

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

**AS DIMENSÕES DO MODELO BUROCRÁTICO NAS
ORGANIZAÇÕES:
um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela
abordagem da Economia de Comunhão**

MARINGÁ
2007

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

**AS DIMENSÕES DO MODELO BUROCRÁTICO NAS
ORGANIZAÇÕES:
um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela
abordagem da Economia de Comunhão**

Dissertação aprovada no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, orientada pela Prof^a. Dr^a. Cristiane Vercesi.

MARINGÁ
2007

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

M541d Menegassi, Cláudia Herrero Martins
As dimensões do modelo burocrático nas organizações : um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão / Cláudia Herrero Martins Menegassi. -- Maringá : [s.n.], 2007.
108 f. : il. grafs., tabs.

Orientadora: Profª Drª. Cristiane Vercesi.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.
Parceria entre a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Estadual de Londrina (UEL)

1. Burocracia. 2. Dimensões burocráticas. 3. Economia de Comunhão. 4. Modelos organizacionais. 5. Gestão. I. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Título.

CDD 21.ed. 658.312

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

**AS DIMENSÕES DO MODELO BUROCRÁTICO NAS
ORGANIZAÇÕES:
um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela
abordagem da Economia de Comunhão**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovada em 21 de setembro de 2007

Prof.^a. Dr.^a. Cristiane Vercesi (PPA/UUEL)

Prof. Dr. Luiz Antonio Brandalise (UEPG/PR)

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA/UEM)

Dedico mais uma vez a Deus, presente em minha vida em cada momento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de modo especial, à pessoa que apostou primeiramente nesta empreitada: Prof^a. Dr^a. Eliza Emília Rezende Bernardo-Rocha (*in memoriam*). À minha segunda orientadora, Prof^a. Dr^a Cristiane Vercesi.

À Prof^a. Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa e à Prof^a. Dr^a Terezinha Aparecida Guedes, pela disposição com que compartilharam seus conhecimentos e por todo o apoio recebido durante esta trajetória.

A todos aqueles ligados a este Programa de Pós-Graduação, a cada um dos professores e ao secretário Bruhmer César Forone Canonice. Aos membros da minha banca de qualificação, Prof. Dr. José Paulo de Souza e Prof^a. Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa. A cada um dos meus colegas de turma: Agnaldo, Carlos, Evandro, Geverson, Joziel, Juliano, Maísa, Patrícia e Sérgio, e também Kerla e Cristiane.

A toda minha família. Ao meu marido Edvaldo Roberto Menegassi, pelo apoio incondicional à realização deste trabalho e de todos os meus outros sonhos. Aos meus pais, Francisco Antonio Martins e Justa Herrero Martins, mais uma vez, *por simplesmente tudo* e ao meu irmão Francisco Herrero Martins.

A Chiara Lubich, por ter inspirado entre tantas outras coisas o projeto Economia de Comunhão e a Lourdes Soares e Ronaldo Souza Marques, seus representantes para a região sul do Brasil.

Aos membros da Comissão da Economia de Comunhão do norte do Paraná: Sandra Maria Fujiwara Iwankiw, Marcio Fabian Iwankiw, Antonio Carlos de Campos, Manoel Quaresma Xavier, Joana D'arc Costa, Aldo de Oliveira Acioli e João Nunhez e também a Armando e Roseli Tortelli.

Aos amigos que de alguma forma colaboraram com esta pesquisa: Eduardo Cordeiro, Helena Haas Cordeiro e família Cordeiro, Aldo Cívico, João Lourenço Alavarse, Maurício Custódio Serafim, Raquel Weiss, Luisa Maria de Lima Vieira, Sabrina Vieira Lima, Luigino Bruni, Márcia Baraúna Pinheiro, Iracema Andréa Arantes da Cruz, Sandra Ferreira Ribeiro, Luiz Eduardo de Oliveira, Anderson Cristian Fernandes, Kurk Ziegler, Alessandra Maria Detoni, João Batista Pereira, Valdir Fernandes, Antonio Agostinho Lopes, Jesuana Valério, Peter Henrique Felipe Salles Geib, Maria Celeste Schincariol Ferrari Geib, Letícia Bego, aos amigos do grupo EdC-Brasil e a todos os outros amigos agradeço, sobretudo, por compreenderem a importância que este trabalho teve para mim.

A cada um dos funcionários das empresas Rotogine, Eco-ar, AVN, Unità, Policlínica Ágape, Comunione, Uniben e Espri por colaborarem prontamente com a pesquisa e aos responsáveis por essas empresas pelo acesso concedido e pela acolhida; entre eles, Silvio Rodrigues, Marina Pereira Constancio, Elizabeth da Costa Ribeiro Lima, Augusto Lima Neto, Estevam Marinho, Ivonete Costa Aguiar, Solange da Cruz Barbosa, Maria Conceição Francischinelli e Darlene Ponciano Bonfim.

Por fim, agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro.

RESUMO

Este trabalho visa verificar a relação das empresas da Economia de Comunhão (EdC) do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização. Esse modelo, também chamado burocracia, pode ser observado por meio de seis características, ou dimensões, dentro das empresas que o adotam: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Apesar de ser considerado predominante nas organizações na atualidade por seus resultados, o modelo burocrático possui uma série de disfunções que se referem, sobretudo, aos efeitos que ele produz na vida cotidiana dos funcionários das empresas que o seguem como modo de gestão. Várias foram as tentativas de se romper com esse modelo, pois as características da burocracia pareciam divergir de abordagens mais "humanizadas" no tocante aos próprios funcionários das empresas. Mas, na prática, será que as empresas que se propõem a colocar o homem como centro de suas atividades, romperam com o modelo burocrático de organização? A fim de verificar essa relação entre empresas com abordagens diferenciadas de gestão e burocracia, optou-se por estudar as empresas da Economia de Comunhão integrantes do Pólo Empresarial Spartaco, localizado na cidade de Cotia, no estado de São Paulo, justamente devido ao caráter que as empresas da EdC têm no tocante aos seus propósitos de ação, entre os quais está o de colocar como centro de suas atividades produtivas o homem e o bem comum. Por meio de questionários aplicados aos funcionários das oito empresas eleitas para a pesquisa e de diversos cruzamentos dos dados com informações específicas como cargo, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, sexo e setor ao qual as empresas pertencem, verificou-se primeiramente que a burocracia está presente em todas as empresas estudadas. Verificou-se ainda que em alguns grupos a burocracia é mais percebida que por outros, como os ocupantes de cargos administrativos, que percebem menos a burocracia em comparação com os ocupantes de cargos não-administrativos. Além disso, nas empresas do setor da indústria a burocracia foi mais acentuada que nas empresas do setor de serviços. Por fim, o grau de burocratização de todas as empresas estudadas foi considerado moderado, ou seja, não teve tendência acentuada nem para baixo nem para alto. Deste modo, foi possível concluir que as empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco, que têm como propósito uma maior preocupação acerca de seus funcionários, não se afastam do modelo burocrático de organização, mas sim, reconhecem a necessidade do emprego deste modelo para alcançarem os objetivos econômicos das empresas. Entretanto, sendo elas empresas com propósitos diferenciados de gestão, a abordagem da EdC não coincide com um alto grau de burocratização, o que se refletiu no grau moderado de burocratização encontrado nas empresas estudadas.

Palavras-chave: Burocracia. Dimensões burocráticas. Economia de Comunhão.

ABSTRACT

This research project aims to verify the relationship between The Economy of Communion (EoC) businesses from the Industrial Park Spartaco and the bureaucratic organization model. This model, also called bureaucracy, can be observed by six characteristics or dimensions, within the companies that adopt it: hierarchy of authority, division of labor, presence of rules, procedural specifications, impersonality and technical competence. In spite of being considered predominant in the current organizations by its results, the bureaucratic model has a number of flaws referring overall to the effects that it produces in the everyday life of the employees that follow it as a Management mode. There were several attempts to change this model, because the bureaucracy characteristics seem to disagree with “more humanized” approaches as to the company employees. But in practice, will the companies that place the man as the center of their activities, break with the bureaucratic organization model? In order to verify this relationship among the companies with differentiated Management approaches and bureaucracy, we opted to study the Economy of Communion Companies, integrated in the Industrial Park Spartaco, located in Cotia, São Paulo State, just because due to Economy of Communion Companies have as to their action purposes, and among them to place the man as the center of their production activities, the men and the common good. Through applied questionnaires among the employees of the 8 companies selected for the research and several data crossings, with specific information like position, education, employed time, sex and sector the companies belong to, we have verified that the bureaucracy is present in all the studied companies. We have also verified that in some groups the bureaucracy is perceived more clearly than by others, like those in Management positions, that perceive less bureaucracy in comparison with other non-Management positions. Besides that, the industrial sector companies the bureaucracy was stronger than in the service sector. At last, the bureaucratization degree of all the companies studied, was considered moderate, i.e., it did not have strong trends neither to the top nor to the bottom. Thus, it was possible to conclude that the Economy of Communion businesses from the Industrial Park Spartaco aim a bigger concern with their employees and do not reject the organization bureaucratic model but recognize to apply this model to reach the economical goals of the companies. However, the companies have differentiated Management purposes, the Economy of Communion approach does not coincide with a high level of bureaucratization that reflected in the moderate degree of bureaucratization found in the companies studied.

Key words: Bureaucracy. Bureaucratic Dimensions. Economy of Communion.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EdC:	Economia de Comunhão
IBPT:	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
PIB:	Produto Interno Bruto
ONU:	Organização das Nações Unidas
WWF:	World Wildlife Fund (Fundo Mundial para a Vida Selvagem)

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	As quatro etapas que descrevem o sistema de autoridade	31
QUADRO 2:	Dimensões e da burocracia e comentários	37
QUADRO 3:	Expressões da cultura da partilha em nível pessoal e organizacional	46
QUADRO 4:	Empresas estudadas segundo seu ramo de atividade, tempo de existência e número de funcionários	63
QUADRO 5:	Empresas mais e menos burocráticas em cada dimensão	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Evolução do número de empresas da EdC: dados anuais por continentes	56
TABELA 2:	Distribuição das empresas de EdC por países em ordem decrescente	57
TABELA 3:	Número de empresas da EdC por setores	58
TABELA 4:	Número de funcionários, respondentes e percentagem de respondentes por empresa	70
TABELA 5:	Médias mínima e máxima possíveis para cada dimensão burocrática	73
TABELA 6:	Contagem média de cada empresa em cada dimensão da burocracia	74
TABELA 7:	Ponto intermediário nas médias de cada dimensão burocrática	75
TABELA 8:	Ponto intermediário nas médias de cada empresa	76
TABELA 9:	Contagem média de cada dimensão por setor	80
TABELA 10:	Contagem média de cada dimensão por sexo e por empresa.....	83
TABELA 11:	Número e percentagem de respondentes por sexo e cargo	84
TABELA 12:	Contagem média de cada dimensão por cargos administrativo e não-administrativo, por empresa	86
TABELA 13:	Contagem média de cada dimensão por tempo de trabalho e por empresa	88
TABELA 14:	Contagem média de cada dimensão por escolaridade e por empresa.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Distribuição por continente das pessoas ajudadas pelas empresas e atividades da EdC em 2005	59
GRÁFICO 2:	Média geral de cada empresa em cada uma das seis dimensões da burocracia	77
GRÁFICO 3:	Média geral das empresas da amostra do setor da indústria em cada uma das seis dimensões da burocracia	78
GRÁFICO 4:	Média geral das empresas da amostra do setor de serviços em cada uma das seis dimensões da burocracia	79
GRÁFICO 5:	Número de indivíduos da amostra por grau de escolaridade	81
GRÁFICO 6:	Percentagem de indivíduos da amostra por sexo... ..	82
GRÁFICO 7:	Percentagem de indivíduos da amostra por tipo de cargo ocupado.....	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	BUROCRACIA	20
2.1	O QUE É BUROCRACIA?	20
2.2	PODER, DISCIPLINA E DOMINAÇÃO	23
2.3	OS FUNCIONÁRIOS E O MODELO BUROCRÁTICO	26
2.4	AS DIMENSÕES BUROCRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES	27
2.4.1	Hierarquia de autoridade	30
2.4.2	Divisão do trabalho	32
2.4.3	Sistema de normas	33
2.4.4	Sistema de procedimentos	34
2.4.5	Impessoalidade	34
2.4.6	Competência técnica	35
2.5	AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA	38
3	A ECONOMIA DE COMUNHÃO	43
3.1	O MOVIMENTO DOS FOCOLARES	43
3.1.1	A cultura da partilha	44
3.2	ECONOMIA DE COMUNHÃO: ORIGEM E PRESSUPOSTOS	46
3.2.1	As três partes	47
3.2.2	Clientes, fornecedores e concorrentes	50
3.2.3	Meio ambiente	50
3.2.4	Setor público	52
3.2.5	As empresas da EdC junto a seus funcionários	54
3.3	A ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO	56
3.4	PÓLOS EMPRESARIAIS	59
4	METODOLOGIA	62
4.1	RECORTE EMPÍRICO	62

4.2	A COLETA DE DADOS	64
4.2.1	O método survey	64
4.2.2	O questionário	65
4.2.3	A escala Likert	66
4.2.4	O pré-teste do questionário	68
4.2.5	Seleção dos respondentes nas empresas e aplicação do questionário	69
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	70
4.3.1	Confiabilidade	71
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	73
6	CONCLUSÕES	91
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICES	103
	APÊNDICE A – Versão final do questionário aplicado, direcionado aos funcionários das empresas estudadas	103
	APÊNDICE B – Caracterização da empresa, direcionado aos donos ou gerentes ...	106
	APÊNDICE C – Contagem média de cada dimensão por escolaridade e por empresa	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O modelo burocrático de organização, ou burocracia, é considerado o mais comum dentro do capitalismo, e é o modelo no qual a maioria das organizações se pauta. Com sua origem remetida há mais de três milênios atrás, a burocracia é vista como o tipo de sistema social dominante na atualidade, tendo sido considerado, inclusive, um modelo social fundamental na sociedade moderna (RAMOS, 1989).

Weber (1998), um dos autores que mais contribuiu ao estudo da burocracia, descreve o tipo ideal de organização burocrática, que consiste em uma série de atributos que a caracteriza. O modelo burocrático, entretanto, apresentou algumas peculiaridades aos seus estudiosos ao longo do tempo. Segundo alguns autores como Hall (1961; 1978), Perrow (1976), Samuel e Mannheim (1970) e o próprio Weber (1998), entre outros, esse tipo ideal, na prática, não existe, mas sim algo que se aproxima mais ou menos dele, ou seja, a burocracia não está presente ou ausente nas organizações, mas sim presente em determinado grau.

Deste modo, vários autores chegaram à conclusão de que a burocracia deveria ser vista sob uma perspectiva dimensional, ou seja, por meio de alguns aspectos que a caracterizassem e que permitissem compreender o grau de burocratização das organizações. Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978), com base nos principais autores que escreveram sobre a burocracia, elegeu, então, seis dimensões segundo as quais o modelo burocrático pode ser percebido: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Segundo essa percepção, a organização será mais ou menos burocrática conforme a intensidade da presença das dimensões burocráticas nela, que, em graus elevados compreendem o que Weber (1998) denominou de *tipo ideal* da burocracia.

Várias críticas foram tecidas à burocracia, chamadas por muitos autores de *disfunções da burocracia*. As principais se referem à condição dos funcionários dentro das organizações. Segundo esse aspecto, a burocracia foi interpretada por alguns autores, como Perrow (1976), Meyer (2004), Blau (1978), DeHart-Davis e Pandey (2005), Bonjean e Grimes (1970), Merton (1968; 1978), Gouldner (1978) e Motta (1986), como sendo geradora de conflitos, de alienação, de antipatia e hostilidade entre os funcionários, de recalcamento, de

falta de identificação, além de ser incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas e causar a redução da liberdade do trabalhador.

Essas críticas ao modelo burocrático provocaram reações, no sentido de se buscar novas formas de organizar o trabalho e a produção. Desta forma, mesmo reconhecendo a eficiência de grande parte do modelo burocrático, algumas abordagens diferenciadas sobre a gestão surgiram, algumas propondo um possível rompimento com a burocracia, mas nem sempre alcançado, como as organizações coletivistas, outras somente procurando sanar essas disfunções no interno da própria organização (VIEIRA, 1989), ou ainda visando *humanizar* a organização burocrática. Dentro desse último perfil encontram-se as empresas da Economia de Comunhão, objeto de análise do presente trabalho.

A Economia de Comunhão (EdC) foi proposta como abordagem sobre a gestão de empresas em 1991 por Chiara Lubich, fundadora e presidente do Movimento dos Focolares. A idéia da EdC originou-se da observação da pobreza e desigualdade presentes no Brasil. Essa abordagem inicialmente partiu do aspecto do lucro das empresas. Deste modo, foi proposto que os empresários que inserem suas empresas na EdC destinem livremente parte de seus lucros para três fins: uma parte para os pobres, uma para reinvestimento na própria empresa e outra para a formação de “homens novos”, ou seja, para fomentar iniciativas de difusão da chamada "cultura da partilha", base sobre a qual está fundamentada a Economia de Comunhão.

Entretanto, não somente esses aspectos deveriam ser observados. Lubich (2004) propôs como pressuposto da EdC que a empresa deveria colocar como centro da atividade produtiva o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2000). Assim, as empresas vinculadas a esse projeto visam também o estabelecimento, por parte de todos os seus integrantes, de relações éticas e de respeito frente às pessoas ligadas à empresa, como os clientes, fornecedores, concorrentes e, principalmente, funcionários, e também com relação ao meio ambiente e ao setor público.

Nestes seus dezesseis anos de existência na prática de gestão de várias empresas no Brasil e no mundo, muitos foram os trabalhos científicos produzidos sobre a EdC, como monografias, dissertações, teses e artigos, a respeito de temas variados, tendo sido abordado, inclusive, por diversas áreas do conhecimento como a do direito, engenharia ambiental, engenharia de produção, administração, economia, psicologia, sociologia, entre outras. O aprofundamento no tema pelos pesquisadores que a ele se dedicaram, os levou a se questionarem sobre o que representa de fato na teoria essa abordagem. Na Administração, de modo específico, surgiu a necessidade de compreender a EdC enquanto abordagem sobre a

gestão das empresas, com base nos modelos existentes e sobre os quais existem teorias consistentes.

Dada a predominância do modelo burocrático nas organizações e tendo em vista a constatação de que o ambiente da organização não é um ambiente que cause satisfação, mas sim um lugar onde pode ocorrer apenas acasos de satisfação plena (SALM, 1996), tornou-se necessário identificar a relação das empresas da Economia de Comunhão com esse modelo, haja vista que na burocracia foram identificadas diversas disfunções, sobretudo, no tocante aos funcionários das organizações, disfunções essas que em vários aspectos contrastam com os princípios propostos pela EdC.

Como essa relação poderia ser melhor compreendida na prática das empresas, escolheu-se como objeto de estudo as empresas da Economia de Comunhão integrantes do Pólo Empresarial Spartaco, localizado na cidade de Cotia, estado de São Paulo. Esse é o pólo pioneiro da EdC no Brasil e é considerado o projeto piloto para o desenvolvimento da EdC em outras partes do mundo (esse histórico será mais bem explicado no Capítulo 3).

Sendo assim, o problema de pesquisa proposto para investigação no presente estudo é:

Qual a relação das empresas da Economia de Comunhão do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Decorrente do problema de pesquisa exposto, esta dissertação busca alcançar o seguinte objetivo geral:

- Verificar a relação das empresas da Economia de Comunhão do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, será necessário perseguir três objetivos específicos:

- Identificar as dimensões burocráticas nas empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco;
- Medir o grau de burocratização das empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco;
- Verificar em quais dimensões as empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco mais se aproximam e mais se distanciam do modelo burocrático de organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

O modelo burocrático é o mais comum nas organizações. Entretanto, esse modelo é, há anos, alvo de críticas devido às suas disfunções e também devido ao modo de gestão que ele pressupõe, uma vez que na sociedade moderna alguns paradigmas estão em mudança no que se refere às relações dentro e fora das empresas (SALM, 1996).

Deste modo, apesar de dominante, esse modelo se ajusta aos diferentes tipos de gestão de organizações, além de se adaptar à realidade vivida pelas empresas nos diversos setores onde atuam. Várias são as abordagens adotadas por empresas, seja por convicções próprias, seja para alcançarem um diferencial competitivo no mercado. Entre essas abordagens, a que foi escolhida para esta pesquisa foi a Economia de Comunhão. Dado que o modelo burocrático pode possuir algumas características diferenciadas de acordo com o tipo de empresa, se buscará nessa pesquisa verificar a relação de um grupo de empresas orientadas pela abordagem da EdC com o modelo burocrático de organização.

A Economia de Comunhão, embora seja uma abordagem diferenciada sobre a gestão das organizações, não configura, pelos resultados de estudos anteriores, um modelo alternativo ao burocrático, mesmo tendo em suas prerrogativas características que em muito se distancia deste modelo. Entretanto, também não se enquadra totalmente neste modelo, devido às suas características específicas.

Muitos foram os estudos feitos sobre a Economia de Comunhão, ao longo dos seus dezesseis anos de existência. Até o final de 2006, as monografias, dissertações e teses a

respeito do assunto registradas no *site* internacional da Economia de Comunhão somaram 251, oriundas de vinte e seis países (TESI..., *on-line*, 2007)¹. Por meio de um levantamento da produção acadêmica brasileira dos últimos cinco anos acerca do tema, observou-se a presença de artigos sobre a EdC em anais de eventos e periódicos de nível nacional, regional e local. Nesses trabalhos, bem como nas teses, dissertações e monografias, o tema é abordado de diferentes formas, segundo várias áreas do conhecimento.

Buscou-se nesses estudos configurar a experiência prática da Economia de Comunhão nas teorias já existentes, de modo a compreender onde ela está inserida e o que ela traz de novo. O interesse em abordá-la segundo o modelo burocrático deu-se, sobretudo, pela relevância da burocracia para a administração, tanto em termos de teoria, como de gestão empresarial cotidiana. Deste modo, o presente estudo busca contribuir para uma maior compreensão do posicionamento da Economia de Comunhão em meio à teoria administrativa, por meio do estudo de sua relação com o modelo burocrático de organização.

Esse estudo é a continuidade de estudos anteriores realizados pela autora dessa dissertação, iniciados na monografia da graduação, estendendo-se por artigos relacionados à EdC e culminando, ao menos até o momento, nessa dissertação de mestrado.

A motivação para a realização desses estudos veio da observação pela autora das práticas da Economia de Comunhão nas empresas que a adotam e os impactos positivos que ela gera entre os agentes a ela relacionados, entre eles os funcionários, principal objeto de estudo desse trabalho, além da busca pelo entendimento da EdC dentro das teorias administrativas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação é organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução do trabalho, no qual é apresentado o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos do trabalho e a justificativa para a realização da pesquisa.

O segundo capítulo é dedicado ao tema da burocracia, com uma busca bibliográfica acerca de seu significado, seus princípios, suas características e disfunções,

¹ Desses trabalhos, cerca de 180 encontram-se catalogados no *site* organizado pela Secretaria Internacional da Economia de Comunhão: www.ecodicom.net.

tendo como meio de análise a perspectiva dimensional do modelo burocrático, decomposta nas seis dimensões, base para todo o estudo.

No terceiro capítulo é apresentada a Economia de Comunhão desde o seu lançamento, pontuando-a sobre a base do Movimento dos Focolares e caracterizando-a a partir da cultura da partilha. Em seguida são apresentados os aspectos organizacionais sobre os quais a EdC incide e um panorama de seu desenvolvimento e difusão no mundo.

Os procedimentos metodológicos necessários à condução da pesquisa estão presentes no quarto capítulo. Nele são apresentadas as características do recorte empírico escolhido para a pesquisa, a definição da amostra, o modo de abordagem, a coleta e análise dos dados e a consistência interna dos dados.

O quinto capítulo dedica-se ao estudo empírico realizado em oito empresas da Economia de Comunhão. Depois de tratados, os dados foram dispostos para as análises, das quais se pôde obter o grau de burocratização das empresas estudadas e verificar em quais dimensões as empresas da EdC se aproximam e se distanciam mais do modelo burocrático de organização, por meio da análise de cada variável presente nos dados colhidos.

As conclusões bem como as limitações do trabalho e as sugestões para novas pesquisas compõem o sexto e último capítulo dessa dissertação.

Por fim, são inseridos nessa dissertação as referências e os anexos do trabalho de investigação.

2 BUROCRACIA

2.1 O QUE É BUROCRACIA?

A origem do termo burocracia é remetida a um ministro do governo francês do século XVIII chamado Jean-Claude Marie Vincent que criou o termo *bureaucratie*, burocracia em português, para se referir às repartições públicas. O termo é formado pelo termo francês bureau (escritório) e krátos, oriundo do grego e que significa poder. Portanto, a palavra burocracia referiu-se, em sua criação, ao exercício do poder nos escritórios e repartições públicas.

Na literatura, o termo foi desenvolvido mantendo suas origens, porém com uma profundidade muito maior e já não se referia somente a repartições públicas e escritórios, mas a vários tipos de organizações. A contribuição de maior relevância a respeito da burocracia foi a do alemão Max Weber² (1963; 1978; 1998; 1999), cujas obras são a principal base teórica do presente trabalho e no qual vários outros autores se inspiraram e aprofundaram seus conceitos, ou mesmo os sistematizaram. Um desses autores é Richard H. Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978), que apresentou a burocracia em seis dimensões, sob as quais se pauta toda a análise referente à burocracia nessa pesquisa.

