido importância cada vez maior.

Todavia, o atual sistema econômico de mercado não leva em consideração uma série de comportamentos humanos que transcendem a lógica do lucro, como por exemplo, o voluntariado exercido por milhões de pessoas, dispostas a desempenhar trabalhos e assumir responsabilidades, sem qualquer compensação econômica (Ferucci, 1998), ou ainda a economia solidária, que possui várias manifestações no Brasil (Singer, 2000).

A economia solidária se manifesta como um “modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho” (Singer, 2000, p.13). O Brasil e o mundo viram surgir nas últimas décadas uma série de experiências econômicas alternativas ao modelo dominante. Em termos puramente econômicos, os empreendimentos solidários ainda têm pouca expressividade, mas representam uma rica significação cultural, pelo seu caráter destacadamente educativo (Souza, 2000).

Tida como uma experiência de economia solidária presente no país, a Economia de Comunhão é o objeto de estudo do presente trabalho. Conforme salienta Pinheiro (2000, p. 333), “não é novidade que todo agir econômico expressa uma cultura específica e uma determinada visão de mundo”. No que diz respeito a essa questão, a Economia de Comunhão não faz exceção à regra.

A fundamentação da proposta da Economia de Comunhão se localiza na cultura e na visão de mundo do movimento dos Focolares¹, o qual propõe um estilo de vida de matriz cristã, sem contudo se resumir apenas aos ambientes da Igreja Católica, seu berço. Calliari (2000) lembra que o movimento conta com a adesão de pessoas de outras igrejas cristãs, de outras religiões e inclusive de pessoas sem um referencial religioso específico.

A confirmação de que o movimento não é fechado a grupos específicos vem dos números. Fundado por Chiara Lubich em 1943, na Itália, hoje conta com mais de 5 milhões de participantes diretos (inclusive judeus, muçulmanos, budistas, hindus e ateus), em mais de 180 países (Lubich, 2000).

Dentre as características marcantes desse movimento, destaca-se a cultura da partilha², que se traduz desde o início do movimento em “comunhão de bens entre seus membros e em obras sociais, inclusive de certo porte” (Lubich, 1999, p. 3). Segundo Lubich (1999), o amor (ou a benevolência) vivido por várias pessoas torna-se recíproco e gera, assim, a solidariedade. A solidariedade, assumida pelos membros do movimento como referencial de vida pessoal e coletiva, potencializa o viver histórico nas suas mais variadas expressões: arte, economia, política, cultura e outras tantas dimensões.

Uma dessas dimensões, a dimensão econômica, propõe fomentar o surgimento de empresas que privilegiem a cultura da partilha. Como salienta Cipolla (1998), a cultura da partilha se manifesta no cotidiano das empresas de Economia de Comunhão, ao passo que estas privilegiam a ação do homem no contexto organizacional.

É possível compreender, segundo Cipolla (1998), o homem em um *continuum* cujos extremos são, de um lado, um ser individualista e cujas ações são orientadas pelo interesse egoístico. No outro extremo, compreende-se o ser humano como pessoa que se põe em relação com o outro inclusive no trabalho e por meio do trabalho, num rico processo de interação e crescimento conjunto. Uma das formas de manifestação da cultura da partilha nas empresas de Economia de Comunhão é expressa por meio da destinação de lucros a diversos fins, e não exclusivamente à remuneração do capital, conforme será explicitado mais adiante.

¹ Movimento cujo elemento qualificativo proeminente, segundo Pinheiro (2000), é a construção da unidade a partir do diálogo.

² O movimento Focolar utiliza esse termo para se referir a uma característica peculiar da sua filosofia. Embora não se refira exatamente a uma cultura, tal denominação será mantida, em virtude da significância que o termo possui para o contexto da Economia de Comunhão.

Essas e outras características da Economia de Comunhão parecem sugerir uma lógica interna não comum no meio empresarial da atualidade. Aparentemente, a lógica desse modelo parece não ser determinada primariamente por uma expectativa de resultados, por fins calculados, de que fala Weber (1991).

Assim, o presente trabalho ocupou-se de identificar duas empresas, sendo uma optante pela Economia de Comunhão – EdC³ e a outra uma empresa de economia de mercado, a fim de realizar algumas análises comparativas.

Ambas as empresas escolhidas para o estudo estão localizadas na cidade de Piracicaba, estado de São Paulo, e atuam no segmento metal-mecânico há várias décadas. A empresa de EdC é a Femaq Fundação Engenharia e Máquinas Ltda., que atua com fundição de peças em aço, ferro e alumínio, principalmente para a indústria automobilística e mineradora. A empresa de economia de mercado escolhida foi a Turbimaq Turbinas e Máquinas Ltda., que fabrica e faz manutenção de turbinas a vapor, em especial para a indústria sucro-alcooleira, petroquímica e naval.

A partir dessas considerações iniciais é possível iniciar o detalhamento do problema e dos objetivos de pesquisa, além de apresentar a relevância teórica e prática do estudo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo visa responder ao problema de pesquisa apresentado a seguir:

Há diferenças significativas na racionalidade subjacente e nas dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico adotadas por uma empresa de Economia de Comunhão (Femaq) comparativamente a uma empresa de economia de mercado (Turbimaq)?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

³ A denominação EdC é empregada, tanto na bibliografia de referência como no presente trabalho, para designar o modelo de Economia de Comunhão.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se há diferenças ou semelhanças em relação à racionalidade subjacente que orienta as ações cotidianas dessas organizações, bem como entre suas dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais características das dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico da Femaq e da Turbimaq;
- Analisar comparativamente as quatro dimensões presentes nas duas empresas;
- Identificar a racionalidade predominante na Femaq e na Turbimaq;
- Evidenciar, por meio da análise comparativa, diferenças ou similaridades nas duas organizações, no que diz respeito à racionalidade subjacente.

1.2.3 Relevância do Estudo

Desde o lançamento da Economia de Comunhão, em 1991, como um dos projetos a serem desenvolvidos pelo movimento Focolar, muitas pessoas e organizações em todo o mundo aderiram a essa proposta. Hoje, tal projeto soma 761 empresas em cinco continentes, atuando nas mais diversas áreas. O Brasil, como berço da EdC, já conta com 77 empreendimentos administrados dessa maneira, ou seja, aproximadamente 10% das organizações de EdC do mundo.

A diferenciação de um modelo organizacional dessa natureza, onde as atividades desenvolvidas respeitam padrões legais, éticos, morais, ambientais e sociais, nos meios em que estão inseridas, pode significar um impacto considerável no meio organizacional.

Além disso, a proposta da tríplice destinação dos lucros (i – crescimento da empresa e geração de mais postos de trabalho na própria empresa ou em outras empresas de EdC; ii – realização de obras sociais, em auxílio dos membros do movimento Focolar, com conotação de resgatar a dignidade humana⁴, evitando dar

⁴ A encíclica papal *Centesimus Annus* sustenta a necessidade de “abandonar a mentalidade que considera os pobres – pessoas e povos – como um fardo e como fastidiosos importunos, que pretendem consumir aquilo que outros produziram. Os pobres clamam pelo direito de participar do gozo dos bens materiais e de fazerem frutificar a sua capacidade de trabalho, criando assim um mundo mais justo e mais próspero para todos. A elevação dos pobres é uma grande ocasião para o

um caráter assistencialista a tal ação; e iii – promoção do desenvolvimento de homens e mulheres que valorizem a cultura da partilha⁵) representa uma contraposição ao modelo econômico dominante, que na maioria dos casos privilegia o capital e sua remuneração.

A proposta de um modelo alternativo que valorize outros elementos além do lucro não é recente. Sob o ponto de vista de Gui (1998), as reduções jesuíticas no Brasil e no Paraguai, diversas comunidades de cunho religioso ou racionalista que existiram na América do Norte, as cooperativas em seus diversos formatos, os *Kibutz* israelenses e uma série de outras propostas se revestem desse objetivo de opção por outros referencias que não o lucro.

Todavia, existem alguns elementos da EdC que lhe dão um caráter diferenciado dessas experiências. Em primeiro lugar, a proposta de EdC não é de renúncia ao lucro, mas de sua obtenção por meio de uma forma diferenciada. Em segundo lugar, a lógica da EdC é uma opção aberta, ou seja, não é restrita a grupos de pessoas que estão dispostas a se colocarem fora do sistema econômico dominante. Um terceiro ponto é que, de modo explícito, a economia de comunhão não propõe a “rejeição ao sistema capitalista, mas a superação, a partir de dentro dele mesmo, das **carências humanas**” (Gui, 1998, p.106, grifo no original).

Dessa forma, é importante conhecer as características da proposta de EdC, a fim de verificar como se pretende tratar várias implicações organizacionais quando se trata de gerar lucro mas, ao mesmo tempo, se propor uma série de comportamentos não convencionais com relação aos atores sociais (funcionários, fornecedores, clientes, concorrência, entidades governamentais e sindicais, comunidade). A EdC pretende, portanto, ser um elemento a mais a contribuir para a superação do modelo atualmente vigente de organização da economia.

O que se pretende visualizar é de que forma o corpo ideológico claramente delineado e tido como diferente daquele de organizações convencionais afeta as empresas de EdC, e identificar se essa influência ideológica ocasiona ampliação ou predominância da racionalidade substantiva em detrimento da racionalidade formal.

crescimento moral, cultural e também econômico da humanidade inteira” (CA, n. 28, apud Cipolla, 1998, p. 97, trad. livre).

⁵Serão abordados na seqüência os aspectos relacionados à cultura da partilha, característica fundamental do movimento Focolar.

Além disso, há outra questão que se propõe: verificar se a ideologia presente na proposta de operacionalização da EdC realmente produz mudanças significativas na *práxis* de tais organizações, identificando até que ponto é possível transportar para as dimensões analisadas no presente trabalho os pressupostos ideológicos da cultura da partilha. Em outras palavras, interessa saber se a Femaq realmente apresenta elementos da racionalidade substantiva de modo mais intenso que a Turbimaq, e logra traduzir esses elementos em características de um contexto organizacional diferente, e mais próximo da organização ideal proposta pela EdC.

Por fim, existe a intenção de se fomentar o surgimento de novas empresas de Economia de Comunhão, bem como a adesão de empresas já existentes ao projeto. Este trabalho pode auxiliar os empreendedores e os empresários a compreender melhor a dimensão de EdC, e decidir de forma mais sustentada se pretendem aderir ou não ao modelo.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de atingir os objetivos propostos para esta pesquisa, o presente trabalho foi dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, foram apresentadas a introdução ao tema, a caracterização do contexto no qual o problema está inserido, e também foi delimitado o problema de pesquisa. A partir daí, definiu-se os objetivos do trabalho, a fim de direcionar os resultados desejados. Ao final do capítulo, justifica-se a realização da pesquisa, apresentando a sua aplicabilidade prática e sua contribuição teórica.

O segundo capítulo contempla a base teórico-empírica que dá suporte a esta pesquisa. Basicamente, três temas são discutidos nesse capítulo: inicia-se pela apresentação da Economia de Comunhão, suas origens, desenvolvimento e estado atual. A seguir, é discutida a questão da racionalidade nas organizações, a começar pela conceituação do tema, passando pela sua caracterização nas organizações, e finalizando com a identificação das racionalidades formal e substantiva. Por último, faz-se uma análise das dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico, indicando estudos e correntes teóricas que tratam sobre o assunto.

Os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo são tratados no terceiro capítulo. Ali se apresenta, inicialmente, a especificação do problema em estudo, por meio da elaboração das principais perguntas de pesquisa e das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo. São apresentadas ainda a delimitação e o *design* da pesquisa, definindo a população e a amostra utilizada, o tipo do delineamento da pesquisa, bem como os métodos para coleta e análise de dados.

O quarto capítulo contém a apresentação e a análise dos dados coletados na pesquisa. A fim de facilitar o entendimento, são apresentadas num primeiro momento a análise de dados de cada uma das empresas pesquisadas, separadamente, contemplando as cinco dimensões estudadas em cada uma das organizações. A seguir, é realizada uma análise comparativa entre as empresas estudadas, conforme destacado nos objetivos da pesquisa.

No quinto e último capítulo evidenciam-se as conclusões que puderam ser retiradas do desenvolvimento desse estudo. Além disso, são apresentadas também algumas sugestões direcionadas às empresas estudadas. Por fim, sugere-se vários temas para desenvolvimento de pesquisas futuras, que possam auxiliar na melhor compreensão do assunto aqui estudado.

2 BASE TEÓRICO–EMPÍRICA

Qualquer organização, desde as mais simples e informais até as mais complexas e formais, apresenta uma racionalidade que lhe orienta as ações, influenciada por elementos do contexto social, econômico e cultural em que se encontra inserida. Tal racionalidade orienta não somente a forma de pensar, mas também o agir humano dentro das organizações. Dessa forma, uma organização pode produzir na práxis administrativa soluções diametralmente opostas às de uma organização cuja racionalidade subjacente seja distinta, mesmo que ambas se defrontem com os mesmos problemas.

Para iniciar a discussão a respeito do que se pretende estudar neste trabalho, é mister identificar algumas reflexões teóricas e empíricas já construídas a respeito dos temas em questão, a fim de situar o leitor. Dessa forma, em um primeiro momento, será abordada a Economia de Comunhão, seu contexto, sua origem, e um panorama atual da mesma. Na seqüência, serão apresentados os temas relacionados à racionalidade na teoria das organizações, e por último as questões pertinentes às dimensões em estudo: estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico.

2.1 ECONOMIA DE COMUNHÃO

A Economia de Comunhão “afunda suas raízes na experiência espiritual e social do movimento Focolar” (Cipolla, 1998, p.84, trad. livre). Dentro desse movimento, ela é denominada de Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade, ou simplesmente de EdC. Portanto, para compreender EdC, é preciso contextualizá-la no seio do referido movimento. Na seqüência, é apresentado um breve histórico do movimento Focolar, a fim de que se possa compreender a discussão que se segue: as razões da origem da EdC, e seus princípios básicos. Num terceiro momento, são apresentados dados recentes do projeto de EdC no Brasil e no mundo, bem como observações atuais oriundas de estudos elaborados a respeito.

2.1.1 O Movimento Focolar

O movimento Focolar, difundido em mais de 180 países, pode assemelhar-se, conforme caracteriza Golinelli (2001), a um **pequeno povo**, contando com mais de cinco milhões de membros diretos e indiretos, de várias raças, culturas e idiomas. Pessoas de diferentes profissões, classes sociais, convicções, profissões de fé (inclusive aquelas sem um referencial religioso específico), empenhadas em ser instauradoras de um mundo mais solidário e unido.

Discursos à parte, é importante conhecer um pouco da história do movimento. O movimento Focolar surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, em Trento, norte da Itália. Na época, durante os bombardeios, as pessoas chegavam a se abrigar até 11 vezes em um mesmo dia nos refúgios anti-aéreos (Focolares, 2001). Chiara Lubich, a fundadora do movimento, conheceu seus primeiros companheiros em abrigos anti-aéreos. À época, com pouco mais de vinte anos, Lubich mobilizou algumas pessoas próximas, a fim de reagir contra os bombardeios, a destruição e a morte. Mas uma reação de forma pacífica. A princípio, essas pessoas não sabiam exatamente o que poderiam fazer. Pelas palavras de Lubich:

Uma das primeiras idéias nasceu numa cantina, onde à luz de vela, líamos o Evangelho. Por acaso, o abrimos na página do Testamento de Jesus. Lendo aquelas palavras; 'que todos sejam um', senti-me impulsionada a pensar que naquela página existia a **carta magna** daquilo que nasceria. Desde aqueles primeiros dias, intuímos que nasceria algo de universal, que chegaria aos confins do mundo e iluminaria também a arte, a ciência, a política. (Lubich, 2001, p.1)

A partir daí, esse grupo de pessoas resolveu procurar nos bairros mais destruídos pela guerra pessoas necessitadas, dividindo com elas o que possuía. Iniciaram, com isso, um ciclo de **dar – receber – dar**, ou seja, diversas pessoas, vendo a ação do grupo, começaram a doar-lhes coisas também, para que pudessem ampliar sua atuação. Alimentos, roupas, medicamentos passaram a ser distribuídos entre as pessoas mais carentes da cidade, grandemente destruída pelos bombardeios (Focolares, 2001). Ao longo de três meses, já haviam cerca de 500 pessoas envolvidas nesse silencioso trabalho. Tal atitude traduz uma das principais características do movimento: a cultura da partilha, a qual será tratada abaixo. O

grupo passou a se denominar então **Focolares** (do italiano *Focolari*, que significa lareira), numa alusão ao calor humano que os irmanava (Gold, 1996).

Quando a guerra acabou, o grupo de jovens não parou esse trabalho. A experiência vivida por eles os estimulou a organizar meios para propagar a cultura da partilha para além da Itália, e para além da Igreja Católica também. A profundidade dos relacionamentos oriunda do sofrimento comum da guerra permitiu que o movimento desenvolvesse profundos diálogos. A difusão do movimento aconteceu entre cristãos por meio da vivência muito similar à das primeiras comunidades cristãs. Já pessoas de outros credos ou mesmo sem referencial religioso foram atraídas pelos valores propagados pelo movimento – justiça, paz, fraternidade universal e outros (Cipolla, 1998).

Na década de 50, os participantes do movimento se encontravam, no período das férias de verão, nas montanhas do norte da Itália, participando de períodos de convivência chamados de **Mariápolis** – “pequeno esboço temporário de uma sociedade nova, animada pelo amor evangélico” (Focolares, 2001, s/p). Aos poucos, as Mariápolis começam a atrair participantes de outros países (primeiramente franceses, tirolezes e alemães). Na Mariápolis de 1959, dentre os 10 mil participantes, estavam os primeiros brasileiros. Logo surgiu a percepção de se fundar Mariápolis permanentes, com a internacionalidade como característica básica.

As Mariápolis fundadas em todo o mundo pretendem servir de “laboratório de uma nova civilização, a civilização da unidade. Evidencia características inéditas que nascem da reciprocidade do amor e coloca em comum talentos, riquezas culturais, [... congregando] jovens, famílias, estudantes e professores, agricultores, operários, artistas, empenhados em atividades de estudo e de trabalho” (Focolares, 2001, s/p).

Na atualidade, o movimento Focolar conduz diversos projetos, principalmente por meio de seus membros diretos (cerca de 120 mil). Tais projetos incluem desde publicações (produzidas pelas 26 editoras do movimento, no mundo todo), adoções à distância, criação de organizações não governamentais, encontros internacionais para promoção da paz, do ecumenismo, até a criação de empresas que estejam centradas na cultura da partilha.

No Brasil, o movimento se manifesta de diversas formas: há o complexo editorial Cidade Nova, o qual edita, além da revista mensal Cidade Nova, diversas

publicações; há também as Escolas Social e de Ecumenismo, cursos de formação social e espiritual para os membros do movimento; três Mariápolis no país, uma no Pará, uma em Pernambuco e a última em São Paulo; quarenta e cinco centros de irradiação da espiritualidade do movimento; mais de setenta empresas adeptas à cultura da partilha, chamadas de empresas de economia de comunhão; e cerca de cento e vinte obras sociais, envolvendo diferentes situações: problemas com latifúndios e posseiros, mocambos sujeitos a alagamentos, favelas, comunidades de descendentes de escravos, e outras ações de implementação da cultura da partilha (Golinelli, 2001).

Nesse momento, cabe importante reflexão relacionada à cultura da partilha: a sua dimensão é muito mais profunda que a simples doação. Araújo (1994, p.4) clarifica tal amplitude, ao afirmar que “não é qualquer tipo de doação que leva à cultura da partilha”. Araújo (1994, 1998) identifica quatro diferentes tipos de doação: há um tipo de doação opressora, orientada pelo desejo de dominação sobre o outro. Há outro tipo de doação, a egoísta, que busca satisfação no ato de dar algo. Uma terceira tipologia de doação, a utilitarista, presente em algumas tendências neoliberais atuais, objetiva o lucro. A doação defendida pelo movimento Focolar é chamada de doação evangélica, que se abre ao outro, respeitando a dignidade, e compreendendo usos, costumes, cultura e outras especificidades. A doação evangélica, portanto, tem um caráter antropológico de promover o encontro da individualidade e da socialidade humanas, “no dom de si, do próprio ser, na circulação dos bens materiais necessários ao desenvolvimento e ao crescimento de todos” (Araújo, 1994, p.4). A doação evangélica, portanto, busca reorientar a compreensão da dimensão econômica do ser humano, a qual tem sido “o principal motivo de **esclerose espiritual** para os ricos e de **marginalização social** para os pobres” (Sorgi, 1998). A idéia é ter no centro do processo econômico o homem, e não o capital. Nesse sentido, inclusive as pessoas necessitadas, que são identificadas como um dos três destinatários dos lucros, passam a ser também construtoras do projeto de EdC, pois “quem confia [aos membros do movimento Focolar] as próprias necessidades a fim de ser ajudado, também este está dando algo” (Lubich, apud Sorgi, 1998).

2.1.2 A Origem e os Princípios Básicos da Economia de Comunhão

“Algumas poucas pessoas, em alguns poucos lugares, fazendo algumas poucas coisas, podem mudar o mundo” (Idepa, 2001, trad. livre). Além de ser o lema do Instituto para o Desenvolvimento da Democracia Participativa, essa frase também parece traduzir um pouco da lógica do movimento Focolar. Como alerta Gold (1996), o movimento Focolar, desde a sua origem, não se reduz apenas ao ideal espiritual, abrangendo também o processo de trazer tal ideal à realidade cotidiana, atingindo dessa forma conseqüências práticas.

Em maio de 1991, Chiara Lubich, fundadora do movimento Focolar, veio ao Brasil para participar da transferência da Mariápolis Araceli (atual Mariápolis Ginetta) de São Paulo para Vargem Grande Paulista. Em diversos contatos com membros do movimento, de várias partes do Brasil, era perceptível o agravamento das disparidades socioeconômicas a nível nacional, o que vinha se refletindo também no interior do movimento Focolar (Pinheiro, 2000). A principal conseqüência disso advinha do fato de que, dentre os mais de 250 mil membros aderentes ao movimento no país, considerável fração vivia em condição de pobreza, e a simples comunhão de bens já acenava não ser suficiente para atender às necessidades emergenciais dessas pessoas (Calliari, 2000), mesmo que tal comunhão viesse sendo realizada de maneira regular e organizada (Pinheiro, 2000). Outros elementos, além desse, são ressaltados por Pinheiro (2000, p. 335) como influenciando o contexto em que se inseria na época o movimento, a saber: i – a reconfiguração político-econômica que tinha lugar no leste europeu; ii – o fortalecimento de novos movimentos e comunidades eclesiais católicos; e iii – as reflexões acerca de características econômicas do modelo vigente contidas na recém publicada encíclica *Centesimus Annus*. Tais elementos ressaltavam, para o movimento, a necessidade de uma reorientação da prática da comunhão de bens.

Dessa maneira, em 29 de maio de 1991, Lubich lança um desafio, ao qual denomina de projeto⁶ de Economia de Comunhão na Liberdade. A proposta lançada por Lubich trazia em seu ponto central o seguinte conteúdo:

Aqui, sob o impulso da comunhão de bens, deveriam surgir indústrias, empresas. Empresas de tipos variados, organizadas por pessoas de todo o Brasil. Deveriam nascer sociedades empresariais das quais todos tivessem a possibilidade de participar, ainda que modestamente, mas de forma muito difusa. A gestão dessas empresas ficaria a cargo de pessoas competentes, capazes de fazê-las funcionar com a máxima eficiência e lucratividade. A novidade seria essa: o lucro seria colocado em comum. Deveria nascer assim uma economia de comunhão na liberdade [...]. Queremos que o lucro seja colocado em comunhão livremente. Com qual finalidade? A mesma das primitivas comunidades cristãs: ajudar os que passam necessidades, oferecendo-lhes condição de melhoria de vida e possibilidade de emprego. Depois, obviamente, incrementar a própria empresa. E, por fim, desenvolver estruturas desta pequena cidade [a Mariápolis Araceli], visando a formação de homens novos, porque, sem homens novos, não se constrói uma sociedade nova. (Lubich apud Pinheiro, 2000, p. 335).

Conforme se pode observar, o propósito do projeto de Economia de Comunhão é a aplicação da cultura da partilha também no contexto das unidades produtivas, cujo objetivo central, além da geração de emprego e renda, passa a ser uma tríplice destinação dos lucros: i – reinvestir na própria atividade, a fim de assegurar a sua sustentabilidade ao longo do tempo; ii – subsidiar a formação humana, de modo a difundir e fortalecer a ideologia específica que dá respaldo ao projeto de Economia de Comunhão; e iii – auxiliar as pessoas em situação de pobreza, especialmente aquelas no âmbito do movimento Focolar (Pinheiro, 2000).

Como a proposta de EdC se reveste de peculiaridades econômico–sociais, é natural que se espere a sua formalização em um documento, normatizando a sua estruturação. Todavia, apenas recentemente o Bureau Internacional de Economia e Trabalho (1997) passou a se ocupar disso, e de forma bastante incipiente ainda. Cipolla (1998) enumera duas razões principais que justificam a dificuldade e a lentidão da formalização: i – porque, considerando-se a difusão a nível mundial do projeto de EdC, existem contextos culturais, jurídicos e econômicos explicitamente diversos e difíceis de conciliar; e ii – a EdC é ainda uma experiência jovem e em evolução, e seria portanto contraproducente aprisioná-la em um único sistema rígido, sendo preferível que ela cresça a seu próprio ritmo e possa atingir maturidade e estabilidade suficientes para então submetê-la a uma formalização.

⁶ O termo projeto é adotado pelo movimento Focolar para identificar diversas das suas ações, sejam estas permanentes ou temporárias.

Contudo, é possível, mediante levantamentos empíricos levados a cabo por Cipolla (1998), e proposições apresentadas por empresários de EdC participantes do Bureau Internacional de Economia e Trabalho (1997), apresentar as características da organização de Economia de Comunhão, como se pode observar no quadro a seguir:

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE EdC

Dimensões organizacionais	Características gerais	Especificidades
Interesse central	Valorização da pessoa humana	Utilização ótima dos talentos individuais; Valorização da criatividade; Participação de todos na definição e realização dos objetivos; Apoio (inclusive financeiro) a terceiros necessitados; Decisões de investimento contemplando geração de empregos e criação de atividades inovadoras na relação com o meio-ambiente.
Objetivo	Transformar a empresa em uma verdadeira comunidade	Verificação constante da qualidade dos relacionamentos interpessoais; Participação ativa da empresa na comunidade, em ações educacionais, de planejamento, de diminuição do desemprego, etc. Clima de comunicação aberta intra e extra organizacional; Apoio a organizações de EdC de outras partes do mundo; Empresa vista como um bem social.
Trabalho	Meio de crescimento interior dos membros das empresas	Meio de socialização do ser humano; Um dos meios de realização das potencialidades humanas; Promoção de meios de aprendizagem contínua.
Condições de trabalho	Adequadas à promoção do ser humano envolvido no processo	Atenção à saúde e bem-estar dos membros da empresa; Assegurar o respeito a normas de segurança; Adequadas condições de ventilação, iluminação, etc. Evitar horários excessivos de trabalho (horas extras).
Ambiente de trabalho	Rico em confiança, fraternidade e reciprocidade	O trabalho em grupo, promovendo o crescimento individual; Valorização máxima de todas as pessoas, independentemente do papel ou função; Assegurar que mesmo funcionários com baixa produtividade sejam mantidos na organização.
Relacionamento com a concorrência	Concorrência leal	Concorrente como colaborador, na troca de informações e experiências; Concorrente como parceiro em ações conjuntas de mercado, aporte tecnológico, etc.
Relacionamento com o cliente	Transcende produtos e serviços.	Produtos e serviços de qualidade, com preços justos; Transcender as exigências de contrato, visando a satisfação das pessoas no outro extremo do negócio; Renúncia a oportunidades de negócio que possam se traduzir em prejuízos para o cliente.
Postura	Comportamento eticamente correto.	Ética na relação com autoridades fiscais, órgãos de controle, sindicatos e órgãos institucionais; Renúncia à ilegalidade e à corrupção; Proteção ao meio ambiente; Preservação de energia e recursos naturais, com relação ao ciclo de vida do produto.
Destinação de bens	Tríplice destinação	Uma parte é reinvestida na empresa; Uma parte investida na formação de homens e mulheres com a "cultura da partilha" (nas famílias, nas Mariápolis e nos centros do movimento Focolar); Uma parte aplicada aos pobres, como atores da EdC.

FONTE: Adaptado de Cipolla (1998) e Bureau Internacional de Economia e Trabalho (1997).

Como se pode perceber no quadro anterior, não é simples construir uma tipologia de organização de EdC. A esse propósito, Gui (2000) afirma que há uma certa dificuldade em se caracterizar uma empresa de Economia de Comunhão, se forem utilizados critérios usuais de poder de decisão, propriedade ou renda. Exemplificando, algumas empresas de EdC têm a participação decisória dos trabalhadores, mas não todas. Quando a questão é propriedade, algumas empresas se configuram como fundações, outras são sociedades anônimas, e outras ainda empresas de sociedade limitada. Com relação à renda, as empresas de EdC não são entidades sem fins lucrativos; todavia, também não são de empresas que buscam atingir o maior lucro possível, para depois aplicá-lo em fins humanitários ou de promoção do ser humano. O autor sugere que um dos possíveis elementos que caracterizariam uma empresa de EdC seria a presença do que ele denomina **bens relacionais**, obtidos nas ações dos interlocutores relacionados à empresa. Assim, Gui argumenta que:

Devemos mostrar [...] que a atividade econômica (das empresas, mas não só) pode ser desenvolvida tendo como meta uma cultura do acolhimento do outro, do diálogo, do encontro; ou seja, que não é necessário sacrificar, sobre o altar de uma presumível (porque parcial) eficiência, a aspiração de se estabelecerem com os outros relações ricas, significativas, plenamente humanas, e de se viver também no contexto econômico de modo coerente com as próprias convicções mais profundas, empenhando-se ainda em atividades tidas como justas, em vez de somente em atividades que pareçam úteis, convenientes. (Gui, 2000, p.64-65).

Portanto, a empresa, sob o prisma da EdC, é entendida como um bem social, no sentido de que se torna fonte de benefícios para todos os *stakeholders* envolvidos, inclusive as pessoas em situação de pobreza (Ciaccio, 1998). Logo, o aspecto mais inovador da EdC é a condissão dos bens, e não exclusivamente os contábeis – o lucro, que é uma pequena ponta de um *iceberg*, mas inclusive de outros bens. São também partilhados *know-how*, conhecimentos gerenciais, capacidades empreendedoras, e outros elementos (Cipolla, 1998), inclusive o próprio processo produtivo em si e os bens relacionais (Gui, 2000), “eliminando dessa maneira a separação entre o momento da produção da riqueza e o momento da sua distribuição” (Paglione, 2001, p.173-174, trad. livre). Desse modo, se evita a contradição do modelo atual, que age “como se o homem pudesse ser individualista

no primeiro caso [a produção da riqueza] e altruísta no segundo [a divisão desta] ” (Cipolla, 1998,p.268, trad. livre).

