

CAPITAL SOCIAL E VALORES HUMANOS, O DESAFIO RELACIONAL  
CONTEMPORÂNEO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM DUAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO

Maria das Graças Gomes de Azevedo Medeiros

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

---

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, Dr. 3ème Cycle.

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo, D.Sc.

---

Prof. Roberto Cintra Martins, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JUNHO DE 2006

MEDEIROS, MARIA DAS GRAÇAS GOMES  
DE AZEVEDO

Capital Social e Valores Humanos, O  
Desafio Relacional Contemporâneo Nas  
Organizações de Trabalho: Estudo de Caso em  
duas Empresas de Economia de Comunhão [ Rio  
de Janeiro] 2006

X, 158 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M. Sc.,  
Engenharia de Produção, 2006)

Dissertação – Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, COPPE

1.Capital Social 2.Economia de Comunhão

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Ao Espírito Santo que me inspirou,  
criou as condições  
e me iluminou no decorrer  
da realização deste trabalho.

## Agradecimentos

Ao meu esposo Marcio pelo amor, pelo carinho, pela amizade e pelo companherismo.

Aos meus filhos, Beatriz e Pedro, pela compreensão e pelo imenso amor.

Aos meus pais, Alfredo e Olgair, que me deram todas as condições para que eu me realizasse.

À amiga Margarete pelo carinho e atenção sem medidas.

Ao meu orientador, Roberto Cintra Martins, por ter acolhido a idéia e ter me acompanhado e me ensinado durante todo este tempo.

A minha irmã Aninha companheira de viagem.

À amiga e professora Ilda Maria pelo carinho, pela atenção e pelos ensinamentos valiosos na realização deste trabalho.

Ao amigo Manoel Júnior pelo apoio incondicional em todas as horas.

À amiga e professora Cristina P. Mendonça pela presteza e apoio em um momento crucial do trabalho.

À amiga Heloísa Gonçalves, que introduziu a Economia de Comunhão na COPPE.

À amiga Graça Rocha pela solicitude e atenção constantes.

Aos amigos e amigas de coração que vivem reclamando à minha ausência.

Aos empresários e trabalhadores das empresas da Economia de Comunhão pela coragem ao responderem a este desafio e tonar o projeto uma realidade.

As amigas da Faculdade de Nutrição e em especial às professoras dos Setor de Alimentação Institucional Luzia, Lúcia Rosa, Marília e Maristela, pois a nossa amizade me inspirou na escolha do tema.

À todos que acreditam que é possível construir relações baseadas no amor, na fraternidade e na solidariedade em todos os ambientes!!!!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

CAPITAL SOCIAL E VALORES HUMANOS, O DESAFIO RELACIONAL  
CONTEMPORÂNEO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM DUAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO

Maria das Graças Gomes de Azevedo Medeiros

Junho/ 2006

Orientador: Roberto Cintra Martins

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho propõe a identificação das diferentes formas de Capital Social, assim como das virtudes que surgem dos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores, em duas empresas coligadas ao projeto econômico e social denominado Economia de Comunhão – EdC. O estudo apresenta o conceito de Capital Social como uma possibilidade de entendimento das relações humanas no âmbito das organizações de trabalho. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, em que se utilizou o questionário de auto-resposta e entrevista com empresários, gerentes e trabalhadores, a fim de identificar as virtudes sociais nos relacionamentos e as formas de Capital Social existentes. O estudo revelou que é possível a constituição de diferentes formas de relações, ricas de virtudes sociais, no mundo do trabalho.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Mestre of Science (M. Sc.)

SOCIAL CAPITAL AND SOCIAL VALUES, THE CONTEMPORARY  
RELATIONAL CHALLENGE IN WORK ORGANIZATIONS. A CASE STUDY  
DONE IN TWO COMMUNION ECONOMY COMPANIES.

Maria das Graças Gomes de Azevedo Medeiros

June/2006

Advisors: Roberto Cintra Martins

Department: Production Engineering

This work aims to identify the different forms of Social Capital, also, the virtues which come from interpersonal relationships among workers, in two companies connected to the economic and social project entitled Communion Economy. This study presents the concept of Social Capital as a possibility to understand human relations in the work organizations area. The methodology adopted was the field research, in which self-response questionnaire and interview were used, focusing on businessmen, managers and employees. The study has shown that it is possible to create different types of relations which are full of social virtues in the work area.

## SUMÁRIO

<b>1-</b>	<b>O Problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1-</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2-</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3-</b>	<b>Delimitação do estudo.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4-</b>	<b>Pertinência do Estudo.....</b>	<b>6</b>
<b>2-</b>	<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1-</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>7</b>
2.1.1--	A industrialização e o novo modo de vida relacional imposto.....	9
2.1.2--	Ser individual X ser relacional, como agir? .....	11
2.1.3--	Capital Social e a produção de bens relacionais, um desafio organizacional contemporâneo.....	15
<b>2.2-</b>	<b>Economia de Comunhão.....</b>	<b>25</b>
2.2.1--	As novidades.....	25
2.2.2--	Aspectos essenciais.....	27
2.2.3 --	O novo trabalhador vive com que valores? .....	29
<b>2.3-</b>	<b>Economia de Comunhão uma realidade em curso.....</b>	<b>29</b>
2.3.1-	O projeto, um laboratório vivo em pleno funcionamento.....	30
2.3.2-	Os valores relacionais encontram-se presentes nas empresas de EdC.....	32
<b>2.4-</b>	<b>Cotejamento do Capital Social com a Economia de Comunhão.....</b>	<b>33</b>
2.4.1-	Cotejamento dos Princípios do Capital Social com os Princípios para Gestão de Empresas de EdC.....	34
2.4.2-	Análise dos princípios do Capital Social cotejados com os Princípios da EdC.....	39
<b>3-</b>	<b>Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1-</b>	<b>Método Científico.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2-</b>	<b>Descrição do Método.....</b>	<b>46</b>
3.2.1-	Levantamento de dados.....	46
3.2.2-	Pesquisa de Campo.....	46
3.2.2.1-	Instrumentos utilizados na pesquisa de campo.....	47
3.2.2.2-	Empresas pesquisadas.....	49
<b>3.3-</b>	<b>Amostra.....</b>	<b>52</b>

<b>3.4- Análise dos dados</b> .....	<b>53</b>
<b>4- Análise dos Resultados</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1- Análise Estatística</b> .....	<b>56</b>
4.1.1- Análise dos Dados da Escala de <i>Lickert</i> .....	<b>56</b>
4.1.1.1- Análise dos Dados da Escala de <i>Lickert</i> da Empresa X.....	<b>56</b>
4.1.1.2- Análise dos Dados da Escala de <i>Lickert</i> da Empresa Y.....	<b>60</b>
4.1.2- Análise de Correlação e Teste de Significância.....	<b>64</b>
4.1.2.1- Análise de Correlação da Empresa X.....	<b>65</b>
4.1.2.2- Teste de Significância da Empresa X.....	<b>72</b>
4.1.2.3- Análise de Correlação da Empresa Y.....	<b>74</b>
4.1.2.4- Teste de Significância da Empresa Y.....	<b>76</b>
4.1.3- Conclusões Parciais.....	<b>80</b>
<b>4.2- Análise do Conteúdo</b> .....	<b>80</b>
4.2.1- As Categorias.....	<b>82</b>
4.2.2- As Famílias de Categorias.....	<b>82</b>
4.2.2.1- Forma de Capital Social: Obrigações e Expectativas.....	<b>83</b>
4.2.2.1.1-Confiança.....	<b>83</b>
4.2.2.1.2- Virtudes Sociais.....	<b>88</b>
4.2.2.1.3- Cultura Organizacional.....	<b>105</b>
4.2.2.1.4- Conflitos.....	<b>111</b>
4.2.2.2- Forma de Capital Social: Potencial de Informações.....	<b>116</b>
4.2.2.3- Forma de Capital Social: Relações de Autoridades.....	<b>123</b>
4.2.2.4- Forma de Capital Social: Normas e Sanções Sociais.....	<b>128</b>
4.2.2.5- Forma de Capital Social: Organização Intencional.....	<b>134</b>
4.2.3- Conclusões Parciais .....	<b>146</b>
<b>5- Conclusões</b> .....	<b>147</b>
<b>6- Perspectivas para futuras investigações</b> .....	<b>151</b>
<b>7- Referências Bibliográficas</b> .....	<b>152</b>
<b>Anexo I – Questionário de auto-resposta</b> .....	<b>156</b>
<b>Anexo II - Roteiro da Entrevista</b> .....	<b>158</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas coligadas ao projeto.....	30
Tabela 2 – Média das variáveis por entrevistado na empresa X.....	57
Tabela 3 - Percentual médio por variável analisada na empresa X.....	58
Tabela 4- – Média das variáveis por entrevistado na empresa Y.....	61
Tabela 5- Percentual médio por variável analisada na empresa Y.....	62
Tabela 6- Níveis dos graus de correlações.....	64
Tabela 7 – Correlação entre os valores analisados na Empresa X: valores do coeficiente de correlação linear de Pearson.....	65
Tabela 8- Teste de Significância da Empresa X: valores da estatística F.....	73
Tabela 9- Correlação entre os valores analisados na Empresa Y: valores do coeficiente de correlação linear de Pearson.....	75
Tabela 10- Teste de Significância da Empresa Y: valores da estatística F .....	77
Tabela 11- Perfil dos entrevistados da empresa X.....	81
Tabela 12- Perfil dos entrevistados da empresa Y.....	81
Tabela13- Forma Obrigações e Expectativas: famílias e categorias.....	82
Tabela 14- Forma Potencial de Informações: família e categorias.....	83
Tabela 15- Forma Relações de Autoridade: família e categorias.....	83
Tabela 16- Forma Normas e Sanções Sociais: família e categorias.....	83
Tabela 17- Forma Organização Intencional: família e categorias.....	83

## **LISTA DOS GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Média das variáveis analisadas da empresa X.....	<b>59</b>
Gráfico 2 - Médias das variáveis analisadas da empresa Y.....	<b>63</b>
Gráfico 3- Valor Ética.....	<b>66</b>
Gráfico 4- Valor Amizade.....	<b>67</b>
Gráfico 5- Valor Respeito.....	<b>67</b>
Gráfico 6- Valor Confiança.....	<b>68</b>
Gráfico 7- Valor Comunicação.....	<b>68</b>
Gráfico 8- Valor Cooperação.....	<b>69</b>
Gráfico 9- Valor Responsabilidade.....	<b>69</b>
Gráfico 10- Valor Solidariedade.....	<b>70</b>
Gráfico 11- Valor Amor.....	<b>70</b>
Gráfico 12- Valor Partilha.....	<b>71</b>
Gráfico 13- Normas Sociais.....	<b>71</b>
Gráfico 14- Valor Espiritualidade.....	<b>72</b>

## 1. O PROBLEMA

### 1.1. INTRODUÇÃO

O homem está no centro da História, ele é o protagonista das transformações sócio-culturais e políticas de todas as épocas. Portanto, cada etapa de desenvolvimento que a humanidade atinge, em todos os campos, é um reflexo do grau de compreensão de si mesmo que o homem chegou (ZAPPALÀ, 1992).