O que esses autores entendem por burocracia? Certamente o conceito vai muito além do que se compreende por burocracia no senso comum. No conceito de Weber (1963, p. 264), "a burocracia é o meio de transformar uma 'ação comunitária' em 'ação societária' racionalmente ordenada". Motta (1986, p.7) define de modo amplo a burocracia, o que remete, sobretudo, ao campo das organizações:

² Maximilian Carl Emil Weber, ou Max Weber, como é conhecido, nasceu em 21 de abril de 1864, em Enfurt, Turíngia, estado federal localizado no centro da Alemanha. Desde criança surpreendia pela sua intelectualidade. Aos 19 anos inicia o curso de Direito em Heidelberg, sendo ele interrompido algumas vezes devido ao serviço militar. Concluídos seus estudos, começou a trabalhar nos tribunais de Berlim. Em 1883 casou-se com Marianne, sobrinha-neta de seu pai. Além de atuar como advogado, ensinava economia na Universidade de Friburgo, posteriormente assumiu também uma cátedra em Heidelberg. Em 1897 o pai de Max Weber morreu, pouco depois de uma séria discussão com o filho. Max sentiu-se culpado, o que lhe causou depressão e esgotamento mental. Depois de anos assim, retomou sua produtividade intelectual em 1904, quando foram feitas suas mais relevantes publicações. No mesmo ano iniciou um ciclo de viagens aos Estados Unidos, onde se deparou com o tema da burocracia e seu papel numa democracia. Durante a primeira guerra mundial, como soldado reserva, Weber observou de dentro o que havia se tornado o centro de seus estudos sociológicos: a burocracia e sobre esse tema escreve, mais tarde um denso material. Max Weber não teve filhos e morreu em 14 de junho de 1920 devido a uma pneumonia (WEBER, 1963).

Burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica.

Na atualidade, a organização burocrática é vista como o tipo de sistema social dominante (MOTTA; PEREIRA, 1986), mas não só, a burocracia é também considerada um modelo social fundamental na sociedade moderna (RAMOS, 1989). Entretanto, ela não surgiu recentemente. De fato, é possível contemplar ao longo da história exemplos de burocracias bem desenvolvidas e quantitativamente grandes, como no Egito, durante o período do Novo Império (1550 a.C. a 1070 a.C.); fins do Principado Romano; a Igreja Católica Romana, sobretudo a partir do século XIII; a China; os Estados Europeus modernos, principalmente as empresas públicas desde a época do absolutismo real; e as grandes empresas capitalistas modernas (WEBER, 1963). No presente trabalho, entretanto, somente a burocracia em termos de organização burocrática será objeto de estudo, ou seja, burocracia será entendida somente enquanto modelo de administração de organizações, mais especificamente, **empresas**.

No processo de desenvolvimento do capitalismo, o modelo de organização burocrático foi tido pelos capitalistas como o mais apropriado para o desfecho desse processo, bem como para o crescimento das empresas e a acumulação de capital. Desta forma, estruturar as organizações na forma burocrática passou a ser uma estratégia de administração das empresas. O crescimento desse modelo se dá devido a várias razões, entre elas a pressão do mundo moderno por maior eficiência das organizações e a idéia de que as burocracias são mais eficientes (MOTTA; PEREIRA, 1986).

Segundo Campos (1978), uma das principais características da sociedade moderna é seu caráter burocrático. O modo de atuar das empresas e a difusão dessas características para vários outros tipos de atividades, fizeram da burocracia uma instituição dominante. Quando está plenamente estabelecida, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir (WEBER, 1963) e seu poder "resulta da sua capacidade de coordenar ações" (MEYER, 2004, p.1403). Merton (1968, p.272) diz que:

A burocracia envolve uma divisão nítida de atividades integradas, as quais são consideradas como deveres inerentes ao cargo. Um sistema de controles e sanções diferenciados é definido nos regulamentos. A designação dos encargos ocorre na base de qualificações técnicas que são determinadas através de procedimentos formalizados e impessoais (por exemplo, exames). Dentro da estrutura da autoridade hierarquicamente disposta, as atividades

dos 'peritos treinados e assalariados' são governadas por regras gerais, abstratas e claramente definidas, as quais evitam a necessidade de serem emitidas instruções específicas para cada caso particular.

Muitas são as características que descrevem a burocracia. Inicialmente, seus pressupostos são baseados nas relações de poder, disciplina e dominação. No modelo burocrático, os meios de serviço materiais são concentrados nas mãos dos capitalistas, que os têm totalmente separados de sua vida particular. Àqueles que não possuem estes meios, cabem a tarefa de empregarem-se nas empresas de quem os possui (MOTTA, 1986).

Entretanto, para o recrutamento de funcionários são exigidas competências técnicas suficientes para o cargo para o qual se pretende contratar. Essa exigência não se dá somente no momento da contratação, mas é constantemente presente durante toda a carreira do funcionário. É ela que determina, por exemplo, as eventuais promoções dentro da organização (HALL, 1968).

A especialização é decorrente não somente de treinamentos específicos de capacitação, mas é também consequência da divisão do trabalho, outro pressuposto da burocracia. Interligada com a primeira característica citada, essa divisão já é feita de acordo com a especialização de cada funcionário e essa aumenta ainda mais com as exaustivas repetições da mesma tarefa, prevista na divisão do trabalho. Resultado disso, segundo os defensores do modelo, é a maior agilidade, especialização e produtividade, ou seja, em última instância, uma maior eficiência do trabalhador na tarefa que desempenha (PERROW, 1976).

Apesar de intimamente ligado a uma tarefa específica, espera-se do funcionário que ele não se envolva pessoalmente com seu cargo, nem tampouco que insira nele características suas. Segundo Samuel e Mannheim (1970) a impessoalidade requerida diz respeito a tudo dentro do modelo burocrático, desde a relação dos funcionários com seus cargos até a relação entre eles e com os clientes.

Como então, se espera que o funcionário execute sua tarefa? Seguindo rigorosamente um sistema de procedimentos que denomina sua atuação no cargo. A observância desse sistema tem o intuito de padronizar o desempenho dos funcionários, prever os resultados de seu trabalho e também possíveis problemas que, seguindo à risca um protocolo como este, tende a minimizar-se (HAGE; AIKEN, 1969).

A burocracia ainda prevê, dentro de uma organização, que haja um claro sistema de normas que englobe os direitos e deveres dos funcionários. Geralmente ele existe na forma escrita, mas sua observação é garantida também por meio do controle que é exercido sobre os ocupantes dos cargos. Sendo assim, são previstas punições e recompensas para os que

observam as regras ou não e o objetivo desse sistema de normas é o de moderar comportamentos indesejados dos funcionários. Estes, por sua vez, legitimam as normas, justamente por se adaptarem ao sistema.

A observância das normas é garantida por meio do controle e do mando exercido por um superior. Na burocracia há uma clara hierarquia de autoridade, na qual existe a distinção de quem dá as ordens e quem as executa. Este primeiro grupo fica também a cargo de fiscalizar aqueles que a eles são subordinados. Essa característica é vista como essencial ao modelo burocrático, pois nele é necessário que algumas pessoas detenham o poder, tomem decisões e exerçam autoridade sobre outras.

Apesar de ser hoje esse modelo praticamente indispensável para o funcionamento das organizações modernas, ele traz consigo uma série de pontos problemáticos para a vida em sociedade, o que alguns autores chamam de disfunções da burocracia, tais como a falta de flexibilidade com relação a todo o processo, desde o produtivo ao contato com clientes, além da alienação que ela causa aos funcionários das organizações.

As características da burocracia, bem como suas disfunções serão aprofundadas a seguir.

2.2 PODER, DISCIPLINA E DOMINAÇÃO

No conceito de Weber (1998), o poder, a disciplina e a dominação constituem a base do modelo burocrático. Esta relação é descrita de forma pontual por Motta e Pereira (1986, p.9): "seja como grupo social, seja como forma de organização social, a burocracia é sempre um sistema de dominação ou de poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo". Os autores a situam dentro da sociedade como sendo um sistema de dominação a serviço do capital e da própria organização.

O poder, a disciplina e a dominação são características que caminham juntas dentro do modelo burocrático. O poder é descrito por Weber (1998, p.33) como "toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade". A burocracia é considerada pelo autor como instrumento de socialização das relações de poder e um instrumento de poder de primeira ordem, para quem controla o aparato burocrático. Weber (1963) considera ainda a

organização burocrática como o meio de poder mais altamente desenvolvido nas mãos do homem que o controla.

Nessa mesma obra, o autor faz menção constante ao funcionamento do exército para descrever a burocracia, fruto de sua observação pessoal em tempos de serviço militar e de guerra. A respeito da disciplina ele menciona que "a disciplina do exército deu origem a toda disciplina" (WEBER, 1963, p.300), mas logo em seguida afirma ser a grande organização burocrática o segundo agente que prepara as pessoas para a disciplina. Em sua concepção, a disciplina consiste na "probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade de pessoas, em virtude de atividades treinadas" (WEBER, 1998, p.33). Refere-se ao grupo de atitudes do funcionário de obediência precisa dentro da sua atividade rotineira.

Segundo Gouldner (1978), a disciplina tem sua ênfase na imposição como fonte das normas burocráticas. Na burocracia, a obediência significa um fim em si mesma, ou seja, o conteúdo da ordem não é discutido. A importância fundamental da disciplina para o bom funcionamento da burocracia, segundo Merton (1968), é o alto grau de confiança na conduta dos funcionários que ela proporciona, já que nessas condições os funcionários comportam-se em conformidade com as responsabilidades a eles atribuídas.

A dominação é descrita por Weber (1998, p.139) como "a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas". Ela constitui, na prática, um caso especial de poder e se justifica como característica presente na burocracia, na visão do mesmo autor, devido a sua constatação de que toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é necessário que certos poderes de mando e de decisões se encontrem nas mãos de alguém (WEBER, 1999; 1963).

A dominação é vista como o exercício da autoridade de uma parte em relação a outra ou, ainda, segundo o mesmo autor, "está ligada à presença efetiva de *alguém* mandando eficazmente em *outros*" (WEBER, 1998, p.33). Entretanto, para que essa relação se dê, é necessário que haja um mínimo de vontade de obedecer, ou seja, que haja algum tipo de interesse por parte do dominado em obedecer à determinada ordem, esse interesse é fator primordial para toda a relação autêntica de dominação (WEBER, 1999).

Weber (1998) aponta três tipos puros de dominação legítima: são elas de caráter racional, tradicional e carismático.

- De caráter racional (ou dominação legal): pressupõe que aqueles que são nomeados para exercerem a dominação, de fato tenham o direito de mando

sobre aqueles que recebem as ordens. Há a crença na legitimidade dessa relação;

- De caráter tradicional: há um cunho quase que religioso a respeito da dominação, vista como algo inquestionável, já que quem exerce a autoridade o faz em virtude das tradições observadas por todos;
- De caráter carismático: quem exerce a dominação é visto como de caráter exemplar e poder heróico, o que torna inquestionáveis as ordens por ele criadas.

Dentro da perspectiva burocrática, o tipo de dominação presente é o racional ou legal. Weber (1998, p.144) afirma que "o tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático". De fato, "a administração puramente burocrática [...] é [...] a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade" (WEBER, 1998, p.145). Essas características definem não somente as organizações antigas, conforme já mencionado, mas também as da atualidade, contemplando ainda outras formas de associação, como o Estado, a Igreja, o exército, os partidos políticos, a empresa econômica, associações, união, fundação, entre várias outras. Isso acontece, ainda segundo o autor, por ser a burocracia "pura e simplesmente inevitável para as necessidades da administração de *massas*" (WEBER, 1998, p. 146).

Segundo Silva e Silva (2002) a dominação se dá conforme os seguintes passos:

Dominação que se legitima através da aparente igualdade de interesses entre indivíduos e organização; dominação reforçada e exercida através dos regulamentos, normas e hierarquia; dominação garantida pelo "monopólio do saber" que os burocratas praticam, mantendo a divulgação das informações restrita aos membros da burocracia (SILVA; SILVA 2002, p.7).

A dominação burocrática tem, sobretudo, três características, do ponto de vista social: a tendência de universalizar o recrutamento somente dos profissionais mais qualificados; a tendência à formação especializada no interesse de estabelecer um plano de carreira; a predominância da impessoalidade formalista, o que pressupõe que todos os funcionários estejam sujeitos a tratamento formalmente igual. Espera-se que seja esta também a postura do funcionário com relação à execução de seu cargo (WEBER, 1978; 1998).

2.3 OS FUNCIONÁRIOS E O MODELO BUROCRÁTICO

Na prática, o modelo burocrático incide, principalmente, sobre os funcionários. Isso porque são eles que compõem a organização e as várias características e dimensões da burocracia se aplicam diretamente sobre eles. O modelo pressupõe, então, algumas premissas com relação aos funcionários das organizações que o adotam, apresentadas por Weber (1963; 1978; 1998; 1999), entre elas destacam-se:

- "São individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais" (WEBER, 1978, p.20);
- "O tipo puro de funcionário burocrático é *nomeado* por uma autoridade superior" (WEBER, 1963, p.234) "[...] ou por uma prova ou exame imparcial. Não é eleito" (MERTON, 1978, p.109);
- O cargo é visto como "profissão", isso pressupõe treinamento de longo período e exige qualificações técnicas como requisito para a contratação e promoção;
- A administração da organização é confiada a administradores especializados;
- "Rege o princípio da *hierarquia de cargos* e da seqüência de instâncias, isto é, um sistema fixamente regulado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores" (WEBER, 1999, p. 199);
- A execução do trabalho no cargo é vista como um dever e espera-se do funcionário uma postura de obediência. É a aceitação de determinadas obrigações mediante o recebimento de um salário;
- Existe uma distribuição fixa das atividades a serem desempenhadas pelos funcionários e são regidas por regulamentos que devem ser seguidos;
- O funcionário "está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo" (WEBER, 1978, p.21);
- Há uma divisão do trabalho claramente definida;
- Espera-se que a relação do funcionário tanto com seu cargo como com as outras pessoas, seja de impessoalidade, ou seja, que haja entre eles uma "tendência a uma execução materialmente utilitarista de suas tarefas administrativas" (WEBER, 1998, p.147);
- No caso das burocracias públicas o cargo tende a ser vitalício;

- O funcionário recebe remuneração regular e normalmente fixa e a segurança na velhice por meio de uma pensão. O salário se calcula segundo o nível dos cargos e eventualmente sobre o tempo de serviço;
- Existe geralmente um plano de carreira para o funcionário dentro da ordem hierárquica. Isso se dá geralmente nas burocracias públicas;
- Há uma separação absoluta entre o funcionário e os meios administrativos e de produção. Quem não possui esses meios empregam-se nas burocracias formando a classe dos assalariados;
- "Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço" (WEBER, 1998, p.144).

A descrição do papel do funcionário dentro de uma organização e o que se espera dele é decorrente da relação de poder, disciplina e dominação presente na burocracia bem como da aplicação das dimensões burocráticas expostas a seguir. Elas definem a prática da burocracia dentro das organizações consideradas burocráticas, podendo sempre aparecer de forma mais ou menos acentuada, de acordo com o grau de burocratização das organizações. A legitimação de todas essas práticas se dá pelos próprios funcionários, que passam a fixar seus objetivos mais no seguimento de normas e premissas do que no resultado de seu trabalho e passam a cobrar e exigir postura similar de seus colegas de trabalho.

2.4 AS DIMENSÕES BUROCRÁTICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Para estudar a perspectiva dimensional da burocracia, deve-se primeiramente entender o que Weber (1998) entende como *tipo ideal*, dado que foi com base nesse parâmetro que essa perspectiva se originou. Deste modo, o tipo ideal pode servir como parâmetro que remete ao grau de burocratização das organizações (CRUZ, 2006).

Em sua explanação acerca das organizações, Weber (1998) aponta que o tipo ideal da organização formal é a burocrática. O que o autor chama de tipo ideal seria, não ideal no sentido de ser aspirado ou pretendido, mas aquilo que caracteriza a burocracia. Seria, em última análise, a burocracia empregada na organização de modo pleno, com todas as suas características presentes, características essas que foram compreendidas uma a uma na forma de dimensões da burocracia. Sendo assim, compreender no que consiste o tipo ideal proposto

por Weber (1998) é compreender as dimensões burocráticas das organizações em sua totalidade, que serão melhor apresentadas a seguir.

As organizações são geralmente burocratizadas, ao menos até certo ponto, ou seja, apresentam "padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas" (PERROW, 1976, p.73). Em diversas de suas obras, Weber (1963; 1978; 1998; 1999) expôs características sobre o modelo burocrático atuado nas organizações, seguido por diversos outros autores que deram sua contribuição para a compreensão do modelo.

Eles apontam, juntamente com o próprio Weber (1998), que o tipo ideal na prática não existe, mas sim algo que se aproxima mais ou menos dele, ou seja, uma organização pode ter maior ou menor grau de burocratização, mas é muito difícil que ela chegue ao ponto de ser denominada do tipo ideal. A sugestão de alguns autores, portanto, é uma abordagem dimensional da burocracia, na qual cada dimensão reflita um aspecto específico e aponte o grau de burocratização de uma organização (SAMUEL; MANNHEIM, 1970).

Dessa forma, foram eleitos por alguns autores, entre os quais nos baseamos, sobretudo, em Hall (1961), alguns aspectos organizacionais que, quando presentes nas organizações, constituem a sua forma burocrática. E a burocracia, por sua vez, dentro desse aspecto dimensional, deveria ser entendida como "uma condição que existe ao longo de um contínuo e não uma condição que esteja presente ou ausente" (HALL, 1978, p.32).

Com base nos principais autores que escreveram sobre a burocracia e que apontaram certas características a ela, Richard Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978) elegeu seis dimensões segundo as quais o modelo burocrático pode ser percebido, principalmente no interno das organizações. São elas: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica, conforme aponta Hall (1962, p.297, tradução nossa):

(1) uma bem definida hierarquia de autoridade, (2) uma divisão do trabalho baseado na especialização funcional, (3) um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos, (4) um sistema de procedimentos que tratam de situações de trabalho; (5) impessoalidade das relações interpessoais, e (6) seleção para o emprego e promoção baseado na competência técnica.

Hall (1968, p.95, tradução nossa) acrescenta a cada dimensão sua peculiaridade principal:

(1) A hierarquia de autoridade – o grau em que a tomada de decisão é pré-estruturada pela organização; (2) Divisão do trabalho – o grau em que as tarefas de trabalho são subdivididas através de especialização funcional decidida pela organização; (3) Presença de regras – o grau em que o comportamento dos membros organizacionais está sujeito ao controle organizacional; (4) Especificações de procedimentos – o grau em que membros das organizações devem seguir técnicas definidas pela organização para lidar com as situações em que se encontram; (5) Impessoalidade – o grau em que, tanto membros organizacionais, quanto o público externo são tratados sem consideração às qualidades individuais; (6) Competência técnica – o grau em que padrões ‘universalizados’, definidos organizacionalmente são utilizados nos processos de seleção e de promoção de pessoal.

Essas dimensões estão intimamente ligadas entre elas, e o aparecimento dessas é o que determina o grau de burocratização de uma organização, variando também de uma organização a outra (SAMUEL; MANNHEIM, 1970). Entretanto, as dimensões "podem não variar concomitantemente" (HALL, 1961, p.13, tradução nossa). Quanto mais elas aparecem, mais a organização se aproxima do tipo ideal de burocracia exposto por Weber (1998), conforme aponta Hall (1978, p.33):

Na burocracia de tipo ideal todas essas dimensões estariam presentes em alto grau, enquanto as organizações não-burocratizadas ou simples apresentariam, idealmente, baixo grau de frequência em todas as dimensões. Mais precisamente, uma organização altamente burocratizada seria caracterizada por uma complexa divisão do trabalho; uma estrutura hierárquica multigraduada e rigorosamente observada; normas extensivas de controle da atuação no trabalho; normas de trabalho bem desenvolvidas e sistematicamente observadas; comportamento impessoal – tanto entre os membros das organizações como entre estes e os não-membros – orientados por normas que enfatizam o cargo e não o seu ocupante como base da interação; e a importância do êxito no desempenho das tarefas – como base para a promoção e salário. A organização não-burocrática, por outro lado, seria caracterizada por uma pirâmide hierárquica relativamente achatada [...] uma divisão do trabalho mais simples etc.

Uma maior explanação a respeito do significado de cada dimensão burocrática é apresentada a seguir.

2.4.1 Hierarquia de autoridade

A sociedade socializa indivíduos de modo a fazê-los submeter-se às estruturas de autoridade (PERROW, 1976). A burocracia vem legitimar isso por meio de práticas sistematizadas no interno das organizações. Ramos (1989, p.150) chega a afirmar que na sociedade moderna, "certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos, como um todo" e é justamente disso que se trata essa primeira dimensão da burocracia: a hierarquia de autoridade, bem definida em organizações altamente burocratizadas.

A hierarquia de autoridade é considerada uma das mais relevantes características da burocracia (SAMUEL; MANNHEIM, 1970). Weber (1963, p.230) descreve que "os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores", ou seja, os cargos ocupados pelos funcionários são organizados em uma hierarquia, com limites definidos de autoridade e grupos definidos de subordinados (BLAU, 1978).

A hierarquia de autoridade é claramente definida por Merton (1978), que mostra também o quanto ela está relacionada ao poder nas organizações:

O burocrata, independente da parte de sua posição na hierarquia, atua como representante do poder e do prestígio de toda a estrutura. No desempenho de seu cargo está investido de uma autoridade definitiva. Isso, geralmente, conduz a uma atitude dominante, aparente ou verdadeira, que somente pode ser acentuada pelo conflito entre sua posição dentro da hierarquia e sua posição frente ao público (MERTON, 1978, p. 120).

Hopkins (1978) aponta quatro etapas, nas quais o sistema de autoridade pode ser descrito: o exercício da autoridade, as relações autoritárias de papéis, as estruturas complexas de autoridade e a legitimação. No quadro 1 encontra-se a descrição de cada uma delas.

Exercício da autoridade	→ É a relação ordem-obediência, onde uma pessoa emite a ordem e uma segunda pessoa a consente, formando assim uma relação de interação.
Relações autoritárias de papéis	→ "Uma relação entre papéis é autoritária no grau em que mostra uma distribuição estável de ações de comando para um papel e, para o outro, as recíprocas são ações de consentimento" (HOPKINS, 1978, p.75-76). Essa relação pode ser simples, quando há apenas duas pessoas envolvidas, ou ainda complexas, quando "uma ordem de 'A' para 'B' implica uma ordem posterior de 'B' para 'C'" (HOPKINS, 1978, p.76)
Estruturas complexas de autoridade	→ É o conjunto de relações de autoridade que se dá de um determinado nível hierárquico para outro. Essa estrutura é geralmente composta de três classes: o grupo dirigente, do qual partem as ordens; um quadro administrativo, que interpreta as ordens; e os subordinados que são aqueles que executam essas ordens.
Legitimação	→ A estrutura de autoridade é tacitamente aceita por todos e tomada como legítima. Os valores e as normas são compartilhados pelos envolvidos de tal modo que vêm como justificável esse tipo de relação. Essa mentalidade geral é o que legitima o sistema de autoridade.

Quadro 1: As quatro etapas que descrevem o sistema de autoridade

Fonte: Baseado em HOPKINS (1978)

Em última instância, pelo que se pode observar, a hierarquia de autoridade se dá por meio de um aparato administrativo que representa os canais de comunicação entre os objetivos organizacionais e a execução das tarefas para atingi-los, ou seja, dos primeiros que dão as ordens até os funcionários que as obedecem (BLAU, 1978). São as atividades dos administradores que constituem o centro do sistema de autoridade e definem claramente a hierarquia dentro das organizações que, por sua vez, legitima a autoridade de uma determinada pessoa sobre um grupo de subordinados; tudo isso sempre atrelado, entretanto, ao sistema de normas:

Assim a autoridade burocrática opera sempre em relação a um dado conjunto de normas e produz consentimento com elas. Seu exercício sistemático é especificamente unidirecional, e a medida de sua eficiência é dada pelo grau de consentimento com as normas formais do grupo ou com a interpretação que delas é dada pelos administradores (HOPKINS, 1978, p.79).

Em muitas pesquisas, e também nesta, o grau de burocratização é medido segundo a observação da hierarquia de autoridade, ou seja, pela observação da proporção de funcionários em cargos administrativos e de direção, o número de níveis hierárquicos, bem como o controle que exercem sobre o grupo de subordinados. Na teoria pressupõe-se que no tipo puro, ou ideal, cada funcionário deva ter somente um superior imediato, responsável por dar ordens a um determinado grupo. Não prevê, portanto, organizações nas quais existe

somente um chefe centralizador de toda a autoridade sobre todos os membros dela (SAMUEL; MANNHEIM, 1970; WEBER, 1963).

2.4.2 Divisão do trabalho

Em todas as sociedades com algum grau de diferenciação social sempre existiu uma clara distinção entre trabalho inferior e superior. Esse é um limite psicológico e que varia de uma sociedade para outra. O que este limite determina, todavia, é a realização da pessoa enquanto trabalhador, o que se observou ser menor em cargos 'inferiores' e maior em cargos 'superiores' (RAMOS, 1989).