Nesse sentido, Gold (2000) identificou, em um estudo com 24 organizações, diversas mudanças observadas nas empresas de economia de comunhão, apresentadas na forma de custos e benefícios, conforme demonstra o quadro abaixo:

QUADRO 2 - CUSTOS E BENEFÍCIOS NAS EMPRESAS DE EdC (SÃO PAULO/ARACELI)

Custos na Empresa por conta da EdC	Benefícios na Empresa por conta da EdC
1 – Investimentos com os empregados: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de especialização; • Aumento de salário; • Vários incentivos financeiros (bônus) • Admissão de novos empregados 	1 – Aumento de produtividade nos últimos sete anos.
2 – Investimento para preservar o meio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias para economizar energia; • Maquinários novos. 	2 – Aumento de inovações, trabalho em equipe, devido à participação dos empregados na empresa.
3 – Investimentos na fábrica da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de espaço da produção; • Melhoria das condições de trabalho. 	3 – Trabalho extra dos empregados, inclusive sem pagamento ⁷
4 – Investimento na comunidade <ul style="list-style-type: none"> • Serviços gratuitos para voluntariado local • Serviços para o movimento Focolar 	4 – fidelidade dos clientes que valorizam a qualidade do processo produtivo.
5 – Investimentos na sociedade global: <ul style="list-style-type: none"> • Lucros para a EdC; • Outras doações de caráter social; • Pagamento de impostos; • Perda de clientes devido a um comportamento ético justo. 	5 – Rede local de conselhos e suporte por meio de outras empresas da EdC.
6 – Início de novos projetos fora da empresa pela EdC – Espri ⁸	6 – Rede global de contatos por meio da EdC.
	7 – Mercado de serviços/produtos por meio do movimento Focolar.
	8 – Possibilidade de sobreviver às crises financeiras devido a uma reta conduta fiscal.
	9 – Motivação espiritual e comunidade de suporte para sobreviver às crises.

⁷ “Não se trata, porém, de uma situação **normal**. Ocorria somente com o consenso dos funcionários e quando a empresa assumia a entrega de mercadorias a curto prazo. O fato de os funcionários se sentirem responsáveis e participantes da empresa dava-lhes uma motivação extra de colaboração que ultrapassava os interesses econômicos” (Gold, 2000, p.91).

⁸ A Espri – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais – é uma sociedade anônima, nascida dentro do contexto do projeto de EdC, com o objetivo de estruturar um complexo produtivo com infraestrutura básica para a instalação de empresas de economia de comunhão. Tem capital de 1,5 milhão de reais, e mais de 3 mil acionistas, pessoas físicas e jurídicas, de diversas nacionalidades. O complexo produtivo de propriedade da Espri é o Pólo Empresarial Spartaco, localizado em Cotia - SP, que hoje abriga seis empresas, sendo quatro indústrias, uma comercial e uma empresa de fomento mercantil (Faria, R., 2000).

FONTE: Gold, 2000.

É importante verificar que os custos apresentados no quadro anterior têm natureza facilmente quantificável, enquanto as vantagens são majoritariamente de natureza qualitativa, e demonstram em diversos aspectos manifestações de alguns bens relacionais.

Diante das informações apresentadas acima, pode-se perceber, segundo Pinheiro (2000), que o lançamento do projeto de EdC vem influenciar a prática da comunhão de bens presente desde a origem do movimento Focolar, elevando-a a um estágio superior de organização, conteúdo e forma. A autora entende que a EdC é muito mais do que um simples **agir econômico estrito**, e materializa-se como prática cultural que carrega em seu núcleo a cultura da partilha. Assim, “o projeto de Economia de Comunhão compreende um determinado modo de conceber a vida social, no qual a comunhão constitui-se como chave de leitura da realidade e da própria existência humana” (Pinheiro, 2000, p. 336).

2.1.3 Panorama Atual da Economia de Comunhão no Brasil e no Mundo

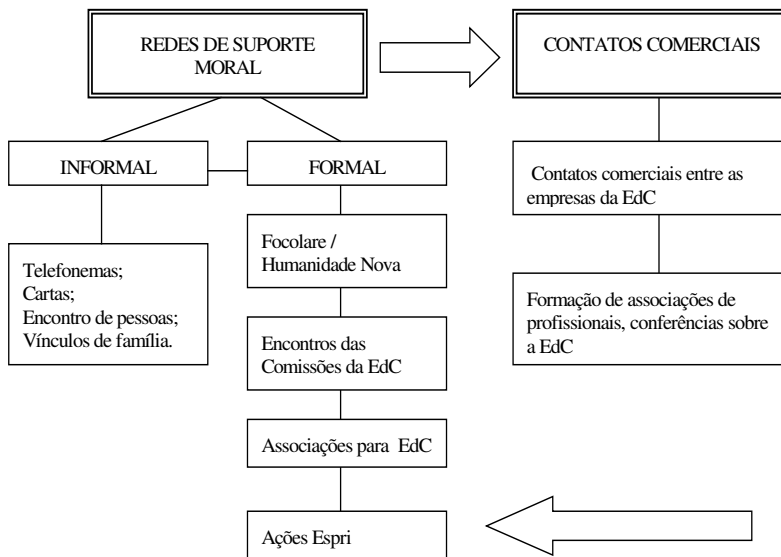
A proposta lançada por Lubich em 1991 rapidamente ganhou adeptos em diversas partes do mundo, em outras comunidades do movimento Focolar, dando projeção internacional a esta iniciativa. Segundo Pinheiro (2000, p.339), diversos fatores caracterizaram verdadeiros desafios à implementação de empresas focadas na cultura da partilha, dos quais se destacam: i – insuficiência de capital de giro; ii – impossibilidade de acesso ao crédito; iii – falta de experiência no âmbito administrativo; iv – inexistência de uma rede de comercialização dos produtos; v – contexto desfavorável, e por vezes cruel, da economia mundial.

A despeito desses fatores, a autora salienta que a taxa de mortalidade das empresas de EdC nos diversos países é de 14%, desde o início do projeto. Comparando-se tal taxa com a verificada no estado de São Paulo, que chega a 56% das empresas com até três anos (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 1999), e a 71% das empresas paulistas com cinco anos (idem,

2001b), pode-se considerar baixo o índice de empresas de EdC que encerraram suas atividades.

Um dos elementos que maximizam as chances de sucesso das empresas de EdC, é identificado por Gold (2000). As empresas optantes pelo projeto, segundo a autora, estabelecem relacionamentos com diversas outras empresas, independentemente do ramo de atividade, pelo fato de que tais empresas fazem parte de uma proposta que transcende o âmbito local. Gold identificou duas redes que denominou como redes locais-globais de comunhão: as redes de suporte moral e as redes de contatos comerciais.

FIGURA I - Redes Locais – Globais de Comunhão



Fonte: Gold, 2000.

Analisando um grupo de 103 organizações de Economia de Comunhão e 7 projetos sociais, Ressler (2000) desenvolveu uma tríplice tipologia das empresas, cada uma delas fundamental para a realização dos objetivos do projeto: i – empresas inseridas; ii – empresas em constituição; e iii – empresas constituídas.

As empresas inseridas são aquelas cujos empreendedores se identificam com as características do projeto, mas não estabelecem vínculos institucionais com a EdC. As empresas em constituição trabalham integralmente pela EdC e estão em

processo de desenvolvimento, o qual as levará ao estágio seguinte: as empresas constituídas. Estas últimas seriam aquelas que, após experimentarem uma profunda transformação, tiverem entrado na propriedade comum do grupo de economia de comunhão.

O autor ainda não identificou nenhuma empresa que tenha chegado a esse último estágio de evolução. Mas espera que, num futuro breve, isso possa ser facilmente identificável em diversos países. O Brasil seja ponto de referência mundial para o projeto (Pinheiro, 2000), e portanto congrega condições para ser um dos primeiros países a efetivar essa concretização do último estágio evolutivo de uma empresa de EdC.

No país, um dos locais mais utilizados como referência para a EdC é o Pólo Empresarial Spartaco, localizado na Mariápolis Araceli (atual Mariápolis Ginetta), um distrito industrial de propriedade de uma sociedade anônima optante pela EdC, a Espri. É possível observar nas tabelas a seguir a evolução das empresas optantes pela Economia de Comunhão, tanto no Brasil como no mundo. Os dados evidenciam a importância do Brasil para o movimento.

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS VINCULADAS À EDC NO BRASIL

Regiões	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Mariápolis Araceli	8	11	15	13	13	12	13	13	15
Centro Sul	27	37	40	45	41	42	41	41	30
Extremo Sul	7	9	11	10	13	12	12	12	12
Nordeste	11	13	12	7	8	8	9	12	11
Norte	6	11	8	13	13	13	13	9	9
TOTAL	59	81	86	88	88	87	88	87	77

FONTE: Comissão Nacional da EdC - Brasil, 2001.

Conforme se verifica ao confrontar a tabela acima com a tabela a seguir, o Brasil abriga considerável percentual das empresas de EdC no continente americano, e representa ainda um dos países com o maior número de empresas vinculadas ao projeto.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS VINCULADAS À EDC POR CONTINENTE

Continentes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
ÁFRICA	0	1	2	8	11	9	14	10
AMÉRICA	94	144	166	185	220	244	220	221
ÁSIA	10	19	7	24	34	36	36	37
OCEANIA	1	3	2	5	7	7	7	15
EUROPA	132	161	207	328	444	448	477	478
TOTAL	237	328	384	550	716	744	754	761

FONTE: Escritório Central da EdC, 1999.

É importante observar também que as atividades abrangidas pelas empresas de EdC não se restringem apenas a ramos de baixo índice de competitividade, mas abrangem também indústrias tradicionais, e tidas como altamente mecanicistas, como a indústria mecânica, ou a de construção civil. A tabela 3 apresenta as principais atividades encontradas no projeto de EdC.

TABELA 3 - EMPRESAS VINCULADAS À EDC POR ATIVIDADE⁹ EM 1999.

SERVIÇOS		INDÚSTRIA		COMÉRCIO	
Consultoria	62	Alimentícia	38	Confecção	30
Médico	55	Agrícola	29	Alimentício	30
Escolar	31	Confecção	24	Decoração	16
Informática	26	Construção civil	18	Mat. Hospitalar	13
Manutenção	18	Mecânica	16	Livros	07
Engenharia	16	Decoração	16	Mat. de informática	04
Turístico	12	Gráfica	15	Auto	02
Jurídico	12	Plástico	04		
Outros	85	Outros	34	Outros	59
TOTAL	327	TOTAL	194	TOTAL	161

FONTE: Escritório Central da EdC, 1999.

Verifica-se na tabela uma concentração maior das empresas no segmento de prestação de serviços. Isso se justifica pelo fato de grande número de profissionais liberais serem adeptos do movimento Focular, e ajustarem a sua vida profissional aos valores propagados pelo movimento, fortalecendo a EdC.

⁹ Há ainda 79 empresas situadas em áreas diferentes das que foram arroladas.

Apresentou-se aqui a caracterização da Economia de Comunhão, no que diz respeito a sua origem, seu contexto e ao panorama em que se encontra. A seguir, é realizada uma compilação de reflexões teóricas e empíricas acerca do tema racionalidade, conforme seqüência descrita no início do presente capítulo.

2.2 A RACIONALIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Serva (1996), a racionalidade é uma das mais importantes e controversas questões relacionadas ao conhecimento humano. Logo, transcende o escopo deste trabalho a enumeração exaustiva das diversas opiniões a respeito do tema. Porém, ao pretender explorar a manifestação prática da racionalidade, faz-se necessário identificar alguns conceitos a respeito do assunto. Na seqüência, portanto, são apresentados, primeiramente, alguns conceitos de racionalidade. A seguir, descreve-se como diversos autores percebem a racionalidade se manifestando na realidade cotidiana das organizações. Prossequindo o encadeamento das idéias, são apresentadas as principais contribuições quanto à racionalidade formal e à substantiva.

2.2.1 O Conceito de Racionalidade

A preocupação em compreender a racionalidade não é recente. Já na Grécia Antiga, Aristóteles (1985) compreendia a razão como uma das duas partes da alma (sendo a segunda desprovida de razão). O autor enumera cinco disposições componentes do princípio racional da alma, a saber: i – a arte, conhecimento da maneira de fazer as coisas; ii – o conhecimento científico, juízo demonstrativo das coisas universais e necessárias; iii – a sabedoria prática ou discernimento, entendida como capacidade de deliberar bem, sendo passível de demonstração; iv – a sabedoria filosófica, percebida como a mais elevada capacidade humana, unindo inteligência e ciência; e v – a razão intuitiva, a qual trata de premissas limitadoras do uso da razão.

Assim, é possível perceber em Aristóteles um caráter ontológico, não opondo ações a valores. Conforme Habermas (apud Serva, 1996) salienta, a filosofia grega

vinha buscando estabelecer explicações da realidade por meio de princípios centrados na razão.

Em um entendimento mais contemporâneo, Chauí (1996) explica que, no contexto da cultura ocidental, o termo **razão** tem origem em duas fontes: a primeira, a palavra latina *ratio* (derivação do verbo *reor*, que significa contar, reunir, medir, juntar, calcular), e a segunda sendo o termo grego *logos* (cujo radical é o verbo *legein*, significando contar, calcular, reunir, juntar). Dessa forma, pode-se interpretar a razão, segundo a ótica de Chauí (1996, p.59), como o “pensar e falar ordenadamente, com medida e proporção, com clareza e de modo compreensível para os outros”. Logo, a razão está relacionada à capacidade intelectual de compreender, organizar e sistematizar a realidade.

Percebe-se aí uma alteração contundente entre a concepção de razão no pensamento clássico grego e na noção tida como mais moderna, conforme salienta Ramos (1989). O autor aponta o século XVII como palco para o início da mudança do conceito de razão, identificando Thomas Hobbes como o primeiro a apresentar clara e sistematicamente o conceito moderno de razão, alinhado com a argumentação de Chauí. Conforme alerta Serva (1996), a vertente aristotélica percebia a razão em um contexto mais amplo, compreendendo as artes, a ciência, a filosofia, e outros elementos, e dando especial papel ao julgamento ético enquanto componente da razão, nas ações racionais humanas. Já Hobbes (1988) limita a razão ao cálculo das conseqüências, quando define que razão “nada mais é do que o **cálculo** [...] das conseqüências de nomes gerais estabelecidos para **marcar** e **significar** nossos pensamentos” (Hobbes, 1988, p.27, grifo no original). Isso não significa dizer que a proposição aristotélica não percebesse o cálculo, já que este “...também está presente mas, [sic] restrito ao campo da sabedoria prática, ou seja, apenas uma entre as cinco disposições racionais da alma” (Serva, 1996, p. 111).

2.2.2 A Manifestação da Racionalidade nas Organizações

Para evidenciar como a racionalidade se interliga com o ambiente organizacional, é importante resgatar o conceito weberiano de ação social. Conforme Kalberg (1980) defende, o estado conceitual da tipologia de racionalidade é melhor compreendido em relação à tipologia de Weber de ação social. Quando

trata desse tema, Weber (1991, p.15) compreende ação social como “toda classe de contato entre os homens [cuja ação em si possui] sentido próprio, dirigida à ação dos outros”. Logo, a ação social carrega em si a carga de individualidade que a caracteriza e, portanto, não se pode compreender como ação social “nem a ação **homogênea** de muitos nem a ação de alguém **influenciado** pela conduta de outros” (Castro e Dias, 1980, p.115, grifo no original).

Weber (1991) apresenta então quatro tipos de ação social: i – ação racional conforme fins determinados, orientada pela expectativa do comportamento como meio para o atingimento de objetivos próprios, racionalmente avaliados e perseguidos; ii – racional conforme valores, orientada por convicções éticas, estéticas, religiosas ou de qualquer outra natureza, independentemente de resultados; iii – afetiva, orientada por emoções e sentimentos; e iv – tradicional, orientada por costumes arraigados. As duas últimas, baseadas nos costumes e na emoção, não seriam consideradas racionais para Weber (1991).

Kalberg (1980) explica que, para Weber, tais tipos de ação social são características antropológicas do ser humano, e portanto existem sob quaisquer constelações culturais, sociais ou históricas. Portanto, toda forma de racionalidade se torna manifesta em uma multiplicidade de processos de racionalização, os quais ocorrem em todos os níveis de processos societários e civilizatórios. Assim, Weber (1991) – destoando da antropologia francesa do século XIX – argumenta que a racionalidade não surge com o iluminismo, mas sempre caracterizou a ação humana, tendo em vista a sua caracterização como propriedade antropológica. O iluminismo apenas propiciou um ambiente adequado à evidenciação da racionalidade de uma forma mais contundente e explícita.

Mas Weber (1991) vai além da tipologia da ação social, a qual se refere “simplesmente [a] orientações fragmentadas da ação” (Kalberg, 1980, p.1148, trad. livre). Um de seus grandes interesses foi o de identificar regularidades ou padrões de ação. Assim, pode-se observar na obra desse autor a discussão de quatro tipos de racionalidade: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade substantiva e racionalidade formal.

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), em concordância com Kalberg (1980), explicam as racionalidades identificadas por Weber(1991): a racionalidade prática estaria relacionada aos interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. A

racionalidade teórica remete ao domínio consciente da realidade, mais por meio da cognição, da construção de conceitos abstratos, que propriamente pelas ações. A racionalidade substantiva pauta-se em valores na orientação das ações empreendidas, independentemente dos resultados a serem obtidos. As ações orientadas por esta racionalidade, conforme alerta Takayama (1998), criam não só uma relação de consistência com os valores, mas de hierarquização entre os valores. Já a racionalidade formal estaria vinculada a regras, regulamentos e leis, embasados no cálculo utilitário das conseqüências, e no estabelecimento de relações meio-fim.

Na seqüência deste trabalho serão discutidas a racionalidade formal e a substantiva, seu relacionamento e sua manifestação contemporânea nas organizações.

2.2.3 A Racionalidade Formal e a Racionalidade Substantiva

Diversos autores alertam para a hipertrofia da racionalidade formal, em detrimento da racionalidade substantiva (Polanyi, 1980; Habermas, 1986, 1987; Ramos, 1989; Serva, 1996, 1997; Moraes, Mendes e Crubellate, 2000, Coltro e Santos, 2002). A fim de ilustrar a proporção da disparidade apontada, Serva (1996, p.37) argumenta que “as correntes teóricas tradicionais, isto é, a escola clássica, a escola de relações humanas, o estruturalismo, a teoria sistêmica, a orientação contingencial, a teoria da decisão e suas similares, são centradas quase que unicamente na racionalidade funcional ou instrumental [a qual neste trabalho é denominada de formal, de acordo com a terminologia original de Weber]”.

Todavia, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) ponderam que a racionalidade substantiva tem estado presente no contexto organizacional, mas transmutou-se em um meio da racionalidade orientada pelo cálculo utilitário das conseqüências. Nas palavras dos autores, “a calculabilidade das ações sociais tornou-se o novo **valor** para a sociedade moderna. Assim, o tempo e o cálculo de conseqüências constituem **valores** predominantes, norteando as ações ou o comportamento dos indivíduos” (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000, p.23, sem grifo no original).

É importante verificar a maneira como alguns autores compreendem a racionalidade formal e a racionalidade substantiva. Ramos (1989) apresenta sua Teoria da Vida Humana Associada, na qual defende uma concepção de racionalidade muito próxima à de Aristóteles (1985).

Ramos (1989) compreende a racionalidade substantiva como um atributo inerente à psique humana, e que possibilita aos indivíduos a promoção de sua auto-realização, incluindo o elemento regulador do julgamento ético-valorativo das ações. O autor chama a atenção para o aspecto de que a sociedade centrada no mercado (cuja racionalidade predominante é a formal) não é um desdobramento necessário e inevitável da história recente da humanidade, mas é uma das opções que se lhe apresentavam.

O autor acredita ser possível estruturar uma sociedade baseada não exclusivamente na racionalidade pautada no cálculo utilitário das conseqüências, mas que compreenda também o aspecto substantivo da racionalidade. Isso não significa, para o autor, deixar de reconhecer os méritos do sistema de mercado. Conforme argumenta ele, “expurgado de suas injustificadas inclinações expansionistas, e de seus exageros políticos e sociais, o mercado moderno pode muito bem constituir a mais **viável e eficiente** das formas até aqui planejadas para a consecução da produção em massa, para a distribuição dos bens e serviços e para a organização de determinados tipos de sistemas sociais de natureza econômica” (Ramos, 1989, p.195-196, sem grifo no original). Assim, a lógica de mercado proposta pela Nova Ciência das Organizações de Ramos (1989) se alinharia à compreensão de que o desenvolvimento humano sustentável só pode ser obtido à medida em que se questiona o modelo de desenvolvimento atual, excludente e elitista (Franco, 2000). E isso não significa abrir mão das virtudes do modelo que se apresenta hoje, mas aprimorá-lo de tal modo que se possa corrigir as distorções que ele apresenta, de forma a colocar o homem como elemento central do processo.

Quando Habermas (1986) critica o construto weberiano de racionalização, propõe uma outra categoria de compreensão, fundamentada na distinção entre trabalho e interação. Habermas (1986) compreende o trabalho como sendo uma forma de agir racional com respeito a fins. Ao pensar em interação, delineia um agir comunicativo, isto é, uma interação cuja mediação ocorre de forma simbólica,

recíproca, por meio da compreensão ao menos bilateral das normas que orientam tal interação.

Dessa forma, Habermas (1986) estabelece uma tipologia baseada em dois eixos: a orientação para o êxito e a orientação para o entendimento. A orientação para o êxito compreende três efeitos: i – os resultados da ação, na forma de fins desejados; ii – as conseqüências da ação, previstas e/ou avaliadas; e iii – as conseqüências laterais, ou seja, as não previstas pelo sujeito. Já a ação orientada para o entendimento caracteriza um processo de atingimento de acordo entre os sujeitos do processo. Logo, esta última tipologia de ação não se estabelece por meio de “um cálculo egocêntrico de resultados, e sim mediante atos de entendimento [... onde] os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito; antes perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição compartilhada da situação.” (Habermas, 1986, p.368, trad. livre).

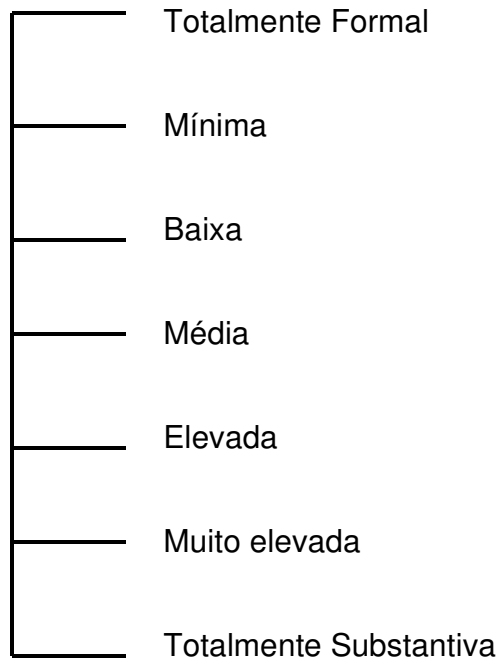
Serva (1996) argumenta que a teoria da ação comunicativa de Habermas (1986, 1987) apresenta explicitamente um ponto em comum com a abordagem da racionalidade substantiva de Ramos (1989): o reconhecimento do papel fundamental do sujeito na ação social, privilegiando menos a estrutura e mais o sujeito e a ação. Nas palavras de Serva (1996, p.318), “as duas abordagens, além de ter como ponto de partida a emancipação do ser humano face aos constrangimentos à auto-realização impostos pela sociedade contemporânea, constituem um caso flagrante de complementaridade, especialmente para os que se arriscam a estudar a razão substantiva nas organizações”.

Implementando a complementaridade entre os trabalhos de Ramos (1989) e de Habermas (1986, 1987), Serva (1996, p.340) define a ação racional substantiva como sendo “orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais”. No que diz respeito à ação racional instrumental (a qual é denominada formal neste estudo), o referido autor define-a como “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a

interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos disponíveis” (Serva, 1997, p.22).

Dessa forma, Serva (1996) apresenta graficamente a sua compreensão do relacionamento entre os dois tipos de racionalidade, a formal e a substantiva, conforme se pode verificar na figura a seguir:

FIGURA II - *Continuum de Intensidade da Racionalidade*



FONTE: Serva, 1996.

Como se pode perceber, a compreensão de Serva é de que a racionalidade formal é diametralmente oposta à racionalidade substantiva. Isso significa dizer que a recíproca do *continuum* é verdadeira, ou seja, o ponto de intensidade mínima da racionalidade substantiva corresponde ao de intensidade muito elevada da racionalidade formal (Serva, 1996, 1997).

Independentemente da nomenclatura utilizada, os demais autores citados (Ramos, Habermas) também apõem duas situações opostas de uma mesma dimensão. Baseado nos estudos de Ramos e de Habermas, Serva (1996) propôs-se a identificar, na prática administrativa, a manifestação da racionalidade substantiva e da racionalidade formal.

Serva (1996, p.341-343) apresenta uma identificação dos componentes básicos da racionalidade formal e da racionalidade substantiva, os quais foram utilizados no presente trabalho. O autor descreve seis elementos constitutivos da racionalidade substantiva, a saber:

- a) **auto-realização**: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) **entendimento**: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) **juízo ético**: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, e outros), que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) **autenticidade**: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) **valores emancipatórios**: destaca os valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) **autonomia**: condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressar-se livremente nas interações.

No que tange à racionalidade formal ou instrumental, Serva apresenta oito elementos constitutivos, a saber:

- a) **cálculo**: projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) **fins**: metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) **maximização dos recursos**: busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) **êxito, resultados**: o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) **desempenho**: *performance* individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) **utilidade**: dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) **rentabilidade**: medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
- h) **estratégia interpessoal**: aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

A partir de uma análise cruzada dos elementos acima com as características principais propostas para uma organização de EdC (apresentadas no quadro 01), é possível perceber, nos indicadores da racionalidade substantiva apresentados por Serva (1997), quais deles se relacionam com a proposta do movimento Focolar. Dessa forma, tais indicadores, no presente trabalho, serviram para mensurar a

presença em maior ou menor grau da racionalidade substantiva, conforme é entendida aqui.

Portanto, é importante, com relação às dimensões que se pretende estudar, conforme exposto no problema e nos objetivos do presente trabalho, o entendimento do modo pelo qual se pode verificar a manifestação de uma racionalidade mais formal ou mais substantiva. No quadro a seguir pode-se verificar tal especificação:

QUADRO 3 - TIPOS DE RACIONALIDADE X DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

Dimensão Organizacional	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Formal
Estrutura: Hierarquia e Normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Estrutura: Divisão do Trabalho	Auto-realização Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Tecnologia	Valores emancipatórios Julgamento Ético	Maximização dos recursos Êxito, resultados
Cultura: Valores e Crenças	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Posicionamento Estratégico	Auto-realização Entendimento Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade

FONTE: Adaptado de Serva, 1997.

O quadro acima evidencia as quatro dimensões em estudo neste trabalho: estrutura, tecnologia, cultura, e posicionamento estratégico. A dimensão estrutura aparece subdividida em dois blocos: o primeiro trata da hierarquia e das normas, enquanto o segundo ocupa-se da divisão do trabalho. Essa divisão justifica-se em função da profundidade de significado que o trabalho ocupa na proposta de EdC (Gold, 2000; Cipolla, 1998; Bureau Internacional de Economia e Trabalho, 1997).

Pode-se verificar também que o elemento julgamento ético aparece com maior frequência, caracterizando a racionalidade substantiva nas quatro dimensões em estudo. Tal intensidade está relacionada à própria origem do movimento Focolar, engastada na religiosidade cristã, o que influencia o movimento a perceber a

realidade por meio de um dualismo (certo ou errado, verdadeiro ou falso), percepção que se reflete de modo singular no projeto de EdC (Araújo, 1998; Gui, 1998).

Com relação ao entendimento, sua presença se explica pelo propósito da EdC em se constituir uma criadora de homens e mulheres novos, estimulando “a participação pessoal ativa de todas as maneiras possíveis, [...] para a difusão de uma mentalidade de comunhão ativa” (Sorgi, 1998, p. 34).

Além das possíveis diferenças entre a racionalidade que orienta as ações nas organizações analisadas, pretende-se no presente trabalho verificar também as diferenças ou semelhanças que se apresentam em relação a diversas dimensões em estudo. Apresenta-se a seguir algumas contribuições acerca das dimensões de Estrutura, Tecnologia, Cultura e Posicionamento Estratégico, oriundas de reflexões teóricas e empíricas, a fim de embasar o presente trabalho.

2.3 ESTRUTURA, TECNOLOGIA, CULTURA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

No que diz respeito ao entrelaçamento de racionalidade e dimensões organizacionais, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) evidenciaram que, mesmo apresentando características mais flexíveis na estrutura, cultura e tecnologia, as organizações podem carregar em si a carga de racionalidade formal de modo dominante. Isso significa dizer que, em muitas situações, como por exemplo a prática do trabalho em grupo, a argumentação que a justifica coaduna com a natureza da racionalidade formal, e não com a da racionalidade substantiva. A recíproca também pode ser verdadeira, isto é, mesmo apresentando características mais próximas da burocracia, uma organização pode ser motivada pela racionalidade substantiva, sem conseguir manifestar isso na prática organizacional.

Diversos autores propuseram variações entre organizações mais próximas do modelo burocrático, e outras mais afeitas a modelos diferenciados de organização. A proposição de Rothschild-Whitt (1982) delinea dois tipos ideais¹⁰ de organização, no

¹⁰ Os tipos ideais são proposições que tem maior contribuição didático-teórica do que de representação de uma realidade. Isto significa dizer que os tipos ideais representam um predomínio completo de uma característica qualquer, em detrimento daquela que se lhe opõe, situação esta que na realidade seria altamente improvável de se verificar. Um exemplo de tipo ideal refere-se ao *continuum* de racionalidade proposto por Serva (1996) e que é empregado no presente trabalho.

sentido weberiano do termo. Os dois extremos básicos de modelos organizacionais propostos pela autora são denominados Organização Burocrática, oriundo da proposição de Weber (1991), e Organização Coletivista–Democrática. Segundo a autora, a organização coletivista–democrática seria orientada primordialmente pela lógica da racionalidade substantiva. No quadro a seguir são apresentadas as principais características de tais modelos.

QUADRO 4 - COMPARAÇÃO ENTRE DOIS MODELOS ORGANIZACIONAIS

Dimensões	Organização Burocrática	Organização Coletivista Democrática
Autoridade	A autoridade reside nos indivíduos por força da incumbência do cargo e/ou especialização: organização hierárquica dos cargos. Presta-se obediência a normas fixas universais tal como são implementadas pelos titulares dos cargos.	A autoridade reside na coletividade como um todo: só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações.
Normas	Formalização de normas fixas e universalistas: a previsibilidade e o atrativo das decisões baseiam-se no cumprimento da lei formal e escrita.	Normas estipuladas mínimas. Primazia das decisões <i>ad hoc</i> . Individualizadas: alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social. Primordialmente por meio da supervisão direta ou de normas e sanções padronizadas e terciariamente, por meio da seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos.	Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	Ideal de impessoalidade. As relações devem basear-se nos papéis, sendo segmentadas e instrumentais.	Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e diploma formal. Emprego constitui uma carreira: as promoções baseiam-se no tempo de serviço ou no desempenho.	Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
Estrutura de incentivos	Os incentivos de remuneração são primordiais.	Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
Estratificação social	Distribuição isomórfica do prestígio, dos privilégios e do poder, isto é, recompensas diferenciais segundo os cargos; a hierarquia justifica a desigualdade.	Igualitária: os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.