Segundo ZAPPALÀ (ibid.) e WHEATLEY & ROGERS (2001), atualmente vivemos a crise do grande modelo antropológico produzido pelo capitalismo. A crise é um sinal de não correspondência desse modelo com a verdadeira realidade do homem, que se sente não reconhecido em sua natureza e portanto não realizado em sua verdade mais profunda, de ser relacional, que o faz alcançar a plena realização.

Para RIBEIRO (1993), na antropologia capitalista, sistema econômico fundamentado no princípio da livre iniciativa, o homem é considerado um produtor-consumidor de bens econômicos, do lucro e do mercado; portanto, ele é e vale por aquilo que pode produzir e consumir. Esse agir proporciona um conjunto de relações acirradas, competitivas e de recíproca indiferença, tornando o homem objeto de interesses comerciais. O mercado redefine o sentido da vida humana, transformando tudo em produto a ser consumido; neste contexto as relações interpessoais são reduzidas à lógica utilitarista.

Neste sistema o homem encontra a sua identidade fora de sua pessoa, encontra-a nas coisas materiais que produz e consome, portanto, depende delas para se realizar. Por outro lado, o homem que nada possui não é reconhecido como sujeito de direitos, merecedor de respeito e consideração (ibid.).

Esta visão reduz o homem a simples realidade econômica. A superficialidade nas relações e o próprio desconhecimento enquanto ser comunitário, conduz o homem a um comportamento de isolamento, alicerçado em uma materialidade que extrapola o próprio ser.

A cultura do individualismo e do egoísmo gera reações que resultam em atritos entre grupos e indivíduos, gerando um cotidiano que reduz nossas ações a frios

relacionamentos materiais, um relacionamento do eu com as coisas, ofuscando ou cancelando a presença do outro dentro de nós. Isto quando não acontece de o outro, na nossa vida, transformar-se numa presença forte, mas negativa, na condição de instrumento bem definido de ávidos lucros (SORGI, 1992).

Segundo SENNETT (2004), o desenvolvimento, sobretudo o tecnológico, pode provocar a perda do sentido de comunidade no trabalho, fazendo com que as pessoas se relacionem com indiferença, sem constância e sem objetivos duráveis. A superficialidade nos relacionamentos, neste contexto, é uma realidade, provocando um sentimento de opressão e desinteresse pela organização e pelo outro.

A idéia de equipe, tão difundida, muitas vezes é somente um método para estimular o desempenho imediato, a curto prazo e com resultados. Neste modelo os grupos lutam entre si a fim de conquistarem o lugar de destaque (ibid.). Manipulam-se aparência e comportamento de acordo com os interesses pessoais, gerando um caráter totalmente diferente, irônico.

A gravidade desta questão deu origem a inúmeros trabalhos que tratam desta temática, o relacionamento humano nas estruturas sociais. Estes trabalhos têm procurado discutir os relacionamentos sob diversas perspectivas, uma delas sob o título de capital social.

Em pesquisa realizada no Norte e Sul da Itália, PUTNAM (2002) procurou discutir a questão dos relacionamentos humanos, denominado de capital social sob um enfoque político institucional. Ele ressalta que o capital social é fruto da cultura e formação recebidos e desenvolvidos por uma sociedade ou comunidade ao longo do tempo. Nesta perspectiva, o capital social se apresenta sob a forma de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica, gerando a cooperação recíproca e voluntária.

FRANCO (2001), apresenta o capital social como relações que têm por base as virtudes humanas e que são desenvolvidas em estruturas sociais horizontais e democráticas. Assinala, portanto, a importância de constituição de estruturas sociais que possuam um *ethos* comunitário, onde estes sentimentos sejam estimulados e desenvolvidos.

Em seu tratado sobre a Teoria Social, COLEMAN (1990), aponta as relações construídas, com base na confiança e que podem facilitar as ações, como o capital social, um bem comum produzido, fruto de formas diferentes de interações humanas, a que todos têm acesso.

Estes autores têm em comum a defesa da importância das pessoas se relacionarem umas com as outras, de modo a constituírem vínculos caracterizados como virtudes sociais, que são: confiança, solidariedade, cooperação, reciprocidade e reconhecimento mútuo. Estas virtudes são, ao mesmo tempo, estímulos e produtos à estas relações, que necessitam de uma habilidade natural, denominada capital humano, entendido como disposições e capacidades de lidar com o outro.

Portanto, é urgente o resgate dos valores comunitários nas organizações, que são frutos de uma vida em comum que tem como alicerce os valores humanos e não materiais. Segundo FRANCO (2001), os homens necessitam viver em comunidades, inclusive de trabalho, pois são seres que possuem uma vocação natural para os sentimentos verdadeiros que a amizade, a unidade, o compromisso mútuo e a liberdade compartilhada produzem.

Outros valores são produzidos em consequência da vida construída em um ambiente compartilhado, que produz um vigoroso sentimento de comunidade que tem como base o outro, o bem comum e em essência o amor. São eles: a felicidade, o auto-interesse, o compartilhamento de conhecimento, o serviço, a unidade, entre outros.

BUBER (1987) define a nova comunidade alicerçada em valores humanos e não econômicos, como aquela em que o homem não é visto como objeto, respondendo de acordo com normas sociais pré-estabelecidas por outros com interesses diversos, mas ele é o ator, é ele que pelo desejo de viver uma vida recíproca, baseada na comunhão e na liberdade, estabelece um novo paradigma de relação social de vida.

Essas comunidades seriam constituídas por pessoas próximas ou estranhas, unidas pelo desejo de viverem esta mesma vida, uma vida baseada no amor e na reciprocidade de sentimentos, altruístas e de solidariedade (ibid.)

No multiforme mundo das empresas, muitas vezes agressivo e concentrado em um único valor, o do mercado, este estilo de vida comunitário gera organizações

produtoras de uma cultura, que se tornam recurso para a sociedade na qual estão inseridas. Nos estudos realizados por GONÇALVES & LEITÃO (2001) e KURTZ (2005) sobre as empresas de Economia de Comunhão - EdC, que são alicerçadas na cultura da partilha, é possível entrever algo novo. Estas empresas estão vinculadas a um projeto que nasceu no seio de um movimento religioso da Igreja Católica, o Movimento dos Focolares e tem por objetivo a humanização da economia através das organizações de trabalho.

GONÇALVES & LEITÃO (2001) identificaram, na empresa pesquisada e coligada ao projeto de EdC, que existe um diferencial no que se refere à política de pessoal e à própria estrutura organizacional, que é percebida pelos trabalhadores como uma empresa que valoriza e confia no empregado.

KURTZ (2005), em sua dissertação de mestrado, concluiu que na empresa de comunhão FEMAQ, os relacionamentos interpessoais são percebidos pelos funcionários como de boa qualidade e foram considerados motivadores para aprendizagem. Segundo a autora, estes resultados refletem a filosofia da empresa no que se refere à valorização das pessoas.

O relacionamento humano é uma temática há muito discutida, em diversas áreas de conhecimentos, entretanto o capital social como tema na administração é relativamente novo. Muito tem se falado sobre recursos físicos, humanos, comportamento organizacional, mas esta forma de capital, o social, é recente, sobretudo por tratar de um bem substantivo, que não pode ser mensurado quantitativamente e que surge em um contexto onde relações harmoniosas, transparentes e altruístas não fazem parte da dinâmica de vida relacional e organizacional.

Vivemos um tempo onde os valores humanos relacionais perdem importância face a um paradigma que valoriza o individualismo e a acumulação. O sentido de comunidade perdeu-se em grande parte e com ele os valores universais também. Nas organizações de trabalho, a situação ainda apresenta-se de uma forma mais grave devido a laços que unem as pessoas, que são, na maioria das vezes, meramente financeiros e comerciais.

Portanto, o presente estudo busca identificar aspectos característicos dos relacionamentos que sejam ricos de virtudes sociais, como confiança, solidariedade, cooperação e reciprocidade, assim como as formas que estes relacionamentos assumem, e investiga a contribuição destas características na produção do capital social. Considerando, portanto, a existência de vínculos interpessoais diferentes entre os trabalhadores das empresas de EdC e a possibilidade de que neste tipo de gestão existam fatores organizacionais que propiciem estes vínculos, este estudo procurou responder à seguinte questão:

**As empresas de EdC estão conseguindo estimular a produção de valores humanos relacionais, considerados como capital social? E de que forma isto ocorre?**

## **1.2. OBJETIVOS**

Identificar as diferentes formas de capital social existentes, assim como as virtudes sociais que surgem dos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores, tendo como referência o estudo de caso em duas empresas de EdC constitui o objetivo geral deste trabalho.