No modelo burocrático de organização há essa distinção bem definida, uma vez que uma de suas dimensões é justamente a divisão do trabalho. A divisão do trabalho foi proposta ainda em 1776 por Adam Smith (1985), que relatou com exemplos quotidianos da época, como o da fábrica de alfinetes, a grande vantagem em se dividir as tarefas dentro de uma linha de produção, sobretudo, em termos de produtividade e de "destreza", pois se busca utilizar as principais habilidades de cada funcionário, o que gera precisão e a rapidez na execução das tarefas, já que cada um seria especializado somente em determinada parte da produção. Além disso, a divisão do trabalho facilita a supervisão e análise de desempenho dos funcionários, outro objetivo inerente à burocracia (SILVA; SILVA, 2002).

Nas organizações burocráticas a divisão do trabalho é considerada uma das mais importantes características da burocracia (EISENSTADT, 1978). De fato, se esse modelo propõe que haja máxima eficiência a menores custos possíveis (MOTTA; PEREIRA, 1986) e essa foi a 'promessa' da divisão do trabalho proposta por Smith (1985), aliada ao sistema de normas e à impessoalidade, a divisão do trabalho mostrou-se, aos defensores da burocracia, elemento-chave para o bom andamento das organizações.

Apesar de ser alvo de diversas críticas, entre elas a de Karl Marx (1999), segundo o qual essa divisão era portadora de alienação aos trabalhadores, a divisão do trabalho foi assumida pelo modelo burocrático por ser coerente com suas outras premissas e por sua noção de eficiência. Assim, a divisão do trabalho constitui uma estratégia de ação das organizações burocráticas, isso porque, conforme foi verificado por Smith (1985), a especialização derivada dela diminui custos operacionais, por gerar maior rapidez e precisão na execução da tarefa (PERROW, 1976).

Para a análise do grau de burocratização sob esta dimensão, o número de cargos existentes na organização é de grande relevância, uma vez que quanto maior for o número dos cargos, maior é a especialização em cada função, o que leva a um grau mais elevado de burocratização.

2.4.3 Sistema de normas

Este sistema de normas apontado por Hall (1961) se refere, sobretudo, ao controle exercido sobre os funcionários, ou seja, nessa dimensão o autor aponta não tanto a maneira de desempenhar sua tarefa dentro do cargo ocupado – o que é descrito na quarta dimensão, que se refere aos procedimentos – mas a obediência a normas prescritas pelos que se encontram em cargos hierarquicamente mais elevados, ou ainda, os direitos e deveres dos ocupantes dos cargos.

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos com o mínimo de problemas ou dificuldades, de acordo com o modelo burocrático, "necessita despender grande parte do seu tempo em exercer o controle, isto é, na distribuição de recompensas e punições" (MOTTA, 1986, p.47). O controle, segundo Hage e Aiken (1969), pode ser exercido por meio de dois mecanismos: o uso de um manual de normas e descrições sistematizadas a respeito dos procedimentos de trabalho. Esse controle, todavia, não é suficiente para conter comportamentos indesejados por parte dos funcionários. A organização burocrática cria, por meio de seus administradores, um sistema no qual as normas são legitimadas de modo que cada funcionário tenha claro seu papel dentro da organização a fim de alcançar os objetivos desta.

Em alguns níveis da burocracia, as normas deixam de ter um sentido na totalidade da atividade produtiva e passam a ter um fim em si mesmas. O sistema de normas, segundo Blau (1978, 146), "destina-se a padronizar o desempenho e limitar a necessidade de uma intervenção direta da supervisão apenas a casos especiais", além disso, objetiva tornar previsível o comportamento dos funcionários (MOTTA; PEREIRA, 1986) e os resultados esperados (WEBER, 1963).

Weber (1999) aponta que a administração moderna está profundamente arraigada a regras e a administração dos funcionários são pautadas sobre elas. As regras são mais ou menos fixas e devem ser respeitadas pelos funcionários. Teoricamente esse aparato de normas deve estar na forma escrita. De fato, "o grau em que os procedimentos estão explícitos nas

normas formais é indicado pela existência e tamanho dos manuais e pela especificidade das prescrições neles contidas" (BLAU, 1978, p.148).

2.4.4 Sistema de procedimentos

Diferente do sistema de normas, mas intimamente ligado a ele, está a quarta dimensão burocrática, o sistema de procedimentos, que ordena a atuação no cargo. Como o próprio nome sugere, nessa dimensão são observados os procedimentos seguidos pelos funcionários para a execução da tarefa a ele confiada (HALL, 1961). A rotina é um fator de análise no sistema de procedimentos, pois é ela que mede o quanto existe de variedade no trabalho (DEWAR; WHETTEN; BOJE, 1980; HAGE; AIKEN, 1969), ou seja, o quanto o sistema de procedimentos é rígido ou não.

Deste modo, para que possa existir um eficiente sistema de controle sobre a produção e toda a organização, é necessário que haja um sistema de procedimentos bem definido para cada cargo e, principalmente, que ele seja seguido de maneira fiel pelos ocupantes dos cargos. Essa dimensão está também ligada à impessoalidade, pois se espera que o funcionário execute sua tarefa sem deixar nela rastros de suas características pessoais.

Níveis elevados dessa dimensão implicam que os superiores prescrevem rotinas de trabalho que permitem aos trabalhadores entenderem como as coisas devem ser feitas na organização (DEHART-DAVIS; PANDEY, 2005). A divisão do trabalho é uma dimensão da burocracia que ajuda e justifica a existência de um sistema de procedimentos, ao deixar claro a atuação que se espera do funcionário em seu cargo.

2.4.5 Impessoalidade

A impessoalidade é outra característica marcante da burocracia, considerada por Weber (1963) como uma das características básicas do tipo puro. É definida no contexto da burocracia como "o contato interpessoal em que falta envolvimento emocional entre os participantes, [trata-se de] uma orientação universalista, neutra e específica que governa um processo de interação" (SAMUEL; MANNHEIM, 1970, p.220, tradução nossa).

As organizações burocráticas "agem no sentido de 'massificar' o indivíduo despersonalizando suas relações sociais" (CAMPOS, 1978, p.10). Deste modo, as relações

não acontecem entre pessoas, mas passam pela organização, que atua como intermediária. Weber (1963) chega a citar que a relação que se espera dentro de empreendimentos com fins econômicos, que é o caso da burocracia, é que não exista relação entre as pessoas.

Entre as várias funções da impessoalidade apregoada pela burocracia está a de evitar que sentimentos ou tendências pessoais interfiram na tomada racional de decisões. A impessoalidade opera também como fator atenuante de suas próprias conseqüências: para que a rigorosa disciplina impessoal não diminua a motivação dos funcionários, o modelo burocrático prevê que os critérios de promoção dos funcionários também aconteçam de maneira impessoal, de modo que todos os funcionários tenham a segurança de que podem estabelecer, pelo cumprimento das normas e procedimentos, uma carreira dentro da organização (BLAU, 1978). Outra função atribuída à impessoalidade é a de evitar favoritismo e discriminação entre funcionários (PERROW, 1976).

As características da impessoalidade giram em torno da relação entre indivíduos do mesmo cargo e entre eles e os superiores e ainda para com os clientes. A interação para além de assuntos relativos a trabalho e para além do espaço físico da organização são fatores de diminuição da impessoalidade, portanto, desestimulados em organizações burocráticas.

2.4.6 Competência técnica

A competência técnica é tão importante para a burocracia que Weber (1963) chegou a afirmar que o avanço da estrutura burocrática baseia-se na sua superioridade técnica. Em seus estudos observou que organizações com esse perfil apresentaram maior progresso. Merton (1978, p.109-110) afirma que "o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica devido à ênfase que dá à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discricção e por suas ótimas quotas de produção".

No modelo burocrático é exigido do funcionário que ele tenha bem desenvolvida sua competência técnica para o cargo que ocupa. A exigência começa no recrutamento. Nessa etapa, segundo Weber (1963, p.229): "somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas". Mas a exigência se estende também por toda a carreira do funcionário, inclusive e principalmente em momentos de possíveis promoções. De fato, dentro da burocracia as promoções deveriam ser baseadas em mérito e antiguidade (SILVA; SILVA, 2002). Todas as etapas que percorre um funcionário dentro de uma organização burocrática são baseadas em sua competência técnica (HALL, 1978).

A administração burocrática requer geralmente um treinamento especializado e completo dos seus funcionários (WEBER, 1963). A atividade que ele desempenha, "pressupõe, em regra, uma intensa instrução na matéria" (WEBER, 1999, p.200). É importante para a análise dessa dimensão o nível de especialização, que é determinado por diversos fatores, entre eles tempo de treinamento requerido pela organização aos ocupantes dos cargos, experiência anterior e índice de educação (SAMUEL; MANNHEIM, 1970).

Weber (1999) acrescenta que quando o cargo está bem desenvolvido, passa a ser exigido do funcionário que ele empregue toda a sua força de trabalho, de modo a desempenhar de forma ainda melhor, ou mais veloz, a sua atividade. Essa exigência para com o funcionário se dá independentemente das condições fixas de trabalho, como sua carga horária.

Em suma, as dimensões burocráticas de Hall (1961) possui essas características apontadas no quadro 2:

Dimensões	Comentários
1. Hierarquia de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura hierárquica piramidal; • A autoridade é do cargo; • O poder das pessoas deriva do cargo que ocupam; • O mando também é decorrência do papel; • A estrutura organizacional prevê as responsabilidades, a delegação e o comando; • A coordenação e a responsabilidade final cabem às chefias.
2. Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da organização são mantidos dentro da sua função e competência; • Divisão sistemática do trabalho, com especialização nas tarefas de acordo com o cargo; • Causa alienação no trabalho / impede a pessoa de perceber o trabalho como um todo.
3. Sistema de normas	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e normas devem ser obedecidas por todos; • Atribuições de todos são de caráter formal; • Regulamentos formalizados, feitos por escrito.
4. Sistema de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Regras e procedimentos uniformes estabelecem o poder do comando e padronizam as ações; • O comportamento do funcionário é previsível; • Atividades previstas por manuais, diretrizes de procedimentos, rotinas etc.
5. Impessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> • A ordem que orienta a ação é impessoal; • As pessoas exercem papéis e o poder é impessoal; • Impessoalidade na comunicação; • Despersonalização dos relacionamentos interpessoais; • O funcionário é um profissional, prepara-se para seguir carreira e, se bem sucedido, pode atingir os níveis mais elevados da estrutura da pirâmide.
6. Competência técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade dos critérios, exames, concursos, títulos para admissão e promoção dos funcionários.

Quadro 2: Dimensões da burocracia e comentários

Fonte: Adaptado de Silva (2004, p.35)

As dimensões que caracterizam o modelo burocrático, entretanto, possuem uma série de disfunções e são alvo de críticas de diversos autores, algumas das quais serão vistas a seguir.

2.5 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

A burocracia instigou, ao longo dos anos, a manifestação crítica de alguns autores. A primeira observação, que é importante destacar, é que o tipo ideal de burocracia descrito por Weber (1968), conforme já exposto anteriormente, é um modelo heurístico, ou seja, na prática não existe de fato, mas sim, é algo que se aproxima ou se distancia da realidade. Trata-se de um constructo mental usado pelo cientista social para fazer comparações com a realidade ou para avaliar essa realidade. O tipo ideal é construído como uma racionalização, pelo fato de reunir várias características, na tentativa de produzir um todo coerente. "A racionalização, quando aplicada à realidade, é usada para desvelar a causa da ação social" (SANTOS FILHO, 1995, p. 34).

Talvez, pelo fato do modelo burocrático ter sido mal compreendido e ter sido aplicado "a ferro e a fogo" nas organizações, muitas são as críticas dirigidas a ele. Se por um lado, pregou-se a eficiência por meio das dimensões expostas, por outro lado, essas mesmas características foram percebidas por alguns autores como geradoras de conflitos e contradições e, em última instância, de ineficiência. A disciplina, por exemplo, é uma dessas características da burocracia que é também geradora de contradições, conforme aponta Merton (1968, p. 275-276):

A disciplina, facilmente interpretada como conformação aos regulamentos, qualquer que seja a situação, é vista não como uma medida designada para finalidade específica, mas se transforma em valor imediato na organização de vida do burocrata. Esta ênfase, resultando do deslocamento dos objetivos originais, desenvolve-se em rigidez e numa inabilidade para se ajustar prontamente.

Segundo Perrow (1976), a burocracia é rígida, vagarosa e inóspita a mudanças e inovações. Além disso, o autor descreve os regulamentos como facas de dois gumes, pois se de um lado visam determinar o comportamento daqueles aos quais são destinados, por outro limitam a liberdade de ação. A centralização das decisões e o isolamento dos trabalhadores, além dos jogos de poder para com os subordinados são também disfunções relevantes da burocracia (MEYER, 2004). Blau (1978) acrescenta, ainda, que a supervisão minuciosa de todas as decisões por parte dos superiores, além de ineficaz, produz sérias tensões aos trabalhadores.

Motta (1986) entende a burocracia como um instrumento de recalçamento e alienante, pois reduz cada um ao estrito papel de executar a tarefa de seu próprio cargo.

Segundo ele, "o trabalhador se defronta com o produto de seu trabalho como um objeto que lhe é estranho, com o qual não se identifica" (MOTTA, 1986, p. 71). É a divisão do trabalho que, se por um lado visa maior produtividade, por outro conduz o trabalhador à falta de identificação e à alienação.

Também DeHart-Davis e Pandey (2005) afirmam que as regras e procedimentos têm um efeito negativo no desempenho organizacional e leva o empregado a trabalhar de modo alienado, conforme aponta Merton (1968, p.278):

[...] os funcionários burocratas se identificam afetivamente com seu modo de viver. Eles têm orgulho da profissão, que os leva a resistir à mudança nas rotinas estabelecidas; pelo menos, àquelas mudanças que sejam sentidas como impostas por pessoas estranhas ao grupo

Porém, nem todos os autores são unânimes quanto a isso. Bonjean e Grimes (1970) apontam que, embora a literatura sugira uma relação direta entre burocratização e alienação, dados de suas pesquisas mostraram que esta relação não pode ser generalizada, uma vez que ela varia de acordo com outros fatores, como os cargos e o nível de especialização dos funcionários.

Com relação às normas, a crítica fundamenta-se no fato de que no decorrer do tempo elas deixam de ter sentido e passam a ter um fim em si mesmas, pelo hábito de obedecer às normas. Essa ênfase nos meios "produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos" (MERTON, 1978, p. 114). Isso faz com que os mesmos elementos que surgiram para a busca de eficiência sejam a causa da ineficiência em alguns casos, impedindo que as organizações alcancem seus objetivos (MEYER, 2004). Além disso, a conduta individual no modelo burocrático deve estar de acordo com as normas previstas e, assim sendo, o modelo oprime o trabalhador e é "incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas" (RAMOS, 1989, p.135). Segundo o mesmo autor, esse comportamento previsto é condicionado por imperativos econômicos.

O controle, também implícito na dimensão sistema de normas, também foi alvo de críticas, como fator de redução da liberdade individual do trabalhador (DEHART-DAVIS; PANDEY, 2005), além de impedir um relacionamento mais pessoal entre o profissional e o cliente (MILLS *et al.*, 1983) e ser responsável por pressões constantes sobre o funcionário (MERTON, 1968).

Com relação aos procedimentos os quais os funcionários têm que seguir diariamente, a disfunção apresentada por Merton (1978) são as preferências e antipatias que

os indivíduos vão adquirindo como resultado da sua rotina diária. Merton (1968, p.274) acrescenta ainda que:

as ações baseadas em treinamentos e habilidades que foram aplicados com bom resultado no passado, podem redundar em reações inapropriadas para *circunstâncias novas*. Uma flexibilidade inadequada na aplicação das habilidades num meio modificado, provocará desajustamentos mais ou menos graves.

Hall (1968) constatou também em um de seus trabalhos que estruturas organizacionais rígidas, presentes em organizações burocráticas, inibem a autonomia profissional, o que impede que o trabalho flua de maneira mais dinâmica.

Já no caso da impessoalidade, exigida no modelo burocrático, as particularidades de cada caso não são consideradas com a devida importância, ou seja, o tratamento uniformizado não se adapta a casos particulares. Se essa relação se dá com um cliente, cujo desejo é uma atenção especial e individualizada, esse tipo de relação é algo que traz a ele descontentamento a respeito da organização, o que caminha em direção oposta à eficiência requerida pela burocracia. Esse tipo de procedimento adotado pelos funcionários em organizações burocráticas, faz com que se crie um sentimento de defesa contra o meio externo, buscando atender mais aos seus próprios objetivos do que os dos clientes.

No tocante às relações no interno das organizações, a prática da impessoalidade faz com que surja em alguns grupos que tomaram essa prática como legítima, uma certa hostilidade em casos em que a relação acontece de maneira mais pessoal, pois ela é vista como favoritismo àquele a quem foi concedido um tratamento diferenciado (MERTON, 1968; 1978).

Ainda outra crítica lançada às considerações de Weber acerca da burocracia é a falta de distinção entre diversos setores, atividades e cargos ao fazer sua explanação sobre o tema. Conforme Gouldner (1978), realidades muito diferentes foram tratadas da mesma maneira, comprometendo a veracidade das situações em determinados casos. O mesmo autor critica ainda a falta de clareza nos objetivos e finalidades da aplicação do modelo burocrático. Ele lança a questão: *para quem* ela se apresenta a melhor maneira de conduzir uma organização? Este modelo traz benefícios *a quem* exatamente? Ou seja, percebeu-se que se trata de um modelo que será reproduzido conforme for a proporção do poder de uma pessoa em determinado ambiente organizacional.

Dadas todas essas disfunções percebidas na burocracia, surge a questão levantada por alguns autores, como Crozier (2004, p.1409, tradução nossa): "Por que tal modelo persiste

já que não é eficaz?". A resposta a esta pergunta é complexa e nem mesmo o autor chegou a uma conclusão definitiva. Entretanto, o que se acena a este respeito é que apesar de todas as disfunções que derivam do modelo burocrático, a dominação, o controle, a divisão do trabalho, a hierarquia, sistema de normas, entre outras características da burocracia, ainda são vistas como essenciais para obter-se previsibilidade das situações e para manter a ordem e o bom andamento da organização.

Os questionamentos e críticas acerca do modelo burocrático permeiam também a forma de organizar o trabalho e a produção (VIEIRA, 1989), além das questões referentes às relações interpessoais dentro e fora das organizações. Essas questões foram revistas à medida que se foi descobrindo a importância do ser humano nas organizações (CROZIER, 2004).

Alguns modelos foram propostos como alternativas ao modelo burocrático em decorrência das disfunções nele percebidas (CROZIER, 2004). Clegg (1990, *apud* DELLAGNELO, 2000) data na década de 1980 o início do aparecimento de novas práticas de gestão que questionaram o modelo burocrático de organização em vários de seus pressupostos, propondo, por exemplo, maior flexibilidade na organização e descentralização na tomada de decisões e das informações, entre outras.

Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.20) apontam algumas dessas discussões acerca das novas formas organizacionais: "redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo [...] equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem, redes organizacionais". Essas discussões envolvem em grande parte o trabalho em equipe, o achatamento nos níveis hierárquicos, a constituição de indivíduos multifuncionais, maior flexibilidade, também com relação à escolha e permanência nos cargos, entre outros aspectos (DELLAGNELO, 2000).

Nesses estudos verificou-se uma forte tendência de flexibilização do modelo burocrático que, todavia, não representou ruptura com o mesmo, uma vez que a ação dominante nas organizações continua acontecendo sobre as bases do modelo burocrático. Verificou-se ainda que possíveis formas alternativas ao modelo burocrático não ofereceram evidências empíricas sobre a possibilidade de uma ruptura com o mesmo.

Outra questão pertinente apresentada em alguns estudos foi a constatação de que a organização burocrática não é uma forma ruim em si mesma, conforme expõe Misoczky (2001). A mesma autora propõe que sejam assumidos, então, determinados critérios para organizar e gerenciar as organizações. Um destes critérios é o da justiça social. Segundo esta autora:

Assumir o critério da justiça social como determinante implica encontrar formas inovadoras de organizar e gerir, que expressem claramente compromissos com setores e grupos excluídos nos diferentes contextos sociais, que incluam o recrutamento de membros de grupos minoritários e excluídos e, mais que isso, que estabeleçam relações de compromisso e de parceria com organizações da sociedade e com cidadãos ativos (MISOCZKY, 2001, p.9)

Deste modo, percebe-se que além dos modelos propriamente ditos, ou dos novos paradigmas entrevistados (CROZIER, 2004; SALM, 1996), algumas organizações assumem determinados critérios, como este da justiça social, ou baseados sobre outros valores, justamente por perceberem as disfunções da burocracia. Sendo assim, mesmo mantendo certas características do modelo, e não significando necessariamente uma ruptura a ele, negam-se a seguir todas as suas diretrizes ou dão a elas uma ênfase diferenciada. Existem várias abordagens sobre a gestão das empresas nas quais as dimensões da burocracia apresentadas não são como o tipo ideal de Weber (1963; 1978; 1998; 1999) ou que são geridas segundo valores contrastantes a este modelo.

Entre as várias abordagens que se distanciam um pouco, ao menos em teoria, do que propõe o modelo burocrático, está a Economia de Comunhão, cujo conceito será abordado no capítulo seguinte.

3 A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A Economia de Comunhão (EdC) é uma abordagem sobre a gestão das empresas que surgiu no Brasil em 1991 a partir de uma idéia de Chiara Lubich, italiana, fundadora e presidente do Movimento dos Focolares. Primeiramente, para que se entenda a EdC, é necessário conhecer de onde ela se originou. Para tanto, segue um breve histórico do Movimento dos Focolares.

3.1 O MOVIMENTO DOS FOCOLARES

O Movimento dos Focolares teve início em 1943 durante a Segunda Guerra Mundial, em Trento, norte da Itália. Nesta cidade, Chiara Lubich, com então 23 anos, ao buscar viver na prática o amor ao próximo, atraiu uma primeira comunidade a viver dessa forma, o que acabou por originar o Movimento dos Focolares ou Obra de Maria, como é reconhecido pela Igreja Católica.

O propósito que sintetiza o Movimento é a busca da unidade entre as pessoas e entre os povos. Portanto, apesar de seus princípios serem católicos, esse Movimento caracteriza-se pela presença também de pessoas de outras denominações cristãs, outras religiões e de quem não possui um referencial religioso, mas que almeja o mesmo propósito. A busca pela unidade, propósito central do Movimento, se dá, sobretudo, por meio da atuação de um princípio existente em várias culturas e religiões: fazer aos outros o que gostaria que fosse feito a si mesmo e o mesmo vale para a negativa.

Atualmente o Movimento dos Focolares atua em 182 países nos quais está presente o Movimento dos Focolares. Conta com 141.400 membros e 2.115.000 aderentes e simpatizantes, aproximadamente (FOCOLARES..., *on-line*, 2007). No Brasil, o Movimento dos Focolares chegou em 1959 e difundiu-se para o todo o país. Seu centro nacional é a chamada *Mariápolis Ginetta*, uma comunidade permanente do Movimento localizada na cidade de Vargem Grande Paulista – SP.

A mentalidade proposta pelo Movimento dos Focolares, baseada no paradigma da unidade, permeou diversos campos, como o da política, com o surgimento do Movimento Político pela Unidade (dentro do próprio Movimento dos Focolares), que propõe aos políticos colocar em prática o amor mútuo para que realizem a unidade também dentro da política, embora seus participantes permaneçam em seus próprios partidos; essa diversidade é vista,

inclusive, como uma riqueza indispensável (LUBICH, 2004). O Movimento dos Focolares atinge também os campos da saúde, da educação, do direito, da arte, entre outros. Uma área que se destaca, principalmente pela atuação da EdC, é a da economia e da administração.

A idéia de compartilhar ou de colocar os bens em comum é algo peculiar no âmbito do Movimento dos Focolares desde o seu início. Seus membros compartilham o que lhes é supérfluo, sempre tendo respeitada a liberdade de cada um em fazê-lo ou não, observando as necessidades dos outros, o que contribui para um maior sentido de comunidade (GOLD, 2003). Essa prática foi mais tarde chamada de *cultura da partilha* e da vivência desta ao longo das décadas, surgiu a iniciativa da Economia de Comunhão.

Embora sua origem e desenvolvimento tenha acontecido dentro do Movimento dos Focolares e embora em seu interno seja mais fácil o entendimento dos princípios da EdC, a Economia de Comunhão não se restringe somente aos seus integrantes, podendo qualquer pessoa que comungue dos mesmos princípios inserir esta abordagem sobre a gestão de sua empresa. Além disso, as pessoas que aderem a essa proposta continuam gozando de total liberdade na condução de seus negócios. Como afirmam Pinto e Leitão (2006, p. 27), "o Movimento dos Focolares fornece a sustentação espiritual, ideológica e ética, além de alguma infra-estrutura e troca de experiências e de solidariedade, mas não restringe nem cobra ações das empresas".

Tendo sido a *cultura da partilha* a base para a EdC, este aspecto será mais bem aprofundado a seguir.

3.1.1 A cultura da partilha

A Economia de Comunhão está inserida em um contexto cultural mais amplo (BURCKART, 2002). A prática da *comunhão de bens* pelas empresas pressupõe uma concepção de valor diferente do tradicional. A cultura que permeia o Movimento dos Focolares e da qual se originou a EdC é a chamada *cultura da partilha* ou *cultura do dar* (SORGI, 1998).