Diferenciação	Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução.	Divisão mínima do trabalho: a administração se combina com as tarefas de execução; a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida.
	Especialização máxima dos cargos e funções; papéis Segmentados. A perícia técnica é mantida com exclusividade; ideal do <i>expert</i> especializado.	Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal do <i>factotum</i> amador.

FONTE: Adaptado de Rothschild-Whitt, 1982.

Além da elaboração apresentada acima, Ramos (1989) também apresentou uma formatação de tipos ideais. Em seu paradigma paraeconômico, Ramos (1989) propõe dois *continua* sobrepostos, relacionados a: i – prescrição x ausência de normas; e ii – orientação comunitária x orientação individual. Dentre outros tipos ideais identificados pelo autor, dois se aplicam mais diretamente à análise aqui empreendida, a saber: a economia e a isonomia.

Quando fala no tipo ideal economia, Ramos (1989, p.147-148) o define como “um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços”, aproximando-o portanto do modelo weberiano de burocracia. Segundo o autor, as principais características da economia são:

1. Presta serviços para clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades;
2. A sua eficiência pode ser determinada em função dos lucros, ou da relação custo/benefício, fator determinante da sua sobrevivência;
3. Geralmente tende a assumir tamanho (pessoal, escritórios, instalações) e complexidade (operações, deveres, relacionamentos com o ambiente) de proporções grandes e crescentes;
4. As qualificações profissionais é que determinam a contratação, dispensa, manutenção no emprego, promoção e evolução na carreira;
5. A informação circula de modo irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público.

Ao se referir à isonomia como tipo ideal, Ramos (1989, p.150) é fiel à semântica, descrevendo-a como “um contexto em que todos os membros são iguais”. Assim, é possível apor tal tipologia à organização coletivista–democrática de Rothschild-Whitt (1982). De acordo com Ramos (1989), as características mais comuns da isonomia são:

1. Seu objetivo essencial é a auto–realização dos seus membros. As prescrições são raras, e quando acontecem são estabelecidas por consenso. Para tanto, o empenho em relações interpessoais é elevado;
2. Possui um ambiente altamente gratificante, onde os indivíduos desempenham atividades compensadoras em si mesmas;
3. As atividades são promovidas como vocações, onde a recompensa fundamental reside na realização dos objetivos intrínsecos àquilo que as pessoas fazem, e não na renda auferida. Assim, a maximização da utilidade não tem a mesma importância que tem numa economia;
4. A tomada de decisões é abrangente. Inexiste diferenciação entre liderança e subordinados. A autoridade passa de pessoa a pessoa conforme a natureza do assunto, o problema em foco e a qualificação de cada um para lidar adequadamente com eles;
5. Sua eficácia é produto da intensidade das relações interpessoais primárias. Assim, se ela aumenta exageradamente de tamanho, a ponto de se estabelecer relacionamentos secundários ou categóricos, ela deixará de ser isonomia e se tornará uma democracia, oligarquia ou burocracia.

Pode-se perceber que um traço comum nas duas tipologias apresentadas acima é a proposta para estabelecer critérios de diferenciação entre organizações que podem ser denominadas de **convencionais**, afeitas ao modelo burocrático de Weber, em oposição às organizações **alternativas**. A esse respeito, Dellagnelo e

Machado-da-Silva (2000) elaboraram extenso mapeamento, visando identificar rupturas com o modelo burocrático de organizações. Além de compreender a diferenciação em termos de racionalidade predominante (formal ou substantiva), o estudo também utilizava três categorias de análise das dimensões organizacionais, a saber: tecnologia, estrutura e cultura organizacional.

Para o presente trabalho, compreende-se como pertinentes as definições aplicadas no estudo referenciado. Portanto, tais definições foram utilizadas para operacionalização do levantamento e análise de dados. Apresenta-se, na seqüência, uma compilação das categorias identificadas pelos autores, relacionadas para o propósito do presente trabalho, à luz das contribuições de Rothschild-Whitt (1982) e Ramos (1989).

QUADRO 5 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE ESTRUTURA

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Estrutura	Hierarquia	Níveis hierárquicos Funcionalização Regime de tomada de decisão: - Delegação - Participação Supervisão	Alta, achatada. Alta, baixa. Baixa, alta. Exclusiva, participativa. Direta, personalística.
	Divisão do Trabalho	Agrupamento Especialização de cargos e funções: - Amplitude da tarefa - Profundidade da tarefa - Intercambialidade Papéis desempenhados	Funcional, produto/serviço, mercado alvo. Estreita, ampla. Simplex, complexa. Baixa, alta. Segmentados, holistas.
	Normas	Regulação do comportamento - Padronização - Formalização Regulação de ajuste mútuo - Disposição dos contatos	 Alta, baixa. Alta, baixa. Influência, grupo, natural.

FONTE: adaptado de Volberda (1998).

Como se pode observar, a estrutura foi dividida em três subdimensões: hierarquia, divisão do trabalho e normas. Segundo Hatch (1997, p.164), a teoria weberiana da burocracia, que compreende organizações como estruturas sociais (burocracias), compostas por uma “hierarquia de autoridade, uma divisão do

trabalho, e regras e procedimentos formais”, influenciou profundamente na compreensão das estruturas sociais da teoria organizacional.

Cada uma das subdimensões apresenta alguns indicadores, os quais, de modo geral, podem ser classificados em um *continuum* entre dois extremos de flexibilidade máxima e mínima.

Por meio da análise dos indicadores, foi possível compreender as subdimensões, e dessa maneira, classificar a dimensão estudada. A partir do quadro anterior, conforme a caracterização da categoria analítica, pôde-se obter na análise das organizações objeto deste estudo um posicionamento no *continuum* que apresenta em um extremo a estrutura mecânica, e em outro, a estrutura orgânica (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000).

QUADRO 6 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TECNOLOGIA

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Tecnologia	Modo de Produção	Volume processado Capacidade de variabilidade da produção Amplitude da matéria prima Amplitude de produtos acabados	Processo Massa Grandes lotes Pequenos lotes
	Arranjo físico	Maleabilidade do arranjo Grau de diferenciação da produção Tempo de passagem Posição de estoques (inventário)	Linha Grupo Funcional Estação de trabalho
	Meios de transformação	Aplicabilidade dos meios de transformação Rapidez dos ajustes	Especializado Multi-propósitos Universal
	Repertório de produção operacional	Variabilidade da operação Explicidade do controle Nível de habilidades	Limitado Extenso

FONTE: Adaptado de Volberda, 1998.

Embora não haja grande consenso a respeito do significado exato da tecnologia organizacional, Volberda (1998, p.124) afirma que uma abordagem que tem ganhado aceitabilidade na teoria das organizações trata a tecnologia como os meios pelos quais, e as configurações nas quais uma organização transforma *inputs*

em *outputs*. Assim, neste trabalho, a tecnologia refere-se tanto ao *hardware* (máquinas e equipamentos) quanto ao *software* (conhecimentos especializados, técnicas) empregados nos processos de transformação, assim como a configuração desses elementos.

Por meio da explicitação disposta no quadro acima, pôde-se obter, na análise das organizações, uma caracterização de tecnologia rotineira, ou tecnologia não rotineira (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000). Dessa forma, uma tecnologia rotineira acaba por restringir o potencial de uma organização para a flexibilidade. Em contraposição, ao apresentar uma tecnologia com características não-rotineiras, a organização tem seu potencial para a flexibilidade ampliado.

QUADRO 7 - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE CULTURA

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Cultura	Formação da identidade	Comunalidade Extensão / escopo Homogeneidade	Forte, fraca. Estreita, ampla. Homogênea, heterogênea.
	Liderança	Estilo de liderança Abordagem de planejamento Atitude gerencial	Instrutiva, consultiva, participativa, delegativa. Blueprint, mixed scanning, muddling through Rotineiro, heurístico, improvisação.
	Regras não escritas	Disciplina dominante Socialização Atitude formal e real Tolerância à ambigüidade	Forte, fraca. Forte, fraca. Inequívoca, equívoca. Baixa, alta.
	Orientação externa	Foco Abertura Atitude de planejamento	Curto, médio, longo prazo Estreita, aberta. reativo, inativo, proativo, interativo.

FONTE: Adaptado de Volberda, 1998.

Além da estrutura e da tecnologia, a análise da cultura organizacional tem permitido, segundo Volberda (1998), perceber como os valores e crenças dos participantes afetam o potencial de flexibilidade de uma organização. Cultura, portanto, expressa os valores ou padrões de crenças (manifestos por aparatos simbólicos, como mitos, rituais, estórias, lendas) que os membros da organização

compartilham. Porém, a ferramenta de pesquisa descrita no quadro acima contém não apenas os sistemas de idéias expressos no campo simbólico, e que criam a identidade da organização. Ela inclui também os “mecanismos culturais desenvolvidos para manter e modificar tais sistemas de idéias, denominados liderança, regras não escritas e orientação externa” (Volberda, 1998, p. 164). A liderança permite criar ideologia de suporte aos ideais. As regras não escritas fortalecem as crenças acerca de como a organização deve se comportar e a orientação externa guia a relação da empresa com o ambiente.

Mediante a análise das subdimensões e indicadores acima, pôde-se identificar o potencial de flexibilidade cultural das organizações a serem estudadas. Dessa maneira, embora não seja provável se encontrar tipos puros, foi possível identificar a predominância de uma cultura conservadora, ou de uma cultura inovadora, em função da flexibilidade (Dellagnelo e Machado-da-Silva, 2000).

Além de tais dimensões, acima explicitadas, há uma outra que é objeto de análise neste estudo, a saber: o posicionamento estratégico. A fim de que se possa compreendê-lo adequadamente, é importante resgatar questões relacionadas à estratégia. O conceito de estratégia tem sido bastante explorado recentemente, apresentando diversas conotações, em contextos variados (Cabral, 1998). A abrangência e a complexidade do termo acabam determinando a existência de diversas definições, reconhecidamente válidas (Mintzberg e Quinn, 1995). Uma das definições mais corriqueiras gira em torno da formulação de Wright et alii (2000, p.24, grifo no original): “**estratégia** refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Ao analisar a estratégia, Quinn (1991) propõe quatro considerações: em primeiro lugar, afirma que a mesma deve conter os seguintes componentes essenciais: i – objetivos a serem atingidos; ii – políticas que orientem ou limitem a ação; e iii – uma seqüência de ações para se atingir os objetivos, considerando as limitações impostas. Em segundo lugar, deve ser desenvolvida em relação com conceitos chaves, que garantam foco, equilíbrio e coesão. Na terceira consideração, o autor afirma que a organização precisa assegurar flexibilidade para adaptar-se às mudanças ambientais e, ao mesmo tempo, fortalecer para atingir os objetivos

propostos. Em quarto lugar, deve permitir à organização dispor de várias estratégias para os diversos níveis organizacionais, sem perder a coesão.

A partir de uma análise da relação entre estratégia, estrutura e ambiente, Miles e Snow (1978) compreenderam a estratégia como uma resposta a três problemas fundamentais para as organizações: i – o problema empreendedor: definição de produto/mercado; ii – o problema de engenharia: a escolha de sistemas técnicos; e iii – o problema administrativo: estrutura e processos organizacionais. A partir disso, tais autores propuseram quatro categorias genéricas de estratégia competitiva, explicitadas no quadro a seguir:

QUADRO 8 - CATEGORIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW (1978)

Categoria Estratégica	Descrição da atuação da empresa
Estratégia Defensiva	Procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia Prospectora	Está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	Tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia Reativa	Exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é 'esperar para ver', e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

FONTE: Gimenez, 1998.

Estendendo a compreensão de estratégia a um espectro mais complexo, Mintzberg (1987b) salienta cinco diferentes significados para a estratégia organizacional: i –plano, ou uma direção a ser seguida no futuro da organização; ii – padrão, ou consistência de comportamento ao longo do tempo; iii –posição, ou a localização de certos produtos em determinados mercados; iv –perspectiva, ou o modo essencial de uma organização fazer as coisas; e v- truque, ou uma manobra estratégica para que a organização possa iludir o concorrente. Segundo Mintzberg

(1987b), todas essas dimensões podem auxiliar a compreender a estratégia empregada por uma organização qualquer, em um determinado momento.

A proposição das dimensões acima citadas está relacionada à compreensão de estratégias pretendidas e realizadas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a estratégia pretendida, ou o plano, nem sempre é a estratégia que de fato é realizada. Entre a concepção e a operacionalização da estratégia, pode surgir uma outra estratégia que acaba sendo realizada, sem que tenha sido pretendida, o que se denomina de estratégia emergente. Segundo os autores, “poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.18), e isso é salutar para as organizações. Alto índice de realização de estratégias pretendidas pode significar baixo aprendizado organizacional. Em contrapartida, alto índice de ocorrência de estratégias emergentes pode indicar controles deficientes.

Em um trabalho de mapeamento da evolução dos estudos e da prática relacionados à estratégia organizacional, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) identificam três grandes agrupamentos que podem aglutinar as dez principais escolas de administração estratégica: as escolas prescritivas, as descritivas e a de configuração.

As três escolas **prescritivas** preocupam-se em dizer como a estratégia deveria ser formulada. Fazem parte desse agrupamento a escola do design (que compreende a estratégia como um processo de concepção, de desenho formal), a escola do planejamento (que vê a formulação da estratégia como devendo ser um processo formal, separado e sistemático de planejamento) e a do posicionamento (que se concentra na seleção de posições estratégicas no mercado).

Já as seis escolas **descritivas** se ocupam mais em compreender como as estratégias são de fato elaboradas, estudando os aspectos específicos de tal processo de formulação. Tem-se nesse bloco a escola empreendedora (centrada no papel do líder empreendedor como formulador da visão que norteia as estratégias organizacionais), a escola cognitiva (que busca entender como acontece o processo de elaboração da estratégia na mente do estrategista), a de aprendizado (que percebe a estratégia muito mais como processo emergente, fruto do aprendizado da organização com o ambiente), a escola do poder (que visualiza a negociação que ocorre entre organizações e seu ambiente externo, ou entre grupos divergentes de

uma mesma organização, como elemento de formulação da estratégia), a escola cultural (a qual percebe a formulação da estratégia como um processo basicamente coletivo e cooperativo, enquanto engastado na cultura da organização) e finalmente a escola ambiental (que vê o processo de formulação da estratégia como uma resposta da organização às pressões do ambiente).

A última escola é a de **configuração**, que pode ser compreendida como um processo de integração dos vários elementos constantes das escolas precedentes. Tal escola compreende que os elementos identificados pelas demais correntes se manifestam de modo episódico, em estágios distintos, em uma mesma organização.

Em uma análise menos abrangente, mas que visualiza o mesmo contexto, Cabral (1998) comenta que, nas últimas décadas, três estilos estratégicos preponderaram: i – o estilo de planejamento, característico principalmente nos anos setenta, empregava diversas ferramentas e conceitos para compreender o ambiente intra e extra organizacional, extrair dessa análise um futuro previsível, e ajustar estruturas e recursos organizacionais, de modo a maximizar os resultados nesse futuro previsto; ii – o estilo de visão, dominante na década de oitenta, e baseado fundamentalmente na “crença de que a melhor forma de predizer o futuro é inventá-lo” (Cabral, 1998, p.5); e iii – o estilo de aprendizagem, mais comum nos anos noventa, onde a compreensão cotidiana da realidade e a conseqüente alteração das estratégias da organização são os elementos relacionados à definição de estratégias de sucesso.

Whittington (1993) identifica quatro abordagens genéricas no processo de formulação da estratégia: i – clássica; ii – evolucionária; iii – processualista; iv – sistêmica. O quadro a seguir auxilia a compreender as abordagens propostas por Whittington (1993):

QUADRO 9 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DE ESTRATÉGIA

Abordagem	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Dimensão				
Estratégia	Formal	Artesanal	Eficiente	Engastada
Racionalização	Maximização do lucro	Vaga e Imperfeita	Sobrevivência	Local

Foco	Interno (planos)	Interno (políticas/cognição)	Externo (mercado)	Externo (sociedade)
Processo	Analítico	Barganha/aprendizagem	Darwiniano	Social
Influências	Econômicas/militares	Psicológicas	Econômicas/biológicas	Sociológicas
Período mais representativo	Década de 60	Década de 70	Década de 80	Década de 90

FONTE: Whittington (1993).

A perspectiva clássica entende a estratégia como processo racional, fundamentado na análise do contexto ambiental, e manifesta por meio de planos elaborados. O foco processualista considera que as diferenças individuais (cognitivas e de interesses) impedem que a racionalidade do planejamento seja perfeita, enquanto as imperfeições do mercado concorrem para a existência de estratégias não-ótimas, oriundas de um padrão de decisões passado. Já a abordagem evolucionária atribui exclusivamente ao ambiente, ao mercado, a sobrevivência da organização. As mudanças ambientais são tidas como impossíveis de prever. Por último, a abordagem sistêmica acredita na capacidade de análise racional do estrategista, mas afirma que a estratégia é dependente dos sistemas sociais em que surge. Assim, por exemplo, além da maximização dos lucros, existem outros objetivos relacionados à estratégia, ligados a questões individuais e culturais, que podem interferir na formulação da estratégia.

O quadro abaixo apresenta as quatro abordagens propostas por Whittington (1993), agrupadas de acordo com dois critérios. O primeiro critério trata de como a estratégia é constituída, e possui duas classificações: estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Já o segundo critério trata das metas, dos alvos da estratégia, e pode ser representado exclusivamente pela maximização dos lucros, ou por resultados múltiplos.

QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS ABORDAGENS GENÉRICAS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Natureza do Processo de Formação da estratégia Resultados preten-	Estratégia deliberada: existe um processo racional de formação da estratégia.	Estratégia emergente: a estratégia é produto do acaso, de limitações cognitivas e de vieses do

ditos pela estratégia.		comportamento humano.
Maximização dos lucros é o único objetivo organizacional	Clássica	Evolucionária
Resultados Múltiplos, como coalizões de poder, ou influência de valores e ideologias.	Sistêmica	Processual

FONTE: Whittington (1993).

Conforme lembra Whipp (1996), é evidente que, mesmo que seja possível identificar elementos de ordenação cronológica, não houveram fases sucessivas e excludentes da evolução da estratégia como conceito e como prática. Isso é válido tanto para as escolas identificadas por Mintzberg et alii. (2000), quanto para os estilos citados por Cabral (2000) e para as abordagens genéricas apresentadas por Whittington (1993).

Em exame da literatura especializada, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) apontam duas abordagens em especial para a questão da estratégia: a primeira, de natureza econômica, entende a estratégia como ferramenta para maximização da eficiência da organização em relação a certo contexto competitivo; a segunda, de natureza organizacional, foca-se na busca da relação entre a estratégia e as várias dimensões da organização, como estrutura ou tecnologia.

Tidos como os autores pioneiros na abordagem organizacional da estratégia, Chandler (1962) e Ansoff (1965, 1987) possibilitaram um avanço na compreensão do conteúdo de estratégia, materializado pela conexão entre a estratégia e o desempenho organizacional. Chandler (1962) concluiu que a configuração da estrutura formal da organização é fortemente influenciada pelas alterações da postura estratégica, dando à estratégia um desenho de processo, mais complexo que o desenho de política, predominante à época. Ansoff (1965, 1987) buscou enriquecer a perspectiva acerca da formulação e implementação da estratégia nas organizações. Mas foi Porter (1980) quem inaugurou um processo de interação entre as perspectivas econômica e organizacional da estratégia, ao propor que o sucesso organizacional pode ser assegurado por uma organização por meio da competência: i – em controle de custos; ou ii – em diferenciação de seus produtos; ou iii – na focalização de um grupo específico de compradores.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), a literatura especializada entende que a formulação de uma estratégia implica optar por um curso de ação específico, orientado pela coleta, seleção e checagem de informações sobre ameaças e oportunidades ambientais. Assim, ao mesmo tempo em que a estratégia implica em escolha, também implica em adaptação ambiental.

A materialização da estratégia, nas ações organizacionais e na interpretação dada ao ambiente, pode ser denominada posicionamento estratégico. De acordo com Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), o posicionamento estratégico é a consistência, o padrão das ações organizacionais, manifestado pela disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um dado período. Tais ações organizacionais que representam o posicionamento estratégico integram os principais objetivos, políticas e ações da organização, em um todo coeso (Stabell e Fjeldstad, 1998). Araújo e Easton (1996) avançam um pouco nessa análise, identificando as fontes dessa consistência: cognitiva, cultural, política, econômica, relacionamento de mercado, relacionamento institucional, e estruturas de rede. Tais fontes podem ser tanto internas quanto externas à organização.

No quadro a seguir, são apresentados alguns indicadores relacionados às subdimensões apresentadas por Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) que podem ser auxiliares na determinação do posicionamento estratégico.

QUADRO 11 - ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Posicionamento Estratégico	Produtos / Serviços	Qualidade em relação à concorrência Preços/ Custos relativos à concorrência Reputação da empresa/imagem relativa Velocidade de inovação dos produtos/serviços	Abaixo ou acima da média Abaixo ou acima da média Baixa ou elevada confiabilidade Baixa, alta.
	Mercado	Participação no mercado Número e porte dos clientes Taxa de crescimento	Abaixo ou acima da média Abaixo ou acima da média
	Recursos Humanos	Produtividade dos empregados Nível de qualificação Políticas de Qualificação Políticas de remuneração e benefícios Políticas de carreira	Abaixo ou acima da média Abaixo ou acima da média Tradicional ou diferenciada Tradicional ou diferenciada Tradicional ou diferenciada

Recursos Financeiros	Investimentos Níveis de estoque Níveis de endividamento Força financeira Gerenciamento de Custos	Abaixo ou acima da média
-------------------------	--	--------------------------

FONTE: Adaptado de Buzzell e Gale (1991) e Guarido e Machado-da-Silva (2001).

Segundo Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989, p.562), a compreensão do posicionamento estratégico, e suas mudanças ao longo do tempo, deve levar em consideração também as circunstâncias históricas, organizacionais e econômicas do ambiente. Por meio dos indicadores evidenciados no quadro, é possível evidenciar as conexões entre elementos econômicos, organizacionais e históricos que influenciaram na determinação de tal posicionamento estratégico.

Além do uso de tais indicadores, buscou-se no presente trabalho explicitar quais as características mais marcantes de cada subdimensão do posicionamento estratégico das organizações em estudo. A partir da análise dos elementos evidenciados no quadro acima e da identificação das principais características de cada uma das subdimensões, pôde-se proceder à classificação das organizações em estudo como detentoras de posicionamentos estratégicos defensivos, analíticos ou prospectores (Gimenez, 1998). Conforme explicitado anteriormente, a organização detentora de um posicionamento prospector dispõe de maior potencial de flexibilidade. Já a organização defensiva apresenta menores condições de flexibilidade, enquanto o posicionamento analítico ocupa posição intermediária.

No quadro teórico de referência, aqui apresentado, procurou-se fazer uma revisão da literatura, a fim de oferecer suporte a esta pesquisa, tanto no âmbito da EdC quanto no que diz respeito às variáveis estudadas: racionalidade, estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico.

No capítulo seguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação empírica do problema de pesquisa, considerando a operacionalização das categorias analíticas relevantes, o delineamento de pesquisa e os procedimentos empregados na coleta e tratamento dos dados.

3 METODOLOGIA

Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, qualquer trabalho científico necessariamente deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos apropriados, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados de modo coerente e consistente. Portanto, não se pode falar em metodologia melhor ou pior, mas em método de investigação mais ou menos apropriado. A metodologia de pesquisa não deve portanto ser um fim em si mesma, mas apenas uma estratégia do pesquisador para evidenciar os aspectos do fenômeno estudado que são pertinentes aos objetivos propostos pelo projeto (Santos, 1998).

A seguir, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, a fim de se efetuar a comparação entre uma organização de Economia de Comunhão e uma empresa de economia de mercado de mesmo ramo de atividade, e de porte semelhante, atuando na mesma região geográfica.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho ocupou-se em estudar a Femaq, uma empresa optante pelo projeto de Economia de Comunhão, comparando-a com a Turbimaq, uma empresa similar em termos de ramo de atividade, porte e localização, mas que atua como uma organização convencional (não EdC).

Tendo em vista todos os elementos culturais presentes no movimento Focolar, o qual acabou produzindo a proposta da Economia de Comunhão, o que este trabalho buscou evidenciar foi se existem realmente diferenças entre empresas de EdC e organizações convencionais. Além disso, buscou verificar se tais diferenças poderiam se expressar tanto de forma mais concreta (na maneira que se estrutura a divisão de trabalho, por exemplo) quanto de modo menos explícito (na racionalidade que está por trás das ações sociais presentes nas organizações).

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A fim de atingir os objetivos anteriormente propostos, o trabalho buscou responder as seguintes perguntas de pesquisa:

Qual a racionalidade predominante que orienta as ações da Femaq e da Turbimaq?

Como se manifestam as dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico na Femaq e da Turbimaq?

Quais as diferenças ou semelhanças da racionalidade predominante em uma e outra organização?

Quais as diferenças ou semelhanças nas dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico entre as organizações estudadas?

3.1.2 Definição das Categorias Analíticas de Pesquisa

Na seqüência são apresentadas as categorias analíticas pertinentes a esta pesquisa, bem como as definições operacionais e constitutivas que foram empregadas na consecução do trabalho.

Racionalidade Formal

D.C.: Uso da razão, aplicada a uma ação, compreendida a partir da concepção weberiana de racionalidade, que é orientada para o alcance de metas técnicas ou de resultados com finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, distinguindo-se pelo cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações entre meios e fins, legitimada por regras, leis e regulações universais (Kalberg, 1980; Ramos, 1989; Weber, 1991; Serva, 1996, 1997).

D.O.: Neste trabalho, a racionalidade formal presente nas organizações foi observada por meio da identificação, nas dimensões organizacionais em análise, dos elementos constitutivos da racionalidade formal identificados por Serva (1996, 1997), a saber: cálculo, fins, maximização dos recursos, êxito/resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade, e estratégia interpessoal, e os dados que propiciaram a evidenciação de tais elementos foram os registros resultantes da observação não participante, além da análise documental e de conteúdo das entrevistas realizadas com os dirigentes do nível estratégico e tático das empresas estudadas.

Racionalidade Substantiva

D.C.: Utilização da razão, aplicada à ação social, orientada para duas dimensões: na dimensão individual, diz respeito à auto-realização, entendida aqui como concretização de potencialidades e satisfação pessoal; na dimensão grupal, está relacionada ao entendimento nas direções da responsabilidade e da satisfação sociais (Habermas, 1986; Ramos, 1989; Serva, 1996, 1997).

D.O.: A racionalidade substantiva presente nas organizações em estudo foi observada por meio da identificação, nas dimensões organizacionais em análise, dos seus elementos constitutivos, apontados por Serva (1996, 1997), a saber: auto-realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Os dados que subsidiaram tal identificação foram os oriundos da observação não participante, bem como da análise documental das fontes secundárias e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas efetuadas com os dirigentes de nível estratégico e tático das organizações.

Estrutura

D.C.: refere-se aos relacionamentos entre elementos sociais, incluindo pessoas, posições e a unidade organizacional à qual estes pertencem, compreendendo, portanto, elementos como a hierarquia da autoridade, a divisão do trabalho e a normatização (Hall, 1984; Hatch, 1997).

D.O.: No presente trabalho, foi efetuada a verificação dos indicadores relacionados às subdimensões da estrutura propostos por Volberda (1998). Tais subdimensões são: hierarquia, divisão do trabalho e normas, conforme apresentado no Quadro 5. Cada um dos indicadores foi classificado por meio da observação direta, da análise documental e da análise de conteúdo dos registros oriundos das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com dirigentes do nível estratégico e tático, e das entrevistas estruturadas, realizadas com colaboradores do nível operacional das organizações. Assim, foi possível classificar ambas as empresas em um *continuum* estrutura orgânica x estrutura mecânica.

Tecnologia

D.C.: o conhecimento necessário aplicado a equipamentos, ferramentas, métodos de trabalho, e pessoas, para produzir um resultado desejado (Roussel, Saad e Bohlin, 1992; Hatch, 1997), englobando tanto o hardware (máquinas, equipamentos) e o software (conhecimentos, técnicas, habilidades) usados na transformação de bens e insumos (materiais ou informacionais) em bens e serviços, quanto a configuração necessária a tais elementos (Volberda, 1998).

D.O.: A tecnologia foi analisada a partir de quatro subdimensões propostas por Volberda (1998): modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional. Os indicadores específicos de cada uma dessas subdimensões estão apresentados no Quadro 6. Por meio da observação não participante e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico e tático, bem como das entrevistas estruturadas realizadas com funcionários do nível operacional, foi identificado cada um dos indicadores relacionados a tais subdimensões, qualificando a organização como possuidora de uma tecnologia rotineira ou não rotineira.

Cultura

D.C.: Significados, valores, crenças, compreensões e conhecimento compartilhados dentro de um grupo, estruturados na forma de sistema com significados pública e coletivamente aceitos por dado grupo, em um dado momento, e representada por termos, formas, categorias, imagens, símbolos, rituais (Pettigrew, 1979; Hatch, 1997).

D.O.: Baseado em Volberda (1998), quatro subdimensões analíticas foram empregadas para delinear a cultura: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. Os indicadores específicos de tais subdimensões estão apresentados no Quadro 7. A partir da observação não participante e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes de nível estratégico e tático, foram classificados cada um dos indicadores, obtendo-se assim, ao final da mensuração, um posicionamento da organização no *continuum* cultura conservadora *versus* cultura inovadora.

Posicionamento Estratégico

D.C.: É a consistência, o padrão das ações organizacionais, manifestado pela disposição de recursos, produtos e mercados (Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996), que integram os principais objetivos, políticas e ações da organização em um todo coeso, a fim de confrontar o ambiente externo (Mintzberg, 1987a; Quinn, 1991; Stabell e Fjeldstad, 1998).

D.O.: Conforme explicitado no Quadro 10, quatro subdimensões foram empregadas para compreender o posicionamento estratégico da Femaq e da Turbimaq: produtos/serviços, mercado, recursos humanos e recursos financeiros. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico e tático, bem como da análise documental das organizações em estudo, identificou-se as semelhanças e as diferenças no posicionamento da Femaq e da Turbimaq, podendo classificar as estratégias de uma e outra organização como prospectoras, defensivas ou analíticas (Gimenez, 1998).

3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

Estratégia

Opção por um determinado curso de ação, fundamentado na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças e oportunidades ambientais, manifestada por uma organização, e caracterizada por uma consistência ao longo de um período (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999; Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996).

Estratégia Prospectora

Estratégia caracterizada pela constante ampliação da linha de produtos e serviços, e pela valorização do pioneirismo na oferta de produtos, mesmo que isso não se reverta em altos lucros (Miles e Snow, 1978).

Estratégia Defensiva

Estratégia marcada pela manutenção de uma linha de produtos relativamente estável, e pela proteção do mercado através da oferta de produtos com maior qualidade, serviços superiores e/ou menores preços (Miles e Snow, 1978).

Estratégia Analítica

Manutenção de uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estáveis, concomitante com o esforço pela adição de novos produtos, bem sucedidos em empresas do setor (Miles e Snow, 1978).