Para que o objetivo geral fosse atingido, foi necessário estabelecer alguns objetivos específicos:

- a) cotejar os princípios do capital social com os princípios de EdC;
- b) identificar as virtudes sociais a serem pesquisadas;
- c) identificar as formas relacionais existentes;
- d) compreender de que forma estes relacionamentos são constituídos.

## **1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo foi delimitado em sua investigação devido à novidade e à complexidade do tema. Muito embora as relações ou valores humanos sempre tenham estado na pauta das discussões e não se esgotariam em um único trabalho, o fato é que a abordagem do capital social e da economia de comunhão são os verdadeiros desafios.

Tendo em vista as questões apresentadas, o trabalho não se propôs a estudar a essência dos valores humanos e as diversas naturezas dos relacionamentos existentes. Também não coube ao trabalho, verificar o impacto das relações no desempenho

produtivo e financeiro das empresas de EdC, nem tampouco realizar uma profunda análise sobre a origem do projeto e seus fundamentos teóricos.

Este trabalho também não teve como propósito comparar as empresas de EdC, com outros tipos de organizações existentes no mercado.

A proposta do estudo restringiu-se à identificação da existência dos valores humanos apontados pela teoria do capital social e às formas de relacionamentos que surgem baseados nesta teoria, tendo como foco especificamente, duas empresa de EdC.

#### **1.4- PERTINÊNCIA DO ESTUDO**

Este estudo pretende contribuir para que a temática “Relacionamento Humano” penetre ainda mais na discussão sobre os relacionamentos nas organizações de trabalho, pois sabemos na prática que a qualidade dos relacionamentos humanos interfere sobremaneira na produtividade e na qualidade de vida no trabalho.

Comportamentos carregados de atitudes instrumentais e coisificadas ao longo do tempo minam os relacionamentos provocando um sentimento de empobrecimento social e muitas vezes conduzindo o homem ao isolamento.

Acreditamos que as empresas de EdC pela sua origem e princípios podem contribuir de uma maneira muito positiva nesta discussão. As empresas existem e estão em plena atividade. Estudos já foram realizados confirmando a existência de uma administração com fortes características humanizadoras.



## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. INTRODUÇÃO

**“ O enraizamento é talvez a necessidade mais importante e mais desconhecida da alma humana. É uma das mais difíceis de definir. Um ser humano tem raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade que conserva vivos certos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro. (...) cada ser humano precisa de múltiplas raízes. Precisa receber a quase totalidade de sua vida moral intelectual, espiritual, por intermédio dos meios dos quais faz parte naturalmente.”<sup>1</sup> (WEIL, 1978)**

As relações humanas sempre fizeram parte das reflexões das diversas ciências, numa tentativa de compreender o comportamento individual e social.

A sociologia sempre possuiu estas questões como objeto central de estudo. Para os sociólogos, a explicação sobre a constituição e manutenção das coletividades humanas e o papel do indivíduo nestas coletividades; a organização dos quadros sociais; a produção das mudanças e a evolução das sociedades são motivos de pesquisas e reflexões que persistem ao longo do tempo.

Mas foram os economistas que contribuíram para a compreensão de que a vida coletiva não resultava de um processo habilmente forjado, de um impulso exterior e mecânico, mas é construída lentamente no próprio seio da sociedade. Desta forma, elaboraram uma teoria da liberdade, que evidenciava que a vida coletiva é espontânea.

Entretanto, a economia falhou ao empobrecer este conceito, considerando que a única realidade na sociedade é o indivíduo. É dele que tudo parte e é para ele que tudo retorna. Nesta perspectiva, o único problema que se coloca é como o indivíduo deve se conduzir nas principais circunstâncias da vida econômica. Uma concepção de homem como indivíduo, um ser isolado, egoísta, abstraído de todas as circunstâncias do tempo.

---

<sup>1</sup> WEIL, Simone. O Enraizamento. Tradução Maria Leonor Loureiro. São Paulo: EDUSC, 2001. p. 274.

Ao criar o tipo ideal de homem, retiraram tudo o que não se relacionava com a vida estritamente individual. O resultado desta criação foi um mero ser da razão, um homem econômico, racional, individualista e desconectado do entorno.

Segundo GUI (2002), isto se deu pelo fato de que a economia não costuma levar em consideração o ambiente humano ou social como indicador de bem-estar social, mas somente os indicadores econômicos tais como a renda, nível de consumo, consumo público entre outros. Esta dificuldade, segundo ele, está relacionada à carência neste tipo de mensuração e a uma desatenção para o próprio fenômeno da relacionalidade, à incapacidade de reconhecê-lo, compreendê-lo ou conceituá-lo.

Um outro aspecto a ser considerado seria o fato de estarmos centrados em um sistema que valoriza os bens tangíveis. A sociedade ocidental tem tido uma desatenção com a dimensão das relações informais entre os cidadãos, e em especial, uma falta de compreensão das suas conseqüências para a vida social, o que é tão fundamental para o bem estar das pessoas (ibid.).

Segundo DURKHEIM<sup>2</sup> (1887 apud CASTRO & DIAS, 1974, p.71), a sociedade não é uma mera coleção de indivíduos, mas um ser que tem sua vida, sua consciência, seus interesses e sua história. É preciso deixar que as forças individuais se desenvolvam livremente, para que se organizem socialmente. Sendo assim, a vida social pode ser definida como:

*“Uma associação, combinação de consciências individuais que constituem um todo coletivo. Agregando-se, penetrando-se, fundindo-se, as almas individuais dão origem a um ser psíquico, uma consciência coletiva diferente das consciências individuais.”*

Nesta visão, a vida social é essencialmente espontânea e a sociedade, uma forma de organização com inclinações naturais, como vida familiar, religiosa, política, entre outras. Portanto, por ser natural, não tem necessidade de se impor. Quando recorre à coerção é porque ela não é o que deveria ser ou as circunstâncias são anormais.

---

<sup>2</sup> DURKHEIM, Emile. Cours de science sociale, Leçon d’ouverture. Revue Internationale de l’Enseignement, XV, 1888, pp 23-48.

Segundo DURKHEIM (ibid.), a vida social é natural, não porque encontramos sua origem na natureza do indivíduo, é que ela se origina diretamente do ser coletivo que constitui por si só uma natureza *sui generis*.

Todavia, apesar das grandes discussões acerca do homem e da sua organização social, a modernidade foi marcada por fortes processos que transformaram totalmente a estrutura da sociedade. O processo de industrialização constituiu, além de uma revolução industrial, uma autêntica revolução social por ter provocado profundas mudanças institucionais, culturais, políticas e sociais.

### **2.1.1- A Industrialização e o Novo Modo de Vida Relacional Imposto**

A Revolução Industrial provocou uma grande transformação na forma de pensar, que antes se dava como uma visão transcendente do mundo, onde a filosofia apresentava uma profunda ligação com a teologia. No novo contexto, marcado pela industrialização, ocorre uma busca pela explicação racional, em que o mundo passa a ser visto na perspectiva da imanência.

Muitas pessoas cultas renunciaram à sanção sobrenatural, passando a ordenar suas vidas pela razão pura e simplesmente, pois desta forma chegava-se a uma explicação do mundo a partir de um princípio matemático e mecânico.

Neste novo sistema imposto, as transformações sociais foram profundas e marcantes. Os trabalhadores, antes camponeses e artesãos, foram reduzidos à condição de proletários dependentes de salários. As comunidades que possuíam uma organização de trabalho alicerçada no sistema de corporação e no livre comércio foram submetidas a uma nova regra de vida e trabalho, na qual não existia espaço para as relações sociais.

Muito embora anteriormente tenham existido problemas sociais que deflagraram revoltas tanto contra os senhores feudais, como posteriormente contra a burguesia comercial; a classe trabalhadora, entretanto, mantinha ainda sua organização social comunitária em meio a tais dificuldades.

O advento da tecnologia destruiu, de fato, o mundo natural e social existente. A vida familiar, no trabalho e nos momentos de lazer realizados dentro das próprias casas, modestas residências rurais, foi substituída pelo ambiente das fábricas e máquinas. Muitos passaram a residir em lugares sub-humanos, após terem sido desenraizados de

seus locais de origem. Passaram a ser considerados úteis, mas perigosos, portanto subjugados ao controle da polícia. Mulheres e crianças foram submetidas às mesmas condições (CASTRO & DIAS, 1974).

Tem portanto sentido falarmos aqui da precarização das condições naturais e sociais de vida, pois tais condições são profundamente alteradas e fragilizadas, na medida em que o trabalhador é forçado a se desenraizar do mundo de interrelações sociais e naturais onde estava anteriormente mergulhado

Segundo SALE (1999, p.38), as conseqüências sociais e políticas deste processo foram “a opressão da população rural; crescimento incontrolável das cidades; esvaziamento das comunidades independentes; governos centralizadores; intronização da ciência; desigualdades sociais; predomínio de todos os valores vinculados às idéias de lucro e consumo”.

De acordo com CASTRO & DIAS (1974), o trabalhador tornou-se um ser coisificado, colocado ao mesmo nível de uma máquina. Submetido às condições desumanas, trabalhava cerca de 12 horas ininterruptas, sem férias ou feriados. Era castigado ou penalizado com descontos incorretos nos salários, que não pagava a alimentação necessária. Era considerado acessório das máquinas, sem direito a descanso, exposição das idéias e relacionamento social.

Este sistema provocou profundas mudanças sociais. Anteriormente, viviam em comunidades, conheciam-se pelo nome, relacionavam-se intimamente, ajudavam-se mutuamente constituindo vínculos sociais e econômicos. Honestidade e igualdade nos locais e trabalho e no mercado era uma prática comum a todos e rejeitavam outra forma de agir.

Segundo SALE (1999, p. 42), a “*Revolução Industrial produziu uma sociedade de consumo, transformando hábitos de vida (...) antes baseados em comunidades auto-suficientes, que tinham como sistema simples de trocas e escambo local, herança de ofícios de tradições.*”

Estas transformações provocaram profundas mudanças nos hábitos das pessoas que passaram a consumir, numa tendência de ganhar e gastar, sobretudo para os novos ricos. Esta nova forma de agir gerou competição e delineou um novo modelo de

organização social baseada no consumo, no desejo de superioridade em relação ao outro, na acumulação, no ter.