Neste conceito, segundo a literatura referente, está inserido não somente uma ação prática e material, mas é também dar-se enquanto pessoa, dar o próprio tempo, os próprios talentos, hospitalidade, enfim, além da comunhão de bens pressupõe-se uma comunhão de pessoas, cujos resultados são novas relações sociais e novos modelos socioculturais (SORGI, 1998).

Várias são as características e as premissas desses conceitos no âmbito do Movimento dos Focolares. Entre elas, está a gratuidade, sem a qual, segundo Bruni (2005), a cultura da partilha não existe:

A cultura do dar é uma cultura do dar-se e da gratuidade, e significa formar e formar-se de modo a permitir a interiorização de comportamentos assumidos, não pelos benefícios que trazem, mas pelo valor intrínseco que lhes é atribuído, depois de ter-se experimentado, na própria vida, sua bondade e veracidade. Somente um estilo empresarial que se torna cultura pode assegurar que a EdC se fundamenta sempre na gratuidade (BRUNI, 2005, p.33).

Outra característica peculiar da cultura da partilha para que esta relação possa acontecer é a reciprocidade, conforme aponta o economista italiano Stefano Zamagni (2001, tradução nossa):

O que implica, de fato, a cultura da partilha, do dar? Para dar é preciso que exista alguém disposto a receber. No início, quando Chiara Lubich lançou esse conceito, muitos economistas pensaram que dar significasse uma mera transferência de dinheiro ou recursos. Não! Isto não é dar, isto se chama filantropia. Para dar é preciso que exista ao menos alguém disposto a receber. Eu posso lhe dar somente se você aceitar o que lhe dou. O que significa? Significa que a cultura da partilha postula a reciprocidade, a relacionalidade³ (Informação verbal).

Reciprocidade esta em termos de relacionamento, ou seja, de dar e de se ter alguém disposto a receber (BRUNI, 2006a) e não a reciprocidade pretendida, pois isso afetaria o princípio da gratuidade que, como visto pouco antes, é uma das condições essenciais para que a cultura da partilha seja genuína.

A Economia de Comunhão é uma proposta de agir segundo a cultura do dar no âmbito individual e, somado a este, no empresarial. No Documento do Movimento Econômico de Comunhão são delineadas expressões da cultura da partilha tanto em nível pessoal como em nível organizacional, indicadas no quadro 3:

³ ZAMAGNI, Stefano. Palestra intitulada: **Fundamentos da EdC**. Proferida no IX Congresso Nacional da Economia de Comunhão. Centro Mariápolis Ginetta, Vargem Grande Paulista, 2001.

Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> → Comunhão com o outro feita de abertura recíproca, de estima, de respeito e de partilha da condição humana; → Consumo sóbrio e crítico, com respeito aos recursos naturais; → Aspiração à igualdade substancial com as outras pessoas; → Uso responsável da própria riqueza a fim de que ela sirva à promoção do bem comum; → Participação em iniciativas econômicas que visem o bem comum, gerem empregos e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade; → Partilha das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, num relacionamento de igual dignidade.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> → Conciliação das exigências de eficiência e de rentabilidade com o objetivo de tornar a atividade econômica um lugar de encontro entre todos os agentes envolvidos; → Participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa; → Empenho concreto pela melhoria do ambiente social onde atuam; → Estabelecimento de relações de abertura recíproca e de confiança com consumidores, fornecedores, concorrentes, com a comunidade local, com a administração pública, tendo a atenção voltada ao interesse geral; → Vivência e promoção da ética; → Respeito ao meio ambiente.

Quadro 3: Expressões da cultura da partilha em nível pessoal e organizacional

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2000)

Brandalise (2003, p.86) sintetiza o significado da cultura da partilha no projeto da Economia de Comunhão:

Percebe-se [...] que o projeto de economia de comunhão tem como um de seus preceitos a doação, não como forma de mostrar poder e opressão e em benefício próprio, mas, como meio de contribuir com a sociedade através de uma mudança de cultura, que é a passagem da cultura do ter para uma cultura do dar. Não um dar por obrigação e vazio, mas um dar que tem a conotação de generosidade, gratuidade e desinteresse.

Sobre as bases da cultura da partilha que pressupõe gratuidade e reciprocidade nas relações encontra-se a Economia de Comunhão, cuja história e características serão expostas a seguir.

3.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO: ORIGEM E PRESSUPOSTOS

A Economia de Comunhão nasceu na ocasião de uma visita de Chiara Lubich ao Brasil. Logo que chegou ao país, deparou-se com a realidade de fortes contrastes sociais. A cidade de São Paulo chamou particularmente sua atenção: de um lado os inumeráveis arranha-

céus e de outro a "coroa de espinhos", como o cardeal de São Paulo da época, Dom Paulo Evaristo Arns, denominou o cinturão de pobreza que circunda a cidade. Além disso, havia uma outra realidade: "a pobreza estava presente também entre alguns milhares de pessoas que integravam o Movimento e o que já se fazia com a comunhão de bens não era suficiente" (LUBICH, 2004).

Foi desse contexto que surgiu a iniciativa da Economia de Comunhão lançada no dia 29 de maio de 1991 por Chiara Lubich na Mariápolis Ginetta a um grupo de pessoas participantes do Movimento dos Focolares. A proposta contou com a adesão de diversos empresários presentes na ocasião e por tantos outros ao longo dos anos.

O projeto consiste em: criar empresas ou adaptar as já existentes, que sejam administradas por pessoas competentes a fim de que dêem lucro. O lucro é então dividido conforme a seguinte proposta: parte para reinvestimento na empresa, parte para a formação de *homens novos*, ou seja, para fomentar iniciativas que difundam esta cultura, e parte para os necessitados. Todavia, os empresários devem agir com liberdade. Na prática, as três partes não precisam ser necessariamente iguais e cada empresa entende, em seu dia a dia, como fazer para que a divisão dos lucros não comprometa o seu bom andamento, pois o objetivo é justamente que as empresas prosperem, para que essa nova cultura se difunda. Evidentemente, para os sócios que não aderem à EdC, seus dividendos lhes são conferidos normalmente (MOLTENI, 2002).

Com o desenvolvimento do projeto, vários outros aspectos foram incorporados a esta questão da finalidade do lucro. Esta nova abordagem sobre a gestão das empresas deveria ser mais ampla para que fosse completa: não bastava somente pensar no lucro, mas em todo o sistema produtivo, isto é, as condições de trabalho dos funcionários, a preservação ambiental, o pagamento integral dos impostos, o relacionamento com fornecedores e clientes, entre outros aspectos. Essas empresas tem como proposta colocar no centro do processo produtivo o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2000). Cada um desses aspectos será mais bem abordado a seguir.

3.2.1 As três partes

O lucro é considerado fator de movimentação de negócios e investimentos. É por meio dele que se dá o aumento da riqueza e a constituição de novos empreendimentos; é, portanto, considerado a mola propulsora da economia. Entretanto, os objetivos do lucro

podem ainda ser ampliados à medida que ele contribua também para uma sociedade mais justa que dê dignidade à pessoa humana (BRANDALISE, 2003).

Na Economia de Comunhão procura-se atuar nestas duas perspectivas a respeito da finalidade do lucro: de um lado, ele é de fato o propulsor de desenvolvimento da organização, por outro, tem a finalidade de contribuir para a sociedade mais justa, conforme expõe Brandalise (2003).

As pessoas que se encontram em necessidade e recebem o recurso oriundo da parte destinada aos *necessitados*, são inicialmente as que fazem parte do Movimento dos Focolares. O projeto tem o objetivo de atender também as pessoas empobrecidas fora do âmbito do Movimento, contudo, por ora isso ainda não é possível devido ao número relativamente pequeno de empresas da EdC no mundo. As pessoas que aceitam esse auxílio da EdC são pessoas que receberam formação para a partilha e responsabilidade: usam as doações para chegar a uma vida digna e comunicam quando não precisam mais para que possam ser destinadas a outras pessoas. Os necessitados são vistos como agentes do projeto, agentes no sentido colocado por Sen (2000): o indivíduo em seu papel ativo de propulsor de mudanças em seu meio.

Essa ajuda tem o intuito de atender diretamente as necessidades mais urgentes, tais como alimentação, moradia, transporte, saúde, educação, mas também ajudar o indivíduo a desenvolver em si a empregabilidade e desenvolver-se enquanto profissional, seja por meio de formação (cursos e treinamentos), seja por incentivos financeiros e de consultoria para a criação do próprio negócio, ou ainda por meio de auxílio na compra de instrumentos de trabalho para maximizar sua produtividade⁴ (Informação verbal). De fato, para os pobres, como afirma Bruni (2005, p.27) “procura-se emprego e para eles criam-se projetos de desenvolvimento sem se limitar a assisti-los financeiramente (embora isso aconteça como medida de emergência e, portanto, provisoriamente)”. Essas pessoas são acompanhadas pelas comissões regionais da EdC⁵.

A parte destinada ao *reinvestimento na empresa*, por sua vez, tem o mesmo papel de qualquer outra empresa, ou seja, tornar o negócio viável e rentável. E dentro da EdC é imprescindível que as empresas prosperem, pois se a empresa é viável, todo o projeto é viável. Esta parte é destinada aos constantes investimentos necessários, suficientes para suprir

⁴ BRUNI, Luigino. Palestra proferida no XIV Congresso Nacional da Economia de Comunhão, Vargem Grande Paulista, junho, 2006b.

⁵ As comissões da EdC são formadas por empresários, estudiosos e lideranças do Movimento com o intuito de fazer projetos de desenvolvimento para as pessoas ajudadas, bem como dar suporte aos empresários da EdC e aos pesquisadores do tema. Essas comissões são geralmente formadas por cinco a dez pessoas e existe tanto em âmbito nacional como regional.

a depreciação e que proporcione seu crescimento por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, bem como investimento em publicidade, pesquisa, treinamento, entre outras necessidades da empresa.

E, por fim, a parte destinada à *formação de homens novos*⁶. Essa formação é vista como sendo fundamental para o projeto, pois é esta mentalidade solidária que impulsiona a difusão da idéia e da prática da Economia de Comunhão. Essa parte destina-se à formação cultural das pessoas, nas formas de congressos, estruturas, bolsas de estudo, publicações, entre outras e visa o desenvolvimento integral das pessoas (BRUNI, 2005). Pinheiro (2003, p.336) diz a respeito da formação humana: “somente sobre essa base pode-se ampliar a proposta cultural sustentada pela EdC e consolidar o seu processo de intervenção sócio-histórico, alargando as suas possibilidades de efetivação”.

Na prática, a distribuição nas três partes funciona da seguinte forma: anualmente os centros regionais do Movimento dos Focolares, por meio de seus representantes, fazem um levantamento das pessoas necessitadas para aquele ano e do tipo de necessidade. A soma partilhada pelas empresas da EdC que se destina ao fomento desta cultura e a destinada aos pobres é entregue para a sede do Movimento dos Focolares da região em que a empresa está localizada. O responsável de cada região comunica ao escritório central da EdC, situado em Roma, na Itália, o recebimento dos valores, o qual é registrado e redistribuído conforme as necessidades de cada região e para a realização de convênios os quais se destinam à difusão da EdC. Muitas vezes estes valores não chegam a sair da própria região quando ali se encontram estas pessoas necessitadas, assim evitam-se custos operacionais desnecessários. Segundo dados da Secretaria Internacional da Economia de Comunhão, em 2004 o Brasil recolheu US\$ 69.935 e recebeu do Fundo Internacional da EdC US\$673.092, portanto a soma recebida por brasileiros inseridos na EdC é quase dez vezes superior do que a soma recolhida das cento e vinte e duas empresas presentes no país⁷.

Inicialmente este cadastro dos necessitados é feito no âmbito do Movimento dos Focolares, devido ao pequeno número de empresas coligadas à EdC em vista das necessidades existentes no mundo. Entretanto, o projeto pretende contemplar também pessoas não participantes do Movimento.

⁶ Expressão usada por Chiara Lubich que significa, neste caso, pessoas fundamentadas em conceitos e estratégias ligados às raízes da EdC, ou seja, pessoas voltadas à solidariedade.

⁷ Dados fornecidos pela Secretaria Internacional da Economia de Comunhão, junho, 2005.

3.2.2 Clientes, fornecedores e concorrentes

Conforme já explicitado, além da divisão do lucro nas três partes, outros aspectos foram desenvolvidos para que o projeto da Economia de Comunhão fosse completo, como o que toca o relacionamento com clientes, fornecedores e com a comunidade local. A ética e o respeito são tidos como fatores fundamentais nessas relações.

É empenho das empresas da EdC esforçarem-se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos e apresentá-los através da mídia de modo claro para que os consumidores não sejam induzidos a aquisições que não correspondam às suas necessidades. Procuram trabalhar com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes. O mesmo ocorre com os fornecedores e com a comunidade local, com a qual a empresa busca uma interação maior também por meio de seus funcionários, considerando o impacto que a atividade da empresa causa na região e promovendo alguma ação voltada à comunidade local quando necessário e possível.

Com relação aos concorrentes, as empresas da EdC buscam estabelecer relacionamentos leais. Os concorrentes deixam de ser encarados como inimigos potenciais e passam a representar operadores de um mesmo setor com os quais é possível estabelecer relacionamentos de colaboração tendo em vista interesses comuns. Procuram também apresentar a qualidade dos próprios produtos, privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros (LIMA, 1999).

O intuito dessas práticas, em última análise, é o de poder viver em nível pessoal e organizacional a unidade entre as pessoas, objetivo central do Movimento do qual a EdC se originou. Também com relação ao meio ambiente essas empresas possuem uma ética própria. Essa temática será mais bem detalhada a seguir, também entrelaçando-a com o caminho que essa discussão percorre na comunidade internacional, dada a importância latente da questão ambiental na atualidade.

3.2.3 Meio ambiente

No decorrer da história, o crescimento econômico parecia estar estreitamente ligado à deterioração do meio ambiente. Segundo esse conceito, os ecologistas viam esse crescimento como inexistente, uma vez que comprometia os recursos naturais. A oposição dos ecologistas e ambientalistas frente ao setor produtivo causou polêmica nos países

subdesenvolvidos, dado que, se a produção não era atrelada à preservação ambiental era justamente porque a situação de pobreza não o permitia. Porém, a veracidade da afirmação dos ecologistas era incontestável quanto à ausência de crescimento quando este comprometesse o meio ambiente.

Em meio a esse contexto, a realidade que se apresenta como urgente e que vai para além do crescimento, é a do *desenvolvimento sustentável*⁸, visto como a única maneira de "satisfazer as necessidades das gerações atuais sem comprometer as gerações futuras de satisfazerem as suas" (LEBEL; KANE, 1989, p.43, tradução nossa). Daí pode-se observar a importância da integração entre os elementos econômicos, sociais e ambientais, buscando o equilíbrio a respeito da divergência entre ecologistas e países em desenvolvimento.

Essa situação foi analisada com cautela na 19ª Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas que aconteceu em junho de 1997. Na ocasião foram indicadas medidas práticas de implantação do desenvolvimento sustentável e essas medidas foram sintetizadas em três pontos: a erradicação da pobreza; mudança dos padrões de consumo e mudança dos padrões de produção (BURCKART, 2002). A própria Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece que a falta de cuidado com o meio ambiente está também ligada à pobreza, o que faz com que países em desenvolvimento tenham mais dificuldades em seguir os novos padrões de preservação que garantem o desenvolvimento sustentável. Burckart (2002, p.69) usa uma metáfora que bem exprime esta situação: "O respeito pelo meio ambiente é a sobremesa após a refeição dos países ricos".

Contudo, apesar das dificuldades existentes, verifica-se a necessidade da mudança dos padrões de consumo e a consciência a respeito do desenvolvimento sustentável. Isso se percebe na postura de empresas que vêm tratando a questão do meio ambiente com maior interesse. Trata-se de algo que interessa aos empresários, pois pode significar uma preferência dos consumidores – que talvez possa vir a tornar-se uma exigência – e que pode, portanto, significar um diferencial positivo frente à concorrência.

Diante de toda essa problemática atual acerca do meio ambiente, essa questão mostrou-se fundamental às empresas da Economia de Comunhão, cujos princípios pautam sobre o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2000). O empresário da EdC, juntamente com sua equipe, reserva atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, com medidas de preservação e de correção de eventuais impactos que sua atividade produtiva possa causar ao

⁸ "A expressão 'desenvolvimento sustentável' foi usada oficialmente pela primeira vez em um documento do WWF (Fundo Mundial para a Vida Selvagem), no início da década de 1980, num contexto puramente ambiental" (BURCKART, 2002, p.69).

meio ambiente, mesmo que isto envolva custos elevados. A postura dessas empresas atende à terceira medida exposta pela ONU: a mudança dos padrões de produção.

Estudos anteriores, como o de Martins, Franco e Silva (2006) sobre a contribuição da EdC ao desenvolvimentos sustentável, apontaram que a Economia de Comunhão consiste em uma contribuição ao desenvolvimento sustentável, no que tange ao aspecto econômico, ambiental e social, como postulado pela ONU, ainda que incipiente diante da complexidade do problema.

3.2.4 Setor público

O Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do mundo. Estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) "demonstram que a carga tributária efetiva do Brasil, ou seja, o somatório das arrecadações federal, estaduais e municipais dividido pelo Produto Interno Bruto (PIB), atingiu em 2006 o índice de 37,82%". Sobre as empresas formais, a carga tributária é de 45% sobre o seu valor agregado⁹. O estudo demonstrou ainda que se não houvesse sonegação, informalidade e inadimplência, a carga tributária brasileira seria de 59,38% do PIB (AMARAL *et al.*, 2006).

Esses índices de carga tributária, considerados altos, incentivam a informalidade e a prática da sonegação por parte das empresas. Segundo pesquisas do mesmo Instituto, em 2005, a estimativa de sonegação e informalidade foi de R\$ 287 bilhões, enquanto a inadimplência chegou no mesmo ano chegou aos patamares dos R\$1,13 trilhão (AMARAL *et al.*, 2006). Deste modo, com esse cenário de carga tributária alta, prática de sonegação, informalidade e inadimplência por parte de muitas empresas, aquelas que querem estar dentro da lei, pagando todos os impostos e tributos, enfrentam algumas dificuldades no Brasil, inclusive na questão da competitividade com as outras do mesmo setor que sonegam.

A proposta da EdC, tendo ela o compromisso de agir com ética frente a todos os agentes ligados à empresa, engloba a administração pública e o cumprimento das leis vigentes sobre seu setor. Sendo assim, as empresas da EdC pagam seus impostos e não as propinas (BONFIM, 2000). É seu compromisso respeitar as leis e manter um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações

⁹ Valor agregado: "conjunto de riquezas geradas na produção e circulação de bens e serviços. [...] se destina à remuneração dos agentes financeiros (aluguéis e juros), à remuneração dos investidores (lucros e dividendos) e à remuneração do governo (pagamento de tributos)" (AMARAL *et al.*, 2006).

institucionais e o mesmo vale com relação aos funcionários, agindo com honestidade e dentro da lei e dos quais a empresa espera semelhante comportamento.

Apesar de tantos países apresentarem um cenário desfavorável no que se refere à distribuição dos recursos arrecadados, o motivo pelo qual as empresas da EdC pagam seus impostos é a idéia de que a contribuição pode chegar à população, principalmente à parte mais necessitada dela, por meio da escola, da saúde, das obras sociais, entre outras coisas. Além disso, o empresário da EdC tem a consciência de que o lucro obtido no fim do ano não é todo dele, pois utiliza-se do conhecimento, cultura e tecnologia já existentes para realizar sua atividade, que não são produtos apenas da empresa, mas fruto de um processo social. Por essa razão, uma parte do lucro pertence à comunidade e pode retornar a ela por meio do pagamento dos tributos.

Tortelli (2004), proprietário e diretor de uma das primeiras empresas a inserir-se na EdC, diz que a empresa que tem uma postura justa no campo tributário e trabalhista tem a certeza de um futuro promissor, pois deixar de pagar impostos, em todos os âmbitos, é transferir problemas do presente para o futuro. Em suas próprias palavras: “mesmo se em nosso país a carga tributária é altíssima, as empresas que buscam a continuidade devem zelar por uma boa relação com o Estado, município e União”¹⁰ (Informação verbal). E acrescenta uma análise que pouco se faz a este respeito:

É importante ressaltar que os impostos são pagos pelo consumidor. O empresário exerce a função de repassar ao governo, e este à sociedade os valores cobrados dos consumidores. Todo o imposto está incluso no preço dos produtos comercializados. Portanto, repassar os impostos é a necessária contribuição das empresas para com a sociedade, uma vez que foi a própria sociedade que lhe concedeu a possibilidade de explorar determinada atividade¹¹ (Informação verbal).

É importante salientar que, embora distribuindo parte de seus lucros com os necessitados, as empresas da EdC não recebem nenhum tipo de isenção tributária.

Tendo sido apresentadas as origens da EdC, no que ela consiste, parte-se agora para o aspecto da EdC mais relevante aos objetivos propostos no presente estudo: a relação das empresas da EdC com seus funcionários.

¹⁰ TORTELLI, Armando. Entrevista concedida à autora. Curitiba, novembro de 2004.

¹¹ TORTELLI, Armando. Entrevista concedida à autora. Curitiba, novembro de 2004.

3.2.5 As empresas da EdC junto a seus funcionários

Entre os trabalhos publicados sobre a Economia de Comunhão, alguns se dedicaram ao estudo do relacionamento das empresas da EdC com seus funcionários, de maneira principal ou secundária. Alguns dos resultados que emergiram dos estudos acerca dessa temática serão apresentados a seguir.

Na pesquisa de Serafim (2001), o autor realiza um estudo empírico numa das primeiras empresas da EdC no Brasil. Neste estudo destacaram-se os aspectos relativos à motivação dos trabalhadores nas empresas da EdC, devido à constatação de que a empresa está atenta tanto às necessidades dos pobres quanto às de todas as pessoas ligadas a ela; e estes sentem segurança no emprego e espaço para expressarem-se.

Bispo *et al.* (2005), em um trabalho específico sobre a relação entre a EdC e a qualidade de vida no trabalho realizado em várias empresas da EdC, apontam algumas conclusões:

- existe proximidade e relação de confiança entre os dirigentes e os empregados;
- de maneira geral, as empresas pesquisadas oferecem qualidade de vida aos seus funcionários;
- os funcionários trabalham satisfeitos e não consideram suas atividades desinteressantes, até mesmo porque o modo de realização dessas tarefas permite um maior nível de autonomia de seus executores;
- os empregados participam das decisões da empresa, pelo menos daquelas que lhes concernem;
- o sistema de controle é indireto;
- existe comunicação e troca de idéias entre os membros da empresa;
- há uma preocupação com o funcionário também com relação à sua família;

Uma outra pesquisa realizada por Mendes, Sá e Bispo (2004), sobre as relações interpessoais nas empresas da EdC constatou que nas empresas estudadas destacam-se os seguintes aspectos:

- o sentido de equipe e o trabalho em grupo;
- o sentimento de camaradagem, solidariedade e um bom nível de confiança entre os funcionários e entre estes e seus dirigentes;
- o reconhecimento do esforço que as pessoas fazem pela organização;

- a reciprocidade entre o interesse da empresa pelos problemas dos seus funcionários e deste com os problemas da empresa.

Foi observado, tanto nesses como em vários outros estudos, como os de Gonçalves (2002; 2005), Lima (1999), Fandiño e Oliveira (2004), Gonçalves e Leitão (2001), Martins (2004) e Almeida e Leitão (2003), que a adoção da abordagem da EdC sobre a gestão das empresas estudadas proporcionou:

- ambientes mais saudáveis de trabalho;
- comprometimento recíproco entre diretores e funcionários; e
- em algumas empresas se observou aumento de produtividade.

Também na literatura existente sobre o tema está presente que as empresas da EdC:

- procuram manter uma relação saudável com seus funcionários;
- pagam salários justos;
- preocupam-se com sua qualidade de vida;
- proporcionam um ambiente seguro e saudável de trabalho;
- permitem que os funcionários conheçam o processo produtivo e se envolvam nele.

As atitudes das empresas da EdC para com seus funcionários procura abranger diversos aspectos de sua vida por meio do conhecimento de sua vida familiar, do pagamento de salários justos, do envolvimento deles na vida da empresa, informação, incentivo à capacidade criativa e todas as atitudes que se fazem necessárias de acordo com cada realidade. Não é objetivo obter resultados quantitativos destes relacionamentos que se criam mas é evidente que as conseqüências de posturas como estas propiciam uma maior satisfação dos funcionários o que os leva a trabalhar com maior prazer e compromisso, trazendo vantagens também para a empresa. É a gratuidade que gera reciprocidade, como acena Bruni (2005).

É a partir dessa relação desenvolvida que nasce o vínculo de reciprocidade entre a direção da empresa e seus funcionários e dos funcionários entre eles, o que gera uma maior propensão em melhorar o próprio trabalho. A questão da remuneração é relevante, conforme visto em um dos tópicos acima, entretanto, essa propensão não se justifica somente por questões financeiras. De fato, Bruni (2003; 2004; 2005) comprova em seus estudos sobre o "paradoxo da felicidade" que ao longo da vida, a renda e a felicidade das pessoas não parecem aumentar simultaneamente. Logo, a razão para tal empenho é a maior satisfação que as

peças têm em seu ambiente de trabalho, que não é oriunda em sua totalidade da remuneração.

Feito esse panorama a respeito do que prevê o projeto da Economia de Comunhão, parte-se para o conhecimento de sua estrutura, bem como de sua consolidação nos diversos países.