Empresa de economia de mercado

Organização econômica privada, composta de tecnologias, estruturas sociais, culturas e estruturas físicas que se revestem e interpenetram mutuamente, dentro de um contexto ambiental que lhes cerca e ao qual tais características simultaneamente ajudam a modelar (Hatch, 1997).

Empresa de Economia de Comunhão

Organização econômica privada que se inspira explicitamente na cultura da partilha, manifestada no Movimento Focolar, e procura realizar relações de comunhão, tanto dentro da empresa quanto fora dela (Gui, 1997).

Estrutura Mecânica

Estrutura que limita a flexibilidade da organização, em função dos sistemas de planejamento e controle extremamente elaborados, dos extensivos processos de regulação, da especialização de tarefas, com padronização e formalização elevadas, da delegação e participação pouco intensas e dos contatos extremamente formais (Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

Estrutura Orgânica

Estrutura que permite maior flexibilidade à organização, em virtude de sua forma organizacional mais básica, do planejamento e controle rudimentares, dos processos de regulação limitados, da participação e delegação estimuladas e dos contatos

dispostos de modo descentralizado, tudo isso permitindo maiores capacidades de adaptação às oportunidades (Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

Tecnologia Rotineira

Tecnologia que pode lidar com poucas exceções e problemas analisáveis, e caracterizada por modo de produção em massa ou de processo, arranjo físico típico de linha, equipamento especializado, empregado em produtos específicos e cujo repertório de produção é limitado, focalizada em altos volumes, e com baixo potencial de flexibilidade (Perrow, 1967; Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

Tecnologia Não-Rotineira

Tecnologia que permite lidar com muitas exceções e problemas analisáveis, e caracterizada pelo modo de produção em pequenos lotes ou unitário, arranjo físico de grupo, com meios de transformação multi-propósito e cujo repertório de produção é amplo (Perrow, 1967; Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

Cultura Conservadora

Compreende uma identidade homogênea e forte, com escopo limitado, cuja liderança é de estilo diretivo, e com extenso repertório de regras não escritas, e baixa tolerância à ambigüidade, limitando o potencial para a flexibilidade da organização. (Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

Cultura Inovadora

Caracterizada por uma identidade heterogênea e fraca, com escopo amplo, na qual predomina o estilo de liderança delegativo, o improvisado e a tolerância à ambigüidade, além de poucas regras não escritas e baixa disciplina dominante, ampliando o potencial de flexibilidade da organização (Volberda, 1998; Delagnello, 2000).

3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Tendo em vista que este trabalho pretendeu analisar uma organização de Economia de Comunhão, em comparação com uma organização não optante por tal projeto, definiu-se o estudo comparativo de casos como um delineamento apropriado a esta pesquisa. A avaliação aplicada neste estudo foi a transversal, onde os dados são coletados em um determinado ponto no tempo (Richardson, 1999). A coleta dos dados foi efetuada no período de maio a setembro de 2002. O nível de análise empregado no presente trabalho foi o organizacional, e a unidade de análise foram os dirigentes do nível estratégico e tático e representantes do nível operacional da organização.

A abordagem utilizada neste trabalho para a análise de dados foi a descritivo-qualitativa, tendo em vista que o objetivo, com o estudo comparativo de casos, é identificar elementos cuja natureza seja qualitativa, e descrever a forma como eles se apresentam no objeto de estudo. Segundo Richardson (1999, p. 80), os procedimentos qualitativos objetivam “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

3.2.2 População e Amostra

Conforme explicitado anteriormente, as empresas de EdC no Brasil são em número de 77. As organizações estudadas neste trabalho foram escolhidas intencionalmente, constituindo a população pesquisada. Existiram algumas razões para essa escolha das empresas, condicionadas pela seleção inicial da empresa de Economia de Comunhão. Em seguida, foi identificada uma organização de porte aproximado, com ramo de atividade similar, e localizada na mesma cidade, a fim de reduzir ao máximo a influência de tais fatores na verificação dos resultados.

Com relação, portanto, à escolha da organização de EdC estudada, os elementos considerados foram o porte e ramo de atividade da empresa. Buscou-se estudar uma das maiores empresas de EdC no Brasil, e cujo ramo de atividade fosse o mais tradicional possível. Foram verificadas duas empresas com contingente funcional de maior porte, optantes pelo modelo de Economia de Comunhão. Uma

delas foi descartada, em função de sua atividade se restringir à prestação de serviços. A outra, a Femaq, escolhida para o desenvolvimento do trabalho, atua no ramo da indústria metal-mecânica.

Em referência ao porte da organização, o presente estudo se pauta na classificação empregada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (1999), que agrupa as empresas de acordo com o ramo de atividade e o número de funcionários. Como as organizações estudadas no presente trabalho, Femaq e Turbimaq, são industriais, é apresentada abaixo a classificação do Sebrae/SP, para esse ramo de atividade.

TABELA 4 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS INDUSTRIAIS

Porte	Empregados
Microempresa	até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	mais de 499 empregados

FONTE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (2001a).

A identificação dos dois fatores acima como direcionadores da escolha das empresas estudadas se fundamenta em duas considerações: a primeira, por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), que sugerem ser mais fácil se encontrar a racionalidade substantiva presente em organizações de segmentos alternativos e pouco competitivos¹¹. A segunda, presente na obra de Ramos (1989), sugere que a manifestação da racionalidade substantiva é influenciada pelo tamanho da organização, sendo a intensidade daquela influenciada por este de modo inversamente proporcional. Por tais motivos, justifica-se a escolha da Femaq, uma das maiores empresas de EdC, a qual dispõe de 89 colaboradores, e cujo ramo parece apropriado para este estudo: é uma organização da indústria metal-mecânica, segmento empresarial de competitividade e mecanicidade elevadas. Para

¹¹ O comentário refere-se às organizações estudadas por Serva (1996 e 1997). As três empresas baianas estudadas por Serva se ocupavam de medicina naturista, editora e escola com filosofia educacional alternativa. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) sugerem que a própria escolha pelo ramo de atividade já aponta questões substantivas, e portanto a racionalidade substantiva pode se verificar com maior propriedade. A dúvida levantada diz respeito à capacidade dessas organizações em manter a predominância da racionalidade substantiva, com o aumento da competitividade do segmento.

a análise comparativa foi escolhida a Turbimaq, empresa que também atua no ramo metal mecânico e que conta com 74 colaboradores.

Em ambas as empresas, optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas com todos os dirigentes do nível estratégico (quatro em ambas as organizações), e com amostras representativas dos dirigentes do nível tático (cinco pessoas na Femaq e quatro na Turbimaq). Além disso, foram efetuadas também entrevistas estruturadas com cinco representantes do nível operacional de cada uma das organizações estudadas.

No caso das entrevistas semi-estruturadas, não foi possível realizar a entrevista com um dos dirigentes do nível estratégico da Turbimaq, o que é descrito mais adiante. Para a realização das entrevistas com os dirigentes do nível tático de ambas as empresas, empregou-se a amostragem não probabilística, de natureza intencional, condicionada à acessibilidade aos entrevistados. No que diz respeito aos representantes do nível operacional de ambas as organizações, a amostragem foi aleatória, utilizando-se como população os colaboradores da área de produção de cada empresa.

3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta dos dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias de pesquisa.

Fontes secundárias

Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta de documentos de comunicação interna, relatórios, organogramas, registros do departamento de pessoal, quadros, certificados e premiações recebidas pelas empresas.

Fontes primárias

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e de entrevistas estruturadas (cujos instrumentos de pesquisa empregados estão em anexo), visando confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias. De acordo com Triviños (1987, p.146), a entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos [...] que interessam à pesquisa, e que, em

seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante”. Dada essa característica de dinamicidade na interação entre entrevistador e entrevistado, a entrevista semi-estruturada pode se revelar bastante rica. Ao permitir um levantamento mais amplo, considerando a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias, percepções, opiniões e interpretações da realidade organizacional, a entrevista semi-estruturada se traduz em um instrumento bastante apropriado ao presente trabalho. A entrevista estruturada já se caracteriza por ser fechada, focada em levantar informações específicas do entrevistado (Triviños, 1987).

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas aos dirigentes do nível estratégico, e a uma amostra representativa de dirigentes do nível tático das organizações em estudo, escolhidos por amostra não probabilística, de natureza intencional (levando-se em consideração a acessibilidade a tais indivíduos). Além disso, foram também aplicadas entrevistas estruturadas a amostras dos colaboradores no nível operacional, a fim de complementar as informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas, acerca das dimensões de tecnologia e estrutura.

Na Femaq, foram entrevistados todos os quatro dirigentes do nível estratégico, e cinco dirigentes do nível tático, além de cinco representantes do nível operacional da empresa.

Quanto à Turbimaq, três dos quatro dirigentes estratégicos foram entrevistados. As entrevistas com o nível estratégico se mostraram suficientemente congruentes, dispensando dessa maneira, a realização de entrevista com o quarto dirigente estratégico da Turbimaq. Além destes, foram entrevistados também quatro dirigentes do nível tático, além de cinco representantes do nível operacional da empresa.

Outra fonte primária empregada foi a observação não participante, por meio da qual o investigador age como um espectador atento, sem tomar “parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado” (Richardson, 1999, p.260). Orientado pelos objetivos da pesquisa e pelo roteiro de observação, o investigador registra as ocorrências pertinentes ao seu trabalho. A partir da observação não participante, segundo Yin (2001), é possível agregar informações adicionais sobre a situação em estudo, compreendendo melhor tanto o fenômeno em estudo quanto o seu contexto.

Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

É importante ressaltar algumas facilidades e dificuldades observadas na coleta dos dados. Como facilidades, pode-se destacar dois pontos: i – a disposição dos dirigentes e funcionários das organizações pesquisadas em colaborar com as informações solicitadas, e ii – a quantidade de registros históricos que uma das organizações dispunha. O primeiro aspecto se materializou na acessibilidade às pessoas das organizações, em especial aos dirigentes estratégicos. Já no segundo, a Femaq dispunha de várias fontes documentais que apresentaram elementos interessantes na análise dos dados. Além disso, a empresa não apresentou obstáculos para o acesso a tais materiais.

Dentre as dificuldades encontradas, podem ser destacados três pontos: i – a dificuldade de encontrar uma empresa de economia de mercado que aceitasse participar da pesquisa; ii – o volume restrito de dados secundários de uma das empresas; e iii – a dificuldade de agendar entrevistas com alguns dirigentes.

Com relação à primeira dificuldade, a princípio foram identificadas quatro organizações que atuavam exatamente no mesmo segmento industrial que a Femaq, ou seja, que também eram fundições, e que tinham porte semelhante, localizadas na mesma cidade. Uma a uma, tais empresas foram procuradas, e se negaram, por motivos diversos, a participar da pesquisa, levando o pesquisador a identificar outra organização, do mesmo ramo, mas com segmento levemente diferenciado. Tal diferenciação se traduziu em uma das limitações da pesquisa, conforme explicitado adiante.

A segunda dificuldade diz respeito ao alto grau de informalidade das decisões, comunicações, atos e registros, em especial na empresa de economia de mercado. Tal característica, todavia, é comum no perfil do empresário de organizações de pequeno e médio porte no estado de São Paulo (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 2001b), e portanto já era de certo modo esperada.

Como última dificuldade, ressalta-se a dificuldade em conciliar a disponibilidade de agenda do pesquisador e de alguns dirigentes, tanto do nível estratégico quanto do nível tático. Todavia, tal dificuldade acabou não

comprometendo o estudo, tendo em vista o alto grau de congruência observado nas entrevistas realizadas.

Análise dos dados

O tratamento dos dados foi efetuado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos, os quais, segundo Richardson (1999, p. 40), objetivam “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

A ferramenta empregada para analisar os dados primários foi a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O procedimento observado para a análise das empresas estudadas foi o seguinte: i – as entrevistas realizadas foram gravadas, e transcritas, sendo posteriormente revisadas as transcrições; ii – as entrevistas foram lidas, e realizou-se a identificação de dados relacionados às variáveis em estudo, assinalando-os; iii – foram construídos quadros para cada uma das variáveis em estudo; iv – os dados salientados foram classificados e agregados dentro das categorias correspondentes, nos quadros; v – os itens referentes às entrevistas eram comparados, por empresa; caso aparecessem em pelo menos três dirigentes estratégicos, e em três dirigentes táticos, eram considerados elementos de maior intensidade. Caso aparecessem em mais de uma entrevista, mas em quantidade inferior à descrita acima, eram considerados elementos de menor intensidade. Caso aparecessem em apenas uma das entrevistas, eram considerados elementos não relevantes.

Além disso, realizou-se entrevistas estruturadas com os colaboradores do nível operacional das empresas, a fim de detalhar aspectos da estrutura e da tecnologia. Tais informações serviram de insumo para explicitar aspectos obscuros constantes nas entrevistas semi-estruturadas.

Com relação à observação não participante, os procedimentos observados foram os seguintes: i – definiu-se as áreas da empresa a serem visitadas; ii – procedeu-se à visita, anotando ou gravando os aspectos mais relacionados com as variáveis em estudo; iii – organizou-se tais aspectos, de acordo com as variáveis analisadas; iv – confrontou-se tais dados com os dados colhidos nas entrevistas.

Já os dados secundários foram analisados pela técnica de análise documental. Tal técnica é definida por Bardin (1979, p. 45) como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”.

Na operacionalização de tal análise, procedeu-se da seguinte forma: i – os dados foram organizados, a fim de “tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais” (Bardin, 1979, p.95); ii – realizou-se a evidenciação de elementos indicativos das variáveis em estudo; iii – fez-se a classificação dos textos, de acordo com as variáveis.

O quadro com a análise dos dados primários foi comparado com o dos dados secundários, a fim de poder fazer a complementação e confirmação dos quadros elaborados, para descrever as variáveis em estudo. Em decorrência disso, pôde-se construir um quadro final para cada uma das variáveis em questão.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo considerando-se o rigor científico empregado durante o desenvolvimento da pesquisa, existem algumas limitações que se lhe apresentam. Tais limitações são descritas a seguir, a fim de permitir um melhor acompanhamento dos resultados encontrados, e da análise desenvolvida.

A primeira limitação diz respeito ao delineamento de pesquisa adotado, que foi o estudo comparativo de casos. Mesmo tendo esse delineamento se mostrado adequado aos objetivos propostos, ele não permite a generalização das conclusões obtidas. O que pode ser assegurado é a noção de transferibilidade, o que, conforme Guba e Lincoln (1996), é equivalente ao conceito de validade externa das pesquisas quantitativas.

A segunda limitação verificada diz respeito à dificuldade de encontrar uma organização que fosse mais similar àquela optante pela Economia de Comunhão, tendo em vista que, das quatro outras fundições existentes na mesma cidade, com porte similar ao da Femaq, nenhuma se mostrou disposta a participar da pesquisa. Assim, o grau de comparabilidade, que poderia ter sido ainda maior, acabou sendo de certa forma reduzido.

Outro fator verificado como limitador foi a impossibilidade de realizar as entrevistas com todos os dirigentes do nível estratégico da Turbimaq, bem como com todos os dirigentes do nível tático de ambas as organizações estudadas, o que pode ter suprimido algumas considerações importantes no que diz respeito aos aspectos estudados. Todavia, o alto grau de congruência obtido nas respostas dos dirigentes entrevistados indica que o risco de eventuais distorções é pequeno.

Mais uma limitação diz respeito à existência de dados considerados confidenciais por uma das empresas, a qual relutou em disponibilizá-los para utilização na pesquisa. Além disso, a mesma empresa também não dispunha de sistemas confiáveis de documentação de dados históricos, o que dificultou a caracterização da história da empresa, tornando-a menos detalhada.

Uma última limitação faz-se necessário explicitar: a análise qualitativa dos dados obtidos sempre está sujeita à interpretação e também à subjetividade do pesquisador. Não se pôde suprimir tal característica. Todavia, ela é minimizada por meio da observação dos procedimentos técnicos e metodológicos da análise documental e de conteúdo (Bardin, 1979).

O presente capítulo tratou dos procedimentos metodológicos empregados na execução da investigação empírica do problema de pesquisa, contemplando as categorias analíticas relevantes, o delineamento de pesquisa, e aspectos da coleta e tratamento dos dados.

No capítulo seguinte, apresenta-se um histórico detalhado de ambas as organizações estudadas, bem como os dados coletados, e a análise dos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, são apresentados os dados obtidos no decorrer da pesquisa, por meio de fontes primárias e secundárias, bem como a análise destes. As organizações em estudo foram visitadas, a fim de se conhecer o ambiente organizacional das mesmas e seus processos produtivos, para facilitar a coleta dos dados.

Para melhor compreensão do estudo, e também para uma análise mais criteriosa, são apresentados, num primeiro momento, o histórico, e as características específicas relacionadas a racionalidade, estrutura, tecnologia, cultura, posicionamento estratégico de cada uma das organizações, de forma individualizada. Por fim, é efetuada a comparação entre as duas organizações, com relação à racionalidade e às dimensões organizacionais em estudo.

4.1 CASO 1 – FEMAQ, UMA EMPRESA DE ECONOMIA DE COMUNHÃO.

4.1.1 Histórico da Empresa

A empresa escolhida como representante da Economia de Comunhão, no presente estudo, foi a Femaq, Fundação Engenharia e Máquinas Ltda. Uma empresa localizada em Piracicaba, São Paulo, e que atua no ramo metal-mecânico, no segmento de fundição de peças em aço, ferro e alumínio, principalmente para a indústria automobilística e mineradora. Conta hoje com 89 colaboradores, sendo 73 funcionários diretos, 3 estagiários, 2 trabalhadores temporários, e 11 terceirizados nos departamentos de manutenção, faxina e jardinagem. Seus principais clientes são a Volkswagen e a General Motors.

A empresa foi fundada em 1966, por Kurt Leibholz, um imigrante alemão, radicado no Brasil desde 1937, quando fugiu da perseguição nazista aos judeus, na época da II Guerra Mundial. Em 1972, com o falecimento do fundador, seus dois filhos assumiram a direção da empresa.

Em 1977, a empresa introduziu no Brasil a técnica de fundição em *full molding*, diferenciando-se no mercado pela qualidade agregada e pela redução dos custos.

Dois anos depois, em meados de 1979, a empresa inicia sua experiência de promoção social e participação dos funcionários nas decisões da empresa, influenciada pela espiritualidade do movimento Focolar e pela doutrina social da Igreja: “queríamos que no trabalho o nosso viver e agir correspondesse a esses princípios [...], conforme as exigências cristãs, que visam o homem, e não simplesmente o lucro” (Leibholz e Leibholz, 1999, p.1).

Em 1991, com o lançamento do projeto de Economia de Comunhão por Chiara Lubich, a Femaq decidiu optar por tal proposta, ampliando “seu campo de ação [...] para os mais pobres e na formação de **homens novos**, dando um novo valor ao conceito de trabalho e empresa” (Leibholz e Leibholz, 1999, p.2, grifo no original).

Em 1995, a empresa apresentou, no Congresso Nacional de Fundação, uma análise do desempenho da organização de 1985 a 1994 (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995). No documento, além da análise de resultados, foram demonstradas também algumas das premissas cristãs que a empresa implementou no período. Em uma década de crise para a indústria brasileira, o faturamento da empresa passou de US\$ 42 mil para US\$ 82 mil/homem/ano, enquanto a média brasileira variou de US\$ 23 mil a US\$ 50 mil no mesmo período. Também no ano de 1994, a produtividade da empresa totalizou 52 ton./homem/ano, superior à média brasileira (33 ton./homem/ano) e alemã (50 ton./homem/ano). A explicação para tal resultado é apontada como “o gerenciamento centrado no homem” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995, p. 11).

A continuação dos processos de “investimento na valorização dos funcionários e a melhoria nas condições de mercado levaram a um crescimento significativo nos anos seguintes. De 1996 a 2000 a produção anual passou de 3.585 para 6.413 toneladas/ano. O faturamento aumentou, nesse período, de R\$ 7 milhões para R\$ 14,9 milhões, e a produtividade pulou de 69 para 87 ton./homem/ano” (Gonçalves e Leitão, 2001).

Nos anos de 1995, 1996, 2000 e 2001, a Femaq recebeu da General Motors a premiação de melhor fornecedor, considerando-se os critérios de qualidade, eficiência no atendimento e rapidez na entrega.

Durante o período de maio a agosto de 2002, foram entrevistados os quatro dirigentes do nível estratégico, e cinco dirigentes do nível tático, além de cinco representantes do nível operacional da empresa. São apresentados a seguir alguns

aspectos da empresa, segundo entrevistas e observações realizadas, além da análise de documentos da organização.

4.1.2 A Racionalidade na Femaq

Tomando como base os componentes básicos da racionalidade formal e da racionalidade substantiva propostos por Serva (1996), foram observados diversos indicadores de racionalidade presentes na organização. Quatro desses indicadores surgiram de forma mais freqüente, em quase todas as entrevistas, bem como em outras fontes de verificação, e parecem, portanto, ser mais intensos, ou mais explícitos. Já os demais, apesar de não terem aparecido com tanta freqüência, apareceram tanto nas fontes primárias quanto nas fontes secundárias de pesquisa.

É importante destacar que os elementos Entendimento e Valores Emancipatórios, evidenciados por Serva (1997, p.28) como “fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo”, foram identificados de modo recorrente na organização estudada. O quadro abaixo apresenta um resumo dos elementos da racionalidade identificados na Femaq.

QUADRO 12 - RACIONALIDADE NA FEMAQ

Ocorrência	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Formal
Espontânea, na maioria das entrevistas. Ratificada em análise documental e observação não participante.	Entendimento Julgamento ético Auto-realização Valores emancipatórios	
Espontânea, em apenas algumas entrevistas. Ratificada em análise documental e observação não participante.	Autenticidade Autonomia	Desempenho Cálculo Maximização de recursos Êxito, resultados Rentabilidade Utilidade

Entendimento:

Em múltiplas fontes de evidência foram observadas referências ao elemento entendimento, tanto em documentos da empresa, quanto nas entrevistas realizadas,

e também na observação não participante. Além disso, tais evidências se mostraram suficientemente congruentes, revelando uma característica forte da Femaq: a busca da participação, do relacionamento das pessoas nos processos da organização como um todo, entendendo-a como organismo vivo, e não como máquina. Segundo um dos diretores, “uma empresa não se comporta como uma máquina, mas como um organismo vivo (...) e a base do modelo no ser vivo é o relacionamento”. Todavia, em concordância com Serva (1997), as ações de entendimento evidenciadas na empresa não se restringem a uma imagem utópica de harmonia, mas englobam também o debate racional, com todas as tensões que lhe são inerentes.

A interação entre todas as pessoas da organização se dá por diversos meios: mensal ou bimestralmente, acontece uma assembléia geral, de caráter mais informativo, onde são tratados assuntos relacionados às estratégias da empresa, condições de mercado, desempenho, e indicadores de participação nos lucros. Também existem interações livres muito intensas, com as pessoas da área administrativa e da direção da empresa indo à área de produção com freqüência.

Outro elemento característico do entendimento é a existência do que a empresa denomina **células de ambiente**, que são pequenos grupos organizados por área (produção e administração), cujo propósito é “produzir, por meio do relacionamento dentro dessas células, um conhecimento que a gente chama de sabedoria, ou seja, uma coisa que ilumina a empresa onde ela deve ir”. Pretende-se, inclusive, aos poucos ir integrando as pessoas a diversas células, de modo que todos os membros da organização façam parte de uma célula, que acaba sendo o ambiente por excelência da doutrinação das pessoas nos valores da empresa.

Um dos principais canais no setor de produção para direcionar o fluxo de informações é uma reunião semanal, feita com todos os encarregados da área produtiva e a diretoria, onde são informados o desempenho passado e as programações de produção semanal. Todavia, esse canal ainda não é seguro, “porque muitas vezes tem aquele bloqueio **chefe x empregado**, e nem todos entendem a filosofia do relacionamento”. Mas o propósito nessas reuniões é “quebrar completamente a filosofia antiga em que o chefe manda e eu que sou empregado, só tenho que cumprir ordens”.

Nas interações entre encarregados/coordenadores e operários, o esforço pela decisão em conjunto é expresso por afirmações como: “a medida em que ele [a pessoa que coordena o grupo] é respeitado é a medida com que ele ouve os outros, e sempre a medida do grupo sai melhor que a medida dele”.

A busca pela qualidade do relacionamento acaba também transcendendo o ambiente intra-organizacional. A empresa prima pelos “relacionamentos entre nós [os funcionários], e entre os clientes e também com a comunidade que nós vivemos”. A mobilização da Femaq para realizar, em parceria com as empresas vizinhas, a duplicação da rodovia de acesso à empresa, ou o envolvimento para promover o asfaltamento do bairro residencial próximo à empresa, ou ainda a participação no programa de reciclagem de lixo residencial do bairro, demonstram a interação da Femaq com o meio ambiente. Há que se destacar que as ações de caráter social vão além da destinação de recursos financeiros, incluindo a própria utilização do *know-how* de gestão para auxiliar na organização de entidades locais do terceiro setor (creche e asilo). Tal situação corrobora o argumento de Schommer (2000, p.7) de que, por vezes, a comunhão das competências empresariais com as competências do terceiro setor por vezes é mais significativa que o investimento pecuniário em ações sociais.

Outra evidência do grau de entendimento presente na organização é a forma como a empresa conduz a participação dos funcionários nos lucros e resultados – PLR. Existe um comitê composto por representantes dos empregados e da administração. Por decisão desse comitê, a PLR é composta de duas parcelas percentuais do lucro da organização: uma parcela fixa, de 5%, e a outra, variável, podendo chegar também a 5%. Existem diversos critérios para a determinação da parcela variável da PLR, que são avaliados pela comissão, e informados mensalmente a todos os colaboradores. Segundo um dos diretores, “a pessoa só pode ser co-responsável de algo que ela conhece”. O valor da PLR é distribuído linearmente a todos os funcionários (com exceção dos diretores da empresa).

Para finalizar a evidenciação da variável entendimento na Femaq, a valorização do ser humano parece ser bastante intensa na empresa. Segundo um dos funcionários, existem diversas empresas que valorizam o ser humano, mas essa é a “essência da Femaq. A Femaq não buscou isso, a Femaq é isso. E as pessoas da empresa acabam agindo assim, não por correr o risco de ser dispensado [sic],

mas por ficar fora do contexto”. Segundo Leibholz, Leibholz e Passarelli (1995, p.11), “em nossa experiência [na Femaq, entre 1986 e 1994...], houve uma evolução do indivíduo que agora passa a pensar coletivamente, com espírito de equipe, e possuindo um grau de satisfação maior”.

Em sintonia com as observações de Gonçalves e Leitão (2001), a Femaq é considerada como um bem social (Ciaccio, 1998), à medida em que o capital tem uma função social no sistema produtivo. “Dentro da estrutura humana empresarial, [...] é o homem quem dá sentido à vida material e econômica da estrutura. Se ele não for respeitado em suas necessidades básicas, a empresa apresentará [...] um empreendimento incompleto” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995, p.2).

Julgamento ético:

Foram verificados na Femaq três principais indicadores da presença do componente julgamento ético, verbalizados pela maioria dos entrevistados, nos vários níveis hierárquicos: a percepção da empresa como organismo vivo, a postura da organização quanto às questões tributárias e o relacionamento da empresa com o meio ambiente. Além disso, um sistema incipiente de mensuração de resultados, identificado por meio de entrevistas junto à diretoria da organização, aponta para o julgamento ético.

Com relação ao primeiro tópico, iniciou-se há quase duas décadas o questionamento em torno das atitudes organizacionais: “isto é bom, ou apenas tolerado? Isto é legal, porém é moral? Todo mercado age assim? Funciona mais ou menos ou é a forma correta?” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995, p.1). Segundo o depoimento de alguns diretores, o modelo organizacional atual “está errado[...]. Tanto está errado que não atende o ser humano”.

O caminho escolhido pela Femaq é estruturar as relações na organização e entre outras organizações por meio dos valores cristãos, e em especial os valores do movimento Focolar. “Eu vou agir assim em todos os aspectos: em casa, na família, na empresa, na igreja... eu não posso ir à missa aos domingos e depois agir diferente disso”, afirma um dos diretores. Segundo ele, dissociar a vida espiritual da realidade empresarial é impossível, é o mesmo que “falar que a estratégia não tem nada a ver com a ação da empresa. Espiritual é aquilo que dá o rumo às pessoas”. Esse posicionamento de coerência entre o discurso e a ação, entre as crenças e o

cotidiano, é perseguido fortemente na organização. Tal atitude de busca da coerência parece constituir exceção em relação à realidade evidenciada por Faria, J. (2000), que identificou uma série de paradoxos entre o que deveria ser e o que de fato é a prática organizacional no Brasil.

Já com relação à questão tributária, todos os entrevistados, sem exceção, mencionaram o posicionamento da Femaq de contribuir com todos os impostos, mesmo existindo nos entrevistados a consciência de que a carga tributária é elevada. Apareceram diversas justificativas para tal atitude, como contribuição com a sociedade, transparência junto aos funcionários, postura correta, todas ligadas ao julgamento ético. Também apareceram justificativas mais ligadas à racionalidade formal, como ganhos de imagem e credibilidade e riscos da sonegação. Todavia, estas justificativas foram citadas por apenas dois dos entrevistados, e ainda como fatores secundários. Aparentemente, a principal motivação para a atitude da empresa de não sonegar tributos é movida também por fatores utilitários, mas principalmente por elementos da racionalidade substantiva, em concordância com as observações de Gonçalves e Leitão (2001).

No terceiro aspecto, relacionamento com o meio ambiente, foram verificadas diversas menções a respeito da qualidade do que se produz. E a qualidade transcende o produto, atingindo o benefício que se oferece para a comunidade. Nas palavras de um dos entrevistados: “a empresa pode pagar os melhores salários, ter um ambiente interno bom, dividir os lucros, fazer creches e escolas, mas se faz cigarro... ela tem que ter esse relacionamento sadio com a sociedade”.

Relacionada a essa questão, há também a justificativa para o alto número de horas extras. Não existe a intenção de aumentar o quadro de funcionários, porque a atividade da empresa é afetada pela sazonalidade, e existe a preocupação de não demitir pessoas, não contribuir para aumentar o número de desempregados. Somente em condições extremas a empresa contrata mão de obra temporária.

Com relação a isso, verificou-se que, na década de 80, a empresa passou por uma séria crise, e precisou reduzir o quadro de funcionários, à época 150 pessoas, para pouco mais da metade. Foram definidos, então, alguns critérios para a demissão: informar alguns meses antes a demissão; demitir primeiro quem já tinha outra fonte de renda (já aposentados), depois os solteiros; manter por algum tempo

o plano de saúde do ex-funcionário; auxílio na recolocação no mercado de trabalho; e outros mecanismos, a fim de reduzir o impacto social das demissões.

É evidente, conforme salienta Schommer (2000, p.6), que os “comportamentos éticos, as ações na área social, e a preocupação com o meio ambiente [...] tem sido valorizados pelos consumidores, podendo representar diferenciais competitivos para as empresas”. Todavia, a lógica para a Femaq realizar tais ações não parece estar ligada ao cálculo das conseqüências, mas sim à racionalidade substantiva.

O último aspecto ligado ao julgamento ético, e que apareceu em entrevistas com os dirigentes do nível estratégico da Femaq, foi um projeto de mensuração do desenvolvimento organizacional, que está em fase de construção. “É importante mensurar os resultados da empresa, mas a quantificação não pode ser só financeira”.