A pobreza, que já existia, cresceu. As desigualdades sociais tornaram-se gritantes. Doenças, misérias, mortalidade. Alto preço pago pelo crescimento industrial. O sentido de comunidade se desfez em meio à nova organização imposta. Valores como solidariedade, ajuda mútua, honestidade foram substituídos por uma competição feroz baseado no mercado, onde comprar e ter tornaram-se os valores dominantes. (ibid.)

As pessoas foram coisificadas, tornaram-se objeto de interesse sem valor humano. Um sistema degradante, aviltante do ser, que reduziu o homem à máquina da infelicidade, do desprezo. Roubou a humanidade do homem, tornando-o um objeto.

Uma nova ordem social surge diante do que havia até então sido estabelecido. Uma fragmentação social, com perdas de valores humanos e universais. A nova ética pressupõe comportamentos individualistas e passivos, uma nova mentalidade que refletirá no transcorrer da história.

### **2.1.2- Ser individual X ser relacional, como agir?**

O individualismo caracterizou esta nova sociedade emergente. Uma sociedade fechada, indiferente às necessidades dos outros, marcada por uma nova cultura, a do ter, da acumulação. Esta nova cultura, segundo ARAÚJO (2001), gerou uma concepção antropológica deformada, revestida de não valores, de sentimentos negativistas. É uma sociedade complexa que mercantiliza toda a existência, que é incapaz de instaurar profundas relações interpessoais.

ARAÚJO (ibid.) define este homem formado pela cultura do ter, como o *homo consumens*. Aquele ser que tem o consumo, a acumulação como meta principal de sua existência e é incapaz de ter uma consciência subjetiva e moral. Um homem extremamente competitivo, disposto à criar conflitos no mercado e na vida social

Segundo TENÓRIO (2002), a cultura da modernidade é um reflexo do capitalismo e do industrialismo, que extrapolou o âmbito organizacional para a sociedade como um todo, através de técnicas racionalizadoras. Implementou-se sob um comportamento falsamente venturoso, incapaz de perceber as conseqüências nefastas que no futuro essa evolução causará.

Esta racionalidade provoca uma influência ilimitada e funcional sobre a vida humana, minando os valores humanos, universais. Neste sistema, organizações e a sociedade como um todo foram padronizadas e massificadas, influenciando inclusive a relação familiar.

Para SALE (1999), a sociedade *high-tech*, que o tecnicismo criou, possui uma cultura fragmentada e isolada. O que é valorizado são as ações realizadas com a máquina, ficando secundarizados e até mesmo esquecidos os relacionamentos comunitários, onde o encontro com o outro se dá face a face.

Nesta perspectiva, a vida de comunidade é caracterizada, muitas vezes, pela superficialidade quando não pela transitoriedade, pois os relacionamentos são superficiais e sem laços afetivos. São relações coisificadas, que têm por base o utilitarismo. Este comportamento leva à perda de referências valorativas, sedimentadas, tornando as pessoas vulneráveis nos sentimentos e no caráter.

Neste modelo, segundo ARAÚJO (2001), fica evidente o individualismo, no qual o eu assume as características de um ídolo cujas vontades, prazeres e desejos devem ser satisfeitos.

SENETT (2004) evidencia que a sociedade está marcada por relações superficiais, impostas pela desorganização do tempo que o curto prazo instituiu. Mas as pessoas sentem falta de relações humanas e objetivos duráveis.

Os bens materiais são valorizados em detrimento dos intangíveis, pois o ter, a acumulação, fruto do comportamento materialista e hedonista, são a tônica do novo ser: “comprar é bom, proporciona satisfação, diversão, moral e autoridade” (SALE 1999, p.191)

O curto prazo reflete na vida social, impedindo a constituição de valores dependentes do tempo de relação, do longo prazo. Lealdade, compromisso mútuo, confiança, que extrapola a simples visão do contrato social, em geral, dependem do amadurecimento social e de experiências interpessoais mais profundas. Segundo Senett (2004, p.24), “esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições”.

BUBER (1987, p.123) afirma que “a sociedade como imensa inter-relação de muitos homens só é real na medida em que consiste em relações autênticas entre os homens”. Mas estas relações só ocorrem quando o homem se relaciona com os outros, quando se tornam reciprocamente responsáveis. Estas relações dialógicas do tipo EU-TU, necessitam serem reconstruídas a todo momento, numa dinâmica de vida autêntica e duradoura.

Para BUBER (ibid), o princípio dialógico pode ser instaurado tendo por base duas palavras fundantes EU-TU e EU-ISSO. O TU corresponde à realidade da presença numa inter-relação que se dá face a face. É o mundo subjetivo relacional, do encontro de alteridade. O ISSO corresponde à realidade das coisas e dos objetos, da racionalidade, da instrumentalização.

Entretanto (ibid.), a vida coletiva do homem não pode prescindir do ISSO, que constitui a vida fora: do trabalho, do estudo, que se organiza pois é este o contexto responsável pela continuidade da vida concreta. Porém, a grande questão que se coloca é a redução dos espaços para a relação EU-TU e um excessivo tipo de relacionamento do tipo EU-ISSO, onde o outro não é percebido como um ser pleno em sua totalidade.

*“A palavra princípio EU-ISSO não tem nada mal em si porque a matéria não tem nada de mal em si mesma. O que existe de mal é o fato de a matéria pretender ser aquilo que existe. Se o homem permitir, o mundo do ISSO, no seu contínuo crescimento, o invade e seu próprio EU perde a sua atualidade, até que o pesadelo sobre ele e o fantasma no seu interior sussurram um ao outro confessando sua perdição.”* ( ibid, p.54)

Um dos efeitos colaterais, neste caso positivo, do novo capitalismo, é o anseio que ele desperta por uma vida de comunidade. Todas as condições emocionais que envolvem as pessoas nos locais de trabalho, animam este desejo. As incertezas, as ausências de confiança, a falta de compromisso, a instrumentalização do outro, a invasão do ISSO. Todas essas condições levam as pessoas a buscarem ligações e profundidade nas relações.

Atualmente, segundo RIBEIRO (1993), vivemos a crise dos modelos antropológicos existentes. A crise é um sinal de não correspondência desses modelos

com a verdadeira realidade do homem, que se sente não interpretado em sua natureza e, portanto, não realizado em sua verdade mais profunda, que é ser relacional.

O uso do pronome nós, tão bem colocado por SENETT (2004), evoca as dimensões sociais e pessoais de cada um de nós. Um nós que permite nos colocarmos diante do outro, tal qual BUBER (2003) apresenta, um encontro face a face, o ser em relação, aberto ao diálogo, entendido como o modo relacional entre dois, que pressupõe alteridade, vulnerabilidade, responsabilidade e reciprocidade.

SENETT (2004) coloca um relevo a dependência, como uma condição ao surgimento deste relacionamento, pois somente desta forma nos vemos como seres relacionais, interdependentes. Entendemos que não somos seres isolados, totalmente independentemente uns dos outros.

O homem foi criado para viver em relação com o outro, numa intrincada, mas ao mesmo tempo simples relação, onde um se abre para acolher o outro que é diferente de si próprio, e é através das diferenças que se encontram e se reconhecem.

O indivíduo só é tal, isto é mais do que um exemplar da espécie humana, porque existe a alteridade. No pensar individual do homem, a presença do Tu não é apenas inevitável, mas constitutiva, pois é na alteridade com a qual se conforma ou da qual se distingue, que ele encontra a própria identidade.

Para TOBLER (2003) a autonomia de um sujeito solitário é ilusória, pois existem apenas modos variados de relacionar-se dentro do conjunto das redes interpessoais da qual todo homem faz inevitavelmente parte.

Esta sociedade moderna, complexa, conflituosa, alienada, esbanjadora, alegre e triste ao mesmo tempo e sobretudo incapaz de criar relações profundas e duradouras no tempo, busca cada vez mais a felicidade pessoal e o bem estar coletivo.

Segundo BUBER (2003, p.20), o homem necessita do relacionamento EU-TU, pois nessa interação entre seres, ele aprende o conhecer o outro não como soma de propriedades, mas como uma determinada pessoa, que possui um nome, que está diante dele. Mesmo o homem solitário está inserido num contexto social, do qual não pode desvincular-se, pois não existe o ser isolado, um EU que não sofra ou provoque



influências, pois “o ISSO é a crisálida; o TU, a borboleta. Porém, que não como se fossem sempre estados que se alternam nitidamente, mas amiúde, são processos que se entrelaçam confusamente numa profunda dualidade.”

Portanto, é um desafio responder às exigências relacionais de significados não instrumentais, retirando do foco o ter, a indiferença, a superficialidade. Provocar a criação de um ambiente humano marcado pela gratuidade, reciprocidade, por relações do tipo EU/TU. Este conduzir pode proporcionar horizontes de sentidos mais vastos e profundos, gerando ou resgatando valores humanos que foram perdidos ao longo das transformações sociais.

O Capital Social propõe este desafio: compreender as relações humanas como uma forma de capital geradoras de virtudes, valores sociais, fundamentais para a construção de relacionamentos interpessoais, interagentes e interdependentes. Uma forma de capital que pode transformar atitudes e comportamentos, elevando a qualidade de vida nas estruturas sociais.

### **2.1.3. Capital Social e a produção de bens relacionais, um desafio organizacional contemporâneo.**

**“Teu milho está maduro hoje, o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto, não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com tua gratidão. Então, deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesma moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos nossas colheitas por falta de confiança mútua.” (PUTNAM, 2002, p. 173)**

No trecho deste texto o autor deixa entrever a incapacidade das pessoas cooperarem para o mútuo proveito, entretanto esclarece que este agir não significa necessariamente ignorância ou irracionalidade, mas devido à falta de um compromisso mútuo e de confiança não o fazem. E é sobre esta incapacidade que ousaremos a falar nesta dissertação.