3.3 A ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO

Além das empresas coligadas à EdC existem algumas atividades, como são denominadas as pequenas iniciativas que não estão ainda estruturadas como empresas (como a produção e a venda de doces ou de objetos artesanais e que são realizadas por grupos de pessoas que não a fazem como seu trabalho principal) a fim de gerar lucros para ajudar os pobres e o projeto da EdC. Às vezes essas atividades se tornam de fato empresas, outras vezes se desfazem.

Primeiramente, tanto as empresas quanto as atividades produtivas pouco estruturadas compunham as estatísticas da EdC. No decorrer dos anos, todavia, passou-se a adotar critérios mais restritivos, sendo consideradas para as estatísticas somente as empresas formalmente constituídas, o que contribuiu para a redução do número das empresas tal como apontado na tabela 1.

Tabela 1: Evolução do número de empresas da EdC: dados anuais por continentes

Continentes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	32
África		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	2
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241
Austrália	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2
TOTAL	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797	756	735

Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, maio de 2006

Com relação à distribuição de empresas da EdC por países onde estão localizadas, os dados mostram que os países em que se encontram os maiores números de empresas da EdC estão situados na América do Sul, na Europa e nos Estados Unidos. Esse perfil se justifica pelo fato de que foi no Brasil que o projeto surgiu, o que estimula um certo

protagonismo na adesão, que se refletiu também na Argentina. Quanto às empresas da Europa, justifica-se por estar ali o centro do Movimento dos Focolares e também por serem países considerados desenvolvidos (nessa razão inclui-se os Estados Unidos) onde a possibilidade de inserção em uma iniciativa como essa se torna mais fácil. O Brasil encontra-se em segundo lugar no que diz respeito ao número de empresas da EdC, sendo precedido pela Itália.

Tabela 2: Distribuição das empresas de EdC por países em ordem decrescente

País	Nº. de Empresas	País	Nº. de Empresas	País	Nº. de Empresas
Itália	239	Canadá	10	Grã-Bretanha	2
Brasil	122	Portugal	9	Irlanda	2
Alemanha	50	Hungria	9	Austrália	2
Argentina	47	Coréia	9	Chile	2
Suíça	31	Venezuela	9	Egito	1
Estados Unidos	31	Eslovênia	7	Líbano	1
Espanha	25	Holanda	6	Tailândia	1
França	20	Colômbia	6	Hong-Kong	1
Bélgica	17	Áustria	5	Paquistão	1
Sudeste Europeu	17	Eslováquia	4	Costa d'Avorio	1
Filipinas	16	Uruguai	4	Peru	1
República Tcheca	11	Polônia	3		
Croácia	10	Índia	3		
TOTAL					735

Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, maio de 2006

Quanto aos setores em que essas empresas atuam, o predominante é o de serviços, seguido pela indústria e comércio. As atividades são variadas, conforme se observa na tabela 3, o que indica que esta abordagem não se encaixa somente em um dado setor nem prediz um tipo específico de atividade. Pelo que se pôde observar por esses dados, as empresas da EdC podem estar presentes em qualquer segmento da economia.

Tabela 3: Número de empresas da EdC por setores

Comércio	N	Indústria	N	Serviços	N
Materiais vários	58	Alimentação	33	Consultoria	88
Alimentação	25	Construção civil	25	Médico	57
Confecção	23	Agrícola	24	Escolar	33
Material médico-hospitalar	16	Artigos vários	24	Turístico	18
Decoração	10	Confecção	18	Projetos	16
Livros	9	Decoração	17	manutenção	15
Auto	4	Indústria mecânica	15	Jurídico	8
Material de informática	3	Gráfica	7	contabilidade	7
Total comércio	148	Indústria plástica	7	Restauração	5
		Vídeo	6	Imobiliária	4
		Artesanato	3	fotográficos	3
		Outros	9	Eletrônico	3
		Total indústria	188	Transporte	3
				Telefonia	1
				Outros	81
				Total serviços	342
				Outras empresas	57
TOTAL					735

Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, maio de 2006

Das pessoas que recebem a ajuda proveniente da parte destinada aos necessitados, a maioria encontra-se na América, conforme o gráfico 1. O recebimento dessa parte se dá de acordo com o número de pessoas em necessidade cadastradas nos centros regionais do Movimento dos Focolares. Portanto, essa ajuda não é proporcional ao que o país contribui por meio de suas empresas, mas é proporcional às necessidades que são comunicadas, como o caso do Brasil já citado anteriormente, cujo valor recebido para os seus necessitados é quase dez vezes maior que o montante arrecadado pelas empresas brasileiras.

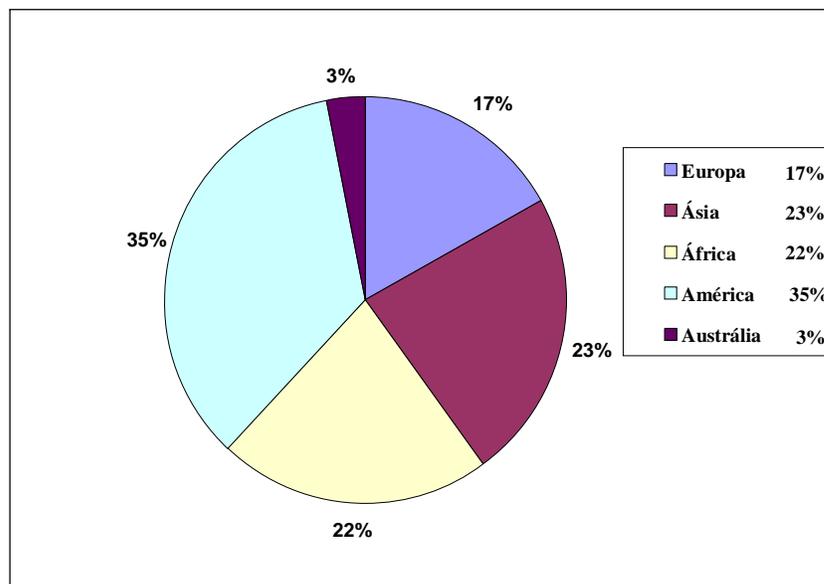


Gráfico 1: Distribuição por continente das pessoas ajudadas pelas empresas e atividades da EdC em 2005.

Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, maio 2006.

Dos dados apresentados foi possível compreender o panorama da EdC no mundo atualmente. A Economia de Comunhão mostra-se, por meio dessas empresas, uma filosofia empresarial que se materializa no modo de gestão, onde as relações internas e externas se dão de modo a atuar a partilha, a ética e o respeito frente aos agentes relacionados à empresa. O que ela propõe é uma nova mentalidade de gestão que possa fazer o meio empresarial perder sua característica típica de acumulação para evidenciar outras práticas, como a da comunhão, necessárias aos dias atuais (MARTINS; ARAÚJO; CRUCIOL, 2006).

Além de existirem espalhadas por países e cidades, algumas empresas se estabelecem em um mesmo condomínio configurando assim os Pólos Empresariais. O primeiro foi criado no Brasil e atualmente em alguns outros países se encontram Pólos como este, conforme exposto a seguir.

3.4 PÓLOS EMPRESARIAIS

A fim de dar suporte e consolidação ao projeto de Economia de Comunhão surgiu, primeiramente no Brasil, um Pólo Empresarial no qual se instalaram algumas empresas inseridas no projeto da Economia de Comunhão. O empreendimento nasceu em 1994 e o Pólo

Empresarial Spartaco, como foi chamado, serviu de exemplo para o que se espera do desenvolvimento da EdC no mundo.

Os Pólos Empresariais da EdC têm dupla função: "dar visibilidade ao projeto EdC, reunindo em um lugar mais empresas, de modo que se 'veja' um modelo econômico concreto; e servir como ponto de referência para todas as empresas EdC de uma nação ou de uma região" (COELHO, 2004, p.2, tradução nossa). A localização desses Pólos sempre foi vista como algo importante. Seria adequado que eles fossem próximos às comunidades permanentes do Movimento chamadas *Mariápolis permanentes*¹² por constituírem sedes operantes do Movimento dos Focolares, berço da Economia de Comunhão.

A quatro quilômetros da Mariápolis Ginetta, já na cidade de Cotia, estado de São Paulo, se encontra o Pólo Spartaco, compreendendo uma área de 50.849,15 m². Ele foi projetado para abrigar dez empresas, o escritório da ESPRI S/A – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais – e a área comercial e de serviços. O Pólo está aberto a empresas que queiram instalar-se nele, desde que atendam aos princípios do projeto e sejam aprovadas pela diretoria e pelo conselho da ESPRI – sociedade responsável pela construção de infra-estrutura e gestão do Pólo.

A ESPRI S/A foi criada em 1993, com a finalidade de construir edificações que são alugadas para as empresas que se instalam no Pólo, além de gerenciá-lo. Numa definição mais detalhada, a ESPRI S/A

[...] nasceu com o objetivo de construir e administrar o Pólo Spartaco, além de dar a possibilidade a todos de participarem do projeto e contribuírem para o desenvolvimento pleno da EdC. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, ou seja, as ações são vendidas diretamente na empresa. O capital social da ESPRI S/A é constituído pela subscrição de ações dos acionistas de todos os Estados do país e de outros países (ARAÚJO, 2004, p.8).

A ESPRI atualmente conta com cerca de 3.600 acionistas e seu capital é de mais de 2 milhões de reais, incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações.

¹² No mundo existem 33 Mariápolis permanentes localizadas nos cinco continentes. São constituídas por pessoas de diversas vocações e profissões e ali estão presentes casas, escolas, empresas, locais de lazer, ou seja, trata-se de um esboço de uma sociedade nova, onde se vive a solidariedade e o respeito mútuo e constituem também um centro de difusão do Movimento dos Focolares. Cada uma possui uma característica, de acordo com a região onde se encontra, como a das Filipinas o diálogo com as grandes religiões orientais, a da Alemanha o ecumenismo e a do Brasil e da Argentina a principal característica é serem modelos-piloto da Economia de Comunhão. No Brasil encontram-se três destas cidadezinhas: a Mariápolis Glória, em Benevides (PA), a Mariápolis Santa Maria, em Igarassu (PE) e a Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista (SP). A principal é a Mariápolis Ginetta, que se incumbe da formação dos líderes do Movimento em nível nacional e que conta com aproximadamente 450 habitantes de diferentes proveniências.

Estas têm valor definido anualmente quando ocorre o fechamento do balanço. O rendimento das ações tem origem na reavaliação dos imóveis, equivalente à valorização do mercado imobiliário local (ARAÚJO, 2004). O lucro da ESPRI é o "resultado do balanço e o retorno que ela obtém corresponde ao retorno do mercado imobiliário, ou seja, de 0,4% a 0,7% a.m."¹³ (Informação verbal). A renda da empresa é, portanto, o arrendamento das edificações e o acionista tem o retorno do investimento pela distribuição de dividendos a cada ano. A aquisição de títulos da ESPRI é um investimento de baixíssimo risco, dado que ela possui um patrimônio (BENITES, 2003).

O Pólo Empresarial Spartaco possui hoje, além da ESPRI S/A, seis empresas instaladas: a Rotogine (rotomoldagem de plásticos), a Eco-Ar (produtos de limpeza), a AVN (embalagens plásticas), a Uniben (fomento mercantil), a Prodieta Nutrição Clínica (comércio atacadista de produtos farmacêuticos e medicamentos, produtos alimentícios, produtos de limpeza e higiene, produtos odonto-médico-hospitalares, produtos veterinários e homeopáticos) e a La Tunica (confeções). Além das empresas fisicamente presentes no Pólo, existem também as coligadas, que são empresas da região cuja natureza da atividade não permite que elas se transfiram para o Pólo, mas que seguem as mesmas diretrizes propostas e fazem parte atuante do desenvolvimento deste. Essas empresas situam-se na cidade próxima, Vargem Grande Paulista, e são elas a Comunione (escritório de contabilidade), a Unità (fábrica de móveis), a Policlínica Ágape (clínica médica) e a Escola Aurora (escola de ensino infantil, fundamental e médio). O Pólo está em desenvolvimento, mas é considerado um projeto piloto e modelo para quem quer incorporar essa nova proposta de agir econômico.

Também em outras partes do mundo, estão constituídos ou em construção Pólos Empresariais com o mesmo intuito: em O'Higgins na Argentina o Pólo Solidarietà; o Pólo Lionello em Loppiano (Incisa Val d'Arno, Itália) e no Brasil ainda o Pólo Empresarial EdC do Nordeste S/A, chamado Pólo Ginetta¹⁴, situado em Igarassú, Pernambuco. Outros estão em fase de estudo, como no México, na França, em Portugal, na Alemanha, nos Estados Unidos, nas Filipinas e outro na Argentina (ARAÚJO, 2004).

Tendo compreendido o significado desta abordagem sobre a gestão das empresas e seu panorama atual no mundo e no Brasil, parte-se agora para os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa a fim de responder ao problema de pesquisa proposto.

¹³ LEIBHOLZ, Rodolfo. Entrevista concedida à autora. 18 de novembro de 2004.

¹⁴ Em homenagem a Ginetta Calliari, co-responsável do Movimento dos Focolares no Brasil falecida em 2001 e grande incentivadora da EdC.

4 METODOLOGIA

A pesquisa em torno da burocracia nas empresas da Economia de Comunhão teve o intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: *Qual a relação das empresas da Economia de Comunhão do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização?*

Para isso, foram traçados objetivos específicos: identificar as dimensões burocráticas nas empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco, medir o grau de burocratização das empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco e verificar em quais dimensões as empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco mais se aproximam e mais se distanciam do modelo burocrático de organização.

O modelo de Hall (1961) mostrou-se apropriado para alcançar esses objetivos. Conforme já exposto anteriormente, o presente estudo foi baseado no modelo construído por esse autor acerca das dimensões burocráticas das organizações e, portanto, as técnicas de coleta e análise dos dados utilizadas nessa pesquisa foram também baseadas no seu modelo, que apresentou maneiras de medição na perspectiva dimensional da burocracia.

A compreensão da burocracia por meio de dimensões fornece uma visibilidade detalhada acerca de cada característica da burocracia dentro das organizações, permite identificar em quais aspectos ela está mais ou menos presente e, em última análise, torna possível verificar o grau de burocratização das organizações. Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos são apresentados neste capítulo.

4.1 O RECORTE EMPÍRICO

A fim de responder ao problema de pesquisa que norteou todo esse trabalho, foram eleitas oito empresas da Economia de Comunhão, todas elas integrantes do Pólo Empresarial Spartaco, localizado na cidade de Cotia, estado de São Paulo. Cinco dessas empresas situam-se no próprio Pólo, enquanto as outras três são *coligadas*, ou seja, empresas situadas na cidade de Vargem Grande Paulista, próximas ao Pólo, cuja natureza da atividade não permite que se transfiram para lá, mas seguem as mesmas diretrizes do Pólo e participam do seu desenvolvimento.

A escolha das empresas do Pólo Empresarial Spartaco como recorte empírico da pesquisa justifica-se por duas razões: inicialmente pelo que ele representa para toda a

Economia de Comunhão no Brasil e no mundo, seu pioneirismo e por ser considerado projeto piloto para o desenvolvimento da EdC. Em segundo lugar, a escolha do Pólo deu-se por ser o lugar onde existe maior número de empresas da EdC próximas umas das outras, o que facilitou a coleta de dados, haja vista que para a pesquisa um maior número de empresas seria mais adequado à análise do que apenas uma ou duas.

As empresas estudadas, segundo seu ramo de atividade, tempo de existência e número de funcionários são apresentadas no quadro 4:

Nome fantasia	Ano de fundação	Atividade	setor	Nº. de funcionários
Rotogine	2000	Fabricação de Caixas de Água, Fossas Sépticas, Play Ground	Indústria	13
Eco-Ar	1994	Fabricação de Produtos de Limpeza	Indústria	23
AVN	2000	Fabricação de embalagens plásticas	Indústria	20
Unità	1992	Fabricação de móveis	Indústria	15
Policlínica ágape	1992	Serviços de saúde	Serviço	22
Comunione	1991	Serviços Contábeis, Assessoria, Revisão e Perícia Contábeis	Serviço	4
Uniben	1998	Financeira e prestadora de serviços	Serviço	3
Esprí S/A	1993	Promotora do Desenvolvimento do Pólo Spartaco Lucarini	Serviço	3

Quadro 4: Empresas estudadas segundo seu ramo de atividade, tempo de existência e número de funcionários

As empresas foram contatadas primeiramente por *e-mail* e telefone. Nos primeiros contatos houve a apresentação da autora dessa dissertação e do Programa de Pós-Graduação ao qual pertence, seguido da apresentação dos objetivos da pesquisa e da maneira com a qual os dados seriam coletados, já com as características e o tempo de resposta dos questionários – obtidos no pré-teste do questionário – e a maneira com a qual poderiam ser aplicados. Por fim, foi solicitada a autorização para a aplicação dos questionários junto a todos os funcionários das empresas, segundo o melhor dia e horário para cada uma (dentro do período de alguns dias dedicados pela autora dessa dissertação à coleta dos dados).

Das onze empresas inicialmente contatadas – sete empresas do Pólo e quatro coligadas – em duas das que se encontram no Pólo e uma coligada não foi possível realizar a pesquisa. Portanto, a investigação foi realizada nas outras empresas disponíveis. As duas empresas do Pólo estavam em momento de reestruturação, não sendo possível a realização da pesquisa ou então ela seria inválida, como no caso da Prodieta Nutrição Clínica, em que os funcionários tinham no momento da pesquisa apenas um ou dois dias de tempo de serviço. A

empresa coligada (Escola Aurora) havia solicitado responder ao questionário e depois mandar pelo correio devido às discrepâncias de horários entre todos os seus funcionários, entretanto houve extravio dos questionários por duas vezes, sendo excluída da pesquisa devido a problemas de prazo. As demais empresas do Pólo, nas quais foram aplicados os questionários, permitiram a condução da pesquisa, demonstrando interesse e cooperação por parte de patrões e funcionários.

4.2 A COLETA DE DADOS

4.2.1 Método de *Survey*

Para a execução dessa pesquisa foi utilizado o método de *Survey*. Malhotra (2001) afirma que *survey* é um método empregado na concepção da pesquisa descritiva. Babbie (2003) acrescenta que a maioria dos *surveys* visam a descrição e serve para descobrir traços e atributos sobre uma população. Nele, as unidades de análise são tipicamente pessoas.

Este método é, segundo a definição de Malhotra (2001, p. 179), "um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população destinado a provocar informações específicas dos entrevistados". As perguntas giram em torno de características pessoais pertinentes à pesquisa e das variáveis que se quer estudar. Pressupõe, geralmente, um questionário estruturado com questões feitas segundo uma ordem especificada e do tipo de alternativas fixas, para as quais os respondentes têm um conjunto de respostas predeterminadas e escolhe uma delas (MALHOTRA, 2001). No caso desta pesquisa, foi utilizada a escala Likert como modelo de respostas.

Malhotra (2001) apresenta os dados de *surveys* como dados que podem ser manipulados de muitas maneiras, o que permite ao pesquisador examinar diferenças entre grupos e os efeitos e relações entre variáveis. Esse formato também permite que as muitas variáveis obtidas sejam processadas por computador e então, a partir daí, o pesquisador pode construir vários modelos explicativos e selecionar aqueles que forem pertinentes ao estudo proposto. O formato *survey* permite que os dados obtidos sejam testados e retestados e ainda "facilita réplicas posteriores por parte de outros pesquisadores e/ou entre outras amostras e subgrupos" (BABBIE, 2003, p.84).

Esse método permite ainda a construção de vários modelos explicativos por meio do tratamento das variáveis obtidas na coleta de dados (BABBIE, 2003). Isso enriquece a pesquisa e permite ao pesquisador alcançar seus objetivos, conforme foi feito no presente estudo.

4.2.2 O questionário

Para esta pesquisa, cujo objetivo é verificar a relação das empresas da Economia de Comunhão do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização, o instrumento de coleta de dados que se mostrou mais adequado foi o questionário. O questionário é definido como uma "técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas [...] que um entrevistado deve responder" (MALHOTRA, 2001). Segundo Richardson (1999, p.189), "os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social", portanto, é justamente o meio necessário para alcançar o objetivo geral desse trabalho.

Existem vantagens nesse instrumento de coleta de dados que motivaram a autora desta dissertação a escolhê-lo, sempre com o foco no problema de pesquisa e objetivos. Entre elas, a facilidade em obter informações de um número grande de pessoas ao mesmo tempo ou em um período de tempo relativamente curto (RICHARDSON, 1999).

O tipo de questionário aplicado foi o de perguntas fechadas, neste caso, não perguntas, mas afirmações. Esse tipo de questionário apresenta algumas vantagens como a facilidade de preenchimento do questionário, a não necessidade do respondente escrever – deve somente assinalar com um "x" ou de outra maneira – e ainda a facilidade de se codificar os dados para a análise.

A literatura apresenta algumas desvantagens que esse tipo de questionário pode apresentar: uma delas é a possível falta de todas as alternativas possíveis ao respondente (RICHARDSON, 1999). Entretanto, para essa pesquisa, esse problema foi neutralizado com a observação nas instruções de preenchimento do questionário, segundo a qual o respondente tinha a opção de colocar um sinal observatório na frase em que nenhuma das respostas apresentadas fosse conivente com a realidade de sua empresa.

Para a feitura do questionário, além da tese original de Hall (1961), foram também utilizados outros artigos que usaram o mesmo modelo aplicando-o em situações específicas ou então usando somente uma ou duas das dimensões burocráticas como elementos de

análise. Deste modo, o questionário final foi baseado, sobretudo, nos seguintes autores, além do principal, Hall (1961): Weber (1998), Hall (1962; 1963; 1967; 1968; 1978), Samuel e Mannheim (1970), Dewar, Whetten e Boje (1980), DeHart-Davis e Guensler (2005), DeHart-Davis e Pandey (2005) Reimann (1973) e Blau (1978). O questionário foi adaptado à atualidade e à realidade brasileira.

As questões foram feitas por dimensão e depois espalhadas pelo questionário, de modo a não ficarem muito próximas às questões sobre a mesma dimensão. Isto para que as respostas fossem conscientes e não mecânicas, como poderia ocorrer se estivessem em seqüência, dado que muitas delas eram similares ou invertidas. Nesta adaptação feita ao modelo de Hall (1961), o total de frases no questionário foi de sessenta, distribuídas da seguinte maneira: doze referente à dimensão burocrática 'hierarquia de autoridade', nove referente ao 'sistema de normas', nove sobre 'sistema de procedimentos', e dez de cada uma das demais.

O questionário, sem identificação, contou com um cabeçalho no qual algumas informações foram solicitadas aos respondentes: empresa, cargo, sexo, escolaridade e tempo de trabalho na empresa. Ainda precedendo o questionário, o esclarecimento de alguns termos presentes, as orientações para a resposta, as opções de resposta e uma observação a respeito do modo de responder as frases que poderiam não se aplicar à realidade da empresa. O questionário completo encontra-se no Apêndice A.

Para a pesquisa, somente funcionários responderam a este questionário. Aos donos ou responsáveis pelas empresas foi requerido o preenchimento de uma ficha com dados relevantes para a caracterização das empresas, solicitando informações tais como nome, ano de fundação, endereço, contatos, pessoa responsável, número de funcionários e número e descrição dos cargos e a história da empresa, em poucas linhas. Essa ficha está presente no Apêndice B.

4.2.3 A escala Likert

Conforme o modelo utilizado por Hall (1961), mostrou-se mais adequado o uso da escala Likert. Esse tipo de escala foi concebido em 1932 por Rensis Likert (MATTAR, 1999). A escala Likert caracteriza-se por conter itens para os quais existem geralmente cinco categorias de respostas, indo do pleno acordo ao pleno desacordo com as afirmações (MALHOTRA, 2001), sendo assim ela não somente indica estes dois pontos extremos, mas

informa o *grau* de concordância ou discordância (MATTAR, 1999). Neste estudo, entretanto, as alternativas que se mostraram mais adequadas foi do sempre ao nunca e do verdadeiro ao falso.

Na escala Likert presume-se que estejam presentes um grande número de afirmações ou declarações relacionadas ao objeto de estudo, que são oriundas da literatura, de conversas com pessoas entendidas do assunto, pesquisas exploratórias etc. Às respostas que medem o grau daquilo que se pede são atribuídos números de menos dois a dois ou de um a cinco (MATTAR, 1999). No presente trabalho, o total de afirmações foi de sessenta e o grau de concordância foi medido de um a quatro.

O uso da escala Likert apresentou a vantagem de ter o sistema de respostas relativamente simples ao respondente e de não requerer tempo demasiado. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), "os escores obtidos através do questionário tipo Likert frequentemente fornecem [...] a base para uma ordenação aproximativa de pessoas quanto à característica que está sendo medida". Outra vantagem do uso da escala Likert foi com relação à questão da análise, ou seja, a clareza com a qual cada escala poderia ser analisada separadamente.

No modelo de Hall (1961) todo o questionário tem a mesma forma de resposta, podendo ser: definitivamente verdadeiro, parcialmente verdadeiro, indeciso, parcialmente falso e definitivamente falso. Entretanto, a fim de adequá-lo melhor às questões formuladas, optou-se por dividir o questionário em dois grupos de frases. Para o primeiro as opções em ordem crescente de 1 a 4 foram: sempre, quase sempre, raramente e nunca. Para o segundo grupo, com a mesma ordem, as opções foram: verdadeiro, mais verdadeiro que falso, mais falso que verdadeiro e falso.