A diretoria da empresa considera necessário quantificar as várias dimensões dos resultados da Femaq, considerando perigoso o conceito de maximização. O propósito é mensurar o desenvolvimento organizacional a partir de alguns aspectos, como harmonia interna, qualidade, pesquisa, relacionamento com o meio ambiente e relacionamento com a sociedade. Tais aspectos se coadunam perfeitamente à visão da Femaq como um organismo vivo. Além disso, constituem-se em questionamentos do paradigma de produção em massa, o que é considerado como característica básica dos arranjos organizacionais de racionalidade mais subjetiva (Doll e Bonderembse, 1991; Daft e Lewin, 1993).

Auto-realização:

A realização das pessoas envolvidas nos processos da organização é citada em diversas circunstâncias, e por vários entrevistados. Uma das metas da empresa é atender às necessidades básicas do indivíduo, pois “o homem vive no trabalho – porque é a atmosfera que o envolve -, vive do trabalho – porque dele sai o seu sustento e de suas necessidades naturais -, e vive para o trabalho – porque é o meio onde se realiza” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995). A Femaq apresenta uma intensa atividade de valorização das pessoas envolvidas nos processos da empresa, tanto na área de produção quanto na área administrativa.

A existência de poucas regras formais na organização acaba favorecendo a realização das pessoas, à medida em que estas são estimuladas a identificar a

melhor maneira de funcionamento do seu setor, o que proporciona nestas uma sensação de pertença ao todo organizacional. Outro elemento que contribui para a auto-realização é a rotatividade das pessoas em diversas funções, estimulada pela empresa com dois focos manifestos: desenvolver o potencial individual e aumentar o desempenho. Para os diretores, as duas coisas estão intimamente ligadas, e se sobrepõem, ou seja: desenvolver o potencial também significa melhorar produtividade. Uma preocupação que parece haver na diretoria é que as pessoas não trabalhem na Femaq apenas pela necessidade do emprego, mas pela identidade com os valores e propósitos da empresa.

A necessidade humana de auto-realização é vivenciada inclusive pelos diretores da empresa, que afirmam atuarem na empresa por esse motivo. “Imagina passar a vida inteira, como pessoa, dirigindo um negócio só para ganhar dinheiro. Você trabalha seis dias para descansar no sétimo. Isso é errado, e o trabalho não foi feito para isso”.

Valores emancipatórios:

São evidentes na Femaq os direcionamentos para o bem-estar coletivo, para a solidariedade e para o respeito à individualidade e à liberdade, todos esses elementos constituintes dos valores emancipatórios.

A preocupação com o bem estar coletivo e com a solidariedade é evidenciada pela ação da Femaq para a duplicação da rodovia de acesso à empresa, e também por outras ações, como o envolvimento ativo com o asilo do bairro, ou a participação para implantar um reciclador solidário de resíduos urbanos, e o próprio programa de reciclagem da areia de fundição, resíduo industrial que atualmente tem sido ou reaproveitado no processo produtivo da empresa ou empregado na fabricação de blocos para construção civil.

Neste último caso, é evidente que também existe o impacto da redução de custos de produção. Porém, esse é apenas um dos motivadores para o investimento que a empresa fez, a fim de desenvolver o processo de reciclagem do resíduo. O bem-estar coletivo também é citado como um dos fatores que justificam o posicionamento fiscal da empresa (não sonegação). A solidariedade também se manifesta de modo intenso na área produtiva da empresa: “se eu já terminei o meu

trabalho, e o outro ainda não, eu vou lá para ajudar a terminar, porque a responsabilidade é minha também”.

Já o respeito à individualidade e à liberdade se manifesta por duas situações específicas. A primeira é o estímulo à rotatividade de funções, percebida pelos funcionários como ferramenta para estimular o indivíduo a escolher (limitado por alguns parâmetros) a função com a qual mais se identifica. Existem inclusive menções explícitas a um processo de auto-gerenciamento, auto-controle e auto-avaliação dos funcionários da produção.

A segunda está relacionada aos referenciais religiosos oriundos do movimento Focolar e manifestos por alguns diretores e encarregados. Existe uma liberdade pela opção das pessoas por tais referenciais, apesar de eles serem manifestados nas células de ambiente. Todavia, são citados sem referência direta ao movimento Focolar. Na palavra de um dos encarregados, “nem todos aderem, mas todos conhecem”.

Autenticidade:

A autenticidade se verifica de modo intenso na análise dos empréstimos concedidos pela empresa aos funcionários. A cidade onde a empresa se encontra apresenta problemas habitacionais sérios e a Femaq, desde há longa data, possui um mecanismo de empréstimo sem juros aos funcionários, para construção da casa própria (além de possuir também o vale-cimento, um mecanismo coletivo de aquisição de cimento). O controle de tais empréstimos é embasado nas redes de confiança estabelecidas dentro da organização, sem rigores jurídicos ou financeiros. E da autenticidade da empresa ao conceder empréstimos aos funcionários resulta a reciprocidade. “Todo mundo paga, eu nunca precisei cobrar ninguém. Da mesma forma que somos honestos e transparentes, eles são quase que obrigados a serem assim conosco”, afirma um dos entrevistados.

Além disso, outro palco da autenticidade são as interações ocorridas nas reuniões das células de ambiente, nas assembléias e nas reuniões de equipes de produção, onde todos são convidados a manifestar opiniões a respeito dos assuntos em pauta.

Autonomia:

Existem dois elementos indicativos da autonomia que apareceram nas entrevistas e na observação não participante: o auto-gerenciamento e a flexibilidade hierárquica. Os próprios diretores argumentam ser complexa a flexibilização da hierarquia e a implantação de conceitos de auto-gerenciamento da qualidade em indústrias de ramo tradicional como o metal-mecânico. Todavia, segundo os mesmos, uma empresa vista como organismo vivo não pode prescindir desses dois elementos. A hierarquia, para tal organização, é mais “optativa que impositiva”.

Desempenho:

Com relação à rotatividade da mão de obra para várias tarefas diferentes, é nítido que um dos critérios empregados é o desempenho do indivíduo na função escolhida. Existem referenciais, mesmo que não sejam formalmente definidos, de volume de produção, índices de qualidade e custo.

No que diz respeito à organização como um todo, existe uma preocupação em estar tecnologicamente atualizada, importando tecnologia de outros países ou desenvolvendo-a, a fim de ser referencial no mercado. E um dos indicadores disso é a premiação da General Motors à empresa, já por quatro vezes, reconhecendo-a como o melhor de seus fornecedores.

Cálculo:

A atitude diferenciada da empresa em relação a tributos, a funcionários e a relacionamento com o cliente também é percebida como um fator de incremento da confiabilidade da empresa. Em relação “aos funcionários, diminui o controle, e aumenta a eficiência”.

O mecanismo da PLR com parte fixa e parte variável também evidencia o cálculo. Ao se pagar parte da PLR variável, segundo critérios como desempenho, custos de produção, qualidade, acidentes de trabalho, horas extras e outros, parece haver também a intenção de influenciar nos atos dos funcionários, de forma a melhorar os resultados da empresa.

Maximização dos recursos:

A terceirização de algumas atividades demonstra a preocupação com a maximização de recursos. O incentivo à capacitação dos funcionários, somente em

áreas correlatas à organização, também representa um esforço de maximização de recursos. A preocupação com o elevado índice de horas extras e a busca por mecanismos de redução das mesmas também são encarados como fatores de maximização dos recursos.

Êxito, resultados:

A empresa percebe a si mesma como detentora de padrões de produtividade, qualidade e eficiência bastante superiores a outras empresas do mercado. Além disso, a Femaq busca ter algum reconhecimento como referencial para a sustentação de um modelo organizacional mais orgânico e que valorize mais o ser humano em seus processos.

Rentabilidade:

Apesar da empresa afirmar não sonegar tributos, existem trabalhos de minimização dos impactos tributários no resultado, por se considerar a carga tributária extremamente elevada. Segundo um dos diretores, “não sonegamos, com mecanismos como meia-nota, caixa dois etc., mas não somos ingênuos e temos estudos para minimizar o imposto de renda”.

Utilidade:

A remuneração dos funcionários, considerada a PLR, é superior à média do mercado e isso é percebido como uma interessante vantagem competitiva pela Femaq. Portanto, o programa de Participação nos Lucros e Resultados da empresa funciona, na ótica dos gestores, não só como um mecanismo de envolvimento para a auto-realização, mas também para a diferenciação no mercado.

4.1.3 A Estrutura na Femaq

Na análise da variável estrutura, foram observadas três subdimensões, a saber: hierarquia, divisão do trabalho e normas. Em função da avaliação dessas subdimensões, pôde-se classificar a empresa analisada como detentora de uma estrutura fortemente orgânica. É apresentado abaixo um quadro de resumo dos

principais aspectos da estrutura na Femaq e em seguida a caracterização de cada uma dessas subdimensões.

QUADRO 13 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA FEMAQ

Subdimensão	Indicadores	Classificação
Hierarquia	Níveis hierárquicos Funcionalização Regime de tomada de decisão: - Delegação - Participação Supervisão	Achatada. Baixa. Alta. Participativa. Personalística.
Divisão do Trabalho	Agrupamento Especialização de cargos e funções: - Amplitude da tarefa - Profundidade da tarefa - Intercambialidade Papéis desempenhados	De produto a funcional. Mais ampla que estreita. Complexa. Alta. Holistas.
Normas	Regulação do comportamento - Padronização - Formalização Regulação de ajuste mútuo - Disposição dos contatos	Alta. Baixa. De natural a grupo.

Hierarquia:

Basicamente, foram observados três níveis hierárquicos definidos. O primeiro é o nível mais estratégico da organização, composto pelos quatro diretores e que em alguns momentos incorpora os dois gerentes. A seguir, percebe-se um nível intermediário, de encarregados de equipes ou de setores, tanto na área administrativa quanto na produção, do qual também fazem parte, em determinadas circunstâncias, os gerentes. E, por último, existe o nível operacional da organização.

É importante destacar, no entanto, que não existe uma delimitação muito clara dessa hierarquia. Em parte pelo próprio tamanho da empresa e em parte pelos elementos de relacionamento e de autonomia presentes no contexto organizacional. Em concordância com a observação de Gonçalves e Leitão (2001, p.57), “o espaço de trabalho na empresa, embora dividido conforme a organização da produção, não é usado para impor uma hierarquia social, nem para controle visual dos indivíduos e suas comunicações”.

Com relação à funcionalização, verifica-se que, por um lado, ocorre a definição clara de setores: contabilidade, produção, comercial e de recursos humanos. Por um outro aspecto, as células de ambiente agregam essa fragmentação em setores, de certo modo neutralizando, ou minimizando, a partilha de autoridade dada pela existência de vários setores. Assim, pode-se considerar a funcionalização mediana na Femaq.

A delegação é percebida como alta, estando intimamente ligada à autonomia e à auto-realização enquanto elementos da racionalidade substantiva da empresa.

O processo de tomada de decisão tende fortemente a ser participativo, considerando-se toda a ênfase direcionada para o processo de relacionamento entre as pessoas, a ação das células de ambiente, as reuniões semanais de programação e outros mecanismos de interação.

A supervisão dos grupos de trabalho, em função de conceitos como o auto-gerenciamento e a visão do todo organizacional, acaba naturalmente se mostrando muito mais personalística do que direta.

Divisão do Trabalho:

Em alguns estágios da produção, a definição das equipes de trabalho no ambiente produtivo se dá pela área funcional, como no caso do acabamento. Em outros estágios, como na moldagem, a definição das equipes se dá mais pelo tipo de produto (leve, médio, ou pesado). Assim, o agrupamento pode ser classificado como intermediário entre funcional e por produto.

Com relação à amplitude da tarefa, existem algumas funções-chave que são desempenhadas por especialistas, como a função de operador dos fornos de fundição. Porém, a grande maioria das atividades são desenvolvidas por funcionários que ou são multi-especialistas ou são generalistas. Assim, a amplitude da tarefa pode ser classificada como mais ampla que estreita.

Já no que diz respeito à profundidade da tarefa, existe uma forte orientação para a interdependência entre os funcionários. A autonomia é estimulada, desde que com a interação entre os outros atores do processo produtivo, independente de relação hierárquica.

A intercambialidade é altamente estimulada, tanto na produção quanto na área administrativa. E na área produtiva isso ocorre tanto no nível operacional quanto com os responsáveis por equipes.

Com relação aos papéis desempenhados, são intensas as relações sociais tanto no trabalho quanto fora dele. É comum, por exemplo, a realização de mutirões para construção de casas, ou outras obras. Assim, é possível classificar os papéis desempenhados como holistas, sendo muito forte o ideal de comunidade entre as pessoas.

Normas:

O processo produtivo da empresa é orientado por ordens de serviço. A própria natureza de diversas atividades implica em rotinas específicas de trabalho, em virtude de se tratar de um ramo tradicional da indústria. Deduz-se daí que a padronização é razoavelmente elevada na Femaq.

Já a formalização é mais baixa, pois a empresa não tem um mapa oficial. Não há descrição de cargos e funções. Não há modelos padrão de memorandos, e está sendo implantado um processo bastante incipiente de avaliação de resultados (conforme já mencionado, para além dos resultados puramente econômicos, englobando outros resultados de natureza mais substantiva, como harmonia interna e com o ambiente).

Não existe na empresa sistemas de monitoração formal dos relacionamentos, e é fortemente estimulada a interação entre os pares para a solução de problemas específicos. Não foi identificada a existência de forças-tarefa para a solução de tais problemas. Geralmente, as dificuldades que surgem são tratadas de forma localizada. Caso não sejam resolvidas, aos poucos se vai subindo os níveis hierárquicos. Em alguns casos esporádicos, ela acaba chegando na célula de ambiente que engloba a diretoria, gerentes e encarregados. Portanto, a disposição dos contatos pode ser classificada como intermediária entre natural e de grupo.

4.1.4 A Tecnologia na Femaq

Na análise da variável tecnologia, foram observadas quatro subdimensões, a saber: modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional. A partir da análise de tais elementos é possível classificar a Femaq como detentora de uma tecnologia medianamente não rotineira. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos da tecnologia na Femaq, bem como a caracterização de cada uma das subdimensões:

QUADRO 14 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NA FEMAQ

Subdimensão	Classificação
Modo de Produção	Pequenos lotes.
Arranjo físico	Grupo.
Meios de transformação	De Universal a Multi-propósitos.
Repertório de produção operacional	Limitado.

Modo de Produção:

A produção é orientada por ordens de serviço, que algumas vezes chegam a ser extremamente específicas, para peças únicas. Os moldes para fundição são projetados de forma bastante específica. A matéria prima aquecida nos fornos apresenta combinações diferenciadas de acordo com as especificações dos diversos produtos.

Os clientes finais da Femaq são principalmente as indústrias automobilísticas, as usinas sucro–alcooleiras e a indústria de mineração. Em função de todas essas características, é possível classificar o modo de produção da Femaq como baseado em pequenos lotes.

Arranjo Físico:

As diversas áreas da produção são reguladas por uma interdependência, de modo que podem, até certo ponto, desenvolver fluxos de trabalho paralelos, com uma flexibilidade pequena para alterar a seqüência das operações. Todavia, não é comum a transferência de operações para outras estações de trabalho, apesar de existirem várias linhas de produtos caminhando paralelas na fábrica. A diferenciação

da produção se dá em um estágio inicial, tanto para o molde a ser confeccionado quanto para a matéria prima a ser adicionada no forno para a fundição.

Com relação aos tempos de passagem, algumas peças fundidas aguardam alguns dias para a sua maturação. As matérias primas são agregadas ao processo produtivo, principalmente nos fornos, por uma operação apenas. Isso reduz, de certo modo, a flexibilidade na entrada dessas matérias primas no processo produtivo. Considerando-se tais aspectos, pode-se classificar o arranjo físico na Femaq como de grupo.

Meios de Transformação:

Com exceção dos fornos específicos para a fundição em alumínio e de caixas de fundição específicas pelo tamanho das peças a serem fundidas, a maioria dos outros equipamentos, máquinas e ferramentas não são especializados para produtos específicos, sendo razoavelmente utilizáveis para quaisquer deles. Para a utilização de equipamentos para produtos diferentes praticamente não há demanda de ajustes. Assim, pode-se verificar que os meios de transformação são intermediários entre multi-propósitos e universal, tendendo mais para o último.

Repertório de Produção Operacional:

O controle de qualidade é designado no processo produtivo como um estágio separado, e conduzido por um departamento específico, com testes e amostragens apropriadas. Todavia, existe o fortalecimento do conceito de autocontrole da qualidade, intrínseco a cada funcionário. Mas ainda assim o repertório de produção operacional é bastante reduzido por essa definição de controle da qualidade.

Além disso, o nível educacional dos empregados da Femaq é baixo (a maioria não tem ensino fundamental completo) e a capacitação para a maior parte das tarefas não é formal, mas conduzida no próprio dia-a-dia da organização, o que minimiza a condição de flexibilidade. Assim, pode-se classificar o repertório de produção operacional como limitado.

4.1.5 A Cultura na Femaq

Na análise da variável cultura, foram observadas quatro subdimensões, a saber: formação da identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. Tomando-se por base tais elementos, é possível classificar a Femaq como detentora de uma cultura medianamente conservadora. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos da cultura observados na Femaq e também a caracterização de cada uma das subdimensões:

QUADRO 15 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NA FEMAQ

Subdimensão	Indicadores	Classificação
Formação da identidade	Comunalidade Extensão / escopo Homogeneidade	Forte. Estreita. Homogênea.
Liderança	Estilo de liderança Abordagem de planejamento Atitude gerencial	De participativa a delegativa. Mixed scanning Heurístico.
Regras não escritas	Disciplina Dominante Socialização Atitude formal e real Tolerância à ambigüidade	Forte. Forte. Inequívoca. De média a alta.
Orientação externa	Foco Abertura Atitude de planejamento	Longo prazo Aberta. Proativo.

Formação da Identidade:

Os valores e as práticas culturais parecem ser congruentes na Femaq. O fundador é uma figura mítica na organização e os dois principais diretores, seus filhos, também personalizam heróis para a organização, sendo por vezes colocados como parâmetros para orientar o comportamento dos demais membros da Femaq. Um dos rituais observados na empresa é alguém externo à produção ir observar uma fundição. A própria presença da diretoria e da área administrativa no chão de fábrica parece constituir um ritual de interação entre as pessoas da organização. Outros rituais identificados são as confraternizações periódicas promovidas pela empresa.

Não há, aparentemente, um extenso sortimento de crenças e valores na empresa. As principais crenças identificadas dizem respeito à valorização do ser humano, à auto-realização e a algumas inclinações mais espirituais.

Com relação à homogeneidade, é importante destacar que existem fortes elementos culturais, como a valorização do ser humano, que, além de serem inquestionáveis, ainda se manifestam por todos os níveis hierárquicos. Aparentemente, tal situação promoveria um movimento antitético à flexibilidade e à inovação, à medida em que limita as fontes de mudança e criatividade aos tomadores de decisão do topo da organização (Volberda, 1998). Porém, é evidente que a cultura organizacional dominante na Femaq valoriza intensamente a inovação tecnológica e o questionamento dos processos, a fim de melhorá-los, colocando tal posicionamento como intrínseco à auto-realização. Dessa forma, a cultura, apesar de ser extremamente homogênea, enfatiza a promoção da flexibilidade e da inovação.

Liderança:

Com relação ao estilo de liderança, quanto mais próximo do topo da organização, maior a tendência ao estilo misto de consultivo e participativo, com maior intensidade do segundo. Já nas áreas mais operacionais, o estilo delegativo predomina. De modo geral, pode-se classificar a organização como tendendo de um estilo participativo para um estilo delegativo.

A abordagem de planejamento empregada constrói visões de futuro, metas definidas de médio prazo e, ao longo do tempo, vai reajustando essas previsões, de modo bastante freqüente, por meio das reuniões das células de ambiente, ou das assembléias gerais. Dessa forma, pode-se classificar a abordagem, segundo Volberda (1998) como uma abordagem de planejamento *mixed-scanning*.

É comum na empresa o desempenho de atividades *ad hoc*, a improvisação e o intercâmbio de funções. Os próprios diretores, por vezes, acabam desempenhando tais funções pontuais. Todavia, há uma série de atividades e procedimentos já rotinizadas. Portanto, pode-se classificar a atitude gerencial como heurística (Volberda, 1998).

Regras Não-Escritas:

A maior parcela dos funcionários já está na organização há um tempo considerável. Grande parte destes também é oriunda de outras indústrias de fundição. Dentre os funcionários, a grande maioria não tem o ensino fundamental concluído, mas dentre os encarregados (e inclusive dois dos diretores), a maioria é formada em engenharia. Toda essa situação assegura uma certa disciplina dominante, capitaneada pela área de engenharia.

O processo de socialização na empresa tem se intensificado nos últimos anos. As células de ambiente são o meio mais utilizado para a doutrinação nos valores da organização. Além disso, está em desenvolvimento um programa de formação gerencial e um dos objetivos de tal programa é a doutrinação da “gente nova [...] na filosofia da Femaq”. A política de recrutamento busca, dentre outros critérios, identificar a aderência do candidato aos valores que a empresa enfatiza.

As regras formais existentes na Femaq são aceitas e cumpridas pelas pessoas, mas existe um grupo de regras não escritas que influencia o todo da organização e que dizem respeito principalmente ao relacionamento de reciprocidade nas interações sociais no trabalho. Isso sugere, segundo Volberda (1998), a existência de uma cultura ortogonal na Femaq, resultando uma atitude inequívoca entre a formal e a real.

No relacionamento entre as pessoas da organização, existe uma receptividade considerável a novas idéias ou opiniões, o que é estimulado. O relacionamento entre as pessoas permite algum espaço para surpresas. Já o comportamento pouco convencional é encarado com uma sutil alteração da naturalidade. Tudo isso sugere uma tolerância à ambigüidade de média a alta.

Orientação Externa:

O foco de orientação da Femaq é percebido como de longo prazo, segundo análise das entrevistas com o grupo de diretores e gerentes, os quais são responsáveis pela definição das estratégias da empresa. Tal visão de longo prazo parece ser influenciada não somente pelo segmento (em virtude de serem fornecedores do setor automobilístico), mas também pela proposta do movimento Focolar, de as empresas de Economia de Comunhão se tornarem referenciais de uma proposta de transformação do modelo organizacional.

A alta interação da empresa com o ambiente lhe assegura uma considerável abertura de orientação externa. A Femaq participa ativamente da Associação Brasileira das Indústrias de Fundição – Abifa, da Fiesp, de comitês locais de gestão ambiental e de outras ações. Além disso, os diretores e gerentes têm, com alguma frequência, contato com o mercado externo, seja visitando feiras ou indústrias no exterior, seja visitando complexos industriais dos seus clientes, também no exterior. Até mesmo os prováveis sucessores da diretoria estão sendo capacitados em metalurgia e engenharia, na Alemanha e Estados Unidos, países que ocupam posição de destaque na indústria metal–mecânica mundial.

Com relação à atitude de planejamento, o estilo predominante na empresa parece ser o pró–ativo. Segundo os diretores, é preciso dispor de registros das ações passadas, a fim de se definir onde é possível chegar. A partir disso, é possível construir cenários de longo prazo do segmento, a fim de possibilitar a construção de estratégias de longo prazo, e também de metas de curto prazo, monitorando periodicamente tais metas e estratégias.

Ao que parece, quando se observa a orientação externa, o contexto institucional de referência da Femaq é o internacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), em função do relacionamento com multinacionais do segmento automotivo e também em virtude da interação com outros países, advinda do movimento Focolar em geral e do projeto de Economia de Comunhão em particular.

Aprofundando a discussão proposta por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) acerca da teoria institucional, o primeiro elemento (relacionamento com multinacionais) pode ser considerado um fator pertencente ao ambiente técnico, enquanto pressão por custos baixos, qualidade elevada e rápida capacidade de resposta às demandas dos clientes (Fennel e Alexander, 1993; Scott, 1995; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Já o segundo fator (interação com outros países, no âmbito do movimento Focolar) parece ser de natureza institucional, à medida em que a Femaq almeja ser um projeto piloto da EdC, a fim de auxiliar outras organizações em sua estruturação de acordo com os princípios da cultura da partilha.

4.1.6 O Posicionamento Estratégico na Femaq

Na análise da variável Posicionamento Estratégico, foram observadas quatro subdimensões, a saber: produtos/serviços, mercado, recursos humanos e recursos financeiros. Tendo em vista a análise desses elementos, pode-se classificar a Femaq como detentora de um posicionamento estratégico prospector, segundo Gimenez (1998).

É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos do posicionamento estratégico observados na organização estudada e a caracterização de cada uma das subdimensões:

QUADRO 16 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA FEMAQ

Categoria Analítica	Subdimensão	Característica
Posicionamento Estratégico	Produtos / Serviços	Controle de custos Desenvolvimento de novos produtos Alta qualidade dos produtos/serviços como diferencial. Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
	Mercado	Excelência no atendimento do perfil de clientes selecionado; Expansão das atividades, com prospecção de negócios em comércio exterior.
	Recursos Humanos	Qualidade dos relacionamentos interpessoais; Construção de um ambiente de auto-realização; Participação nos lucros de forma diferenciada; Política de empréstimos a funcionários, baseada na confiança; Fundo em comum para despesas com saúde e educação.
	Recursos Financeiros	Política de não endividamento; Baixo nível de estoques.

Produtos / Serviços:

Em relação aos produtos e serviços, as duas principais preocupações estratégicas da Femaq são controle de custos e desenvolvimento de novos processos e produtos. Segundo um dos diretores, existe uma falha muito comum no setor, que é estar “copiando uma tecnologia, pois ela vai estar sempre atrasada”. A

Femaq optou por investir em desenvolvimento de produtos, e isso influencia na sua freqüente participação em congressos e feiras.

Por tais circunstâncias, o que diferencia a Femaq da concorrência, na percepção de todos os entrevistados, em relação a produtos e serviços, é a qualidade oferecida. A qualidade dos produtos da Femaq pode inclusive ser verificada pela menção recebida pela General Motors como o melhor de seus fornecedores, por quatro anos, nos últimos sete.

Mercado:

No que diz respeito ao mercado interno, a Femaq não tem estratégias definidas em relação ao percentual de participação ou à taxa de crescimento. Isso porque a empresa já é uma das líderes do mercado, e uma expansão mais intensa significaria quase um monopólio.

Existem duas preocupações estratégicas mais evidentes, em relação a mercado, quais sejam: i - a seleção de um perfil específico de clientes e a excelência no atendimento das necessidades destes (em especial as montadoras de automóveis); e ii – a expansão de suas atividades, contemplando ações de comércio exterior.

Recursos Humanos:

O principal elemento qualificativo da Femaq é a política de recursos humanos. Segundo um dos diretores, a maior preocupação da empresa é “construir um ambiente onde as pessoas consigam realizar o seu potencial, também no aspecto de uma produtividade alta”. Os valores que mais se destacam, no que diz respeito aos recursos humanos, são a qualidade dos relacionamentos e a preocupação com auto-realização.

Na prática, alguns elementos qualificam a política de recursos humanos da empresa: a participação nos lucros, o estímulo à capacitação e ao intercâmbio de tarefas, a existência de um fundo coletivo para despesas com saúde (além do plano de saúde), os empréstimos sem juros para construção civil (empréstimos financeiros e de cimento, um dos insumos básicos da empresa).

A participação nos lucros tem parte fixa (5%) e parte variável (até 5%) e seu monitoramento é feito mensalmente por uma equipe bipartite. Existem diversos

indicadores que resultam na determinação final da parcela variável. A distribuição dos lucros se dá linearmente aos funcionários, beneficiando assim aqueles cujo salário é menor. Aparentemente, a Femaq é a única empresa do ramo na região que adota essa política de participação nos lucros.

Existe também na empresa um estímulo explícito à capacitação das pessoas. Em geral, esse estímulo acontece principalmente para assuntos que possam vir a ser de interesse da empresa, e a Femaq paga 50% dos custos do empregado para estudar. A intercambialidade entre as tarefas é aceita e estimulada na empresa. Essa interação, segundo um dos gerentes, é o que assegura o desenvolvimento profissional dos empregados.

A empresa mantém, ainda, um fundo comum, composto de 2% de contribuição sobre folha de pagamento de todos os empregados. Tal fundo é usado para compra de medicamentos e produtos farmacológicos, óculos, livros e outros itens. Mensalmente, a caixa (que é a denominação dada ao projeto) recebe 50% do total de suas despesas como doação da Femaq. O restante é pago pelos fundos da caixa.

Recursos Financeiros:

Com relação aos recursos financeiros, a Femaq tem uma política muito clara de não-endividamento. A empresa opta, desde longa data, por não promover endividamento por meio de financiamentos ou empréstimos, se limitando a financiar o seu crescimento com recursos próprios. A razão alegada para isso é a instabilidade do mercado financeiro no país. A independência parece ser um valor muito presente na empresa, influenciando nessa postura de baixos níveis de endividamento.

Os níveis de estoque também são mantidos baixos, com raras exceções para produtos que tenham seus custos muito osciláveis, suscetíveis a variações cambiais, como é o caso do gás molibdênio.

4.2 CASO 2 – TURBIMAQ, UMA EMPRESA DE ECONOMIA DE MERCADO.

4.2.1 Histórico da Empresa

A empresa escolhida como representante do modelo convencional de organização, no presente estudo, foi a Turbimaq Turbinas e Máquinas Ltda. Uma empresa localizada em Piracicaba, estado de São Paulo, e que atua no segmento metal-mecânico, no ramo de fabricação e manutenção de turbinas a vapor. Os setores da indústria sucro-alcóoleira, química, petroquímica, siderúrgica e naval são os clientes principais da Turbimaq, com destaque para o primeiro segmento.

Conta hoje com 74 colaboradores, sendo 68 funcionários diretos, 2 terceirizados nos departamentos contábil e de vigilância, e os 4 diretores. Seus principais clientes são Usinas de Açúcar e Alcool espalhadas por diversos estados do país. Mas a empresa também atende a clientes como a Petrobrás, a White Martins, a Pirelli, a Rhodia, a Cosipa, a Companhia Siderúrgica Nacional, dentre outras empresas de renome.

A Turbimaq foi fundada em outubro de 1976, pela Família Stockmann. O patriarca da Família, Henrique Stockmann, trabalhava na área de fabricação de turbinas para uma grande indústria do ramo metal mecânico, a Dedini Equipamentos Industriais Ltda. Um de seus filhos, José Roberto Stockmann, concluiu o curso técnico em mecânica e, com o apoio do pai, iniciou um pequeno empreendimento, fazendo manutenção em turbinas. Logo, um companheiro de trabalho do senhor Henrique foi convidado para compor a sociedade, integralizando capital e assumindo a área comercial da empresa.

Pouco tempo depois, a Dedini optou por mudança na estratégia de negócios, passando a terceirizar alguns trabalhos. A Turbimaq assumiu então vários serviços terceirizados da Dedini e precisou ampliar mão de obra. Assim, uma quarta pessoa foi convidada a compor a sociedade, integralizando capital pela sua força de trabalho: Francisco Stockmann, sobrinho do senhor Henrique.