O Capital Social, segundo COLEMAN (1990, p.304), pode ser entendido como relações construídas entre as pessoas, no interior das estruturas sociais, ao longo do tempo, de modo a facilitar suas ações. Essas relações podem produzir diferentes níveis de sistemas comportamentais ou em outros casos diferentes resultados nos indivíduos.

As relações que dão origem ao capital social (ibid.) são originárias dos interesses comuns que as pessoas possuem. Isto possibilita o surgimento de um sistema de trocas no qual os atores se inserem, a fim de atenderem seus interesses. Essas relações, entretanto, demandam tempo para serem construídas, pois possuem como base a confiança e o sentimento de obrigação por parte dos envolvidos no processo. A confiança é considerada uma virtude social e a obrigação, um sentimento que desenvolvemos em relação ao outro. Ambos serão detalhados posteriormente.

Para FRANCO (2001, p.20), o capital social é “ a tendência ou predisposição básica para a cooperação que o ser humano possui, por ser um ser social, em qualquer coletividade humana”. É um bem produzido fruto de relações comunitárias, que se formam quando os modos relacionais são democráticos, horizontais, constituindo um modo relacional comunitário que tem por base a cooperação, privilegiando a produção, a acumulação e a reprodução deste bem. Desta forma, as relações entre as pessoas são destituídas de poder autoritário, violento e coercitivo, categoria essas que podem obstruir ou comprometer a ampliação de tal tendência, introduzindo formas céticas de relacionamentos.

Para PUTNAM (2002, p.177) o Capital Social se apresenta sob a “forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica, gerando a cooperação voluntária”. Este capital é gerado como fruto do capital humano que essas pessoas possuem, tais como habilidade no trato com o outro e o conhecimento do outro que assegura a aceitação por parte do grupo mesmo quando desconhecido. O capital humano proporciona a geração do capital social que é a relação propriamente dita, mas rica de valores como a confiança e a solidariedade.

O autor ( ibid.) também esclarece que o capital social é um bem público, por ser um atributo da estrutura social em que se insere o indivíduo e não um bem privado, do qual as pessoas se beneficiam. Ele é um sub-produto de outras atividades sociais tais

como: confiança, normas e cadeias de relações sociais. Como um bem público, pode contribuir para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.

A fim de ilustrar o capital social como facilitador para a cooperação espontânea, PUTNAM (2002) utiliza as associações de crédito rotativo e explica que neste caso o capital Social funciona como uma espécie de garantia, de um valor, denominado confiança, para a realização desta atividade (como se a confiança fosse uma moeda social de alto valor relacional e contratual). Entretanto, isso só é possível se as pessoas tiverem vivido sob a forma de mútua assistência e solidariedade por um tempo considerável (este agir só é possível de ser estabelecido ao longo do tempo, fruto de uma intensa e sistemática inter-relação) e tendo desenvolvido normas e padrões de reciprocidade. Desta forma os indivíduos passam a dispor de capital social.

FRANCO (2001) assinala que, quando diferenças são transformadas em separações que se institucionalizam, criando organizações sociais separatistas, geradoras de conflitos, é muito difícil a produção deste capital. As relações tornam-se cristalizadas, não é possível o surgimento das virtudes sociais, inviabilizando a constituição de comunidades.

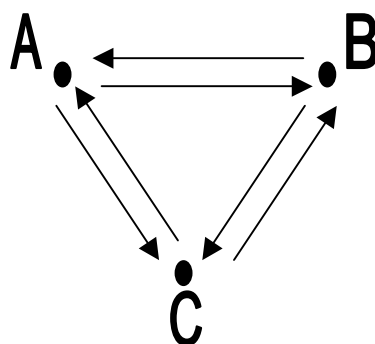
O capital social se opõe à moderna visão de que as pessoas na verdade são indivíduos independentes, integrantes de uma estrutura social. Porquanto, cada um atua no sentido de alcançar metas independentes e o sistema social consiste na combinação das ações, desses indivíduos. Esta visão materializada do indivíduo é apresentada por COLEMAN (1990), como sendo fruto do desenvolvimento da economia nos últimos trinta anos, que tinha como conceito de capital físico as ferramentas, máquinas e o próprio homem, utilizados no processo produtivo.

Entretanto, ele apresenta uma distinção entre esses capitais: físico, humano e social.

O capital físico são as ferramentas, máquinas e estruturas físicas que facilitam a produção; o capital humano são as habilidades e capacidades internas que fazem com que as pessoas sejam capazes de agir de novas maneiras; e o capital social que foi definido anteriormente (ibid.).

Os capitais humano e físico facilitam a atividade produtiva, mas o social otimiza ainda mais essas atividades (ibid.). Por exemplo, um grupo cujos membros manifestem confiança uns nos outros, pode realizar muito mais do que um grupo comparável onde falte o valor confiança.

A distinção entre capital humano e social é apresentado através de um representação gráfica onde A,B,C representam 3 pessoas; o capital humano reside nos nós e o capital social reside nas linhas que conectam os nós (ibid.). O capital humano e o capital social são freqüentemente complementares, uma vez que o desenvolvimento do capital social necessita de uma capacidade ou habilidade humana de conviver com o outro, no sentido da abertura, da presença, da proximidade, de vencer diferenças e dificuldades, numa dinâmica de reciprocidade.



A produção deste tipo de Capital caracteriza um amadurecimento social na coletividade humana, fortalecendo os vínculos comunitários, enquanto “entidade socialmente viva”, onde a prática da cooperação foi ampliada socialmente. Segundo o autor, a “ampliação social da cooperação é, justamente, o que se chama de Capital Social; a sua conseqüente reprodução numa escala ampliada é o que dá origem ao fenômeno que o conceito de Capital Social quer expressar” (FRANCO, 2001, p.22 e 23).

Pode-se dizer que a cooperação é sinônimo de Capital Social. Este valor portanto, adquire uma importância fundamental como base do relacionamento humano entre as pessoas, inclusive para que este sistema em questão passe de uma simples coletividade humana, para uma comunidade de pessoas .

Capital social se refere à “capacidade de constituir comunidades, porque comunidade são usinas de capital social. Quanto mais comunidade existirem numa

sociedade, mas capital social será produzido, acumulado e reproduzido socialmente.” (ibid., p.59) Nesta visão, comunidades são unidades onde existam valores compartilhados, sentido de identidade e pertencimento, cultura, atividades econômicas voltadas para propósitos coletivos e algum grau de autogoverno.

O autor esclarece (ibid., p.57) que o padrão de organização que possibilitará esta capacidade será o padrão de rede, onde se estabelecem laços horizontais de interdependência entre os membros. Ele sugere que comunidade seja redefinida como conjunto de elementos ligados por interdependência, que é entendida como “dependência mútua de todos os processos que ocorrem em um sistema complexo que adota como padrão organizativo o de uma rede”. Onde as pessoas que estão conectadas com pessoas geram normas e instituições capazes de consolidar e reproduzir, numa dimensão social, as virtudes atribuídas as do Capital Social.

PUTNAM (2002) apresenta o arranjo político/econômico/organizacional como categorias fundamentais para um desenvolvimento social mais comunitário ou não, pois tendo por base essas premissas as pessoas conseguem desenvolver um espírito mais colaborativo, participativo. O senso de comunidade desenvolvido é externalizado sob a forma de ações que evidenciam um engajamento muito maior por parte das pessoas numa dinâmica de reciprocidade e confiança, gerando comportamentos mais humanos e solidários.

Entretanto, segundo o autor, para que este comportamento de fato se torne uma prática coletiva, muitas variáveis precisam ser analisadas.

A fim de ilustrar, o autor apresenta o caso da Itália cívica que se desenvolveu devido ao elevado nível de CS, fruto de um desenvolvimento político e econômico que proporcionou uma participação ativa da população em todos os níveis da administração pública, de forma mais horizontalizada (ibid.). Esta condução fez com que as pessoas desenvolvessem uma elevada capacidade humana em relação aos outros. Esse agir promoveu a formação do círculo virtuoso, que é a elevação do nível de Capital Social em virtude de um comportamento interpessoal intenso, tendo por base a confiança e a reciprocidade.

A capacidade de produzir capital social está diretamente relacionada à capacidade de interação social, de forma a criar e manter contextos onde se manifeste um *ethos* de comunidade, que significa desenvolver alguns valores, virtudes sociais, tais como: o reconhecimento mútuo, a confiança, a reciprocidade, a ajuda mútua e a solidariedade, a cooperação e o altruísmo.

Entretanto, segundo FRANCO (2001) para isso é necessário que as pessoas possuam determinadas capacidades inter-relacionais, sendo elas: subordinar interesses individuais aos de grupos maiores; trabalhar juntas visando a objetivos comuns ou ao benefício mútuo; formar associações; compartilhar valores e normas para formar grupos e organizações estáveis; constituir e compartilhar a gestão; e intensa convivência. Desta forma, gera-se um tipo de relacionamento humano que extrapola os acordos convencionais, meramente formais, individuais, ampliando para relações pessoais, onde um vai ao encontro do outro, numa dinâmica de vida interdependente.

Outro aspecto importante para o desenvolvimento do capital social (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2002; *ibid.* ) é o estímulo à constituição de redes entre pessoas e grupos humanos. Estas redes devem ser caracterizadas por uma estrutura horizontal de relacionamentos, democráticos, participativos de modo que todos interajam, ampliando e gerando cada vez mais capital social.

A estrutura vertical seria inadequada para a produção deste tipo de capital que pressupõe relações de igualdade e reciprocidade. A estrutura vertical tende a ser mais formal e rígida, com imposição de relacionamentos autoritários de subordinação e mando, que impediriam a constituição de relacionamentos mais participativos e solidários. Inclusive porque neste tipo de estrutura, as pessoas não se sentem sustentadas por relações que tenham por base a confiança e a cooperação. Na realidade, essas estruturas são extremamente racionais e aviltantes para o homem como ser humano, tornando as pessoas e suas relações coisificadas, objetos de interesses materializados (PUTNAM, 2002, p. 184).