Aproximadamente um terço do questionário tiveram questões invertidas, ou seja, para a maioria das frases, o número 1 correspondeu a uma organização mais burocrática e o 4 a menos burocrática; para as invertidas, 1 correspondeu a menos burocrática e 4 a mais burocrática. A inversão foi feita pela mesma razão pela qual as frases de cada dimensão foram separadas ao longo do questionário: para induzir o respondente a respostas mais conscientes e evitar respostas mecânicas.

Era de conhecimento da autora – e também o pré-teste do questionário evidenciou esse aspecto – que algumas questões poderiam parecer totalmente sem sentido para determinadas empresas, dada a natureza de sua atividade. Deste modo, nas instruções do questionário, presentes no início do mesmo e também faladas pela autora dessa dissertação a cada respondente, constou a observação de que nos casos em que alguma frase não se

aplicasse de modo algum à realidade da empresa, o respondente deveria responder o que achasse mais próximo e colocar um "X" ao lado da frase, para que esse aspecto da incongruência pudesse ser identificado.

4.2.4 O pré-teste do questionário

Com o objetivo de detectar eventuais problemas no questionário, como falta de clareza nas questões, interpretações equivocadas e também para saber o tempo necessário para responder ao questionário, foram feitos dois pré-testes: em uma empresa do setor da indústria, cujos funcionários eram em sua maioria da área de produção e de baixa escolaridade, e outro em uma empresa do setor de serviços, composta por funcionários com maior grau de escolaridade. Deste modo, pôde-se contemplar os dois tipos de empresas que seriam posteriormente estudados, além de observar o entendimento acerca das questões apresentadas e calcular o tempo de resposta de pessoas de diferentes atividades e níveis de escolaridade. O tempo de resposta ficou entre sete e dezesseis minutos, sendo ele maior entre as pessoas de pouca escolaridade.

Com os pré-testes foi possível corrigir algumas questões que causaram algum tipo de confusão, substituindo-as por questões mais claras ou apenas trocando algum termo por outro mais apropriado. Um dos pontos que foi corrigido, por exemplo, foi com relação à formulação das frases. Ao invés de expressões mais impessoais como "nós", "muitas pessoas" ou "os funcionários", as frases foram colocadas sempre que possível em primeira pessoa do singular, para que cada um respondesse de acordo com a própria realidade dentro da organização, sem pensar nos demais colegas de mesmo ou de outro cargo, dando assim maior visibilidade à pesquisa quanto à percepção da burocracia por cargos.

Na primeira empresa o questionário foi aplicado em grupo, ou seja, cada qual com sua folha e respondendo em silêncio, mas ao mesmo tempo e no mesmo espaço físico dos demais colegas de trabalho. Essa experiência levou à observação de uma outra questão importante: ao ser aplicado o questionário a várias pessoas no mesmo espaço e ao mesmo tempo, mesmo cada um estando com sua própria folha, há a tendência de comunicarem-se entre si e chegarem a consensos, o que prejudicaria a pesquisa. Essas constatações foram de grande relevância para que os pontos problemáticos fossem já corrigidos na aplicação do questionário na pesquisa propriamente dita.

Tendo sido feito o pré-teste e os ajustes necessários, foram impressos os questionários suficientes para todos os funcionários das oito empresas estudadas.

4.2.5 Seleção dos respondentes nas empresas e aplicação do questionário

Para conseguir alcançar os objetivos do presente estudo, partindo da identificação das dimensões burocráticas nas empresas da EdC do Pólo Empresarial Spartaco e a partir daí fazer as análises pertinentes, fez-se necessário que os respondentes dos questionários fossem somente os funcionários das empresas, e todos os funcionários, de todos os cargos e setores, quando possível. Isto devido ao caráter das dimensões burocráticas que, em sua totalidade referem-se à postura da organização frente aos seus trabalhadores.

De fato, são eles que percebem de forma mais direta a burocracia dentro das organizações, dado que sobre eles é que mais incidem as conseqüências da hierarquia de autoridade, da divisão do trabalho, das normas e procedimentos adotados pela empresa, da impessoalidade e da competência técnica requerida. Aos donos das empresas, quando presentes, coube responder uma ficha de descrição da empresa.

Nas oito empresas estudadas o questionário foi aplicado diretamente pela autora dessa dissertação. Em quatro das empresas a aplicação do questionário aos funcionários foi feita individualmente. Nas outras quatro foram formados pequenos grupos, devido às possibilidades das empresas e do tipo de atividade. Deste modo, tendo sido detectado no pré-teste do questionário o problema da comunicação entre os respondentes e a tendência a consensos quando realizado em grupo, para cada grupo foram dadas pela pesquisadora as instruções para o preenchimento do questionário e a orientação para que colocassem suas opiniões individuais. Aos respondentes foi explicada a importância da opinião pessoal de cada um, mais valiosa para a pesquisa do que qualquer consenso. Os questionários foram então respondidos silenciosamente pelos funcionários das empresas estudadas.

O número de respondentes com relação ao número total de funcionários por empresa foi de 87, correspondendo a 84,47% do universo, conforme demonstrado na tabela 4, ficaram de fora da pesquisa os que se encontravam de férias ou ausentes da empresa no momento da pesquisa.

Tabela 4: Número de funcionários, respondentes e percentagem de respondentes por empresa

Empresa	Número de Funcionários	Número de Respondentes	Percentagem de Respondentes
Rotogine	13	11	84,62%
Eco-Ar	23	22	95,65%
AVN	20	13	65%
Unità	15	13	86,67%
Policlínica Ágape	22	19	86,36%
Comunione	4	4	100%
Uniben	3	3	100%
Esprì S/A	3	2	66,67%
TOTAL	103	87	84,47%

O local de preenchimento do questionário variou entre as empresas: algumas no próprio local de trabalho do funcionário e outras, as dos grupos, em salas cedidas pela diretoria das empresas ou ainda no próprio “chão de fábrica”. O tempo para o preenchimento do questionário foi em torno do previsto nos testes do questionário, salvo raras exceções para mais e para menos.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste na etapa do estudo em que o pesquisador trabalha e interpreta o material coletado com o intuito de responder o problema de pesquisa. Isso requer a utilização de procedimentos que possibilitem a análise por parte do pesquisador. No presente trabalho, foi adotada uma abordagem quantitativa por meio de análises estatísticas para esta etapa da pesquisa, a fim de se obter uma melhor visualização dos dados coletados.

Inicialmente, os dados foram sistematizados de modo a ser possível seu tratamento. Os programas estatísticos utilizados para a análise dos dados foram STATISTICA versão 7 e o SAS versão 9.3. Devido à natureza da análise necessária para responder o problema de pesquisa proposto, a análise das médias mostrou-se a mais adequada para uma melhor visibilidade dos dados necessários para a pesquisa.

A média é o "valor obtido somando-se todos os elementos de um conjunto e dividindo-se a soma pelo número de elementos" (MALHOTRA, 2001, p.402). Para obter as médias de cada dimensão, o processo foi feito da seguinte maneira: primeiramente foi feita a soma de todos os valores (a pontuação) de cada respondente para as questões que formam cada dimensão. Em seguida, somou-se a pontuação total de cada respondente e por fim, esse total geral foi dividido pelo número de respondentes, formando assim a média para cada

dimensão burocrática. Em seguida foram analisados por dimensão e/ou empresa outras variáveis presentes no questionário, como setor, sexo, cargo, escolaridade e tempo de empresa. Por fim, foi apresentada a contagem média dos cruzamentos, conforme é possível encontrar nas tabelas 6, 9, 10, 12, 13 e 14.

Para a análise foram calculadas também as médias máxima e mínima e o ponto intermediário entre elas para cada dimensão. Isso foi necessário devido à disparidade do número de questões por dimensão que fez com que um determinado valor não significasse a mesma coisa para todas as dimensões. Para obter a média mínima, bastou supor que todos os respondentes tivessem selecionado o menor ponto da escala, ou seja, a opção de número 1. Para obter a média máxima, bastou supor que todos os respondentes tivessem selecionado o maior ponto da escala, ou seja, a opção de número 4 e a média foi calculada da mesma maneira exposta no parágrafo anterior. Para o ponto intermediário, foram somadas as médias mínimas e a máximas obtidas e dividiu-se o valor encontrado por dois. Deste modo, pôde-se visualizar a partir de que valor (sempre pensando em termos de médias) cada dimensão seria mais ou menos acentuada e, assim, medir o grau de burocratização das empresas por meio da análise de cada dimensão. Os resultados de todas essas análises serão apresentados no capítulo 5.

4.3.1 Confiabilidade

A confiabilidade é o critério que mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes se as medidas são tomadas repetidamente (MALHORTA, 2001). Existem alguns coeficientes que ajudam a medir a confiabilidade. Todavia, como o presente trabalho é baseado em um estudo já realizado, alguns desses coeficientes são desnecessários, como o de correlação, uma vez que foram já testados para que se chegasse ao modelo final empregado nessa pesquisa.

Contudo, dado que foram feitas algumas adaptações ao modelo e dada a diferença entre as amostras, houve a necessidade de se calcular o coeficiente de consistência interna, chamado coeficiente alfa ou *alfa de Cronbach*. Esse coeficiente varia de zero (sem consistência interna) a um (perfeita consistência interna). Para que haja uma confiabilidade satisfatória da consistência interna é necessário que o *alfa de Cronbach* seja superior a 0,6 (BOHRNSTEDT; KNOKE, 1988; MALHOTRA, 2001).

Para os dados desta pesquisa, ou seja, para a amostra de 87 pessoas e 60 questões, o *alfa de Cronbach* que se obteve foi de 0,73, ou 73%, o que indica confiabilidade satisfatória nos dados utilizados.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa por meio da análise estatística e do cruzamento das variáveis obtidas na coleta de dados. Neste capítulo serão cumpridos os objetivos específicos do trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário aplicado aos funcionários das oito empresas da Economia de Comunhão pertencentes ao Pólo Empresarial Spartaco proporcionou a identificação das dimensões burocráticas em todas as empresas estudadas e foi possível verificar que a burocracia está presente nelas, em maior ou menor grau, de acordo com algumas variáveis, conforme será apresentado a seguir, o que fez com que se atingisse, portanto, o primeiro objetivo específico.

Nesse questionário algumas informações foram solicitadas além das questões referentes às dimensões burocráticas, tais como nome da empresa, cargo, sexo, escolaridade e tempo de trabalho, para que outros cruzamento de dados pudessem ser feitos; o respondente permaneceu no anonimato. As análises a respeito de cada dimensão burocrática nas empresas da EdC estudadas, bem como a verificação da influência dessas variáveis na percepção dos funcionários sobre o grau de burocratização e a análise final sobre a relação das empresas da EdC com o modelo burocrático de organização serão desenvolvidas neste capítulo, cumprindo-se, assim, os demais objetivos específicos e, por conseguinte, o objetivo geral.

Para facilitar a análise dos dados obtidos, estes foram sistematizados por médias de cada dimensão, o pode ser visto nas tabelas 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 13 e nos gráficos 2, 3 e 4. Como o número de questões variou entre as dimensões, a média de cada dimensão poderia ter a variação mínima e máxima conforme mostra a tabela 5, a seguir:

Tabela 5: Médias mínima e máxima possíveis para cada dimensão burocrática

Dimensões Burocráticas	Nº. de Questões	Média Mínima	Média Máxima
Hierarquia de Autoridade	12	12	48
Divisão do Trabalho	10	10	40
Sistema de Normas	9	9	36
Sistema de Procedimentos	9	9	36
Impessoalidade	10	10	40
Competência Técnica	10	10	40

É pertinente lembrar que médias mais próximas da mínima indicam maior grau de burocratização, enquanto médias mais próximas da máxima indicam menor grau de burocratização, na percepção dos respondentes.

O grau de burocratização das empresas da EdC estudadas foi medido por meio da contagem média de cada organização em cada dimensão burocrática, apresentada na tabela 6. Além disso, diversas outras análises e comparações entre empresas e dimensões puderam ser feitas com base nesse conjunto de dados, conforme apresentado na tabela 6.

Tabela 6: Contagem média de cada empresa em cada dimensão da burocracia

Empresa	Amostra N	<u>Dimensões</u>						Total
		Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica	
Rotogine	11	27,73	24,82	20,91	21,64	25,45	27,09	24,61
Eco-ar	22	26,82	22,41	16,00	19,82	22,95	25,55	22,26
AVN	13	26,38	20,15	20,15	18,38	23,69	25,54	22,38
Unità	13	28,62	23,23	18,23	20,46	24,46	24,77	23,30
Policl. Ágape	19	29,42	20,89	20,00	19,47	23,68	26,32	23,30
Comunione	4	26,00	20,00	25,25	20,75	24,75	25,75	23,75
Uniben	3	28,67	24,00	23,33	26,67	29,00	28,00	26,61
Espri	2	34,50	22,00	22,50	26,50	27,50	21,00	25,67
Total	87	28,52	22,19	20,80	21,71	25,19	25,50	23,99

O grau de burocratização das empresas estudadas variaram 22,26 a 26,61, o que indica grau moderado, ou seja, nesse recorte empírico foi observado que as empresas estão inseridas no modelo burocrático e agem dentro dele, entretanto, não de maneira acentuada em demasia. De fato, o grau de burocratização medido, por meio da análise de cada dimensão burocrática, mostrou que nessas empresas a burocratização se apresenta de maneira comedida,

ficando próxima às médias das demais e ao ponto central a partir do qual uma empresa tenderia a ser mais ou menos burocratizada. Nas tabelas 7 e 8 pode-se visualizar melhor o que significa e em que ponto se encontram essas médias com relação ao mínimo e máximo possível.

Tabela 7: Ponto intermediário nas médias de cada dimensão burocrática

Dimensões Burocráticas	Ponto		
	Média Geral	Intermediário	Diferença
Hierarquia de Autoridade	28,52	30	-1,48
Divisão do Trabalho	22,19	25	-2,81
Sistema de Normas	20,80	22,5	-1,70
Sistema de Procedimentos	21,71	22,5	-0,79
Impessoalidade	25,19	25	0,19
Competência Técnica	25,50	25	0,50

A tabela acima mostra que as médias de todas as dimensões ficaram muito próximas ao ponto neutro, ou intermediário, a partir do qual uma média menor que ele indicaria maior grau de burocratização e uma média maior que esse ponto indicaria menor grau de burocratização. Apenas as dimensões impessoalidade e competência técnica ficaram acima do ponto central, o que indica que a percepção geral da burocracia acerca dessas duas dimensões foi menor. A dimensão impessoalidade pode ter ficado nessa posição justamente pela natureza organizações estudadas, nas quais é proposto que o homem seja o centro de toda a atividade produtiva. Deste modo, é esperado que os relacionamentos tenham um baixo teor de impessoalidade. Quanto à competência técnica, um dos itens do questionário perguntava se era verdadeiro ou falso que a empresa contratava somente pessoas com experiência. Esse item foi em sua maioria respondido como 'falso', ou 'mais falso que verdadeiro', o que reflete duas realidades: a falta de pessoas qualificadas disponíveis para contratação e também o propósito da empresa em inserir as pessoas em uma atividade de trabalho propondo-se em ensinar-lhes o ofício.

Nas demais dimensões as médias foram inferiores ao ponto neutro, o que indica maior grau de burocratização no que se refere à hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas e sistema de procedimentos. Isso mostra que o cunho social ao qual as empresas se propõem não as afastam radicalmente do modelo burocrático, o que reflete que estas empresas reconhecem a necessidade da burocracia para seu bom funcionamento e

competitividade no mercado em que estão inseridas. Entretanto, é necessário atentar ao fato de que, tanto os valores das dimensões que ultrapassam o ponto intermediário quanto os das que são inferiores a ele, são próximos aos pontos centrais, indicando que não há discrepâncias altas entre todas as dimensões, encontrando-se todas elas em um grau moderado de burocratização.

Pensando nessa análise por empresas, e juntando todas as dimensões, o ponto intermediário passa a ser o ponto central entre a média mínima e máxima possível para cada dimensão, chegando aos valores 10 e 40, portanto o ponto intermediário passa a ser 25. Na tabela 8 pode-se fazer a análise do grau de burocratização agora por empresa:

Tabela 8: Ponto intermediário nas médias de cada empresa

Dimensões Burocráticas	Média Geral	Ponto	
		Intermediário	Diferença
Eco-ar	22,26	25	-2,74
AVN	22,38	25	-2,62
Unità	23,30	25	-1,70
Policlínica Ágape	23,30	25	-1,70
Comunione	23,75	25	-1,25
Rotogine	24,61	25	-0,39
Espri	25,67	25	0,67
Uniben	26,61	25	1,61

Na tabela 8 as empresas foram dispostas já na ordem da mais burocrática para a menos burocrática. Deste modo, nota-se que a empresa que apresentou maior grau de burocratização foi a Eco-ar, enquanto a que apresentou o menor grau foi a Uniben, seguida da Espri. Também aqui se repete a análise feita anteriormente na tabela 7, ou seja, a diferença entre elas não é muito significativa, ficando todas próximas ao ponto intermediário, o que indica que a burocracia está presente nas empresas estudadas, mas não de modo muito acentuado.

Na presente pesquisa, cada dimensão estudada é um subsídio para indicar o grau de burocratização das organizações, apresentando-se maiores ou menores de acordo com as médias verificadas, conforme já explicitado. Sendo assim, para cada dimensão destacaram-se as seguintes empresas como mais ou menos burocráticas, com base na tabela 6:

Dimensões	Resultados – empresas mais e menos burocráticas
Hierarquia de autoridade	Mais burocráticas: AVN, seguida da Comunione; Menos burocráticas: Espri, seguida da Policlínica Ágape.
Divisão do trabalho	Mais burocráticas: AVN, seguida da Comunione; Menos burocráticas: Rotogine, seguida da Uniben.
Sistema de normas	Mais burocráticas: Eco-ar, seguida da Unità; Menos burocráticas: Comunione, seguida da Uniben.
Sistema de procedimentos	Mais burocráticas: AVN, seguida da Policlínica Ágape; Menos burocráticas: Uniben, seguida da Espri.
Impessoalidade	Mais burocráticas: Eco-ar, seguida da Policlínica Ágape; Menos burocráticas: Uniben, seguida da Espri.
Competência técnica	Mais burocráticas: Espri, seguida da Unità; Menos burocráticas: Uniben, seguida da Rotogine.

Quadro 5: Empresas mais e menos burocráticas em cada dimensão

Os gráficos 2, 3 e 4 mostram a média geral de cada uma das seis dimensões burocráticas em cada empresa:

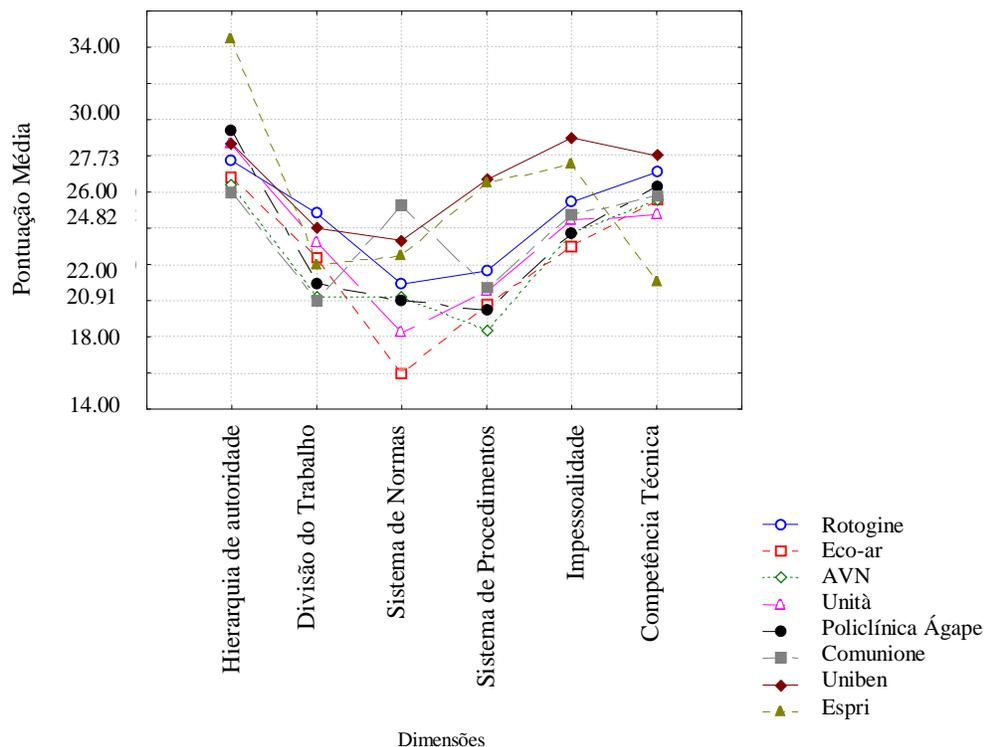


Gráfico 2: Média geral de cada empresa em cada uma das seis dimensões da burocracia

No gráfico 2 todas as empresas são representadas. Nele se destacam as empresas Uniben como uma empresa com menor grau de burocratização e a Eco-ar e ANV como

empresas com maior grau. Os gráficos 3 e 4 a seguir facilitam a visualização desse panorama, pois dividem por setores aos quais pertencem as empresas: indústria e serviços.

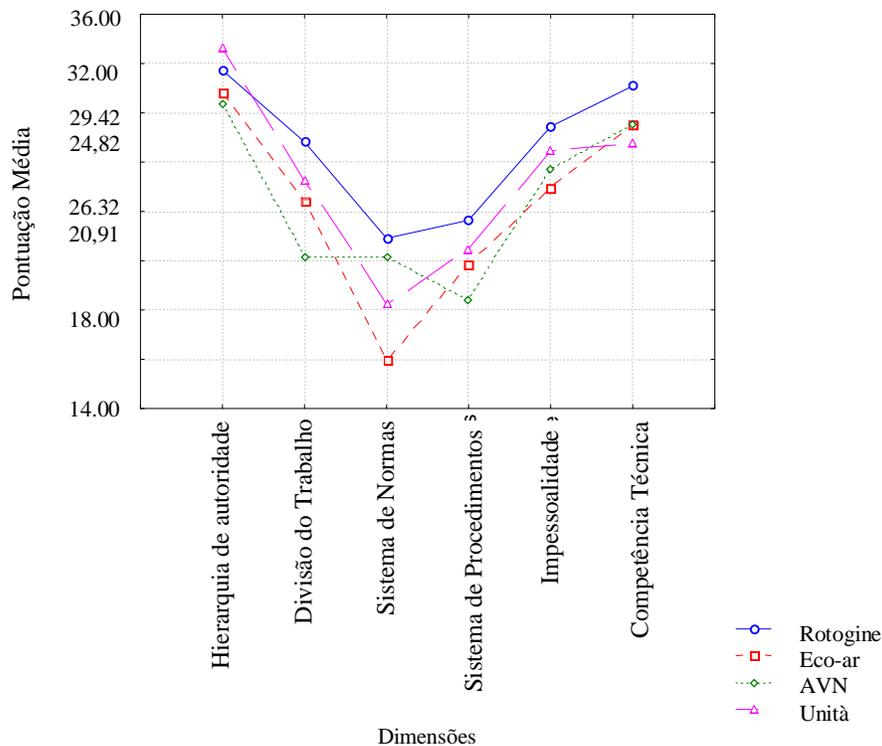


Gráfico 3: Média geral das empresas da amostra do setor da indústria em cada uma das seis dimensões da burocracia

Nas empresas do setor da indústria a que apresentou panorama geral de menor grau de burocratização foi ao Rotogine. A Eco-ar e a ANV apresentaram os graus mais elevados para as empresas da amostra desse setor.