Dessa maneira, a Turbimaq passou a ter a composição societária atual, com quatro diretores proprietários: José Roberto, Henrique e Francisco Stockmann, e Augusto de Souza. O primeiro, José Roberto, hoje é diretor administrativo e financeiro. Henrique e Francisco são diretores industriais e Augusto é diretor comercial.

A princípio, a Turbimaq fazia apenas manutenção de turbinas, inclusive para a própria Dedini. Com o passar do tempo, além da manutenção, a Turbimaq passou também a fabricar turbinas. Um outro filho do senhor Henrique, Luiz Antônio, formou-se em engenharia mecânica, especializando-se em turbinas, e passou a fazer projetos de turbinas. A Turbimaq foi, aos poucos, desenvolvendo um projeto próprio de turbina e Luiz Antônio tornou-se o responsável pelo departamento técnico da empresa.

Inicialmente, a empresa fazia apenas pequenas turbinas, além da manutenção a grandes equipamentos. Com o tempo, a Turbimaq foi aumentando a capacidade energética dos seus produtos e hoje produz turbinas a vapor de até 10 megawatts de potência.

O ramo de atuação da Turbimaq, no início, restringia-se apenas ao setor sucroalcooleiro. A crise que acabou afetando o setor, há alguns anos atrás, forçou a Turbimaq a expandir o portfólio de clientes, agregando outros segmentos industriais ao seu mercado consumidor. Assim, a empresa passou a prestar serviço para a indústria petroquímica, em especial para a Petrobrás. E, por intermédio da Petrobrás, a Turbimaq acabou se inserindo também no ramo naval, prestando serviços para a frota de navios da Petrobrás e para outras frotas de empresas que prestavam serviços à estatal do petróleo.

Apesar de ter expandido bastante as suas atividades, tendo inclusive algumas iniciativas pequenas de exportação, a Turbimaq continua tendo como cliente principal o ramo de usinas de açúcar e álcool, atuando principalmente com manutenção, mas também com fabricação de turbinas a vapor. Em função da estreita ligação com esse ramo industrial, a Turbimaq sofre influência direta da safra da cultura de cana-de-açúcar.

Particularmente o ano que coincidiu com a safra de 2001/2002 foi atípico e muito favorável para a empresa, por dois fatores complementares: primeiramente, porque foi um ano de bons resultados para as usinas de cana-de-açúcar; em segundo lugar, porque o programa de racionamento de energia no país estimulou as usinas a investir na geração de sua própria energia, a partir da combustão do bagaço da cana, gerando vapor, o qual é transformado em energia elétrica por meio de turbinas.

Assim, enquanto houveram anos (em um passado não muito remoto) em que a Turbimaq produziu 8 turbinas, no ano de 2001 a empresa recebeu encomendas de 35 turbinas, a serem produzidas e entregues em maio de 2002, mês em que se inicia a safra da cana-de-açúcar.

A média histórica de faturamento da empresa é de aproximadamente R\$ 6 milhões. Porém, por conta dos fatores acima mencionados, o faturamento do ano anterior foi superior a tal média.

Durante o período de agosto e setembro de 2002, foram entrevistados três dos quatro dirigentes do nível estratégico e quatro dirigentes do nível tático, além de cinco representantes do nível operacional da empresa. São apresentados a seguir alguns aspectos da empresa, segundo entrevistas e observações realizadas, além da análise de documentos da organização.

4.2.2 A Racionalidade na Turbimaq

Tomando como base os componentes básicos da racionalidade formal e da racionalidade substantiva propostos por Serva (1996), foram observados diversos indicadores de racionalidade presentes na organização. Diferentemente da Femaq, se observou na Turbimaq a ocorrência de apenas dois elementos da racionalidade de forma recorrente, ou seja, presente na maioria das entrevistas. Porém, os demais elementos verificados nas entrevistas foram submetidos a checagens por meio de entrevistas complementares, observação não participante e também por análise documental.

Assim, pôde-se verificar a existência dos elementos indicadores da racionalidade apresentados abaixo, sendo que os dois primeiros aparentam serem percebidos de forma mais explícita que os demais: O quadro abaixo apresenta um resumo dos elementos da racionalidade identificados na Turbimaq:

QUADRO 17 - RACIONALIDADE NA TURBIMAQ

Ocorrência	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Formal
Espontânea, na maioria das entrevistas. Ratificada em análise documental e observação não participante.	Entendimento	Desempenho.

<p>Espontânea, em apenas algumas entrevistas.</p> <p>Ratificada por meio de entrevistas posteriores, análise documental e observação não participante.</p>	<p>Julgamento Ético.</p>	<p>Maximização dos recursos.</p> <p>Êxito, resultados.</p> <p>Utilidade.</p> <p>Estratégia Interpessoal.</p>
--	--------------------------	--

Entendimento:

Na maioria das entrevistas realizadas, bem como em outras fontes de evidência, foram observadas referências ao elemento entendimento. Tais evidências, após se mostrarem suficientemente congruentes, revelaram duas manifestações do entendimento nas interações da Turbimaq: uma interna e uma outra externa.

A primeira diz respeito principalmente à forma como se dá a interação entre funcionários e diretores da empresa. Os diretores, sem exceção, se envolvem profundamente no desempenho das tarefas da organização, principalmente no setor produtivo, e isso ocasiona uma riqueza nos contatos sociais no trabalho. Segundo os diretores, esse envolvimento nas tarefas da empresa se dá em virtude da afinidade que os mesmos têm com o trabalho em si (pois todos os diretores já passaram pela área de produção, no início da carreira) e à qualidade que isso proporciona ao relacionamento das pessoas no local de trabalho.

A segunda se manifesta no relacionamento de proximidade da Turbimaq com os clientes. Existe um esforço intenso em se manter a qualidade do relacionamento com os clientes e isso se manifesta por meio de visitas periódicas e agilidade no atendimento a demandas, dentre outras evidências. Por mais que isso signifique um ganho de imagem significativo para a empresa, parece não ser esse o principal motivador da proximidade, mas sim o genuíno interesse no entendimento em si.

Desempenho:

O desempenho individual é mencionado diversas vezes, nas entrevistas, como sendo o principal indicador para contratação de mão de obra, e também é o critério mais usado para dispensa de operários. Além disso, todos os entrevistados reconhecem na Turbimaq um modelo de competência individual, consideravelmente

acima da média da concorrência. Isso inclusive é visto como um dos diferenciais da empresa em relação à concorrência.

Segundo os entrevistados, a atividade da empresa também é extremamente específica, e em função disso, a cobrança por desempenho individual acaba sendo uma constante. “Ou o funcionário é bom no que faz, ou não é. Não tem meio termo”.

Outra situação muito visível nas entrevistas realizadas é a independência de um setor em relação ao outro, e a responsabilidade por resultados por setor. “A pessoa da área comercial não precisa estar inteirada em tecnologia de fabricação de peças. O negócio dele é vender turbinas, e é isso o que importa para ele, e é isso que ele tem que fazer acontecer, e vice-versa”, afirma um entrevistado.

Julgamento Ético:

A Turbimaq dispõe de um projeto próprio de turbina, além das turbinas que recebem manutenção pela empresa. Nesse projeto próprio, a empresa reluta grandemente em promover alterações de matérias-primas, o que, no ponto de vista dos diretores, acarretaria uma redução da qualidade final do produto. Isso acabou significando, em situações recentes, perder pedidos para a concorrência. Mas, de acordo com a diretoria, o mais importante é “saber que o que se produz tem realmente qualidade. É ser sincero com o cliente, pois isso é justiça”, afirma um diretor.

Maximização de Recursos:

Em diversas circunstâncias, os funcionários são demandados para atividades diferentes das suas atribuições (geralmente, para realizar pequenas reformas, serviços de manutenção, ou outras pequenas atividades), com o objetivo de “não deixar o funcionário parado, pois não tem disso não; o cara é para tudo”, segundo um diretor.

Outra situação que evidencia a busca pela maximização de recursos é o critério de demissão de funcionários que esporadicamente é utilizado: demitir salários altos e manter aqueles com salário mais baixo. “Tem salários que não compensa pagar”, comenta um diretor.

Êxito, resultados:

No ano de 2001, a empresa assumiu pedidos que aparentemente superavam a sua capacidade produtiva. Tal situação acabou resultando em um esforço intenso para o cumprimento dos prazos de fabricação. E a Turbimaq ainda está comemorando o sucesso dessa empreitada, o que é perceptível nas entrevistas. Em análise do processo produtivo, alguns entrevistados demonstraram acreditar que a organização está com um nível de qualificação dos trabalhos consideravelmente acima do nível da concorrência.

Outra situação vista como exitosa na Turbimaq é a agilidade no atendimento a demandas por manutenção de turbinas nas usinas e navios (fator no qual, segundo os entrevistados, a empresa é mais ágil que a concorrência). E o comprometimento com o êxito, por parte da diretoria, é mais um argumento para justificar a presença dos diretores na área de produção, trabalhando lado a lado com os operários.

Utilidade:

A maior vantagem para quem trabalha na empresa, na visão de alguns entrevistados, é a segurança de “ser pago em dia”. O salário, se comparado com o setor, é ligeiramente superior, e essa estratégia é adotada para diminuição dos desligamentos de funcionários. Todavia, quando da necessidade de demissões, existem dois critérios, de acordo com a situação: os funcionários de maior salário, ou os de menor desempenho.

Estratégia Interpessoal:

Uma das manifestações da estratégia interpessoal está no esforço por manter os funcionários na empresa. Existem funcionários com mais de vinte anos na empresa e são utilizadas algumas estratégias para influenciar deliberadamente tais pessoas a se manter na organização.

Outra manifestação da estratégia interpessoal está expressa na intenção de “contratar gente para se aposentar na Turbimaq. Eu selecionei o cara, e quero que ele seja torneiro, ou montador, e só”, afirma um entrevistado. São utilizadas, no cotidiano da organização, algumas estratégias de influência para desestimular o indivíduo a modificar sua atividade. Já na contratação, para algumas atividades

específicas, o responsável pelas entrevistas procura identificar pessoas que não tenham grandes ambições profissionais, a fim de assegurar condições para que o funcionário permaneça mais tempo na função.

Finalmente, em função da atividade de manutenção da empresa, por vezes isso demanda alto volume de horas extras, e existe alguma estratégia interpessoal com foco nos fiscais do ministério do trabalho, a fim de tornar possível essa situação. “Às vezes, isso significa uma troca, uma compensação. Olha, eu faço isso e você faz assim”, afirma um entrevistado, em relação a audiências no sindicato da categoria.

4.2.3 A Estrutura na Turbimaq

Na análise da variável estrutura, foram observadas três subdimensões, a saber: hierarquia, divisão do trabalho e normas. Em função da avaliação das mesmas, pôde-se classificar a empresa analisada como detentora de uma estrutura medianamente mecânica. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos da estrutura na Turbimaq, e o detalhamento das subdimensões:

QUADRO 18 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DA TURBIMAQ

Subdimensão	Indicadores	Classificação
Hierarquia	Níveis hierárquicos Funcionalização Regime de tomada de decisão: - Delegação - Participação Supervisão	Achatada. Mediana. Alta. Exclusiva. Direta.
Divisão do Trabalho	Agrupamento Especialização de cargos e funções: - Amplitude da tarefa - Profundidade da tarefa - Intercambialidade Papéis desempenhados	Funcional. Mais estreita que ampla. Simplex. Alta. Segmentados.

Normas	Regulação do comportamento - Padronização - Formalização Regulação de ajuste mútuo - Disposição dos contatos	Alta. Baixa. Influência.
--------	--	--------------------------------

Hierarquia:

Em linhas gerais, assim como na Femaq, também na Turbimaq se observou três níveis hierárquicos definidos. O primeiro é o nível estratégico da organização, composto exclusivamente pelos quatro diretores (ao contrário da Femaq, que também possui gerentes nesse nível hierárquico). Em segundo plano, apresenta-se o nível intermediário, de encarregados de pequenos grupos de trabalho, na área de produção e de projetos. Na área administrativa, não há grupos específicos de trabalho e as pessoas atuam de forma mais individual. Finalmente, há o nível operacional da organização, composto basicamente dos operários de chão de fábrica. Em função do tamanho da organização, parece não existir uma preocupação muito clara em definir atribuições e poderes do nível hierárquico intermediário.

Com relação à funcionalização, observa-se na Turbimaq que existe uma clara divisão da área de atuação dos departamentos. Todavia, o que ocorre com frequência é que os diretores acabam sobrepondo atividades. Isso ocorre em função do porte da organização, mas também porque todos os diretores já passaram em algum momento da vida profissional pela área de produção e têm grande afinidade com o tipo de trabalho desempenhado naquele setor. Segundo um dos diretores, “está dentro da gente, está no sangue. A gente não consegue ficar fora, queremos é estar lá junto”.

A delegação acontece com razoável intensidade, tanto nos setores administrativos quanto no setor produtivo. Todavia, no setor produtivo, a supervisão é direta e efetuada sempre por um diretor. “Aqui na Turbimaq sempre tem um dono acompanhando”. Com relação à tomada de decisão, ela é fechada aos diretores, e acontecem participações esporádicas somente de caráter consultivo.

Divisão do Trabalho:

A formação dos grupos de serviço se dá exclusivamente pelo critério de funcionalidade, constituindo-se as equipes em função da especialidade de cada operário, inclusive por restrições impostas pelo próprio espaço físico disponível na área de produção, o que dificulta arranjos diferenciados, quer sejam por produto/serviço, quer sejam por mercado alvo.

No que diz respeito à amplitude da tarefa, a Turbimaq possui um grupo de operários que são considerados especialistas (aproximadamente 15% da força de trabalho), tendo uma visão mais extensa do processo produtivo, e que acabam sendo, na prática, líderes de pequenas equipes, apesar de não terem essa função formalizada.

Paralelo a isso, a maioria dos funcionários atua em tarefas menores, mais estreitas, não só pelos ganhos com o trabalho repetitivo, mas também pela dificuldade da empresa em encontrar profissionais qualificados no mercado de trabalho. Isso fica evidenciado por depoimentos como: "... eu selecionei o cara, e quero que ele seja torneiro, ou montador, e só. Só isso". A dificuldade em encontrar mão de obra especializada no segmento que a Turbimaq atua é tão intensa que um gerente afirma que necessita de pessoas "para aposentar aqui. Não quero gente que passe dois anos e depois desiste daqui".

Com relação à profundidade da tarefa, a complexidade da mesma é dividida entre os funcionários que são considerados especialistas, o gerente industrial e os diretores mais diretamente ligados à produção. Assim, em linhas gerais, as tarefas da maioria dos funcionários pode ser considerada simples, apesar de especializada. O ato de pensar o trabalho é desempenhado pelas pessoas acima citadas, e os demais operários se encarregam de executá-lo.

Todavia, é comum acontecer intercâmbio de funções, principalmente para evitar a ociosidade de mão de obra. Os funcionários temporariamente ociosos são utilizados não só em outras etapas do processo produtivo consideradas como gargalos, como também constituem forças-tarefa para a execução de atividades de manutenção na fábrica.

Pensando nos papéis desempenhados, observa-se que existem diversas redes de relacionamento entre os colaboradores que acontecem no ambiente externo à organização. Todavia, na empresa, aparentemente o ideal de impessoalidade é mais

intenso. “Aqui dentro, cada um é cada um. As coisas são separadas”, afirma um diretor.

Normas:

O processo produtivo da Turbimaq é orientado por ordens de serviço. O ramo de atividade da empresa, que é da indústria tradicional, implica em que as diversas atividades se traduzam em rotinas específicas de trabalho. Dessa forma, verifica-se que a padronização é razoavelmente elevada na Turbimaq, assim como na empresa anterior.

No que diz respeito à formalização, a empresa não tem um mapa oficial. Todavia, existe alguma descrição de cargos e funções e plano de cargos e salários, embora de modo incipiente. Não há modelos padrão de memorandos e existe preferência por fazer fluir a comunicação apenas pelo meio verbal. Assim, pode-se considerar a formalização na Turbimaq como sendo baixa.

Não há na Turbimaq sistemas de monitoração formal dos relacionamentos nem forças-tarefa para solver tais problemas. Geralmente, o mecanismo de solução de problemas obedece rigorosamente à hierarquia, sendo levado ao superior imediato, e vai subindo os níveis hierárquicos, caso não seja resolvido o problema. Portanto, a disposição dos contatos pode ser classificada como de influência.

4.2.4 A tecnologia na Turbimaq

Na análise da variável tecnologia, foram observadas quatro subdimensões, a saber: modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional. Após análise das mesmas, classificou-se a Turbimaq como detentora de uma tecnologia medianamente não rotineira. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos da tecnologia na Turbimaq:

QUADRO 19 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NA TURBIMAQ

Subdimensão	Classificação
Modo de Produção	Pequenos Lotes.
Arranjo físico	Grupo.

Meios de transformação	Universais.
Repertório de produção operacional	Limitado.

Modo de Produção:

A produção é orientada por ordens de serviço. Em função de a empresa também trabalhar com manutenção, além de fabricar as turbinas, algumas ordens de produção chegam a ser extremamente específicas, para peças únicas. A matéria prima utilizada nos processos é bastante similar, apresentando variações sutis, de acordo com a potência da turbina a ser fabricada. Os clientes finais consumidores dos produtos são principalmente as usinas sucro–alcooleiras, a indústria petroquímica e a indústria naval. Os produtos finais que a Turbimaq fabrica são sete, mas a empresa oferece serviços de manutenção em qualquer tipo de turbina, o que acaba estendendo consideravelmente o rol de produtos/serviços da empresa. Em função de todas essas características, é possível classificar o modo de produção da Turbimaq como baseado em pequenos lotes.

Arranjo Físico:

O processo produtivo da Turbimaq permite alguma interdependência entre os setores, de modo que podem desenvolver fluxos de trabalho paralelos, até o momento da montagem do produto final. Isso possibilita flexibilidade para alterar a seqüência das operações, ou para transferir operações para outras estações de trabalho.

A diferenciação da produção se dá no estágio inicial, quando da seleção da espessura e dimensão da matéria prima a ser empregada. Isso reduz também a flexibilidade na entrada dessas matérias primas no processo produtivo. Com relação aos tempos de passagem, não existe necessidade de ‘maturação’ de componentes, para que sejam montados no produto final.

Considerando-se tais aspectos, pode-se classificar o arranjo físico na Turbimaq como de grupo.

Meios de Transformação:

Basicamente, os processos de fabricação na empresa são todos executados utilizando-se dos mesmos equipamentos, máquinas e ferramentas, com poucas

exceções, principalmente no que diz respeito a instrumentos de medição e aferição. Para a utilização de equipamentos para produtos diferentes existe a demanda de pequenos ajustes, que geralmente são efetuados pelo próprio operador do equipamento. Assim, pode-se verificar que os meios de transformação são classificáveis como universais.

Repertório de Produção Operacional:

Conforme já descrito, uma pequena parcela da força de trabalho atua com variabilidade ampla de operações, e a maioria executa tarefas estreitas, embora demandem conhecimentos específicos. O controle de qualidade é destacado do processo produtivo como um estágio separado, e conduzido por um responsável, que faz testes e amostragens apropriadas. Não se verificou qualquer menção a processos ou conceitos de autocontrole da qualidade, intrínseco a cada funcionário.

Com relação ao nível de habilidades dos operários, diversas operações são conduzidas de modo semi-artesanal, o que dificulta padronizações nos produtos. Apesar de o nível educacional dos operários ser baixo, uma parcela considerável das tarefas demanda alguma capacitação formal em escolas técnicas. Porém, não se verificou entre os operários capacitados liberdade suficiente para implementar modificações nos processos fabris. Assim, pode-se classificar o repertório de produção operacional como limitado.

4.2.5 A Cultura na Turbimaq

Na análise da variável cultura, foram observadas quatro subdimensões, a saber: formação da identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. Em função da análise dos dados obtidos, classificou-se a Turbimaq como detentora de uma cultura fortemente conservadora. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos da cultura observados na Turbimaq, bem como o seu detalhamento:

QUADRO 20 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NA TURBIMAQ

Subdimensão	Indicadores	Classificação
-------------	-------------	---------------

Formação da identidade	Comunalidade Extensão / escopo Homogeneidade	Forte. Estreito. Homogêneo.
Liderança	Estilo de liderança Abordagem de planejamento Atitude gerencial	De instrutiva a delegativa. <i>Muddling Through</i> . Heurístico.
Regras não escritas	Disciplina dominante Socialização Atitude formal e real Tolerância à ambigüidade	Forte. Forte. Inequívoca. Baixa.
Orientação externa	Foco Abertura Atitude de planejamento	Curto Prazo. Estreita. De Reativo a Inativo.

Formação da Identidade:

Os valores e as práticas culturais observados na Turbimaq, apesar de serem um tanto diversos, refletem uma identidade comum de valorização do cliente. Aparentemente, tais elementos culturais variam de acordo com o nível hierárquico, embora de maneira geral um dos diretores (que é o patriarca da família) seja tido como modelo de comportamento para todos os níveis hierárquicos, personalizando um herói na organização. Observou-se também que a diretoria da empresa acompanha periodicamente a produção, mesmo havendo uma pessoa responsável por isso (o encarregado de produção). Tal ritual é praticado diariamente por três dos quatro diretores. Não foram verificados outros rituais ou símbolos mais evidentes e compartilhados por toda a organização.

Analisando crenças e valores da organização, é visível a importância dada pela Turbimaq ao relacionamento direto com o cliente. Um dos diretores faz exclusivamente esse papel de relacionamento, e a empresa tem relacionamento comercial de mais de duas décadas com uma série de clientes. Além do esforço por fidelizar clientes, existe também um esforço no mesmo sentido focado na mão-de-obra. Grande parte dos funcionários trabalham na empresa há mais de uma década e o índice de rotatividade de mão-de-obra é consideravelmente inferior ao do setor.

Com relação à homogeneidade, o elemento cultural mais comum, já citado acima, é o de fidelização de clientes e funcionários, que se observa manifesto nos

diversos níveis hierárquicos. Dessa forma, a cultura parece ser razoavelmente homogênea.

Liderança:

Com relação ao estilo de liderança, é evidente na Turbimaq a predominância do comportamento diretivo nas interações, com ênfase no desempenho da tarefa, com a comunicação ocorrendo mais freqüentemente apenas no sentido topo x base (a não ser quando a base informa o topo de suas ações) e com elementos de controle bastante nítidos. Em alguns momentos, verifica-se a existência de um estilo delegativo de liderança, porém restrito a pessoas do segundo nível hierárquico apenas e mais freqüente na área administrativa. Mas, na maioria do tempo, o estilo de liderança é o instrutivo, principalmente na área de produção.

A abordagem de planejamento empregada na organização enfatiza a dificuldade do estabelecimento de metas, e é restrita ao topo da organização, que assume inteiramente para si a responsabilidade pela tomada de decisão. Como a organização não constrói visões de futuro, as metas estabelecidas são de curto prazo e isso permite de certo modo à organização uma flexibilidade maior, ao mesmo tempo em que dificulta o desenvolvimento de estratégias de longo prazo. Portanto, a abordagem de planejamento empregada na Turbimaq pode ser classificada como *muddling through* (Volberda, 1998).

De modo geral, não ocorre o desempenho de atividades formalmente caracterizadas como *ad hoc* na empresa. Porém, a improvisação e o intercâmbio de funções ocorrem com maior freqüência. Os próprios diretores se envolvem costumeiramente em funções pontuais. De modo geral, a natureza do trabalho da organização também implica em improvisação. A manutenção de turbinas acaba trazendo para dentro da Turbimaq equipamentos e peças não conhecidos pela empresa e que devem ser recuperados. Todavia, há uma série de atividades e procedimentos já rotinizadas. Portanto, pode-se classificar a atitude gerencial como heurística (Volberda, 1998).

Regras Não–Escritas:

A maioria dos funcionários já está na organização há muito tempo; alguns estão há mais de duas décadas. Dentre os funcionários, poucos tem o ensino

fundamental concluído, mas dentre a gerência e a diretoria, a maioria são da área de engenharia. Esses elementos direcionam para uma forte disciplina dominante, capitaneada pela área de engenharia.

O processo de socialização na empresa é intenso e verificado pela doutrinação de novos entrantes (principalmente pelo isolamento, pois não há ações de integração dos funcionários novos), pela formalização do plano de cargos e salários e pelos critérios utilizados para contratação de pessoal (sempre conduzida pela mesma pessoa, e de acordo com evidências de desempenho do candidato, bem como pela demonstração de pouca ambição, o que asseguraria que o candidato possa se manter durante toda a vida profissional em apenas uma atividade) e também pela supervisão direta que ocorre pelos diretores da empresa (por vezes, sobrepondo-se à supervisão do encarregado de produção).

De modo geral, existe um número restrito de regras formais na Turbimaq. A empresa opera em muitas situações por meio de regras informais. Todavia, as regras formais existentes são aceitas e cumpridas pelas pessoas. As regras informais, não escritas, influenciam o todo da organização e são compreendidas de modo uniforme, com algumas variações para cada indivíduo. O tamanho da organização e seu histórico como empresa familiar, são citados como razões para a pouca existência de regras formais. Dessa maneira, segundo Volberda (1998), a cultura existente na empresa é ortogonal, resultando uma atitude inequívoca entre a formal e a real.

No relacionamento entre as pessoas da organização, parece não haver muito espaço para novas idéias ou opiniões, as quais são consideradas desnecessárias. O ato de pensar os processos deve ser desempenhado pela diretoria e encarregados. O comportamento pouco convencional não encontra espaço, os relacionamentos são de considerável previsibilidade, sem espaço para surpresas. Tais fatores, segundo Volberda (1998), sugerem baixa tolerância à ambigüidade.

Orientação Externa:

O foco de orientação da Turbimaq é de curto prazo, sendo justificado pelos entrevistados como decorrente da mutabilidade do segmento de atuação das usinas sucro-alcólicas, seus principais clientes (o que impossibilita planejar em longo prazo).

A empresa não apresenta alta interação com o ambiente local e regional, participando de forma incipiente de entidades e organizações vinculadas ao setor. Segundo os diretores, a monitoração do mercado é feita de acordo com a percepção passada pelos clientes. Isso sugere uma abertura estreita da Turbimaq em relação ao desenvolvimento externo (Volberda, 1998).

Com relação à atitude de planejamento, o estilo predominante na empresa parece transitar entre o reativo e o inativo. Segundo os diretores, é impossível estabelecer metas de médio e longo prazo, tendo em vista que os seus principais clientes estão sujeitos a instabilidades diversas e, por meio da análise de ações passadas, não é possível construir cenários futuros. Todavia, existe um esforço considerável para a manutenção de realizações existentes (participações de mercado e clientes).

A Turbimaq parece concentrar a sua orientação externa vinculada ao relacionamento com os seus principais clientes, as usinas sucro-alcooleiras. Tais clientes estão localizados principalmente nos estados do Paraná, São Paulo, Mato Grosso e estados do Nordeste do país. Isso parece denotar à empresa uma orientação pelo contexto institucional de referência de âmbito nacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

4.2.6 O Posicionamento Estratégico na Turbimaq

Na análise da variável Posicionamento Estratégico, foram observadas quatro subdimensões, a saber: produtos/serviços, mercado, recursos humanos e recursos financeiros. Por meio da análise de tais elementos, pôde-se classificar a Turbimaq como detentora de um posicionamento estratégico defensivo. É apresentado a seguir um quadro de resumo dos principais aspectos do posicionamento estratégico observados na empresa, bem como o seu detalhamento:

QUADRO 21 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA TURBIMAQ

Categoria Analítica	Subdimensão	Característica
---------------------	-------------	----------------

Posicionamento Estratégico	Produtos / Serviços	Manutenção do padrão de qualidade Proximidade com os clientes. Preços ligeiramente superiores aos da concorrência. Inovação tecnológica reativa.
	Mercado	Esforço para a fidelização dos clientes. Estratégia reativa (resposta a estímulos do mercado).
	Recursos Humanos	Esforço pela baixa rotatividade de mão-de-obra. Limitação da capacidade de evolução de carreira. Remuneração um pouco acima da média. Empréstimos a funcionários, com juros simbólicos; Fundo comum para despesas com saúde e educação (mantido exclusivamente pelos funcionários).
	Recursos Financeiros	Poucos mecanismos de endividamento; Baixo nível de estoques.

Produtos / Serviços:

Em relação aos produtos e serviços, as duas principais preocupações estratégicas da Turbimaq são a manutenção do padrão de qualidade dos seus produtos e o intenso relacionamento com os clientes. Com relação à primeira, a empresa opta por não substituir os componentes atuais por outros que sejam mais baratos, caso isso implique em redução da qualidade. Isso acaba resultando em que as turbinas da Turbimaq demandem manutenção em escala inferior à da concorrência, gerando não só ganhos com a redução do custo de manutenção, mas também ganhos de imagem.

A segunda preocupação estratégica diz respeito à proximidade que a empresa mantém de seus clientes. Um dos diretores ocupa-se exclusivamente de estar visitando de forma sistemática os clientes, mantendo um intenso nível de interação com estes. Outra evidência dessa preocupação é o envolvimento dos diretores em serviços externos à empresa (realizados nas instalações dos clientes).

No tocante a preço, por vezes o da Turbimaq é ligeiramente superior à média da concorrência, em virtude também da preocupação com a manutenção do nível da qualidade.

Sobre a velocidade de inovação dos produtos, a empresa não é referencial em tecnologia. O monitoramento da evolução tecnológica é feito a partir de verificações

nos clientes, o que faz com que a Turbimaq esteja sempre um pouco atrasada em relação a alguns concorrentes. Existe também a percepção de que o mercado demanda turbinas com potência maior do que a oferecida atualmente.

Em resumo, portanto, o que diferencia a Turbimaq da concorrência, na percepção dos entrevistados, em relação a produtos e serviços, é o padrão de qualidade oferecido e a proximidade com o cliente.

Mercado:

Com relação ao mercado, a Turbimaq não tem estratégias definidas em relação ao percentual de participação no mercado, nem à taxa de crescimento, e tampouco em relação ao número ou porte dos clientes. Segundo um dos diretores, não existe a estratégia deliberada de atuar em um ou outro nicho de mercado em especial. “O que cair aqui, a gente faz”, afirma. Uma das estratégias que “caíram no contexto da empresa”, segundo um diretor, é a exploração do comércio exterior. “Não pretendíamos fazer isso, mas surgiu uma demanda, e a gente está atendendo”, afirma. Isso denota uma atitude reativa em relação ao mercado.

Apesar disso, existe um esforço deliberado e claro de fidelização dos clientes. Algumas usinas de açúcar utilizam produtos da Turbimaq há mais de duas décadas, e isso é ostentado pela empresa como referencial de qualidade e de comprometimento com o cliente.

Recursos Humanos:

Com relação aos recursos humanos da Turbimaq, a principal preocupação é de manter os funcionários por longo tempo na organização. A mão-de-obra demandada na empresa é difícil de se encontrar no mercado de trabalho (em função de a atividade da empresa ser altamente específica). Isso faz com que surjam estratégias de manutenção das pessoas o máximo possível em suas funções. Segundo o responsável pela contratação dos operários, a empresa precisa de pessoas para aposentar na empresa, ou seja, manter-se por longo período trabalhando na Turbimaq.

Outro esforço nítido é o de limitar a possibilidade de evolução de carreira dos operários. “Eu selecionei o cara, e quero que ele seja torneiro, ou montador, e só. Só isso”, conta o encarregado de produção.