A estrutura horizontal é a mais adequada à produção deste tipo de capital, por ser mais informal e pela capacidade de estabelecer relações de igualdade e reciprocidade, uma vez que as pessoas se encontram próximas, livres das estruturas formais que geram um grande distanciamento entre os “níveis” estabelecidos. Neste tipo de estrutura, os

relacionamentos são baseados mais facilmente nos valores confiança e cooperação, propiciando a constituição de redes de relacionamentos mais humanos e interpessoais.

Segundo FRANCO (2001, p. 50) e PUTNAM, (2002, p. 183), o capital social produz alguns efeitos tangíveis e intangíveis, que podem ser identificados na sociedade, como: melhor aproveitamento das oportunidades existentes; redução dos custos de transação; melhoria do funcionamento institucional; redução do uso da violência na regulação dos conflitos; aumento da produção de bens públicos e privados; formação de atores sociais; fortalecimento da sociedade civil; promoção de sólidas regras de reciprocidade; melhoria do fluxo de informação sobre a confiabilidade dos indivíduos, fundamental para a difusão e consolidação do bem e elevação do nível de confiança e cooperação recíprocas; criação de modelos culturais positivos, através da transmissão do conhecimento; elevação dos custos potenciais para o transgressor em qualquer transação.

Existem diversas formas de capital social (COLEMAN, 1990) que, combinadas entre elas, podem produzir comportamentos em níveis de sistema ou diferentes resultados sobre os indivíduos. São eles: obrigações e expectativas, normas e sanções, potencial de informação, relações de autoridade, organizações intencionais e apropriadas.

Obrigações e expectativas podem ser entendidas como créditos combinados que são gerados à medida que um ator A faz algo para um outro ator B e confia que B vai retribuir no futuro. Isto estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte de B em manter a confiança gerada.

Dois elementos são fundamentais para esta forma de capital social: o nível de confiança do ambiente social e a extensão real das obrigações tomadas. O nível de confiança está diretamente relacionado com a estrutura social em que se atua e o envolvimento entre os atores. As extensões dessas obrigações estão relacionadas com o número de pessoas interligadas nesta rede.

O nível de confiança pode ser estabelecido em diferentes contextos sociais e com objetivos diversos. Pode-se estabelecer níveis de confiança na família através de ações solidárias; entre o casal pelo amor que ambos nutrem um pelo o outro; em ações

comunitárias onde as pessoas se reúnem para resolver problemas coletivos; entre amigos quando atuam juntos devido ao alto nível de confiabilidade; numa sociedade extremamente estratificada, onde os que possuem um elevado nível econômico constituem relações de dependência para com aqueles com níveis econômicos inferiores; entre políticos quando se reúnem objetivando a concentração de poder; entre outros.

Esta forma de capital social é constituída por concentração de confiança e obrigação que um ator estabelece com o outro ou com a comunidade e que pode ser usada de forma altruística ou visando interesses pessoais.

Potencial de Informação. Nesta forma de capital social as relações sociais são utilizadas objetivando a obtenção de informações, sobre aquilo que é do interesse dos atores. Este meio é utilizado, tendo em vista que é uma forma mais barata, mais confiável e que exige menor esforço. As relações, neste caso, são valiosas pelas informações que fornecem e por facilitarem as ações, mas não pelos créditos combinados e gerados. Ao se constituir esta prática, cria-se um vínculo onde o ator A obtém as informações desejadas através do ator B, com baixo custo, com confiança e com menor esforço.

Relações de Autoridade. Nesta perspectiva, são vistas como investimentos que “n” atores fazem em um ator B, transferindo para ele o controle de determinadas ações. Estas transferências fazem com que B acumule um alto nível de capital social, que pode ser concentrado em determinadas atividades. O que não é tão claro é que um elevado nível de capital social em um único ator eleve o nível geral deste recurso, fazendo com que o nível de autoridade se dilua entre todos. Mas o capital social, nesta forma, constitui relações que têm como objetivo resolver problemas comuns, através de um líder investido de poder doado por outros.

Normas e Sanções Efetivas. O estabelecimento de normas e sanções sociais gera uma forma de capital social que tem como objetivo maior, a renúncia dos interesses pessoais em prol dos interesses coletivos. Normas deste tipo, reforçadas por apoio social, status, honra e outras recompensas constituem um poderoso capital social que desenvolve comunidades de origens diversas, reforçando sentimentos altruístas e levando as pessoas a trabalhar para o bem comum.



As normas podem ser internalizadas ou amplamente sustentadas, através de recompensas externas para ações de pouco auto-interesse e desaprovação por ações egoístas ou prejudiciais. Mas apoiadas por ações internas ou externas, as normas têm por objetivo resolver questões relacionadas com o bem comum, que existe na coletividade. As normas, no entanto, podem ser prejudiciais ao limitar as ações que poderiam ser criativas ou inovadoras, restringindo as ações dos atores em determinadas situações, que poderiam ser, inclusive, benéficas para todos.

**Organização Social Apropriada.** Também denominada de organizações voluntárias, surgem para alcançar os propósitos daqueles que a iniciaram. Constituem uma forma de capital social por gerar relacionamentos com outros indivíduos, que têm disponível os recursos organizacionais por eles criados. É comum a organização voluntária criada, após o alcance das metas iniciais estabelecidas, direcionar os recursos criados para novas metas.

**Organização Intencional.** É uma forma diferente de capital social, em relação às outras analisadas, pois constitui-se como resultado de investimentos diretos em atores, por aqueles que têm a intenção de receber um retorno sobre o investimento realizado.

Neste caso as organizações tomam a forma de estruturas de autoridade compostas por posições conectadas por obrigações e expectativas, e ocupadas por pessoas. Ao criar tal organização, o empresário transforma capital financeiro em capital físico na forma de construções e ferramentas; o capital social na forma de organização de posições e o capital humano na forma de pessoas ocupando posições. Como acontece nas outras formas de capital, também este capital social necessitará de investimentos em projetos de estrutura de obrigações e expectativas, responsabilidade e autoridade, e normas e sanções, que farão com que a organização funcione efetivamente.

A pessoa nesta forma de capital não é vista de forma instrumentalizada, mas como ator constituidor de relações, que terá como objetivo o alcance das metas pessoais, institucionais e coletivas.

Uma outra forma de organização intencional são as associações voluntárias, mas restritas a um único objetivo, o inicial. Estas organizações diferem da forma anterior, devido a sua restrição na atuação. Entretanto, produzem como capital social um bem

público, ao tornar os seus benefícios disponíveis para outros também, sejam eles participantes ou não do conjunto.

COLEMAN (1990), FRANCO (2001) e PUTNAM (2002) apresentam essas formas de capital como um bem público (coletivo) possível de ser produzido em qualquer esfera da vida social, seja na família, como nas organizações de trabalho, políticas e institucionais. Eles realçam a importância da discussão sobre esse tema, que tornou-se objeto de estudo de pesquisadores de diferentes áreas, devido à relevância para o mundo contemporâneo, que hoje tem como um dos principais dilemas o bem estar social e a relação entre as pessoas.

O mais interessante é que por ser um bem produzido, forjado, o capital social tende a acumular-se e reforçar-se mutuamente. Entretanto, se não for renovado deprecia e se esgota. Sendo assim, não basta ter um elevado nível de capital humano, para se chegar a níveis elevados de capital social. É necessário um estímulo ao desenvolvimento da capacidade relacional que cada pessoa possui, pois a inexistência desta capacidade, tende a reforçar atitudes de deserção, desconfiança, omissão, exploração, desordem e estagnação. Quanto mais as pessoas pedirem ajuda e se ajudarem, comunicarem, partilharem bens e sentimentos, confiarem umas nas outras, maior será a quantidade de capital social gerado.

Portanto, a busca por organizações mais humanas, justas, harmoniosas, exige um grande desafio, estimular as pessoas, em todos os níveis, a refletirem sobre as suas relações interpessoais como um dos métodos para vencer as grandes questões que envolvem o homem, tais como: o seu bem estar; civilidade; desenvolvimento humano e social; felicidade. Sendo assim, identificar de que forma essas relações acontecem, sobre que base se assentam pode constituir um facilitador deste processo.

O projeto Economia de Comunhão – EdC, apresentado a seguir, representa este esforço e desafio: constituir empresas em que um dos objetivos é a formação de uma comunidade de trabalho, que tenha como mentalidade relacional os valores humanos.

## 2.2. ECONOMIA DE COMUNHÃO - EdC

**“A realidade viva está fora de qualquer esquema, portanto não aprisionemos essas experiências em padrões pré-estabelecidos.”<sup>3</sup>**

**(D. Spalato. Bispo Italiano)**

Economia de Comunhão –EdC é um projeto que tem por objetivo a humanização da economia através das organizações de trabalho. Nesse sistema, empresários e trabalhadores são vistos como seres relacionais, integrantes de uma comunidade de trabalho, onde valores como solidariedade e fraternidade são fundamentais. As empresas, produtoras de bens/serviços, apresentam uma inovação na distribuição dos lucros, que devem ser partilhados (QUARTANA, 1992).

### 2.2.1. As novidades

O projeto, que tem como matriz um movimento cristão, denominado Movimento dos Focolares<sup>4</sup>, foi lançado no Brasil em 1991, após uma visita da fundadora, Chiara Lubich, à cidade de São Paulo. Impressionada com a imensa desigualdade social e sensibilizada pelo fato de que muitos integrantes do movimento na região viviam nessa situação, lança o desafio de criar empresas produtivas e lucrativas, a fim de que o lucro pudesse ser colocado em comum com os mais necessitados (ibid).

Segundo LUBICH (1996), uma das novidades importantes está na distribuição do lucro que deverá ser dividido em três partes. Após o pagamento dos impostos, a primeira parte deverá ser destinada ao incremento da própria empresa; a segunda para auxiliar as pessoas necessitadas e a terceira para o desenvolvimento de estruturas visando à formação de novos trabalhadores.