Já no que diz respeito às empresas estudadas do setor de serviços, a mais burocrática foi a Policlínica Ágape e a menos burocrática a Uniben seguida da Espri, conforme demonstrado no gráfico 4:

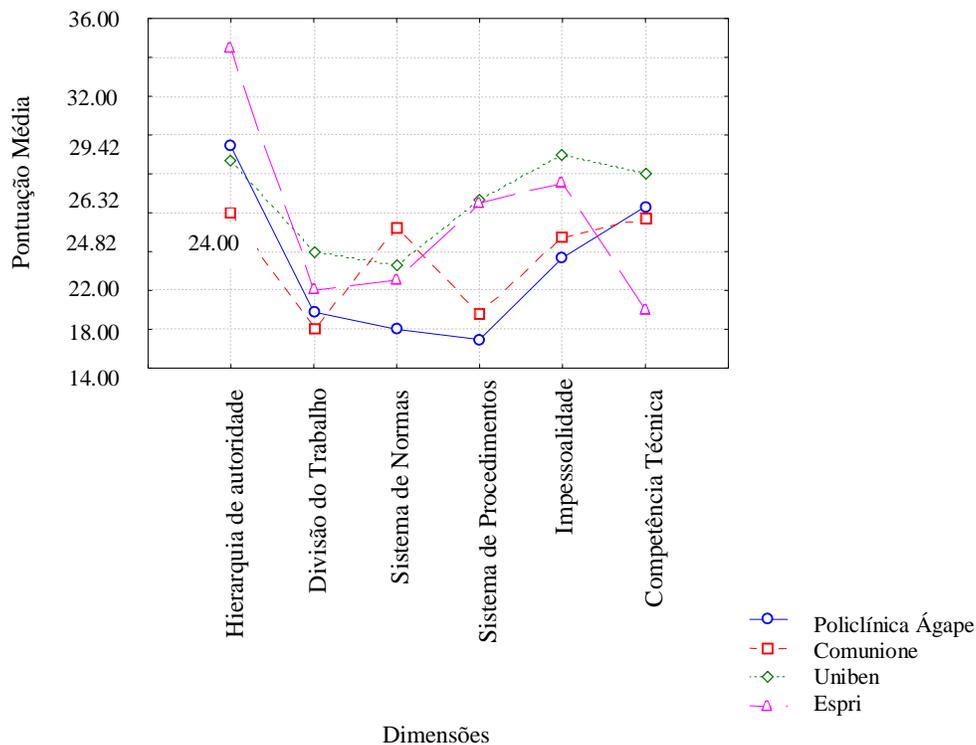


Gráfico 4: Média geral das empresas da amostra do setor de serviços em cada uma das seis dimensões da burocracia

No caso da análise por setores, Hage e Aiken (1969) afirmam que certas atividades enquadram-se menos no perfil burocrático pelo tipo de atividade que faz. Desta forma, procurou-se verificar se essa afirmação se aplica para o presente trabalho. Das empresas eleitas para este estudo, quatro são do setor da indústria e quatro do de serviços, conforme projetado na tabela 9:

Tabela 9: Contagem média de cada dimensão por setor

Setor	Amostra N	<u>Dimensões</u>						Total
		Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica	
Indústria	59	27,39	22,65	18,82	20,07	24,14	25,74	23,14
Serviços	28	29,65	21,72	22,77	23,35	26,23	25,27	24,83
Total	87	28,52	22,19	20,80	21,71	25,19	25,50	23,99

Na média, as empresas do setor da indústria se mostraram mais burocráticas que as do setor de serviços. As dimensões divisão do trabalho e competência técnica foram mais evidentes nas empresas prestadoras de serviços, o que surpreende, ao menos no que se refere à divisão do trabalho, dado que na indústria a produção exige na maioria das vezes uma clara divisão das tarefas. Pela pequena diferença entre as médias percebe-se que o setor ao qual pertencem as empresas não é algo determinante de modo relevante para o grau de burocratização para a amostra da presente pesquisa.

O grau de burocratização nas empresas da Economia de Comunhão estudadas foi apresentado na tabela 6 e analisado nas tabelas subseqüentes, cumprindo-se deste modo o segundo objetivo específico deste trabalho. Todavia, algumas outras análises mostraram-se pertinentes ao longo do tratamento dos dados. Algumas com o objetivo de apresentar as características da amostra, outras com o intuito de analisar se certas variáveis contribuíram para o grau de burocratização obtido. Primeiramente, a fim de dar maior visibilidade à amostra que foi utilizada nesse estudo, são apresentadas algumas características do grupo de respondentes, como escolaridade e gênero.

O número de respondentes total das 8 empresas estudadas foi de 87. Um dos dados solicitados aos respondentes foi o grau de escolaridade que possuíam. Depois, para a tabulação dos dados, a escolaridade foi dividida nas seguintes etapas: ensino fundamental incompleto, ensino fundamental, ensino médio incompleto, ensino médio, ensino superior

incompleto e ensino superior. As respostas levaram ao panorama educacional apresentado no gráfico abaixo:

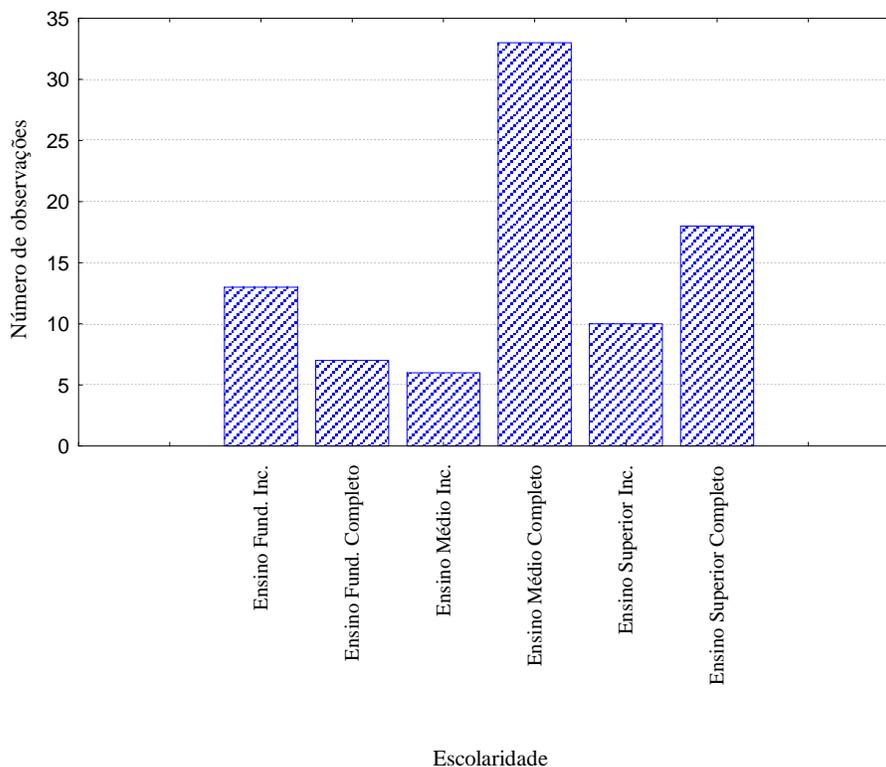


Gráfico 5: Número de indivíduos da amostra por grau de escolaridade

A maior parte da amostra possui o ensino médio completo (38%), seguido do ensino superior completo (21%), ensino fundamental incompleto (15%), ensino superior incompleto (11%), ensino fundamental (8%) e ensino médio incompleto (7%). No grau de escolaridade denominado incompleto não foi detalhado se está em andamento ou se a pessoa suspendeu os estudos. Agrupando somente por ensino fundamental, médio e superior – agregando a cada um o estado de incompleto – temos o ensino médio com o maior número de pessoas (38), seguido pelo o ensino superior (28) e o ensino fundamental (20). A tabela sobre a percepção dos respondentes de cada dimensão burocrática por grau de escolaridade está no Apêndice C.

Com relação ao sexo, a amostra foi composta de 39 respondentes do sexo feminino e 48 do sexo masculino, o que significa que 45% do total da amostra foi de mulheres e 55% de homens, conforme o gráfico 6:

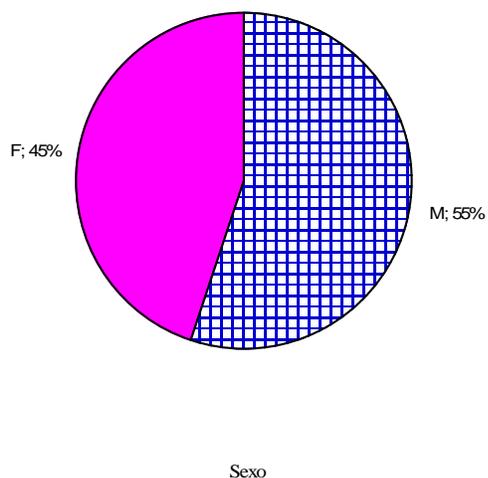


Gráfico 6: Percentagem de indivíduos da amostra por sexo

Quanto à percepção dos dois sexos com relação à burocracia nas empresas, o panorama foi este apresentado na tabela 10:

Tabela 10: Contagem média de cada dimensão por sexo e por empresa

Empresa	Sexo	N	Dimensões					
			Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica
Rotogine	Masculino	9	27,22	25,44	20,67	20,67	25,00	27,11
	Feminino	2	30,00	22,00	22,00	26,00	27,50	27,00
Eco-ar	Masculino	12	26,08	22,08	15,25	18,08	21,50	24,83
	Feminino	10	27,70	22,80	16,90	21,90	24,70	26,40
AVN	Masculino	12	26,25	19,42	20,00	17,42	23,08	25,50
	Feminino	1	28,00	29,00	22,00	30,00	31,00	26,00
Unità	Masculino	12	28,92	24,00	18,42	20,33	25,00	23,92
	Feminino	1	25,00	14,00	16,00	22,00	18,00	35,00
Policlínica Ágape	Masculino	2	32,50	27,00	25,00	28,00	26,50	29,00
	Feminino	17	29,06	20,18	19,41	18,47	23,35	26,00
Comunione	Masculino	0	-	-	-	-	-	-
	Feminino	4	26,00	20,00	25,25	20,75	24,75	25,75
Uniben	Masculino	0	-	-	-	-	-	-
	Feminino	3	28,67	24,00	23,33	26,67	29,00	28,00
Espri	Masculino	1	37,00	26,00	20,00	31,00	29,00	23,00
	Feminino	1	32,00	18,00	25,00	22,00	26,00	19,00

Das 8 empresas estudadas, somente em 6 delas se pôde fazer a análise por sexo, uma vez que 2 delas (Comunione e Uniben) são compostas somente por mulheres, impossibilitando a comparação entre sexos. Em três das outras empresas a percepção da burocracia pelas mulheres foi superior a dos homens (Unità, Policlínica Ágape e Espri); nas demais a percepção dos homens foi maior que das mulheres.

Já com relação às dimensões somente na hierarquia de autoridade e divisão do trabalho a percepção da burocracia pelas mulheres foi maior. A percepção da burocracia por sexo pode também estar ligada ao cargo que se ocupa dentro da organização, além da questão de gênero propriamente dita. O cruzamento dessas duas variáveis é apresentado na tabela 11.

Tabela 11: Número e percentagem de respondentes por sexo e cargo

Sexo	Cargo		Total
	Administrativo	Não-Administrativo	
Feminino	11 12,64 %	28 32,18 %	39 44,83 %
Masculino	6 6,90 %	42 48,28 %	48 55,17 %
Total	17 19,54 %	70 80,46 %	87 100,00 %

Pela tabela 11 percebe-se que há quase o dobro de mulheres em cargos administrativos do que homens, o que leva a considerar também essa variável como determinante da percepção do grau de burocratização de uma empresa, uma vez que pessoas ocupantes de cargos administrativos percebem menos a incidência da burocracia do que aqueles pertencentes aos cargos operacionais, ou não-administrativos, conforme mostra a tabela 12, onde os cargos foram agrupados em administrativos e não-administrativos para que se pudesse analisar se a percepção da burocracia nas empresas variava nesses dois grupos de cargos. Vinte por cento do total de respondentes das oito empresas estudadas ocupam cargos administrativos, enquanto oitenta por cento ocupam cargos operacionais, ou não-administrativos, conforme apresentado no gráfico 7:

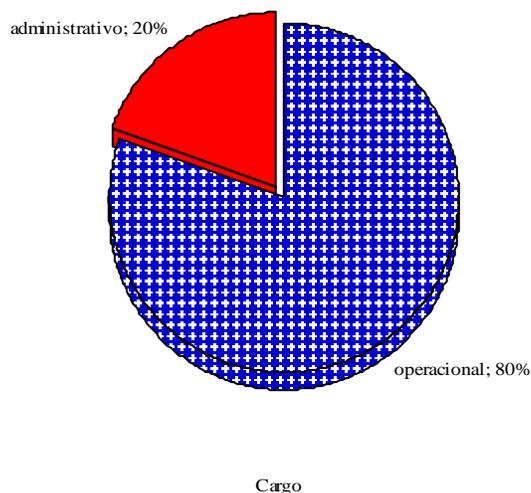


Gráfico 7: Percentagem de indivíduos da amostra por tipo de cargo ocupado

Essa proporção mostra, grosso modo, a presença de uma hierarquia de autoridade com cargos definidos, ao menos no que se refere à administração e à execução das tarefas. A análise desses dois grupos de cargos se mostrou pertinente dado que a perspectiva de quem ocupa cargos de liderança e de quem ocupa cargos operacionais poderia ser distinta, ou seja, o tipo de cargo ocupado poderia significar um fator de diferenciação na percepção da burocracia dentro das organizações.

Deste modo, foram calculadas as médias para cada dimensão burocrática para respondentes de cargos administrativos e não-administrativos, mostradas na tabela 12.

Tabela 12: Contagem média de cada dimensão por cargos administrativo e não-administrativo, por empresa

Empresa e Tipo de Cargo	N	<u>Dimensões</u>					
		Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica
Rotogine							
Administrativo	4	28,75	25,00	23,75	26,25	28,00	27,75
Não-Administrativo	7	27,14	24,71	19,29	19,00	24,00	26,71
Eco-ar							
Administrativo	2	34,50	24,50	16,00	24,00	27,50	22,50
Não-Administrativo	20	26,05	22,20	16,00	19,40	22,50	25,85
AVN							
Administrativo	3	26,00	22,33	19,67	20,67	28,00	23,00
Não-Administrativo	10	26,50	19,50	20,30	17,70	22,40	26,30
Unità							
Administrativo	3	32,00	20,00	21,33	27,00	23,67	30,33
Não-Administrativo	10	27,60	24,20	17,30	18,50	24,70	23,10
Policlínica Ágape							
Administrativo	2	29,00	24,00	21,00	21,00	23,50	24,00
Não-Administrativo	17	29,47	20,53	19,88	19,29	23,71	26,59
Comunione							
Administrativo	1	22,00	15,00	26,00	18,00	27,00	25,00
Não-Administrativo	3	27,33	21,67	25,00	21,67	24,00	26,00
Uniben							
Administrativo	1	33,00	24,00	27,00	31,00	30,00	29,00
Não-Administrativo	2	26,50	24,00	21,50	24,50	28,50	27,50
Espri							
Administrativo	1	32,00	18,00	25,00	22,00	26,00	19,00
Não-Administrativo	1	37,00	26,00	20,00	31,00	29,00	23,00

Com base nos cálculos das médias de cada dimensão e de cada empresa e também nas médias totais calculadas, observou-se que em cargos de gerência ou administração, pela natureza dos mesmos, as dimensões burocráticas encontram-se de maneira menos acentuada, uma vez que os procedimentos não são tão rígidos e pelo fato de que os problemas não podem

ser previstos na maioria das vezes. Além disso, às pessoas escolhidas para ocupar estes cargos geralmente é dada uma certa autonomia para a tomada de decisões.

Hall (1961) coloca em seu trabalho algumas considerações a respeito da percepção da burocracia por cargos. Segundo o autor, pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais elevados tendem a ver a organização como menos burocrática e como um lugar mais amigável, com relação a como a vêem seus subordinados. Em seu estudo isso se deu, sobretudo, nas dimensões hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de procedimentos e impessoalidade, justamente porque sobre eles incidem menos restrições do que aos ocupantes de cargos operacionais.

Nos dados obtidos na presente pesquisa, conforme se constata na tabela 12, as dimensões hierarquia de autoridade, sistema de normas, sistema de procedimentos e impessoalidade foram detectadas como dimensões percebidas como menos burocráticas para os cargos administrativos e mais burocráticas para os cargos não-administrativos. Do trabalho de Hall (1961) os resultados diferiram somente no tocante às dimensões divisão do trabalho e sistema de normas. As dimensões divisão do trabalho e competência técnica foram as únicas em que a percepção da burocracia dos ocupantes de cargos administrativos foi maior do que os ocupantes dos cargos não-administrativos, na média geral. Porém, a diferença entre eles foi pequena: o total geral das médias foi de 24,88 para cargos administrativos e 23,85 para cargos não-administrativos, ou seja, a diferença foi de apenas 1,03, o que representa uma disparidade existente entre as percepções de ocupantes dos dois tipos de cargos, mas pequena.

Somente nas empresas Comunione e Espri, a percepção da burocracia dos ocupantes dos cargos administrativos superaram a dos cargos não-administrativos, somando todas as dimensões. Entretanto, o número de respondentes dessas duas empresas foi demasiado pequeno para esta análise. Deste modo, foi possível perceber que em cargos de administração a burocracia incide de modo mais brando do que em cargos operacionais. Apesar disso, devido à pequena diferença entre suas médias, essa diferença não é grande a ponto da variável cargo ser considerada determinante para a análise do grau de burocratização.

Assim como o nível hierárquico em que se encontram os funcionários, também o tempo de serviço em uma empresa traz certas tendências quanto à percepção do grau de burocratização. Segundo Hall (1961), pessoas com mais tempo de empresa tentem a ver a organização como menos burocrática do que as pessoas novatas. Para este estudo o tempo de serviço foi tabulado da seguinte maneira: um ano ou menos de trabalho na empresa, entre um e três anos, incluindo três, entre três e cinco anos, incluindo cinco, entre cinco e sete anos,

incluindo sete e mais que 7 anos de trabalho. Uma pessoa da empresa Unità não respondeu a este item. Os dados do tempo de trabalho na empresa por dimensões encontram-se na tabela 13:

Tabela 13: Contagem média de cada dimensão por tempo de trabalho e por empresa

Empresa	Tempo de Trabalho na Empresa	N	Dimensões					
			Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica
Rotogine	$t \leq 1$	1	19,00	32,00	18,00	18,00	25,00	30,00
	$1 < t \leq 3$	3	29,67	21,67	20,00	22,67	27,67	28,00
	$3 < t \leq 5$	5	27,40	24,40	22,40	22,00	25,20	26,80
	$5 < t \leq 7$	1	27,00	27,00	20,00	20,00	20,00	31,00
	$t > 7$	1	33,00	27,00	20,00	22,00	26,00	19,00
Eco-ar	$t \leq 1$	10	27,90	22,90	16,50	18,60	20,10	26,50
	$1 < t \leq 3$	5	24,20	21,20	14,60	18,40	24,20	22,20
	$3 < t \leq 5$	2	28,00	24,00	15,00	20,50	24,00	27,00
	$5 < t \leq 7$	3	25,00	19,33	16,67	23,33	27,00	26,33
	$t > 7$	2	29,50	26,00	17,00	23,50	27,00	26,50
AVN	$t \leq 1$	0	-	-	-	-	-	-
	$1 < t \leq 3$	3	26,00	15,00	23,33	13,67	21,67	23,67
	$3 < t \leq 5$	4	25,75	20,25	17,25	17,25	25,00	24,50
	$5 < t \leq 7$	5	27,00	22,20	21,40	21,80	22,82	28,20
	$t > 7$	1	27,00	25,00	16,00	20,00	29,00	22,00
Unità	$t \leq 1$	4	29,75	26,00	17,50	20,75	24,25	25,00
	$1 < t \leq 3$	5	27,20	21,20	17,00	17,60	22,80	23,60
	$3 < t \leq 5$	3	32,00	24,33	21,67	27,00	27,00	29,00
	$5 < t \leq 7$	0	-	-	-	-	-	-
	$t > 7$	0	-	-	-	-	-	-

Tabela 13: Contagem média de cada dimensão por tempo de trabalho e por empresa (Continuação)

Empresa	Tempo de Trabalho na Empresa	N	Dimensões					
			Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica
Policlínica Ágape	$t \leq 1$	8	31,00	23,13	18,13	20,00	24,13	26,25
	$1 < t \leq 3$	6	30,00	21,83	21,17	21,17	23,33	24,00
	$3 < t \leq 5$	0	-	-	-	-	-	-
	$5 < t \leq 7$	3	27,00	15,33	22,33	17,67	25,33	29,00
	$t > 7$	2	25,00	17,50	20,50	15,00	20,50	29,50
Comunione	$t \leq 1$	2	20,50	21,50	20,00	19,00	23,00	23,50
	$1 < t \leq 3$	1	41,00	22,00	35,00	27,00	26,00	31,00
	$3 < t \leq 5$	0	-	-	-	-	-	-
	$5 < t \leq 7$	1	22,00	15,00	26,00	18,00	27,00	25,00
	$t > 7$	0	-	-	-	-	-	-
Uniben	$t \leq 1$	2	26,50	24,00	21,50	24,50	28,50	27,50
	$1 < t \leq 3$	1	33,00	24,00	27,00	31,00	30,00	29,00
	$3 < t \leq 5$	0	-	-	-	-	-	-
	$5 < t \leq 7$	0	-	-	-	-	-	-
	$t > 7$	0	-	-	-	-	-	-
Espri	$t \leq 1$	0	-	-	-	-	-	-
	$1 < t \leq 3$	1	32,00	18,00	25,00	22,00	26,00	19,00
	$3 < t \leq 5$	1	37,00	26,00	20,00	31,00	29,00	23,00
	$5 < t \leq 7$	0	-	-	-	-	-	-
	$t > 7$	0	-	-	-	-	-	-

Com base nas médias gerais calculadas por empresa e por dimensão, observa-se que pessoas com tempo médio de trabalho na empresa – de um a cinco anos - vêem a organização como menos burocrática. As menores médias, ou seja, aquelas que indicam maior grau de burocratização, ficaram entre as pessoas com menos de um ano de empresa e entre cinco e sete anos. Deste modo, a conclusão de Hall (1961) não se aplicou à amostra usada neste estudo e, além disso, a presença de médias baixas (que indica maior grau de

burocratização) tanto em pessoas com menos quanto em pessoas com mais tempo de serviço indica que a variável tempo de trabalho na empresa não foi determinante para a percepção da burocracia pelos funcionários.

De acordo com todas as análises feitas, tanto por empresa como por dimensão e ainda com os cruzamentos destes dados com as demais variáveis obtidas no questionário, é possível concluir que a burocracia está presente nas empresas da Economia de Comunhão estudadas de modo claro, porém não muito acentuado. Isso se verifica por meio dos valores das médias gerais em que os valores variaram de 22,26 a 26,61, ficando numa média de 23,99. Considerando que o ponto intermediário entre as médias das dimensões por empresa é 25, o que se pôde verificar nas empresas estudadas quanto ao grau de burocratização é que ele encontra-se em um grau intermediário, ou seja, não são empresas nem pouco demais e nem muito burocratizadas. Deste modo, foi alcançado o objetivo geral do presente estudo.

6 CONCLUSÕES

O modelo burocrático de organização (ou burocracia) é considerado na atualidade o modelo predominante no que diz respeito à gestão das empresas. No cotidiano das organizações, a burocracia pode ser percebida por meio de seis características peculiares a ela, as chamadas dimensões burocráticas, que são a hierarquia de autoridade, a divisão do trabalho, o sistema de normas, o sistema de procedimentos, a impessoalidade e a competência técnica.

Tendo sido o modelo burocrático observado na prática das organizações e objeto de estudo de vários autores, esse modelo foi tanto aclamado como criticado por aqueles que se dedicaram à sua análise. De um lado, é descrita a eficiência e a competitividade que ele proporciona, além de maior controle e previsibilidade das situações; de outro lado, a alienação e tensão dos trabalhadores, a dificuldade de adaptação a inovações e situações imprevistas e, ainda, a falta de motivação do funcionário com relação ao seu trabalho, considerados também efeitos da aplicação desse modelo.

Devido à observação dessas disfunções do modelo burocrático, várias foram as tentativas de se romper com ele. Surgiram assim outros modelos ou movimentos segundo os quais essas dimensões poderiam se apresentar menos acentuadas ou ainda, desaparecer. As características da burocracia pareciam ser incompatíveis com estilos de gestão diferenciados, em que os funcionários fossem reconhecidos não somente como uma "peça na engrenagem" da empresa, mas também enquanto sujeito. Deste modo, surgiram alguns questionamentos sobre a gestão das empresas com propósitos diferenciados no tocante aos funcionários e sua relação com o modelo burocrático de organização e optou-se por escolher algumas empresas com esse tipo de abordagem sobre a gestão como alvo dessa pesquisa, a fim de verificar qual a relação dessas empresas com o modelo burocrático.

Por serem as empresas da Economia de Comunhão, segundo suas características e pressupostos, empresas que prezam pelas relações interpessoais, pelo bem-estar dos funcionários e da comunidade local e distante e por serem empresas que apresentam zelo pelas questões ambientais e se propõem a trabalhar com ética e respeito frente a todos os agentes a elas relacionados, elas atraíram o interesse da autora desta dissertação acerca de seu grau de burocratização. Qual seria, então, a relação dessas empresas com o modelo burocrático de organização? Seriam elas menos burocráticas devido ao seu perfil? Ou conseguiriam elas conciliar uma gestão social à aplicação do modelo burocrático em seu cotidiano?

Por meio de questionários aplicados a todos os funcionários disponíveis das empresas pertencentes ao Pólo Spartaco – cinco das que ali se localizam e três coligadas a ele situadas na região – foi possível observar que a burocracia está presente nessas organizações e é o modelo adotado para sua gestão. Contudo, por meio da análise das médias de cada dimensão por empresa, foi possível notar que apesar da burocracia estar presente nessas empresas, ela está em grau moderado.

Na análise feita a partir do ponto intermediário das médias, isto é, do ponto a partir do qual valores acima dele indicariam menor grau de burocratização e valores abaixo dele indicariam maior grau de burocratização, somente as dimensões impessoalidade e competência técnica apresentaram valores acima desse ponto, ou seja, nessas duas dimensões o grau de burocratização tendeu para baixo. Isso se justifica, sobretudo, pelo propósito das empresas da EdC de colocar o homem como centro da atividade produtiva, o que envolve um relacionamento mais profundo com cada funcionário e com seu bem-estar, contraditório com o que se apregoa na dimensão impessoalidade. E no caso da dimensão competência técnica, esta se justificou por duas razões: falta de mão-de-obra especializada na região e o propósito das empresas de dar também àqueles que não possui qualificações, a oportunidade de exercer uma atividade produtiva.