Para incentivar o operário a se manter na empresa, esta remunera os funcionários em um nível um pouco acima da média de mercado, e mantém dois mecanismos de benefício também encontrados na Femaq: um fundo coletivo para despesas com saúde (porém, diferentemente da Femaq, o fundo é mantido exclusivamente por contribuições dos funcionários) e os empréstimos pessoais para funcionários, com juros simbólicos.

Existe na empresa um apoio às iniciativas individuais de capacitação das pessoas. Esse apoio é reativo e mediante negociação caso a caso, levando-se em consideração o interesse da empresa na capacitação proposta. Não existe uma regra definida do percentual de subsídio oferecido, sendo tal definição feita de acordo com cada negociação.

Recursos Financeiros:

Com relação aos recursos financeiros, a Turbimaq, assim como a Femaq, tem uma política de restrições ao endividamento (apesar de não ser tão intensa quanto na Femaq). A Turbimaq se utiliza basicamente de mecanismos para financiamento de maquinários (Finame). Apesar disso, a empresa tem considerado a possibilidade de contrair financiamento para a construção de uma nova instalação fabril. A opção de restringir o endividamento é justificada também pela instabilidade do mercado financeiro no país. Os níveis de estoque também são mantidos baixos.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

De acordo com a metodologia descrita no capítulo 3, procedeu-se, após a análise individual das organizações, a uma comparação entre as mesmas. Os casos estudados no presente trabalho foram comparados da seguinte maneira: primeiramente, fez-se a comparação da racionalidade predominante que orienta as ações da Femaq e da Turbimaq; em seguida, foram verificadas as similaridades e/ou diferenças observadas nas dimensões de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico de ambas as empresas.

4.3.1 Análise Comparativa da Racionalidade

Na comparação da racionalidade verificada nas organizações em estudo, procurou-se identificar até que ponto haviam similaridades ou diferenças entre as duas organizações e quais as possíveis explicações para tais semelhanças ou contrapontos.

No quadro 22, observa-se os elementos indicativos da racionalidade em ambas as organizações. A partir de uma análise do quadro mencionado, pode-se verificar três situações que chamam a atenção: i – a Femaq apresentou diversos indicadores de racionalidade substantiva, enquanto a Turbimaq apresentou apenas dois; ii – ambas as empresas apresentaram diversos indicadores de racionalidade formal; e iii – a Femaq apresentou diversos indicadores de ambas as racionalidades.

QUADRO 22 - COMPARAÇÃO DA RACIONALIDADE NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Ocorrência	Racionalidade Substantiva		Racionalidade Formal	
	Femaq	Turbimaq	Femaq	Turbimaq
Elementos mais freqüentes.	Entendimento Julgamento ético Auto-realização Valores emancipatórios	Entendimento		Desempenho.
Elementos menos freqüentes.	Autenticidade Autonomia	Julgamento Ético.	Desempenho Cálculo Maximização de recursos Êxito, resultados Rentabilidade Utilidade	Maximização dos recursos. Êxito, resultados. Utilidade. Estratégia Interpessoal.

Com relação à primeira situação, aparentemente a Femaq parece ser mais um exemplo de enclaves sociais citados por Ramos (1989), nos quais a racionalidade formal divide espaço em considerável intensidade com a racionalidade substantiva. Parece que essa diferença se dá em função dos laços da Femaq com o movimento de Economia de Comunhão. Acabou-se descobrindo, no decorrer da pesquisa, que

dois dos diretores da empresa têm ligações com outras empresas de economia de comunhão, em laços que vão desde a subscrição de ações e empréstimo de imóveis, até a participação em conselhos de administração de uma companhia de capital aberto. Além desses diretores, diversos outros membros da empresa também são simpatizantes ou membros ativos do movimento.

Tal ligação das pessoas da organização com a Economia de Comunhão acaba gerando alguma pressão para que a empresa desempenhe ações com vistas ao alcance de legitimidade organizacional, tendo em vista que o que se espera de membros do movimento é um agir cotidiano diferente dos não-membros. Tais ações são definidas por DiMaggio e Powell (1983) como pertencentes ao ambiente institucional da organização.

Nesse sentido, não foi verificado na Turbimaq a existência de um contato intenso com ideologias emancipatórias (como a da Economia de Comunhão). Tampouco percebeu-se na Turbimaq uma atividade social tão intensa como na outra empresa, como participação de sindicatos empresariais, forças-tarefa ambientais, entidades de mobilização comunitária, conselhos comunitários municipais ou outras entidades. Dessa forma, o oposto é verdadeiro: enquanto a Femaq se insere no meio social e econômico-ecclesial de forma intensa, a Turbimaq não o faz. Portanto, não se verificam pressões intensas do ambiente institucional na Turbimaq que produzam indicadores de racionalidade substantiva.

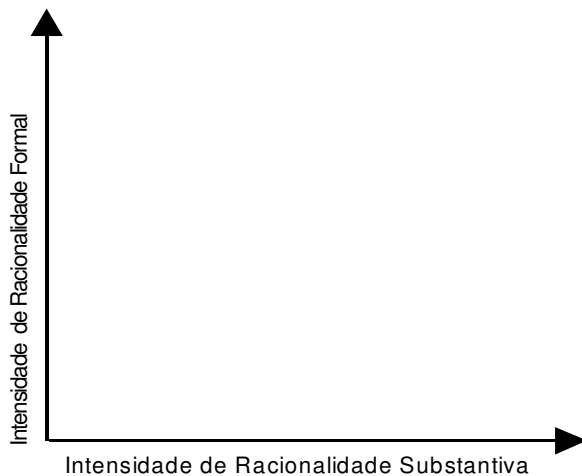
Todavia, pretende-se ir mais além na compreensão da racionalidade substantiva da Femaq: por meio da análise efetuada, parece que as pressões do ambiente institucional são determinadas não só pelo relacionamento da empresa no meio social, mas também pela forte crença dos dirigentes da organização de que é necessário desenvolver um novo modelo organizacional. E isso fica evidente nos depoimentos dos entrevistados. Um dos diretores da Femaq afirma que o modelo organizacional dominante na atualidade "...serviu a um período da história. Agora temos que dar outro passo, pois tudo isso é verdade, útil e necessário, mas não é suficiente". Assim, segundo a reflexão proposta por Scott (1995), tais pressões parecem ser tanto de ordem normativa (quando oriundas do relacionamento da empresa no meio social) quanto de ordem cognitiva (enquanto crenças dos dirigentes da Femaq).

A segunda situação identificada no Quadro 22 (ambas as empresas apresentaram diversos indicadores de racionalidade formal) pode ser explicada pela influência do ambiente técnico (DiMaggio e Powell, 1983) nas duas organizações. Ambas as empresas são fornecedores de equipamentos industriais, e o nível de exigência de qualidade e eficiência por parte de seus clientes é elevado. Além disso, pela própria natureza da atividade de ambas as empresas (indústria metal-mecânica), a competitividade daí demandada acaba estimulando o fortalecimento de elementos como desempenho ou maximização de recursos. Assim, tais elementos acabam sendo vistos como característicos do setor. Machado-da-Silva e Fonseca (1996) explicam essa constatação, ao afirmar que a natureza da atividade de cada organização é que determina a maior ou menor importância do ambiente técnico ou institucional na *práxis* organizacional.

No que diz respeito à terceira situação verificada no Quadro 22 (a Femaq ter apresentado diversos indicadores de ambas as racionalidades), tal fato parece ser um elemento interessante para a compreensão da racionalidade formal e da racionalidade substantiva. A proposição de Serva (1996) de compreender ambas as racionalidades como extremos opostos de um *continuum* parece não ser a mais adequada para explicar a situação verificada na Femaq.

Nessa empresa, foram verificados diversos indicadores de racionalidade substantiva. Todavia, também a racionalidade formal se manifesta de modo intenso. Assim, parece mais adequado se considerar que ambas as racionalidades são dimensões diferentes de uma mesma realidade organizacional, ao invés de serem opostas, ou pertencentes a um único *continuum*.

Considerando isso é que, deliberadamente, não foi procedida à classificação da racionalidade das empresas, quando da análise individual. A figura abaixo propõe uma alternativa de observação da racionalidade, considerando as duas dimensões em estudo, contrapondo a proposição de Serva (1997) e corroborando o entendimento de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000):

FIGURA III - Manifestação da Racionalidade nas Organizações

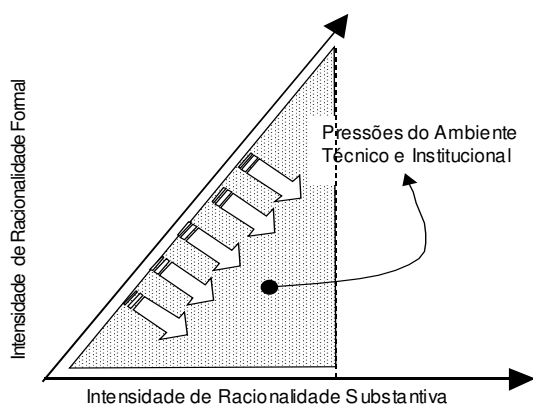
Conforme demonstrado na figura, propõe-se que uma empresa que demonstra alto grau de racionalidade formal, não necessariamente apresente baixo grau de racionalidade substantiva, e vice-versa. As duas racionalidades parecem ser, de acordo com os dados evidenciados na presente pesquisa, não excludentes, mas interdependentes. Desse modo, acredita-se que seja possível encontrar organizações com diferentes combinações de intensidade de racionalidades, o que pode ser determinado por uma série de fatores, tanto afeitos ao ambiente técnico quanto ao ambiente institucional, nas dimensões local, regional, nacional ou internacional propostas por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999).

Embora Weber (1991) sugira forte correlação entre a dominação burocrática e a racionalidade formal, também salienta que os quatro tipos de racionalidade (prática, teórica, substantiva e formal) se tornam manifestos em uma multiplicidade de processos de racionalização, que ocorrem em todos os níveis dos processos societários e civilizatórios (Weber, 1991; Kalberg, 1980). E é exatamente isso que o presente trabalho parece evidenciar: a visualização das dimensões de racionalidade formal e substantiva de um modo um pouco mais complexo, e também dialético, em constante movimento de construção e reconstrução no ambiente organizacional, ou, conforme Kalberg (1980) argumenta, é necessário perceber tais processos de racionalização ao mesmo tempo em combinação e conflito um com o outro, em todos os níveis societários e civilizatórios.

Aliado a tal perspectiva, é importante destacar também a argumentação de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) acerca da racionalidade substantiva, corroborada nesta pesquisa. Segundo os autores, a racionalidade substantiva não se encontra ausente no modelo burocrático de organização, mas sim manifesta sob um formato diferente. Autores como Ramos (1989), Serva (1997, 1996), Clegg (1990) e Rothschild-Whitt (1982) sugerem que a realidade organizacional apresenta uma racionalidade substantiva atrofiada, e apontam novos modelos organizacionais como expoentes de uma lógica de ação alternativa à formal, quer seja pela via da abordagem organizacional, quer seja pela discussão de manifestações concretas de organizações alternativas. Já Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) percebem o modelo burocrático de organização como contendo diversos elementos substantivos, enquanto constituídos de valores que orientam as ações. Todavia, tais elementos não se tratam especificamente de valores civilizatórios básicos, como os sugeridos por Ramos (1989) ou Rothschild-Whitt (1982), mas de valores como desempenho, competitividade, eficiência e eficácia.

O presente trabalho parece concordar com as observações de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), e a figura abaixo demonstra graficamente a proposição dos autores, sugerindo uma modificação da racionalidade substantiva, manifesta pela aproximação desta com a racionalidade formal, com a inclusão de novos valores, conforme os citados acima:

FIGURA IV - Dialética da Racionalidade Substantiva e Formal



Desse modo, conforme demonstrado na figura, o contexto organizacional que se apresenta no mercado moderno tem pressionado, tanto na esfera técnica quanto na institucional, as organizações a desenvolverem valores relacionados à calculabilidade das ações sociais, pressionando o vértice da racionalidade substantiva de encontro ao da racionalidade formal.

Portanto, parece válido afirmar que os indicadores de racionalidade substantiva propostos por Serva (1996, 1997) se fundamentam em valores civilizatórios básicos, e podem não espelhar a realidade da racionalidade substantiva da maioria das organizações atuais. Assim como a Femaq, também a Turbimaq dispõe de valores que lhe orientam as ações, e compõem a sua racionalidade substantiva. Todavia, tais valores provavelmente não são, em sua maioria, os valores civilizatórios básicos propostos por Serva (1996, 1997), mas outros valores, mais afeitos ao cálculo.

Essa questão parece ser fundamental para a compreensão da racionalidade no ambiente organizacional: ao invés de dizer que as organizações possuem racionalidades substantivas mais intensas ou menos intensas, o mais adequado seria afirmar que as racionalidades substantivas de ambas as organizações estudadas têm configurações diferentes. Explicando de outra forma, pode-se dizer que os valores que compõem a racionalidade substantiva da Femaq coincidem em maior grau com os valores civilizatórios básicos propostos por Serva (1996, 1997), embora não sejam esses os únicos valores presentes na organização. Por outro lado, a racionalidade substantiva da Turbimaq não apresenta frequência elevada desses valores, mas possui outros valores, não identificados neste trabalho.

Comparando as figuras III e IV, poder-se-ia afirmar que as organizações analisadas por Serva (1996, 1997) teriam uma configuração mais próxima da primeira figura, enquanto a Femaq teria uma configuração mais próxima da segunda, com as duas racionalidades expressas com uma área de sobreposição mediana entre ambas. Já a Turbimaq apresentaria um ângulo ainda mais fechado, ou seja com os valores que compõem sua racionalidade substantiva mais próximos da racionalidade formal, mais ligados ao cálculo.

Dessa forma, parecem continuar pertinentes os questionamentos propostos por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), e já citados neste trabalho, em relação às organizações consideradas por Serva (1996) como de elevado grau de racionalidade substantiva: i – em um ambiente de elevada concorrência, tal organização consegue

demonstrar condições de competitividade?; ii – em organizações de médio e grande porte, os elementos substantivos de caráter civilizatório básico são passíveis de manifestação intensa?

O desafio para as organizações talvez esteja em configurar sua racionalidade substantiva com valores que permitam criar um ambiente de trabalho capaz de atender às necessidades humanas de desenvolvimento civilizatório, e ao mesmo tempo, apresentar competitividade nos mercados onde estão inseridas.

4.3.2 Análise Comparativa das Dimensões Organizacionais

No que diz respeito a este momento da análise da Femaq e da Turbimaq, primeiramente são demonstradas as classificações das dimensões organizacionais. Em seguida, procede-se à análise comparativa de cada uma das quatro dimensões estudadas, correlacionando-as com os indicadores de racionalidade substantiva empregados no trabalho, lembrando que esses refletem valores civilizatórios básicos (conforme explicação da seção anterior).

O quadro abaixo apresenta as classificações de ambas as empresas estudadas. Pode-se observar que, de modo geral, a Femaq demonstrou flexibilidade ligeiramente maior que a Turbimaq, à exceção da dimensão tecnológica. Todavia, as diferenças apontadas são apenas nuances, não permitindo afirmar que existam diferenças profundas entre as duas organizações.

QUADRO 23 - CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS ESTUDADAS

Subdimensão	Classificação na Femaq	Classificação na Turbimaq
Estrutura	Fortemente Orgânica.	Medianamente Mecânica.
Tecnologia	Medianamente Não Rotineira.	Medianamente Não Rotineira.
Cultura	Medianamente Conservadora	Fortemente Conservadora
Posicionamento Estratégico	Prospector	Defensivo

Análise da Estrutura

O Quadro a seguir identifica as principais características da estrutura das organizações em estudo. Além disso, permite visualizar as diferenças e similaridades entre ambas, no que diz respeito a tal dimensão organizacional.

QUADRO 24 - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Subdimensão	Indicadores	Classificação na Femaq	Classificação na Turbimaq
Hierarquia	Níveis hierárquicos Funcionalização Regime de tomada de decisão: - Delegação - Participação Supervisão	Achatada. Baixa. Alta. Participativa. Personalística.	Achatada. Mediana. Alta. Exclusiva. Direta.
Divisão do Trabalho	Agrupamento Especialização de cargos e funções: - Amplitude da tarefa - Profundidade da tarefa - Intercambialidade Papéis desempenhados	De produto a funcional. Mais ampla que estreita. Complexa. Alta. Holistas.	Funcional. Mais estreita que ampla. Simples. Alta. Segmentados.
Normas	Regulação do comportamento - Padronização - Formalização Regulação de ajuste mútuo - Disposição dos contatos	Alta. Baixa. De natural a grupo.	Alta. Baixa. Influência.
Classificação da Estrutura na Empresa		Fortemente Orgânica.	Medianamente Mecânica.

O primeiro item que chama a atenção diz respeito à hierarquia das duas organizações. Enquanto na Femaq, existe um movimento muito grande de inclusão das pessoas nos processos de tomada de decisão, tal situação na Turbimaq é exatamente o oposto. Além disso, a supervisão na primeira empresa ocorre de forma indireta, personalística. Já na outra, a supervisão se dá de modo mais direto, e inclusive pelos próprios diretores. Parece haver na Femaq, portanto, além de um esforço por compartilhar decisões com os colaboradores, um estímulo ao auto-gerenciamento, à independência do colaborador em relação a supervisores. Tais situações podem ser compreendidas como manifestações da autonomia e do entendimento, ambos elementos da racionalidade substantiva da empresa.

Conforme Serva (1997, p.28), “quanto mais autonomia se tem para assumir livremente tal ou qual atividade a desempenhar, ter viva voz no debate que leva à distribuição das tarefas, argumentar e ver os seus argumentos ser alvo de contra-argumentações autênticas, mais engajamento com o trabalho é proporcionado”. E tal engajamento acaba levando às movimentações no sentido da auto-realização.

Apesar da orientação por valores estar fortemente engastada, os resultados apresentados pela empresa também são superiores aos do setor, corroborando Gonçalves e Leitão (2001, p.57), pois “a produtividade da mão-de-obra não está relacionada apenas a fatores cognitivos (*know how*), mas também a fatores afetivos, que são, na realidade, inseparáveis dos fatores cognitivos”.

No que diz respeito à divisão do trabalho, elementos como a auto-realização e a autonomia parecem estar manifestos na *práxis* organizacional da Femaq, quando se observa um rol de tarefas mais complexas e amplas, o que dá melhores condições para que o operário promova a sua realização pelo trabalho. Fazendo uma correlação com isso, Leibholz, Leibholz e Passarelli (1995) afirmam que o homem vive no trabalho, do trabalho, e para o trabalho.

Serva (1997) também aponta a importância da autonomia na divisão do trabalho, como elemento indicativo da racionalidade substantiva. Gonçalves e Leitão (2001, p.57) vão além, afirmando que a política observada na Femaq contribui, dentre outras coisas, para a “superação da alienação psíquica do operário causada pela repetitividade das tarefas, [...] na eliminação de práticas e atitudes hostis do trabalhador para com a empresa, na redução do sofrimento no trabalho e na eliminação da imagem do homem como máquina”. Além disso, os papéis holistas desempenhados na Femaq podem ser vistos como manifestações dos valores emancipatórios, em especial no âmbito da solidariedade e do bem-estar coletivo.

Com relação às normas, a única diferença entre as duas organizações é a disposição dos contatos. Enquanto na Femaq o que orienta os contatos é o entendimento, na Turbimaq o elemento de orientação é a hierarquia (embora a Turbimaq também tenha demonstrado a presença do elemento entendimento, quando da verificação da racionalidade substantiva).

Análise da Tecnologia

No que diz respeito à tecnologia, as duas organizações apresentaram classificações similares em praticamente todos os itens, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

QUADRO 25 - CARACTERÍSTICAS DA TECNOLOGIA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Subdimensão	Classificação na Femaq	Classificação na Turbimaq
Modo de Produção	Pequenos lotes.	Pequenos Lotes.
Arranjo físico	Grupo.	Grupo.
Meios de transformação	De Universal a Multi-propósitos.	Universais.
Repertório de produção operacional	Limitado.	Limitado.
Classificação da Tecnologia na Empresa	Medianamente Não Rotineira.	Medianamente Não Rotineira.

Percebe-se nesta dimensão organizacional que a tecnologia empregada é altamente ditada pelo mercado de atuação das empresas. Guardadas as devidas proporções, existem algumas similaridades entre os mercados atendidos pela Femaq e pela Turbimaq. Pode-se salientar características como a produção de bens altamente específicos, a sua demanda ser comumente em pequeno volume (não raro é que sejam encomendas unitárias, principalmente para a Turbimaq), e os próprios equipamentos demandados para as diversas linhas de produção serem similares. Uma das principais diferenças entre o mercado de uma e outra organização pode ser considerado, conforme Covin e Slevin (1989) apontam, o elevado dinamismo comum no ramo automobilístico, fator que parece ser menos intenso no ramo explorado pela Turbimaq. Todavia, a despeito dessa diferença entre uma e outra organização, o ambiente da Turbimaq também pode ser considerado turbulento e competitivo, e isso acaba promovendo um certo isomorfismo, condicionado pelo ambiente técnico onde as organizações se inserem (Scott, 1995).

Em concordância com Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), evidenciou-se o modo de produção por pequenos lotes, o arranjo físico de grupo, e meios de transformação multi-propósitos (este último apenas no caso da Femaq). Já a Turbimaq apresenta meios de transformação universais. Assim, não se verificam

outros aspectos que mereçam reflexões mais profundas, para essa dimensão organizacional.

Análise da Cultura

Com relação a esta dimensão organizacional, apresenta-se na seqüência um quadro demonstrando as principais características da cultura nas empresas estudadas.

QUADRO 26 - CARACTERÍSTICAS DA CULTURA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Subdimensão	Indicadores	Classificação na Femaq	Classificação na Turbimaq
Formação da identidade	Comunalidade Extensão / escopo Homogeneidade	Forte. Estreita. Homogênea.	Forte. Estreita. Homogênea.
Liderança	Estilo de liderança Abordagem de planejamento Atitude gerencial	De participativa a delegativa. <i>Mixed scanning</i> Heurístico.	De instrutiva a delegativa. <i>Muddling Through.</i> Heurístico.
Regras não escritas	Disciplina dominante Socialização Atitude formal e real Tolerância à ambigüidade	Forte. Forte. Inequívoca. De média a alta.	Forte. Forte. Inequívoca. Baixa.
Orientação externa	Foco Abertura Atitude de planejamento	Longo prazo Aberta. Proativo.	Curto Prazo. Estreita. De reativo a Inativo.
Classificação da Cultura na Empresa		Medianamente Conservadora	Fortemente Conservadora

A primeira subdimensão, formação da identidade, apresenta características similares em ambas as organizações. Algumas circunstâncias contribuem para isso, como o fato de as empresas serem organizações familiares e a possuírem funcionários com uma relação trabalhista bastante antiga. Todavia, embora as características sejam similares, enquanto classificação do potencial de flexibilidade, o conteúdo dessas características é diverso.

Na Femaq, aparecem manifestações intensas de elementos substantivos, como o entendimento, a valorização do ser humano, e a auto-realização. A

combinação desses elementos gera um ambiente de estímulo para o questionamento e a melhoria dos processos, embora não pareça ser esse o objetivo perseguido. A Turbimaq também apresenta traços da racionalidade substantiva na formação da identidade, em especial o entendimento, focado principalmente nos clientes.

Em relação à liderança, enquanto para a Femaq o processo de liderança parece ser uma construção de grupo (demonstrando a manifestação do entendimento), para a Turbimaq isso parece ser encarado como uma decorrência da hierarquia. Para a Femaq, de certo modo, esse esforço pelo entendimento acaba fortalecendo os elementos da sua identidade organizacional, à medida em que “a formação dos grupos e os processos de liderança dependem da habilidade de se criar um senso compartilhado de realidade. Grupos coesos crescem em torno de entendimentos comuns” (Machado-da-Silva e Nogueira, 2001, p.36). Todavia, a segunda organização demonstra uma flexibilidade de planejamento maior que a primeira, principalmente em função de não ter por hábito o estabelecimento de metas (o que, dependendo da circunstância, pode ser útil ou pernicioso).

Quando se observa a subdimensão regras não escritas, a única diferença observada é com relação à tolerância à ambigüidade. Enquanto na Femaq existe um estímulo à manifestação das pessoas, na Turbimaq existem algumas reservas com relação a tal situação. Isso pode ser compreendido, na primeira organização, como uma manifestação de elementos da racionalidade substantiva, tais como a autenticidade, e os valores emancipatórios. Dessa forma, a maior tolerância à ambigüidade apresentada na Femaq lhe permite um maior potencial de flexibilidade.

Já quando se analisa a orientação externa, a Turbimaq parece se encontrar mais absorva no mercado que lhe cerca, e no rol de clientes que atende, não se relacionando com intensidade com o meio social do qual faz parte. Com relação à atitude de planejamento, a empresa afirma ser impossível planejar no setor onde atua. A Femaq já afirma valorizar o planejamento a longo prazo, de forma proativa, além de também promover uma abertura à comunidade local e regional. Isso pode ser explicado, na Femaq, pelo que Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) denominam de ambiente institucional de referência. A Femaq, por ser fornecedora de duas indústrias automobilísticas multinacionais, e também por ter sua diretoria, em função da Economia de Comunhão, em contato com empresas do mundo todo, é

detentora de um ambiente institucional de referência internacional. Já a Turbimaq, aparentemente, tem um contexto de referência que transita entre o regional e o nacional.

Análise do Posicionamento Estratégico

No que tange a esta dimensão organizacional, apresenta-se na seqüência um quadro demonstrando as principais características do posicionamento estratégico das empresas estudadas.

QUADRO 27 - CARACTERÍSTICAS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Subdimensão	Classificação na Femaq	Classificação na Turbimaq
Produtos / Serviços	Controle de custos Desenvolvimento de novos produtos Alta qualidade dos produtos/serviços como diferencial Pesquisa e desenvolvimento tecnológico.	Manutenção do padrão de Qualidade Proximidade com os clientes. Preços ligeiramente superiores aos da concorrência. Inovação tecnológica reativa.
Mercado	Excelência no atendimento do perfil de clientes selecionado; Expansão das atividades, com prospecção de negócios em comércio exterior.	Esforço para a fidelização dos clientes. Estratégia reativa (resposta a estímulos do mercado).
Recursos Humanos	Qualidade dos relacionamentos interpessoais; Construção de um ambiente de auto-realização; Participação nos lucros de forma diferenciada; Política de empréstimos a funcionários, baseada na confiança; Fundo em comum para despesas com saúde e educação.	Esforço pela baixa rotatividade de mão-de-obra. Limitação da capacidade de evolução de carreira. Remuneração um pouco acima da média. Empréstimos a funcionários, com juros simbólicos; Fundo comum para despesas com saúde e educação (mantido exclusivamente pelos funcionários).
Recursos Financeiros	Política de não endividamento; Baixo nível de estoques.	Poucos mecanismos de endividamento; Baixo nível de estoques.
Classificação	Posicionamento Estratégico Prospector.	Posicionamento Estratégico Defensivo.

Em relação a produtos e serviços, percebe-se na Femaq uma postura que enfatiza a pesquisa, o desenvolvimento e a incorporação de novas técnicas de produção, gerando produtos de alta qualidade, e com preços competitivos. Tal

posicionamento pode ser considerado como uma manifestação da racionalidade formal, à medida que enfatiza elementos muito intimamente ligados a resultados, a desempenho, a utilidade. Na Turbimaq, parece haver uma manifestação de elementos da racionalidade substantiva, como entendimento e julgamento ético, quando se observa o esforço da empresa por estar próxima dos clientes, e a atitude de não alterar o padrão de qualidade para reduzir custos, prática relatada nas entrevistas como sendo comumente empregada pela concorrência.

Já quando se observa a subdimensão mercado, pode-se dizer que as diferenças entre as duas organizações se justificam perfeitamente, se considerados os elementos indicativos da subdimensão orientação externa, pertencente à variável cultura (conforme o quadro 26). A Femaq é detentora de uma orientação de longo prazo, e apresenta uma atitude proativa de planejamento. Já a Turbimaq tem uma visão de curto prazo, e demonstra atitude de planejamento transitando entre reativa a inativa. Dessa forma, é natural que a primeira busque a expansão de atividades, bem como defina foco de abordagem com precisão e percepção de futuro. Já a segunda busca manter posições conquistadas, e praticamente não planeja a médio e longo prazo.

Na análise do posicionamento em relação a recursos humanos, surgem fortes manifestações da racionalidade substantiva na Femaq. É possível visualizar traços de entendimento, auto-realização, julgamento ético e autenticidade. Apesar de alguns itens serem semelhantes em uma e outra organização, a racionalidade que orienta essas ações não é semelhante.

Na Turbimaq, parece haver um fator preponderante na definição das políticas em relação a recursos humanos: em função da dificuldade de se encontrar mão-de-obra com a competência necessária, a empresa busca reduzir ao máximo a rotatividade, a fim de obter ganhos com a experiência individual dos operários, e também manter os mesmos na função desempenhada pelo máximo de tempo possível. Parece, portanto, haver uma orientação formal nessas ações.

Um elemento que exemplifica bem as diferenças em uma e outra empresa com relação a essa questão são os benefícios oferecidos na forma de empréstimos a funcionários e o fundo comum para despesas com saúde. Os benefícios são semelhantes (embora, na Turbimaq, o fundo para despesas com saúde seja mantido apenas pelos funcionários, diferentemente da Femaq). Todavia, parece haver uma

diferença fundamental nesses mecanismos de benefício, entre uma e outra empresa: os benefícios oferecidos na Turbimaq parecem ter justificativa na racionalidade formal, à medida em que são articulados de forma a: i – evitar que problemas pessoais do funcionário (de saúde, ou financeiros) impliquem em prejuízo do desempenho individual e organizacional; e ii – estimular a permanência do trabalhador na empresa, já que a mão de obra especializada é escassa. Já na Femaq, tais mecanismos parecem contar com motivações substantivas, ao se manifestarem como contexto de ferramentas para elevar a qualidade de vida do colaborador. A própria participação financeira da empresa no financiamento de parte desse fundo comum parece ser de natureza substantiva, e também o fato de que o fundo comum é destinado não somente a despesas com saúde, mas também com livros, material escolar, e outros produtos.

No que diz respeito a recursos financeiros, o posicionamento das duas empresas é muito semelhante, e visivelmente influenciado pela instabilidade econômica que caracterizou o país em um passado recente. Ambas as empresas têm restrições quanto ao endividamento. Além disso, as duas organizações procuram trabalhar com estoques enxutos, o que, segundo alguns entrevistados, é característico da maioria das empresas do segmento. Dessa maneira, o isomorfismo entre as empresas, para este elemento, parece ser mimético, ou seja, de natureza cognitiva, já que as organizações parecem ter como certo que esta é a melhor estratégia, em função de experiências passadas (Scott, 1995).

Com relação à classificação final, a Femaq foi classificada como adotando um posicionamento estratégico prospector, enquanto o adotado pela Turbimaq é o defensivo. É importante observar que o ambiente no qual a Femaq se insere (automotivo) poder ser classificado como de maior dinamismo que o da Turbimaq (sucro-alcooleiro), em função da sua relação com produtos e processos mais novos e tecnologicamente sofisticados (Covin e Slevin, 1989). Assim, o presente estudo concorda com as verificações de Gimenez e Grave (2000), segundo os quais a estratégia prospectora é mais freqüente em ambientes de maior dinamismo.