Uma outra novidade relevante é a constituição de comunidades de trabalho. Nesse sistema, empresários, trabalhadores e necessitados são vistos como integrantes de uma comunidade de trabalho onde cada qual coloca o que tem a serviço do outro. O empresário, as suas capacidades de um gerenciamento participativo; trabalhadores, a capacidade laboral e o necessitado, a sua insuficiência, gerando um relacionamento

---

<sup>3</sup> SPALATO, V. “Significado, implicações e definição de “economia de comunhão””. Economia De Comunhão uma Nova C, n.º 2 (Nov.), pp. 5.

<sup>4</sup> O Movimento dos Focolares foi fundado no ano de 1943, em Trento na Itália, por Chiara Lubich. Em 1964 recebeu a aprovação final pela Santa Sé, como uma Associação de Fé Privada com um carisma específico, a Unidade. Atualmente se encontra representado em todos os continentes, estando presente em 198 países.

onde quem dá é tão importante quanto quem recebe. Isso propicia uma relação de troca mútua, onde é sempre o outro que está em evidência. Portanto, nesse contexto, a empresa se abre para o âmbito externo como elemento propulsor da sociedade em direção a uma economia que esteja a serviço da comunidade (QUARTANA, 1992).

Para SORGI (1992), com a EdC nasce uma tentativa de se chegar ao cerne da economia, redescobrando-a em sua socialidade, como dimensão de vida social necessária e também como um privilegiado caminho possível à subjetividade, para cada indivíduo que deseja uma sociedade mais humana e solidária.

Segundo o autor (ibid.), a EdC leva à um crescimento humano, a medida que desperta a pessoa humana em meio à problemas econômicos, que muitas vezes são maiores que os indivíduos. Possibilitando, desta forma, que as pessoas se insiram no processo econômico de acordo com as próprias condições.

A EdC desperta a consciência econômica, psicológica e moral cujo primeiro resultado é ajudar cada um a se dar conta de ser inconscientemente um prisioneiro dos atuais modelos consumistas, impulsionando-os à liberdade.(ibid.)

Segundo LUBICH (2001), o projeto EdC possui determinadas características:

- 1- Os empresários de EdC devem procurar ter um comportamento imbuído de valores que o projeto propõe, para que a vida econômica se torne um lugar de crescimento humano e espiritual, sem deixar de ser produtiva.
- 2- A EdC propõe comportamentos inspirados na gratuidade, na solidariedade e na atenção aos excluídos.  
Portanto, a EdC não se apresenta tanto como uma forma de empresa, mas pretende transformar intimamente as estruturas habituais das empresas, orientando todas as relações internas e externas segundo um estilo de vida de comunhão, no sentido da participação em comum.
- 3- Os destinatários de uma das partes do lucro são pessoas integrantes do projeto, onde quem dá e quem recebe possuem igual valor e dignidade, numa relação de reciprocidade.

- 4- As empresas estão integradas a uma grande rede de solidariedade. Os lucros são postos em comum porque já se vive a experiência da partilha.

### **2.2.2. Aspectos essenciais**

No ano de 2001, por ocasião da comemoração do primeiro decênio do projeto, Chiara Lubich apresentou os quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão, que se destacaram durante esse período: a finalidade, a cultura da partilha, o homem novo e as escolas de formação.

Segundo LUBICH (2002, p.21), a finalidade é a própria missão das empresas de EdC: “... uma economia que se ocupa da comunhão entre os homens e da partilha dos bens.”

A comunhão nesta perspectiva é o “encontro entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os têm; comunhão entre todos os sujeitos envolvidos de modos diversos numa mesma atividade” (ibid. p 17). Sendo assim, a comunhão é elevada a categoria econômica. Uma economia baseada no empenho do crescimento coletivo, na partilha dos lucros, na criatividade, na liberdade e no investimento em prol de outros.

Portanto, uma proposta que exige que o homem e as relações interpessoais sejam colocadas como ponto central, evitando sentimentos contrários ao amor fraterno. Deve-se ainda: respeitar a ética nos relacionamentos com todos: clientes, fornecedores, administração pública; dar atenção ao ambiente de trabalho e à natureza; incrementar a colaboração com outras realidades empresariais e sociais.

A Cultura da partilha, também denominada cultura do dar, é uma categoria muito utilizada pelos membros do movimento a fim de explicar um comportamento contrário ao dominante, que é a cultura da acumulação ou cultura do ter, fruto do sistema econômico vigente. Para ZAPPALÀ (1992), o capitalismo faz emergir um homem de relações complexas e difíceis, que faz de sua existência uma mercadoria, onde o consumo é fator determinante da vida pessoal e social.

Segundo ARAÚJO (2001), a cultura da partilha é a cultura da doação, mas não um doar contaminado pelo poder, utilitarista, mas um doar no qual as relações humanas

são vividas como dom e não esperam retribuição. Portanto, uma doação de valores e de dons pessoais e não, somente, materiais.

Este doar possibilita o homem colocar o outro no centro da própria existência, o outro como termo de uma relação eu-tu, que o constitui como o centro gerador da existência individual e coletiva. Este é o trabalhador/homem novo, um doador que carrega em seu ser a marca fundamental do dar.

Homem novo, também denominado homem relacional, é aquele que se abre à alteridade, libertando-se do individualismo e do egoísmo. É aquele capaz de praticar o dom da partilha e da doação (ibid.). Para MULATERO (2002), é o homem renovado pelos valores humanos, cujo projeto apresenta como base das atividades econômicas: a confiança, a reciprocidade, o dom, a gratuidade, o amor e a unidade.

Na Encíclica “Centesimus Annus”, João Paulo II fala muitas vezes da verdade do homem (PAULO II, 1996).

*“O homem não tem somente exigências economicistas, ele possui exigências de realização muito superiores ao lucro puro e simples e isso mesmo permanecendo numa dimensão meramente humana. Ao humano, ainda que ateu, não basta unicamente ganhar.”*

A afirmação do Papa é confirmada pela evolução das teorias que nos conduzem, para direções alternativas ao modelo vigente.

Escolas de formação são os espaços que deverão ser criados objetivando a formação ética, humana e profissional, onde as pessoas possam se relacionar, trocar experiências, a fim de perceberem a rede em construção, rumo a um mundo mais humano.

Segundo LUBICH (2001), a formação de um novo agir exige investimento e atenção na formação profissional e humana de todos os componentes da empresa.

### **2.2.3. O novo trabalhador vive com que valores?**

No aspecto relacional, o projeto apresenta uma proposta de incremento nos relacionamentos humanos, objetivando a constituição de uma comunidade de trabalho, que interage com o meio ambiente e outras organizações (LUBICH, 2002).

Para RIBEIRO (1993), faz parte da constituição social do homem estabelecer relações de abertura e reciprocidade com o outro, pois somente desta forma ele transcende sua individualidade e se realiza plenamente como ser relacional.

Tendo como base esses pressupostos, foram propostas por LUBICH (2002) algumas metas de vida para aqueles que aderem ao projeto: trabalhadores, empresários e outros interessados, que são:

- a) colocar no centro de todo o processo as aspirações da pessoa humana e os requisitos do bem comum;
- b) construir relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e de colaboração com todos: trabalhadores, clientes, fornecedores, o poder público e até mesmo os concorrentes;
- c) manter uma linha de conduta baseada na ética;
- d) responsabilizar-se pela segurança no ambiente de trabalho e preservar a natureza, ainda que os custos sejam elevados;
- e) cooperar com outras realidades empresariais e sociais presentes na comunidade.
- f) cultivar e estimular relacionamentos baseados na amizade, respeito, confiança e estima recíproca.

### **2.3. ECONOMIA DE COMUNHÃO UMA REALIDADE EM CURSO**

As empresas de EdC são realidades em curso. Atualmente existem 756 empresas coligadas ao projeto em todos os continentes (Tabela 1). No Brasil contamos com 114 empresas coligadas ao projeto, distribuídas em diferentes atividades produtivas: comércio 44 empresas, indústria 21 empresas, serviços 47 empresas e agropecuária 02 empresas.

As atividades são bastante diversificadas em cada setor.

Comércio: ração, perfumaria, produtos automobilísticos, ótica, peças para motos, produtos hospitalares, livraria e papelaria, calçados, vestuário, obras de arte, alimentos, entre outros.

Indústria: alimentos, confecção, móveis, material de limpeza, embalagens, reciclagem, bolsas e sapatos, fundição, entre outras.

Serviços: consultoria, medicina, construção civil, projeto de engenharia, imobiliárias, contabilidade, corretora de seguros, locadora de veículos, turismo, entre outras.

Agropecuária: criação de frango

**Tabela 1 – Empresas coligadas ao projeto**

<b>Continente</b>	<b>Empresas</b>
Europa	455
Ásia	42
África	04
América	250
Austrália	05
Total	752

Fonte: Centro de Estudos Filadélfia. Localizado na Cidade de Vargem Grande Paulista, SP, no Centro de Formação do Movimento dos Focolares Ginetta. Ano 2005.

O projeto conta também com a existência dos Pólos Industriais que têm por objetivo viabilizar e dar visibilidade a esta realidade, proporcionando às empresas um local apropriado de instalação. Existem quatro Pólos distribuídos a saber: Brasil: São Paulo e Recife; Itália: Lopiano; Argentina: Junin.

### **2.3.1. O projeto, um laboratório vivo em pleno funcionamento**

As empresas de EdC são geridas segundo o princípio econômico da produção de bens com eficiência e competência e têm como motivação uma cultura baseada na vida em comunidade, na reciprocidade e na solidariedade. A reciprocidade é colocada como a base do relacionamento entre todos, gerando a unidade e a sabedoria para toda a empresa.