Já as dimensões nas quais as empresas aproximaram-se mais ao modelo burocrático, ou seja, apresentaram maior grau de burocratização, foram: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas e sistema de procedimentos. Essas dimensões caracterizam-se, sobretudo, por seu caráter disciplinar, o que se observa principalmente nas dimensões hierarquia de autoridade e sistema de normas, e também pela busca de eficiência e competitividade, presente nas dimensões divisão do trabalho e sistema de procedimentos, dimensões essas voltadas ao propósito de maior agilidade e padronização daquilo que é oferecido pela empresa, seja produtos ou serviços.

Esse resultado comprova a própria natureza das empresas da EdC, que não são de rompimento com o sistema, mas de busca de seu estabelecimento no setor onde atuam e do desenvolvimento da atividade de modo que a empresa prospere e possa assim atingir um maior número de beneficiários de sua atividade, além da busca cotidiana de uma maior humanização do meio empresarial.

Há ainda dois outros fatores pertinentes a essa análise: primeiro que, apesar de terem sido pequenas as diferenças entre os valores encontrados das médias de cada dimensão, essa diferença tem um significado, conforme demonstrado anteriormente. O segundo fator a ser levado em consideração é que, apesar de pouco acima ou pouco abaixo do ponto

intermediário, todas as médias giraram em torno deste ponto, o que mostrou que o grau de burocratização dessas empresas, de modo geral, é moderado e sem grandes disparidades entre as dimensões burocráticas.

Vários fatores foram considerados nessa análise, como a percepção dos funcionários sobre o grau de burocratização de suas empresas com base no tipo de cargo ocupado por eles, sexo e tempo de trabalho na empresa e também no setor em que se situam as empresas estudadas. Todas essas análises permitiram algumas conclusões, tais como: pessoas que ocupam cargos administrativos vêem a empresa como menos burocráticas que aquelas que ocupam cargos operacionais ou não-administrativos; mulheres e homens têm praticamente a mesma percepção acerca da burocracia em suas empresas e, por fim, o tempo de trabalho não exerceu influência sobre a percepção da burocracia pelos funcionários nem tampouco a escolaridade e o setor ao qual as empresas pertencem.

Desta forma, foi possível concluir que as empresas que se propõem a atuar de acordo com uma abordagem voltada à valorização do homem e à busca pelo bem comum, como as empresas da Economia de Comunhão, não se afastam, necessariamente, do modelo burocrático, conforme foi observado nos resultados do estudo empírico realizado nesta pesquisa. Ao invés disso, esse tipo de empresa – ou pelo menos este grupo estudado – reconhece a necessidade desse modelo para o bom funcionamento e a competitividade de suas atividades, pois apesar das disfunções já apresentadas acerca da burocracia, ela é ainda tida como predominante no mundo atual, justamente por ser considerada propulsora de eficiência. Essas empresas conseguem conciliar esta abordagem diferenciada de gestão com o modelo burocrático, sem que este exerça algum tipo de prejuízo aos propósitos que as empresas da EdC atuam em sua prática cotidiana. Todavia, o grau moderado de burocratização obtido nas análises também indicou que, apesar dos empresários da EdC compreenderem a necessidade de gerir suas empresas com base no modelo burocrático, a abordagem da EdC não coincide com um grau alto de burocratização nas empresas.

Este trabalho teve o objetivo de verificar a relação das empresas da Economia de Comunhão do Pólo Empresarial Spartaco com o modelo burocrático de organização. Por meio da pesquisa empírica, do tratamento dos dados e das diversas análises feitas foi possível chegar às conclusões que proporcionaram o alcance desse objetivo. Todavia, o instrumento de coleta de dados utilizado para essa pesquisa foi somente o questionário de perguntas fechadas, o que proporcionou a obtenção dos dados necessários para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho, mas limitou o entendimento acerca das *razões* pelas quais os fenômenos verificados acontecem, permitindo somente inferências a respeito dos mesmos.

Por essa razão, e dado que o tema proposto nesse trabalho pode ainda ser abordado de diversas outras maneiras, seguindo outros objetivos de estudo e utilizando metodologias diferentes, como sugestões para pesquisas futuras a autora propõe: descobrir quais elementos são significativos para uma empresa ser mais ou menos burocrática, ou seja, quais fatores influenciam significativamente o grau de burocratização das organizações e por quais razões. Outra sugestão é avaliar como a abordagem da Economia de Comunhão nas empresas afeta o sujeito e verificar se isso diminui o impacto das disfunções da burocracia sobre ele; ainda, analisar as diferenças entre o grau de burocratização entre empresas públicas e privadas e, por fim, também como orientação para novos estudos, compreender como a burocracia interfere nos diferentes estilos de gestão, analisando aspectos como o comportamental, a ética de responsabilidade, objetivo e estratégia organizacional e ambiente de inserção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Afonso; LEITÃO, Sérgio Proença. Empresas de Economia de Comunhão e razão substantiva. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, nov. /dez. 2003.

AMARAL, Gilberto L.; OLENIKE, João E.; STEINBRUCH, Fernando; AMARAL, Letícia M. F. **Carga tributária potencial brasileira**. Disponível em: <http://www.ibpt.com.br/arquivos/estudos/CARGA_TRIBUTARIA_POTENCIAL_BRASIL_EIRA__2006.pdf> Acesso em: 29 de setembro de 2006.

ARAÚJO, Vânia Carvalho (Org.). **ESPRI: empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. 2 ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

BENITES, Marcello Riella. Solidariedade S/A. **Cidade Nova**, Vargem Grande Paulista, ano 45, n.4, p. 22-23, abr. 2003.

BISPO, Ana Carolina K. A.; MACIEL, Saulo E. V.; MENDES, Nilda M. D.; SÁ, Maria A. D.; TRINDADE, Urânia C. M. Empresas de Economia de Comunhão: em busca da qualidade de vida no trabalho? *In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BLAU, Peter M. O estudo comparativo das organizações. *In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 125-153.

BOHRNSTEDT, George W.; KNOKE, David. **Statistical for Social Data Analysis**. 2nd Edition. New York: F. E. Peacock Publishers, Inc., 1988.

BONFIM, Darlene Ponciano. Policlínica Ágape. *In: PINHEIRO, Márcia Baraúna (Org.). Bureau Internacional da Economia e Trabalho - Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas*. Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p. 165-168. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/testi-pdf/anais-edc_99_02.pdf>. Acesso em 21 de novembro de 2005.

BONJEAN, Charles M.; GRIMES, Michael D. Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach. **Social Forces**, v. 48, n.3, p.365-373, mar. 1970.

BRANDALISE, Luiz Antonio. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão**. 2003. 227 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.

_____. **Reciprocità: dinamiche di cooperazione econômica e società civile**. Milano: Bruno Mondadori Editori, 2006a.

_____. Economia civile and pubblica felicità in the Italian enlightnment. **History of Political Economy**, n.35, Supplement 1, p.361-385, 2003. Disponível em: <<http://dipeco.economia.unimib.it/Persone/Bruni/bruni-porta.pdf>>. Acesso em 21 de novembro de 2006.

_____. The happiness transformation problem' in Cambridge Tradition. **European Journal of the History of Economic Thought**, v.11, p.433-452, 2004. Disponível em: <<http://dipeco.economia.unimib.it/Persone/Bruni/Pdf/happiness-cambr.pdf>>. Acesso em 21 de novembro de 2006.

_____. Palestra proferida no XIV Congresso Nacional da Economia de Comunhão, Vargem Grande Paulista, jun., 2006b.

BURCKART, Hans. Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. *In*: BRUNI, Luigino (Org.). **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p.67-87.

CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

COELHO, Filipe. I poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione. *In*: **Convegno Internazionale - Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione**. [S.l.:s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel3-coelho.pdf>>. Acesso em: 21 de novembro de 2005.

CROZIER, M. Bureaucracy, sociology of. *In*: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B (Eds.). **Internacional Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. Elsevier, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768>> Acesso em 04 de abril de 2007.

CRUZ, June Alisson Westarb. A burocracia fora do senso comum. **Revista Perspectiva Contemporânea**, v. 1, n. 1, jan./jul. 2006. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?q=a+burocracia+fora+do+senso+comum&hl=pt-BR&lr=&lr=>>>. Acesso em 28 de março de 2007.

DEHART-DAVIS, Leisha; GUENSLER, Randall. Employers as mediating institutions for public policy: the case of commute options programs. **Policy Studies Journal**, v. 33, n. 4, p. 675-697, 2005.

DEHART-DAVIS, Leisha; PANDEY, Sanjay K. Red tape and public employees: does perceived rule dysfunction alienate managers? **Oxford Journals Social Sciences Jnl. Of Public Admin. Research and Theory**, v. 15, n. 1, p. 133-148, 2005.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. 179 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

DEWAR, Robert D.; WHETTEN, David A.; BOJE, David. An Examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 120-128, mar. 1980.

EISENSTADT, S. N. Burocracia, burocratização e desburocratização. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 81-92.

FANDIÑO, Antonio M.; OLIVEIRA, Márcia C. Empresas da Economia de Comunhão e gestão do conhecimento: análise comparativa. *In*: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. XXIII., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004, p. 3767-3782.

FOCOLARES em síntese. Disponível em: <<http://www.focolares.org>>. Acesso em 05 de junho de 2007.

GOLD, Lorna. The roots of the Focolare Movement's economic ethic. **Journal of Markets & Morality**, Grand Rapids – Michigan, v.6, n.1, p.143-159, spring, 2003. Disponível em: <http://www.acton.org/publicat/m_and_m/2003_spring/pdf/mm-v6n1-gold.pdf>. Acesso em 26 de setembro de 2006.

GONÇALVES, Heloisa Helena A.B.Q. É possível sobreviver numa economia de mercado utilizando o Método da Economia de Comunhão na Liberdade? *In*: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

_____. Marinheiro de Primeira Viagem? Trabalhar é preciso. *In*: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GONÇALVES, Heloisa Helena A. B. Q.; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas da Economia de Comunhão: o caso Femaq. **RAP - Revista de Administração Pública**. v.35, n. 6, p. 33-59, nov. /dez. 2001.

GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 59-67.

HALL, Richard Hammond. **An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics**. 1961. 147 f. Tese (Doutorado), The Ohio State University, Columbus, 1961.

_____. Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. **Administrative Science Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 295-308, dec. 1962. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196212\)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196212)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment. **The American Journal of Sociology**, v. 69, n. 1, p. 32-40, Jul. 1963. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602\(196307\)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602(196307)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 461-478, dec. 1967. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196712\)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196712)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. Professionalization and Bureaucratization. **American Sociological Review**, v. 33, n. 1, p. 92-104, feb. 1968. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224\(196802\)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F](http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224(196802)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F)>. Acesso em: 23 de março de 2007.

_____. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 29-47.
HOPKINS, Terence K. O conceito de sistema de autoridade. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 75-80.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Routine technology, social structure, and organization goals. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 366-376, sep. 1969. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196909\)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196909)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I)> Acesso em 23 de março de 2007.

LEBEL, Gregory G; KANE, Hal. **Our common future**: the World Commission on Environment and Development, Gro Harlem Brundtland: Oxford University Press, 1989. Disponível em: <http://books.google.com/books?vid=ISBN019282080X&id=w_HKWEq1K68C&pg=RA1-PA203&lpg=RA1-PA203&ots=dLUpDZZEZZ&dq=our+common+future+WCED&hl=pt-BR&sig=ELpRnhSjU5XE8Rdv-KMbz0hHiCA#PRA1-PA43,M1> Acesso em 13 de março de 2006.

LEIBHOLZ, Rodolfo. Entrevista concedida à autora em 18 de novembro de 2004.

LIMA, Maria Aparecida Barbosa. Economia de Comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. v.5, n.4, nov./dez. 1999.

LUBICH, Chiara. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade uma proposta de agir econômico. *In*: _____. **Economia de Comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Cláudia Herrero. **A Economia de Comunhão como alternativa de gestão empresarial e desenvolvimento social**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2004.

MARTINS, Cláudia Herrero ; ARAÚJO, Evandro José da Cruz ; CRUCIOL, Cristiane Vercesi . Economia e Comunhão e Economia Solidária: uma Distinção de Conceitos. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais** do XXX ENANPAD. Rio de Janeiro : Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 2006.

MARTINS, Cláudia Herrero; FRANCO, Domingos Dirceu; SILVA, Juliano Mário. Desenvolvimento sustentável no contexto do desenvolvimento econômico e a contribuição da Economia de Comunhão. In: XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru, 2006. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/upload/471.pdf>>. Acesso em 29 de novembro de 2006.

MARX, Karl. **O capital** – crítica da economia política. 17. ed. v. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, Nilda Maria Domingos; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Relacionamento interpessoal em empresas de Economia de Comunhão: uma questão de valores éticos e cidadãos ou de estratégia empresarial? In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, GRT 2350.

MERTON, Robert King. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

_____. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 107-124.

MEYER, M. Bureaucracy and Bureaucratization. In: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B (Eds.). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. Elsevier, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768>> Acesso em 04 de abril de 2007.

MILLS, Peter K.; HALL, James L.; LEIDECKER, Joel K., MARGULIES, Newton. Flexiform: a model for professional service organizations. In: **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 118-131, jan. 1983. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(198301\)8%3A1%3C118%3AFAMFPS%3E2.0.CO%3B2-M](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425(198301)8%3A1%3C118%3AFAMFPS%3E2.0.CO%3B2-M)>. Acesso em 23 de março de 2007.

MISOCZKY, Maria Ceci. Dilemas da burocracia no campo das políticas públicas: neutralidade, competição ou engajamento? **Organizações e Sociedade**, v.8, n.20, p.61-73, 2001.

MOLTENI, Mario. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. *In*: BRUNI, Luigino (Org.). **Economia de Comunhão**: Uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p.89-110.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia?** 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PINHEIRO, Márcia Baraúna (Org.). Documento do movimento econômico de comunhão. *In*: Bureau Internacional da Economia e Trabalho - Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas, 2, 1999, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2000, p. 165-168. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/testi-pdf/anais-edc_99_02.pdf>. Acesso em 21 de novembro de 2005.

_____. Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de Economia Solidária. *In*: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). **Economia Solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. Coleção economia. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. p.333-351.

PINTO, Mario Couto Soares; LEITÃO, Sérgio Proença. **Economia de Comunhão**: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIMANN, Bernard C. On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 462-476, dec. 1973. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(197312\)18%3A4%3C462%3AOTDOBS%3E2.0.CO%3B2-X](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(197312)18%3A4%3C462%3AOTDOBS%3E2.0.CO%3B2-X)>. Acesso em 23 de março de 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

SALM, José Francisco. **Transição organizacional e racionalidade**: declínio e restauração da razão no espaço de Produção. Trabalho apresentado como requisito do concurso para professor titular do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996. 65 p.

SAMUEL, Yitzhak; MANNHEIM, Bilha F. A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 216-228, jun. 1970. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(197006\)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(197006)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X)>. Acesso em 23 de março de 2007.

SANTOS FILHO, José Camilo. Pesquisa quantitativa *versus* pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. *In*: SANTOS FILHO, José Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sánchez (orgs.). **Pesquisa Educacional**: quantidade-qualidade. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERAFIM, Maurício Custódio. **A ética no espaço de produção**: contribuições da Economia de Comunhão. 2001. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Henriqueta Lucila da. **Afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos das secretarias de estado da administração e fazenda**: proposta para minimizar a incidência. 2004. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, Gustavo Madeiro da; SILVA, Sueli Goulart. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações** – investigação sobre sua natureza e suas causas. 2. ed. V.1 São Paulo: Nova Cultural, 1985.

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

TESI DI LAUREA. Disponível em: <<http://www.ecodicom.net/tesi.php>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2007.

TORTELLI, Armando. Entrevista concedida a autora. Curitiba, novembro de 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Burocracia e coletivismo**: um estudo de caso na associação de agricultores de Nova Ronda Alta. 1989. 156f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1989.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1963.

_____. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 15-28.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v.1. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

_____. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. v.2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ZAMAGNI, Stefano. Palestra intitulada: **Fundamentos da EdC**. Proferida no IX Congresso Nacional da Economia de Comunhão. Centro Mariápolis Ginetta, Vargem Grande Paulista, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Versão final do questionário aplicado, direcionado aos funcionários das empresas estudadas

Questionário para pesquisa acadêmica.

Empresa:

Cargo: sexo: F () M ()

Escolaridade:

Tempo que trabalha na empresa:

Alguns termos usados no questionário:

- superior ou chefe: deverá ser entendido como funcionário responsável pelo setor onde você trabalha; aquele encarregado de dar orientações.

- ordens: orientações de conduta no trabalho.

Obs: para as frases que não se aplicam de maneira alguma à realidade de sua empresa, responda o que achar mais próximo e coloque um "x" ao lado da frase.

Para cada frase deverá ser colocado no espaço a frente o número correspondente à frequência com a qual a afirmação ocorre na empresa, podendo ser uma dessas quatro:

(1) sempre (2) quase sempre (3) raramente (4) nunca.

• Eu posso tomar minhas próprias decisões sem consultar qualquer outra pessoa	()
• Existe alguma recompensa para o funcionário que se destaca em seu trabalho.....	()
• Meu trabalho é avaliado para saber se ele tem sido bem feito	()
• Na empresa são feitas confraternizações como churrascos, festas, prática de algum esporte...	()
• As informações sobre a empresa são compartilhadas com todos	()
• Eu posso inventar jeitos novos de fazer o meu trabalho	()
• Eu saio com os colegas de trabalho em meu tempo livre ou depois do trabalho.....	()
• Eu tenho que consultar meu chefe antes de fazer qualquer coisa	()
• Tem alguma coisa diferente pra fazer no trabalho todos os dias.....	()
• Mesmo para pequenos problemas temos que consultar o superior para uma resposta final	()
• Eu posso tomar pequenas decisões até que o superior diga o que fazer	()
• Meus colegas falam para mim seus problemas pessoais	()
• Eu posso mudar a maneira de realizar o meu trabalho quando quero	()
• Cada decisão que eu tomo tem que ter a aprovação do meu chefe	()
• Eu executo tarefas diferentes todos os dias	()
• Eu posso participar das decisões da empresa	()
• Todos os dias a distribuição de cargos na empresa é diferente	()
• Eu posso escolher o trabalho que eu quero fazer	()
• O superior tem interesse em minha vida pessoal e conversa comigo também a respeito de	

outras coisas além de trabalho	()
• O trabalho que eu faço é determinado pela empresa	()
• O tempo para o café é estritamente regulado	()
• Sempre faço algum tipo de curso ou treinamento	()
• Os superiores estão constantemente checando se alguma regra foi violada	()
• Aqui dentro da empresa o assunto é somente sobre trabalho	()
• Os resultados do meu trabalho são cobrados pelo superior	()
• Eu conto para meus colegas e superiores os meus problemas pessoais	()
• São estabelecidas metas para alcançarmos	()
• Meu comportamento é observado pela empresa	()
• Eu faço meu trabalho de maneira diferente todos os dias	()
• O meu trabalho é supervisionado por alguém	()

Agora, para cada frase deverá ser colocado no espaço a frente o número correspondente a uma dessas quatro opções, se o que foi dito na frase é:

(1) verdadeiro (2) mais verdadeiro que falso (3) mais falso que verdadeiro (4) falso

• Uma pessoa só é promovida se mostrar ser muito competente em seu trabalho	()
• Uma das coisas que aqui agrada às pessoas é a variedade do trabalho	()
• Muitas pessoas aqui fazem suas próprias regras no trabalho	()
• Durante o intervalo praticamente não conversamos entre nós	()
• Para qualquer situação que se apresente, eu tenho que resolver sempre da mesma maneira ...	()
• Eu fui contratado porque sabia fazer este trabalho muito bem.....	()
• Toda vez que tenho um problema, tenho que me dirigir sempre à mesma pessoa para uma resposta	()
• Eu tenho que fazer o meu trabalho do mesmo jeito todo o tempo	()
• Eu fiz um tipo de curso ou treinamento para trabalhar nessa função	()
• Existem câmeras por toda a empresa	()
• No setor em que eu trabalho tem só um chefe	()
• Eu recebo ordens diretamente de uma única pessoa	()
• Eu devo ser educado com os demais colegas de trabalho, mas reservado ao mesmo tempo ...	()
• Uma pessoa só é promovida se ela fizer um treinamento	()
• Só tem uma pessoa na empresa que me diz o que eu tenho que fazer	()
• Cada pessoa aqui tem um trabalho específico para fazer	()
• O contato com os colegas de trabalho acontece somente dentro da empresa	()
• Durante todo o tempo eu devo seguir estritamente as normas de trabalho	()
• Esta empresa contrata somente pessoas com experiência	()
• Meu trabalho tem algum acontecimento novo todos os dias	()
• Existe somente uma pessoa que dá ordens a todos na empresa	()
• Meu trabalho tem um jeito específico pra ser feito	()
• Nesta empresa, estar de acordo com as regras e procedimentos é muito importante	()
• A promoção de alguém dentro da empresa acontece por merecimento ou por tempo de serviço	()
• No meu setor existem várias pessoas especializadas nas tarefas que executam	()
• Cada trabalho tem uma maneira única de ser feito, determinado pela empresa	()

• Somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas	()
• Eu tenho que fazer o meu trabalho rigidamente da mesma maneira sempre.....	()
• Meu trabalho é o mesmo todos os dias	()
• Existe uma regra para cada tarefa que eu for realizar	()

APÊNDICE B – Caracterização da empresa, direcionado aos donos ou gerentes

Nome da empresa:	
Ano de fundação:	
Endereço:	
Telefones:	
e-mail e site:	
Dono / Sócios:	
Pessoa responsável:	
Número de funcionários:	
Cargos (descrição) e número de supervisor por cargo.	

Descrição da empresa:

História da empresa:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Observações:

.....

.....

.....

APÊNDICE C – Contagem média de cada dimensão por escolaridade e por empresa

Tabela 14: Contagem média de cada dimensão por escolaridade e por empresa

Empresa	Escolaridade	N	Dimensões					Competência Técnica
			Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	
Rotogine	Ens. Fund. Inc.	1	26,00	19,00	25,00	21,00	20,00	27,00
	Ens. fund.	2	30,00	27,00	20,00	21,00	23,00	25,00
	Ens. Médio Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio	3	25,00	26,33	18,00	18,00	24,67	26,67
	Ens. Sup. Inc.	1	33,00	24,00	25,00	25,00	24,00	28,00
	Ens. Sup.	4	27,75	24,25	21,50	24,00	29,00	28,25
Eco-ar	Ens. Fund. Inc.	6	24,83	22,00	15,00	18,33	21,17	25,50
	Ens. fund.	1	21,00	22,00	11,00	18,00	28,00	19,00
	Ens. Médio Inc.	2	23,50	20,50	16,00	17,50	19,50	29,00
	Ens. Médio	7	27,00	22,00	14,71	20,86	23,29	26,86
	Ens. Sup. Inc.	3	27,00	22,00	19,67	17,33	22,00	24,67
	Ens. Sup.	3	34,33	26,00	19,00	25,00	27,33	23,33
AVN	Ens. Fund. Inc.	3	26,33	19,00	20,00	17,67	25,00	26,33
	Ens. fund.	2	27,50	22,50	18,50	16,50	21,50	24,50
	Ens. Médio Inc.	1	23,00	13,00	21,00	12,00	24,00	21,00
	Ens. Médio	6	26,33	19,67	20,33	18,50	22,50	26,17
	Ens. Sup. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Sup.	1	28,00	29,00	22,00	30,00	31,00	26,00
Unità	Ens. Fund. Inc.	1	26,00	22,00	22,00	26,00	29,00	18,00
	Ens. fund.	1	30,00	21,00	13,00	13,00	18,00	18,00
	Ens. Médio Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio	7	27,71	24,43	17,57	17,71	25,43	24,86
	Ens. Sup. Inc.	2	25,50	21,00	15,50	22,00	20,00	28,00
	Ens. Sup.	2	35,50	23,00	24,00	29,50	26,50	28,00

Tabela 14: Contagem média de cada dimensão por escolaridade e por empresa (Continuação)

Empresa	Escolaridade	N	<u>Dimensões</u>					
			Hierarquia de Autoridade	Divisão do Trabalho	Sistema de Normas	Sistema de Procedimentos	Impessoalidade	Competência Técnica
Policlínica Ágape	Ens. Fund. Inc.	2	19,00	18,00	20,00	15,00	20,50	27,00
	Ens. fund.	1	17,00	10,00	18,00	9,00	18,00	34,00
	Ens. Médio Inc.	3	30,00	20,33	16,33	17,00	23,67	25,67
	Ens. Médio	7	31,71	20,57	20,14	20,86	24,00	26,43
	Ens. Sup. Inc.	3	33,67	23,33	20,33	21,00	25,33	25,00
	Ens. Sup.	3	30,33	25,33	23,67	23,67	25,33	25,00
Comunione	Ens. Fund. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. fund.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio	2	20,50	21,50	20,00	19,00	23,00	23,50
	Ens. Sup. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Sup.	2	31,50	18,50	30,50	22,50	26,50	28,00
Uniben	Ens. Fund. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. fund.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Sup. Inc.	1	25,00	24,00	22,00	22,00	30,00	28,00
	Ens. Sup.	2	30,50	24,00	24,00	29,00	28,50	28,00
Espri	Ens. Fund. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. fund.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Médio	1	37,00	26,00	20,00	31,00	29,00	23,00
	Ens. Sup. Inc.	0	-	-	-	-	-	-
	Ens. Sup.	1	32,00	18,00	25,00	22,00	26,00	19,00