Finaliza-se aqui a parte de apresentação e análise dos dados desta pesquisa. No próximo capítulo, a partir da análise tecida até então, são apresentadas as conclusões do presente trabalho, e também algumas sugestões para novos estudos contemplando a Economia de Comunhão e aspectos da racionalidade. Além disso,

são também propostas algumas recomendações que podem contribuir para o processo organizacional da Femaq e da Turbimaq.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Fazendo uma retrospectiva da evolução social nos últimos dois séculos, percebe-se o quanto a sociedade se desenvolveu em torno das relações sociais no trabalho. “A indústria não só chegou até o homem, mas tornou-se o ponto de partida das relações produtivas de trabalho” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995, p.1) .

É impossível negar a contribuição da empresa moderna nesse processo de desenvolvimento. Ramos (1989, p. 195-196) vê o mercado moderno como um mecanismo viável e eficiente de desenvolvimento, desde que expurgado de suas limitações e exageros. Todavia, mesmo sendo viável e eficiente, o modelo atual parece não ser suficiente para equacionar os problemas de desigualdade sócio-econômica intra e internacionais (Ferrucci, 1998). É necessário, dessa forma, o desenvolvimento de modelos organizacionais que possam atender às necessidades de desenvolvimento de forma mais completa e equânime.

Neste trabalho buscou-se portanto analisar uma das propostas de ação empresarial que pretende contemplar dimensões mais amplas do desenvolvimento humano, a Economia de Comunhão na Liberdade.

Foram estudadas duas organizações do ramo metal-mecânico, localizadas no mesmo município, a primeira optante pelo modelo de Economia de Comunhão e a outra uma empresa de economia de mercado. O objetivo do trabalho foi identificar até que ponto as duas organizações apresentavam semelhanças ou diferenças entre a racionalidade e as dimensões organizacionais de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico. Em função da análise efetuada, apresenta-se abaixo algumas considerações.

Em primeiro lugar, observa-se que os indicadores da racionalidade substantiva aqui empregados foram observados em uma frequência maior na Femaq que na Turbimaq. Aparentemente, tal situação tem relação com o envolvimento da empresa com a Economia de Comunhão. A ligação da Femaq com a EdC parece influenciar no surgimento de valores civilizatórios básicos como o entendimento e a auto-realização. Mas é importante lembrar que em função do próprio delineamento de pesquisa adotado, não é possível (e nem é o propósito) generalizar os resultados para além dos casos estudados.

Todavia, a empresa optante pelo modelo de economia de comunhão também apresenta diversos indicadores da racionalidade formal. E aqui se insere a segunda importante conclusão do presente trabalho. Para o caso específico da Femaq, conforme foi abordado no tópico que trata da análise comparativa das racionalidades, tanto a formal quanto a substantiva se fazem presentes de modo intenso. Isso contrapõe a proposição de que tais racionalidades sejam opostos de um mesmo *continuum* (Serva, 1996), pois sugere que ambas são diferentes dimensões da realidade organizacional, conforme Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) argumentam.

Na dimensão deste estudo, a racionalidade nas organizações parece ser composta por dimensões interdependentes, que podem ou não se manifestar. Em relação a esse assunto, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) salientam que a racionalidade substantiva não se ausentou do palco organizacional, mas apenas se revestiu de valores relacionados ao tempo e ao cálculo das conseqüências, o que explica a interdependência da lógica de ação substantiva com a formal. Dessa forma, a racionalidade substantiva nas organizações está relacionada ao conjunto de valores que orienta a práxis organizacional, independentemente de se tais valores têm caráter civilizatório básico ou tem natureza mais vinculada ao cálculo e à utilidade. Por isso, é mais adequado afirmar que as organizações têm racionalidades substantivas diferentes, ao invés de mensurar-lhes a intensidade.

O terceiro aspecto que merece destaque é a diferença em relação às dimensões organizacionais analisadas. A empresa optante pela Economia de Comunhão apresentou nuances de flexibilidade, na sua estrutura e em seu posicionamento estratégico, mais intensas que a empresa de economia de mercado. Já com relação à cultura, as diferenças de flexibilidade foram sutis, e em tecnologia ambas demonstraram grande similaridade.

Tais resultados levantam a questão se na Femaq está em andamento o propósito da Economia de Comunhão de re-significar a economia. Sorgi (1998, p. 34) sugere a hipótese de que a EdC tem revitalizado a sociabilidade original da economia, tendo por base a construção de uma sociedade efetivamente solidária. A manifestação de elementos como o entendimento, a auto-realização, os valores emancipatórios e o julgamento ético, conforme evidenciado no capítulo anterior,

podem ser sinalizadores disso, embora não haja consistência suficiente nesta pesquisa para fazer tal afirmação.

A estrutura é parte fundamental dessa re-significação econômica, enquanto modo alternativo de manifestação dos relacionamentos sociais dentro de uma organização produtiva. Logo, qualquer organização que se proponha re-significar a economia, deve contemplar alterações nessa dimensão organizacional. E o posicionamento estratégico mais flexível demonstra que a Femaq, como empresa de Economia de Comunhão, logra ser competitiva, e ao mesmo tempo contemplar perspectivas de desenvolvimento humano, além das de desenvolvimento econômico.

Com relação à cultura não flexível apresentada pela organização, parece que a *práxis* dos Focolares tem características culturais muito fortes, o que limita a flexibilidade da organização, à medida em que promove uma cristalização de valores e crenças em torno do que é central, distintivo e duradouro (Machado-da-Silva e Nogueira, 2001) para o movimento Focolar, em geral, e para a Economia de Comunhão, especificamente. Em relação à tecnologia, conforme já comentado anteriormente, parece que o ambiente técnico acaba promovendo uma tendência ao isomorfismo entre as organizações em estudo (Scott, 1995).

Uma última reflexão que é importante ressaltar diz respeito aos valores e crenças manifestas nas organizações. Indubitavelmente, grande parte das diferenças entre as duas organizações são determinadas pelas diferenças dos valores e crenças dos seus membros, em especial, os dirigentes. Portanto, é mister lembrar que tais elementos cognitivos se manifestam, conforme Giddens (1989), em um processo dialético, criando, recriando, e mantendo as estruturas organizacionais, numa perspectiva histórica.

Assim, não se pode dizer que a Femaq mudou sua estrutura cognitiva e espacial por ter adotado o modelo de Economia de Comunhão. É mais adequado dizer que, há alguns anos, a proposta do movimento Focolar vem influenciando a *práxis* organizacional na empresa. Mesmo antes do surgimento do projeto de Economia de Comunhão, os diretores da Femaq (os quais já participavam do movimento) afirmaram desejar construir um modelo diferente de organização, mesmo sem saber como fazê-lo. “Quando, em 1991, a Chiara Lubich falou em Economia de Comunhão, nós já estávamos fazendo alguma coisa aqui, na prática.

Mas daí em diante, parece que a coisa se definiu mais”, afirma um dos diretores da empresa. Dessa forma, percebe-se que a Economia de Comunhão não definiu, na Femaq, a alteração radical dos rumos da empresa, mas influenciou para a consolidação de mudanças organizacionais que já eram anseios dos diretores.

Em última instância, pode-se afirmar que a análise comparativa realizada neste estudo, e suportada por um embasamento teórico pertinente, não permite afirmar que haja diferenças intensas entre uma e outra organização, em especial no que tange à tecnologia e à cultura. Nas demais dimensões, a existência de algumas diferenças pode apontar para uma flexibilização do modelo burocrático de organização, mas não parece se configurar como uma oposição a tal modelo, mas talvez como um aprimoramento deste.

Espera-se que os resultados apresentados possam contribuir para o entendimento e desenvolvimento dessa proposta de re-significação econômica, além de estimular o interesse acadêmico pelo tema aqui tratado. Nesse âmbito, propõe-se aqui alguns tópicos que podem vir a contribuir para a melhor compreensão da Economia de Comunhão, seus benefícios e limitações, e sua capacidade de contribuir para a evolução do contexto das organizações, tanto no que diz respeito à teoria quanto em relação à prática organizacional brasileira:

- Realizar pesquisa com outras organizações optantes pelo modelo de Economia de Comunhão, adotando delineamento de pesquisa quantitativo, de forma a permitir a aplicação da validade externa (para além da amostra pesquisada);
- Desenvolver estudos avaliando as similaridades ou diferenças dos esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de empresas de EdC, em comparação com empresas convencionais;
- Replicar o presente estudo com um grupo maior de organizações, a fim de poder avaliar a relação entre racionalidade, flexibilidade organizacional e o porte ou ramo de atividade das organizações estudadas;

- Pesquisar a racionalidade em outras organizações, a fim de corroborar ou refutar a proposição oriunda deste trabalho, de compreensão das racionalidades formal e substantiva como interdependentes;
- Replicar este estudo em outras empresas de EdC, de diferentes ramos e variados tipos de organização (cooperativas, sociedades anônimas de capital aberto, sociedades limitadas), a fim de analisar até que ponto a influência de tais características nas organizações é suplantada ou não pela opção comum pela Economia de Comunhão.

Além dos tópicos de estudo sugeridos acima, sugere-se, por fim, algumas recomendações para a prática administrativa das empresas estudadas:

- A Turbimaq deveria considerar a possibilidade de adotar estratégias de planejamento mais estruturadas, de modo a minimizar impactos da sazonalidade de sua atividade;
- Sugere-se que a política iniciada pela Turbimaq de diversificar o portfólio de clientes seja intensificada, como uma das estratégias de minimização dos impactos da sazonalidade, e também como mecanismo de ampliação do contexto ambiental de referência (de regional/nacional para internacional), pois a manutenção de contextos de referência restritos pode restringir a competitividade organizacional (Inocêncio, 2000);
- Tomando como base experiências como a da Femaq, a Turbimaq poderia ensaiar iniciativas de promoção de maior participação dos colaboradores nos processos de decisão da empresa, como mecanismo promotor da auto-realização dos indivíduos, bem como do aumento da produtividade;
- Para a Femaq, com relação aos empréstimos efetuados a funcionários, é importante verificar as implicações de tal procedimento junto à legislação

trabalhista, de modo que não fique caracterizada tal atitude como remuneração alternativa;

- A Femaq poderia estruturar alguns processos, descrevendo fluxos e definindo atribuições, o que facilitaria, no futuro, a formatação mais detalhada de uma proposta organizacional de Economia de Comunhão;
- Sugere-se, por fim, à Femaq, registrar sua história organizacional de modo sistematizado, o que poderia ser articulado junto ao meio acadêmico, também a fim de permitir a melhor estruturação de uma proposta futura de modelagem organizacional para empresas de Economia de Comunhão.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1987.

ARAÚJO, L.; EASTON, G. Strategy: where is the pattern? **Organization**, v.3, n.3, p.361-383, 1996.

ARAÚJO, V. A cultura da partilha no evangelho. **Economia de Comunhão: uma nova cultura**. Ano I, n.1, p.4, mai. 1994.

_____. Economia de Comunhão e Comportamentos Sociais. In: COSTA, Rui; et. al. **Economia de Comunhão: Projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998, p.9-20.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1985.

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

BUREAU INTERNACIONAL DE ECONOMIA E TRABALHO. Princípios para a gestão de uma empresa. **Economia de Comunhão: Uma nova cultura**. Ano III, n.2, p.7-8, nov. 1997.

BURKARD, H. Gerenciamento Sustentável. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.67-78.

BUZZELL, R.; GALE, B. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**: baseado no maior banco de dados de informações estratégicas do mundo. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

CABRAL, A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998.

CALLIARI, G. O projeto economia de comunhão: acenos sobre a origem, o desenvolvimento e algumas repercussões. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.20-23.

CASTRO, A.; DIAS, E. **Introdução ao pensamento sociológico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1980.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**: chapters in history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1996.

CIACCIO, S. O novo relacionamento empresa – comunidade. **Economia de Comunhão**: Uma nova cultura. Ano III, n.2, p.15, ago. 1998.

CIPOLLA, D. **Verso una nuova dimensione dell'economia**: Il progetto di economia di comunione. Brescia, 1998, 281 f. Monografia (Graduação em Economia) – Facoltà di Economia, Università Degli Studi di Brescia.

CLEGG, S. **Modern Organizations**: organization studies in the postmodern world. London: Sage, 1990.

COLTRO, A.; SANTOS, S. **Ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública**: A busca da compreensão da racionalidade e da ética. Programa de Desenvolvimento na Gestão em Saúde – UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pdgs>>. Acesso em: 07 jun. 2001.

COMISSÃO NACIONAL DA EDC – BRASIL. **Resumo Estatístico da EdC**. Documentos internos. Mar. 2001.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, 1989.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DAFT, R.; LEWIN, A. Where are the theories for the “new” organizational forms? Na editorial essay. **Organizational Science**. v.4, n.4, p.I-VII, Nov. 1993.

DELLAGNELO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**. v.7, n.19, p.19-33, 2000.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v.48, n.2, p.147-169, 1983.

DOLL, W.; VONDEREMBESE, M. The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise. **Omega**, v.19, n.5, 1991.

ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC. **Resumo Estatístico da EdC**. Documentos internos. Set. 1999.

FARIA, J. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, GEO/ANPAD, 2000.

FARIA, R. Depoimentos: Espri S.A. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.125-128.

FENNEL, M.; ALEXANDER, J. Perspectives on organizational change in the US medical care sector. **Annual Review of Sociology**, v.19, p. 89-112, 1993.

FERUCCI, A. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: COSTA, Rui; et. al. **Economia de Comunhão: Projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998, p. 69-92.

FOCOLARES, Movimento dos. **Movimento Focolar: Alguns dados históricos**. Disponível em: <<http://www.Focolares.org.br>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

FRANCO, A. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. 2. ed. Brasília: Instituto de Política Millennium, 2000.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo em pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.1, p.27-45, jan/abr. 1998.

_____ ; GRAVE, P. Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, GEO/ANPAD, 2000.

GOLD, L. Abrindo espaço para uma nova visão econômica: redes locais-globais de comunhão. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.88-99.

_____ . **Human values and economic change: the economy of communion in Brazil**. Glasgow, 1996, 387 f. Dissertação (Mestrado em Geografia Política) – Faculdade de Geografia, Universidade de Glasgow.

GOLINELLI, M. **Gli approci normativi allo sviluppo e l'Economia di Comunioni: analisi di un'esperienza brasiliana**. Bologna, 2001, 258 f. Monografia (Graduação em Sociologia dos Países em Via de Desenvolvimento) – Facoltà di Scienze Politiche, Università degli Studi di Bologna.

GONÇALVES, H; LEITÃO, S. Empresas da Economia de Comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração Pública**. v.35, n.6, p. 33-59, nov/dez 2001.

GUARIDO FILHO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5, n.2, p.33-63, mai/ago. 2001.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, p. 105-117, 1996.

GUI, B. Significado, implicações e definição de 'Economia de Comunhão'. **Economia de Comunhão: Uma nova cultura**. Ano III, n.2, p.5, nov. 1997.

_____. Empresa e Economia de Comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, Rui; et. al. **Economia de Comunhão: Projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998, p.93-106.

_____. Os bens invisíveis à economia de hoje. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.58-66.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madrid, Taurus 1987, v. 1: Racionalidad en accion e racionalidad social.

_____. **Teoria dell'Agire Comunicativo**. Bologna: Societá Editrice il Mulino, 1986. v.2: Critica della ragione funzionalistica.

HALL, R. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Boston: Harvard University Press, 1988.

HATCH, M. **Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

IDEPA. **Instituto para el Desarrollo de la Democracia Participativa**. Disponível em: <<http://idepa.cjb.net>>. Acesso em: 15 jun. 2001.

INOCÊNCIO, R. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos**. Curitiba, 2000, 146 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Estratégia) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

KALBERG, S. Max Weber types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**. v.85, n.5, p.1145-1179, 1980.

LEIBHOLZ, R. e LEIBHOLZ, H. **Experiência da Femaq S/A**. Arquivo da empresa. Piacenza, 1999.

_____ ; e PASSARELLI, V. Aumentando a produtividade em época de turbulência. In: Conaf 95. **Anais...** São Paulo, 1995.

LUBICH, C. Da espiritualidade da unidade, uma proposta de ação econômica. **Economia de Comunhão: Uma nova cultura.** Ano IV, n.3, p.3-4, out. 1999.

_____. O movimento Focolar e a Economia de Comunhão. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999.** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.9-19.

_____. **O código para transformar a sociedade.** Disponível em: <<http://www.Focolares.org.br/pagehist.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v.4, n.7, p.97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. (org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999. p.102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C.; NOGUEIRA, E. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea.** v.5, edição especial, p.35-58, dez. 2001.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The strategic process: concepts, contexts and cases.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review.** v.65, n.4, p.65-75, 1987 (a).

_____. The strategy concept 1: five Ps for strategy. **California Management Review.** v.30, n.1, p.11-24, jun. 1987 (b).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, M.; MENDES, A.; CRUBELLATE, J. Ações cotidianas, interesses pessoais e envolvimento: um estudo com voluntários do Lar Escola da Criança de

Maringá. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, GEO/ANPAD, 2000.

PAGLIONE, M. **Oltre il profitto l'uomo: l'Economia di Comunione**. Urbino, 2001, 191 f. Monografia (Graduação em Sociologia) – Facoltà di Sociologia, Libera Università degli Studi di Urbino .

PETTIGREW, A. On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**. n.24, p.570-581. 1979.

PINHEIRO, M. Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (org.) **A economia solidária no Brasil: A autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000, p.333-351.

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

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

QUINN, J. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The strategy process**. New Jersey: Prattice-Hall, 1991, p. 4-12.

RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RESSL, M. Economia de Comunhão: visão de desenvolvimento. In: CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p.79-87.

RICHARDSON, R. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to bureaucratic models. In: Rothschild-Whitt, J.; Lindenfeld, F. (orgs.) **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982.

ROUSSEL, P.; SAAD, K.; BOHLIN, N. **Pesquisa e desenvolvimento: como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, N. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**. v.2, n.1, p.47-66, jan/abr. 1998.

SCOTT, R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, p.18-30, 1997.

_____. **Racionalidade e organizações:** o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo, 1996, 607 f. Tese (Doutorado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas** – relatório final. São Paulo: Sebrae/SP, dez.1999.

_____. **As MPE's na Economia:** classificações e participação na economia do Brasil. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/pesquisas>>. Acesso em: 19 jun. 2001 (a).

_____. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos** – relatório final. São Paulo: Sebrae/SP, out.2001 (b).

SCHOMMER, P. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, GEO/ANPAD, 2000.

SIMON, H. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (org.) **A economia solidária no Brasil:** A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000, p.11-28.

SORGI, T. A cultura do dar. In: COSTA, Rui; et. al. **Economia de Comunhão:** projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998, p.31-68.

SOUZA, A. Um instantâneo da economia solidária no Brasil. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (org.) **A economia solidária no Brasil:** A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000, p.7-11.

STABELL, C.; FJELDSTAD, Ø. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.413-437, 1998.

TAKAYAMA, K. Rationalization of State and Society: a weberian view of early Japan. **Sociology of Religion**, v.59, n.1, p.65-79, spring, 1998.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLBERDA, H. **Building the flexible firm:** how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1991. v.1.

WHIPP, R. Creative desconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**. v.26 n.6, p.561-585, nov/1989.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1**DOCUMENTOS COLETADOS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS****FEMAQ:**

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL – ALEMANHA. **Prêmio Ambiental von Martius:** certificado de participação. São Paulo, 31 out. 2000.

COMDEMA, Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente. **Certificado de Destaque Ambiental do ano de 1999.** Piracicaba, 2000.

ESPRI S/A. **Espri Notícias:** Boletim Informativo da Espri S/A. Vargem Grande Paulista, ano 6, n.10, mai.2002.

_____. **Formulário de subscrição de ações.** 2002.

FEMAQ vem apostando na parceria com o trabalhador. **Jornal da Paulicéia.** Piracicaba, 1 mai. 1997.

FEMAQ, Piracicaba. **Ata da reunião com os encarregados sobre Administração de Pessoas.** 4 abr. 2002.

_____. **Ata de etapa do Programa de Reciclagem de Encarregados.** 26 fev. 2002.

_____. **Ata de reunião da Comissão de Participação nos Lucros ou Resultados.** 23 mai. 2002.

FEMAQ. Departamento Comercial. Materiais de divulgação utilizados em 2002.

FEMAQ. Departamento de Pessoal. **Controle de distribuição de equipamentos de proteção individual a colaboradores.**

_____. **Controle interno de empréstimos financeiros a colaboradores.** 2002.

_____. **Controle interno de Vale-Cimento a colaboradores.** 2002

_____. **Relação de colaboradores.** 12 ago. 2002.

_____. **Relação de cursos realizados por funcionários,** 22 jan. 2002.

_____. **Roteiro do programa de Integração de novos funcionários para o ano de 2002.**

FEMAQ. **História da Empresa.** Relato apresentado em Piacenza, Itália, 29 jan. 1999.

_____. **Histórico da Empresa.** Piracicaba, s/d.

_____. **Participação nos Lucros ou Resultados:** cartilha informativa. Piracicaba, 15 mai. 2001.

_____. **Reaproveitamento da Areia Descartada da Fundição.** Trabalho apresentado no Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental 2001, Piracicaba, mai. 2001.

_____. Relatório das principais datas comemorativas da empresa. s/d.

_____. Política de Meio Ambiente da Femaq Ltda. s/d.

FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental 2001:** certificado de participação. São Paulo, 4 jun. 2001.

GENERAL MOTORS DO BRASIL. **Superação - Certificado de Mérito ao Fornecedor.** 1995.

_____. **Superação - Certificado de Mérito ao Fornecedor.** 1996.

_____. **Superação - Certificado de Mérito ao Fornecedor.** 2000.

_____. **Superação - Certificado de Mérito ao Fornecedor.** 2001.

GRUPO GESTOR DAS FUNDIÇÕES SIGNATÁRIAS DE PIRACICABA. **Certificado de Membro do Grupo Gestor.** Piracicaba, 13 dez. 1999.

LEIBHOLZ, Rodolfo. **Espri S/A.:** uma nova forma de ver a empresa. Piracicaba, jul. 2002.

MARIÁPOLIS ARACELI. **Movimento Econômico:** documento da Economia de Comunhão. Vargem Grande Paulista, jun. 1999.

TURBIMAQ:

TURBIMAQ. Departamento Comercial. **Histórico de relacionamento com os principais clientes.** 2002.

_____. **Relação consolidada de fornecedores e clientes.** 2002.

_____. **Organograma.** 2002.

_____. **Relação de colaboradores.** 21 ago. 2002.

_____. **Relação de nível de escolaridade dos funcionários,** 27 jun. 2002.

TURBIMAQ. Departamento Financeiro. **Balanco Patrimonial.** 31 dez. 2002.

_____. **Demonstração do Resultado do Exercício.** 31 dez. 2002.

ANEXO 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Cadastro – informações preliminares

Empresa:

Nome e cargo do entrevistado:

Há quanto tempo está na empresa?

Há quanto tempo está neste cargo?

Data da entrevista:

Início da entrevista:

Término da entrevista:

DIMENSÃO: ESTRUTURA

1. Existem muitos níveis hierárquicos na empresa? Existe contato entre os funcionários do setor de produção e a diretoria da empresa? Se sim, como este se dá?
2. Quais departamentos ou setores existem na empresa? Existe “sobreposição / intercambialidade” entre os departamentos? Há exigência de qualificação específica por departamentos?
3. Você considera que na empresa os superiores dividem a responsabilidade com suas equipes?
4. Como é o processo de tomada de decisões estratégicas na empresa? Quem geralmente participa dessas decisões?
5. Como é feita a supervisão dos grupos de trabalho / setores produtivos?
6. Quais critérios são considerados para formar as equipes de trabalho na empresa?
7. No processo produtivo da empresa, é preferível que poucos empregados executem tarefas mais amplas, ou que vários empregados executem tarefas menores? Em geral, os empregados são “especialistas” em pequenas tarefas, aproveitando os ganhos com o trabalho repetitivo?
8. Como é feita a supervisão e controle dos trabalhos? É preferível dar autonomia ou supervisionar?
9. Você costuma, esporadicamente, trabalhar em outros setores/atividades? Por quê?

10. Você tem algum tipo de contato com as pessoas da empresa fora do local de trabalho?
11. Existem formulários específicos de ordem de serviço? Qual o conteúdo deles? Há rotinas específicas nos trabalhos? Há alguma padronização com relação aos resultados esperados do trabalho?
12. A empresa tem mapa / layout? Existe descrição de cargos e funções? São utilizados modelos padronizados de memorandos? Existem descrições formais (impressas) de rotinas de trabalho? Há registros de avaliação?
13. Quando existem problemas no seu setor, com quem você costuma discuti-los? Há algum hábito de se relatar por escrito os problemas? Existe algum tipo de comitê ou força tarefa na empresa para solucionar dificuldades específicas?

DIMENSÃO: TECNOLOGIA

1. A produção é por série ou por ordem de serviço? Os volumes de produtos processados em geral são pequenos ou grandes?
2. Até qual estágio do processo produtivo é possível variar a produção (modificar o produto final)?
3. A gama de matérias primas empregadas é muito extensa e variável?
4. A gama dos produtos acabados é muito extensa e variável? Quais os segmentos industriais que consomem os produtos fabricados?
5. Existe no processo produtivo a possibilidade de realizar fluxos de trabalho paralelos? É possível alterar a seqüência das operações, ou transferir as operações para outras estações de trabalho?
6. Em que momento do processo produtivo se dá a diferenciação da produção? É possível iniciar o processo para obter o produto A e ao longo do processo alterar para o produto B?
7. Como se dá a passagem dos produtos de um estágio para o seguinte?
8. Como as matérias primas são agregadas ao processo produtivo? Como os produtos em processo “caminham” dentro do processo produtivo?
9. Existem máquinas, ferramentas e equipamentos específicos para cada linha de produtos acabados, ou eles são utilizáveis para todos os produtos?
10. É necessário fazer ajustes / adaptações nos equipamentos, para utilizá-los na produção de produtos diferentes?
11. Qual o grau de variação das operações e tarefas desempenhadas por cada operário?

12. Como é feito o controle de qualidade dentro do processo produtivo? Existe algum sistema de “auto–controle” da qualidade?
13. Quais os requisitos básicos de conhecimento necessários para que um empregado trabalhe no setor produtivo? É necessária educação formal, ou alguma capacitação específica?

DIMENSÃO: CULTURA

1. Quais as principais metas da empresa? A empresa tem definida a sua missão? Como foi feita a definição da política da qualidade?
2. Existe alguém fundamental na história da empresa? Acontecem reuniões, confraternizações, etc., com frequência? Como é a participação?
3. Os superiores costumam pedir a opinião dos subordinados para tomar decisões importantes? Como as pessoas são informadas dessas decisões?
4. Como é o processo de estabelecimento de metas da empresa? Quem estabelece as metas? Elas são quantificações precisas ou são estimativas? Como tais metas são informadas aos colaboradores?
5. Existe um processo de definição de rotinas operacionais? Como ele acontece? Quando surgem imprevistos, existe algum critério de prioridade estabelecido para orientar a atuação dos gerentes? É comum que os gerentes desempenhem atividades pontuais, improvisadas, ad hoc?
6. Na contratação de pessoal, existem critérios de área de formação, experiência no setor, ou faixa etária? É possível agrupar em grandes grupos os funcionários por meio desses critérios?
7. Como é o processo de integração de novos funcionários na empresa? A empresa tem uma política de carreira? Há algum programa de desenvolvimento gerencial? Existem programas de treinamento específicos para a empresa?
8. Você considera as regras da empresa suficientes, exageradas, ou insuficientes? Por quê? O que você acha que a empresa deveria modificar nessas regras?
9. Pessoas que questionam muito as coisas auxiliam ou dificultam o crescimento da empresa? Como são tratadas as idéias e opiniões diferentes?
10. Como você vê o futuro da empresa? Qual o horizonte temporal utilizado para planejar as ações da empresa?
11. As pessoas da empresa têm contato com outras empresas / empresários do setor? A empresa é vinculada a algum sindicato ou associação de classe? Existe algum processo de monitoração do mercado (tecnologia, concorrentes, legislação, etc.)? Para a empresa é mais importante estar atualizada em relação à tecnologia ou ao mercado?

12. Como é feito o planejamento estratégico da empresa? Na sua opinião, para que serve o planejamento estratégico da empresa? Na sua opinião, até que ponto a empresa pode controlar / confrontar o ambiente / mercado?

DIMENSÃO: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

1. Pensando nos produtos e serviços da empresa, quais as principais preocupações estratégicas (preços, custo, qualidade, tecnologia, inovação, imagem)?
2. Em relação a produtos e serviços, o que diferencia a empresa da concorrência?
3. Pensando no mercado que a empresa atende, quais as principais preocupações estratégicas (participação no mercado, taxa de crescimento, seleção de um perfil específico de clientes)?
4. Quais são as principais preocupações estratégicas relacionadas a recursos humanos?
5. Quais as principais diferenças nesse aspecto entre a sua empresa e as demais empresas do segmento?
6. Quais são as principais preocupações estratégicas relacionadas a recursos financeiros?
7. Quais as principais diferenças nesse aspecto entre a sua empresa e as demais empresas do segmento?
8. Quais são as principais preocupações estratégicas relacionadas a recursos mercadológicos?
9. Quais as principais diferenças nesse aspecto entre a sua empresa e as demais empresas do segmento?

DIMENSÃO: RACIONALIDADE

1. Quais os motivos pelos quais você trabalha nesta empresa?
2. Qual a maior vantagem em se trabalhar nesta empresa?
3. Existe alguma desvantagem em trabalhar aqui?
4. Quais as maiores qualidades da empresa?
5. Quais os maiores defeitos/problemas da empresa?
6. Você consegue identificar os principais valores da empresa?
7. Existem outras questões que você acha importantes para facilitar a compreensão de como a empresa funciona?

ANEXO 3
ROTEIRO PARA ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Há quanto tempo o entrevistado está na empresa?

Há quanto tempo está neste cargo?

Data da entrevista:

Início da entrevista:

Término da entrevista:

DIMENSÃO: ESTRUTURA

1. Você tem contato freqüente com a diretoria da empresa?

() Sim

() Não

2. Você considera que na empresa os superiores dividem a responsabilidade com suas equipes, ou eles chamam a responsabilidade para si?

() Dividem a responsabilidade.

() Chamam para si.

3. Na execução do trabalho, o seu chefe supervisiona ou te dá autonomia?

() Supervisiona

() Dá autonomia

4. Você costuma trabalhar em outros setores/atividades?

() Sim

() Não

5. Existem formulários para controlar o seu trabalho na produção?

Sim

Não

DIMENSÃO: TECNOLOGIA

1. A produção é por série ou por ordem de serviço?

Série

Ordem

2. Quantos produtos finais a empresa fabrica?

3. Existe só uma maneira de fazer o trabalho de produção, ou é possível alterar a seqüência ou o local de execução das tarefas?

Há só uma maneira

É possível alterar a seqüência

É possível alterar o local

É possível alterar ambos.

4. É possível iniciar o processo para obter o produto A e ao longo do processo alterar para o produto B?

Sim

Não

5. Existem máquinas, ferramentas e equipamentos específicos para cada linha de produtos acabados, ou eles são utilizáveis para todos os produtos?

Específicos

Universais