Segundo o BUREAU INTERNACIONAL DE ECONOMIA E TRABALHO (2003), a EdC trabalha para estimular a construção de comunidades de trabalho, portanto foram estabelecidos sete princípios fundamentais para a gestão das empresas coligadas ao projeto, objetivando auxiliar o desenvolvimento desta prática:

- 1) Empresários, trabalhadores e empresa: estabelecer uma correta gestão, envolvendo os membros da empresa. Utilização dos talentos pessoais de modo a favorecer a criatividade, responsabilidade e participação nas decisões e objetivos da empresa.
- 2) Relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade civil e terceiros: os membros da empresa deverão ser estimulados a trabalhar com profissionalismo, a fim de construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, fornecedores e com a comunidade.
- 3) Ética: a empresa atuará promovendo o crescimento espiritual [em relação ao absoluto, aos valores fraternos e solidários e não a uma crença religiosa específica] de todos os seus membros. A empresa deverá agir e estimular um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.
- 4) Qualidade de vida e produção – a empresa deverá se transformar numa verdadeira comunidade, onde as pessoas possam trabalhar com segurança e tranquilidade, construindo relacionamentos de amizade, onde o respeito, a confiança e a estima recíproca sejam os valores dominantes. Estimula-se a formação de consciência em relação à preservação do meio ambiente.
- 5) Harmonia no local de trabalho: a empresa deverá adotar sistemas de gerência e estruturas organizacionais que estimulem o trabalho em grupo e o crescimento individual. A organização, limpeza e harmonia são desejáveis, a fim de tornar o ambiente de trabalho agradável a todos: patrão, empregados, fornecedores e cliente.
- 6) Formação e instrução: a empresa deverá estimular a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, respeito e confiança, em que se torne natural colocar à disposição, livremente, os talentos, idéias e capacidades em benefício do crescimento dos colegas e do progresso da empresa. A fim de que estas metas sejam alcançadas,

deverão ser promovidos cursos de reciclagem, de aprendizagem profissional e de desenvolvimento pessoal.

- 7) Comunicação: aberta e sincera entre todos. A empresa deverá utilizar todos os meios de comunicação disponíveis à fim de criar uma rede de relações dentro da organização, onde as informações possam circular entre todos.

A comunicação em rede também deverá se estender para o ambiente externo da empresa, com outras organizações, associações e a comunidade civil.

### **2.3.2. Os valores relacionais encontram-se presentes nas empresas de EdC.**

Os empresários que atuam nas empresas de EdC apontam que é possível a constituição de comunidades de trabalho que tenham como base os valores da participação, da solidariedade, da partilha e da confiança (CILLERAI, 2004).

LEIBHOLZ (2004, p.18), afirmou que “a EdC quebra o círculo vicioso da cultura do individualismo, resgatando a esperança. Promove os valores da participação, da solidariedade, da partilha e da confiança entre as pessoas que nascem para conversar e são harmonicamente independentes”.

GONÇALVES & LEITÃO (2001, p. 49 a 52 e 54) apresentam o depoimento dos funcionários de uma empresa de EdC, no que se refere:

- a) à percepção dos mesmos em relação à empresa: *“empresa que investe nas pessoas”; “diretoria preocupada em ajudar pessoas, as outras empresas e também com problemas sociais”;*
- b) à satisfação do empregado em relação à política de pessoal; *“local de trabalho descontraído onde se age com mais naturalidade sem se sentir vigiado”; “o que parecia utopia na faculdade, hoje a gente está vendo que pode ser feito”;*
- c) à solidariedade: *“fui preso, fiquei três anos na prisão, quando voltei meu serviço estava garantido aqui (...) me ajudou, ajudou minha família (ao manter o pagamento do salário mensal), então isso é coisa que jamais esqueço”;*

- d) à liberdade: *“A Femaq dá liberdade e a confiança para que o funcionário siga o seu caminho. Se o funcionário não corresponde, a empresa também não vai corresponder ao funcionário”.*
- e) à transparência: *“a gente está a par do que está acontecendo”*; *“a gente tem reunião de células onde a gente discute toda quarta-feira os problemas da empresa”*;
- f) à organização percebida: *“aqui é o seguinte: ninguém tem lugar fixo para trabalhar(...), se eu terminei o trabalho aqui, e o outro não, eu vou lá ajudar”*; *“existe uma confiança muito grande na capacidade de cada um (...)”.*

A pesquisadora, durante o trabalho, observou alguns pontos: *“ausência de ofensas e palavras de baixo calão nas paredes e portas dos banheiros; clima de descontração nos contatos interpessoais; ausência de funcionários ociosos; funcionário executando, eventualmente, tarefas fora de sua função original.”*

Nesses depoimentos podemos entrever que existe, realmente, algo diferente nesta organização, que nos leva a crer, tendo por base o referencial teórico, que podem ser os sinais de uma organização que tem por missão a constituição de uma comunidade de trabalho, onde haja um alto nível de capital social. Neste sentido, tais depoimentos constituíram um fator importante de estímulo à realização desta dissertação.

## 2.4. COTEJAMENTO DO CAPITAL SOCIAL COM A EdC

**“O tempo, nascerá um novo modo de agir diferente dos modelos que já conhecemos.”<sup>5</sup>**

**(D.Spalato, Bispo Italiano)**

Neste item apresentaremos o Cotejamento do Princípios do Capital Social com os Princípios para a Gestão de Empresas de EdC. O cotejamento é um método de análise que tem por objetivo comparar, neste caso específico, os pontos comuns existente entre as duas temáticas pesquisadas.

---

<sup>5</sup> (ibid.)

Na elaboração desta análise utilizamos dois autores James Coleman e Augusto Franco, referenciados no item 2.1.3 sobre Capital Social e os Princípios para Gestão de Empresas de EdC apresentados pelo Bureau da Economia e Trabalho em 1999, referenciados no item 2.3.1 sobre Economia de Comunhão.

#### **2.4.1 Cotejamento dos Princípios do Capital Social com os Princípios para Gestão de Empresas de EdC**

Para apresentar um cotejamento adequado entre os conceitos pertinentes ao Capital Social e os pertinentes à EdC, optamos por dispô-los inicialmente de forma detalhada no Quadro 1, para posteriormente apresentar o Quadro 2, contendo um resumo estruturado por temas.

**Quadro 1: Cotejamento Detalhado dos Princípios do Capital Social com a EdC**

<b>Princípios do Capital Social segundo COLEMAN (1990)</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo FRANCO (2001)</b>	<b>Princípios da Economia de Comunhão segundo BUREAU ECONOMIA E TRABALHO (2003)</b>
Constituição de relações de longo do tempo, que tenham por base a confiança e a retribuição.	Constituição de relações comunitárias socialmente maduras(estáveis e duráveis) e que tenham por base vínculos fortes, tais quais a confiança, a cooperação, a solidariedade e o amor.	Constituição de uma comunidade de trabalho, que tenha por base os relacionamentos de amizade, o respeito, a confiança e estima recíproca.
Ajuda mútua – troca de favores, estão na base da formulação do capital social. A retribuição se origina do sentimento de obrigação para com o outro.	Ajuda mútua e a reciprocidade resultam da capacidade de realizar interações sociais, que o autor aponta como uma manifestação de um ethos comunitário.	Ajuda recíproca é fruto da criação de um ambiente relacional, onde as pessoas colocam a disposição, livremente, talentos, idéias e capacidades de forma gratuita.
Poder ou Direitos de controles são transmitidos ao líder, por decisão do grupo, quando os interesses forem comuns e houver necessidade de uma autoridade que os represente.	Poder. Segundo o autor, as estruturas verticalizadas e autocráticas inibem a manifestação das virtudes sociais, reduzindo os níveis de capital social.	O poder na EdC é mantido pelo empresário, que deve estimular os trabalhadores, favorecendo a responsabilidade e a participação nas decisões dos objetivos empresariais.

<b>Princípios do Capital Social segundo COLEMAN (1990)</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo FRANCO (2001)</b>	<b>Princípios da Economia de Comunhão segundo BUREAU ECONOMIA E TRABALHO (2003)</b>
Expectativa em relação aos outros. Reciprocidade simétrica.	Expectativa em relação ao outro. Reciprocidade assimétrica.	Expectativa em relação ao agir do outro. Reciprocidade assimétrica
Objetivos comuns: constituição de grupos e ou associações a fim de solucionar problemas, onde as normas sociais, potencial de informações, obrigações, expectativas e relações de autoridade coexistem e permeiam todo o processo.	Objetivos comuns: trabalhar juntos visando objetivos comuns ou ao benefício-mútuo, através da formação de grupos e organizações estáveis, compartilhando valores e normas. Em suma, viver em comunidade.	Objetivos comuns: desenvolvimento da empresa e crescimento profissional de todos.
Estabelecimento e manutenção de normas que conduzirão as ações em uma coletividade, tornado-as efetivas.	Estabelecimento de padrões de organização e modos de regulação comunitários onde a cooperação é a tônica relacional democrática.	Estabelecimento de normas para gestão de uma empresa de EdC, que tem por objetivo esclarecer a finalidade empresarial e nortear a ação de todos.
Renúncia dos interesses próprios, em prol dos interesses da coletividade.	Subordinar interesses próprios aos coletivos. O coletivo tem uma importância superior ao interesse próprio	Renúncia dos interesses próprios que estão expressos na partilha, na ajuda mútua, na doação de talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas.
Valorização de ações que visem o interesse coletivo	Valorização do trabalho em conjunto, objetivando o benefício- mútuo	Valorização e promoção do trabalho em grupo, visando o coletivo
Organizações estruturadas e estáveis, ocupadas por pessoas com posições definidas	Organizações estruturadas e estáveis, que possibilitem a formação de grupos que tenham objetivos comuns, compartilhem valores e normas, propiciando o amadurecimento social e fortalecimento de vínculos sociais.	Organização estruturada em todos os aspectos: administrativo, físico, humano, ambiental e social. Maturidade organizacional, através da participação de todos.

<b>Princípios do Capital Social segundo COLEMAN (1990)</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo FRANCO (2001)</b>	<b>Princípios da Economia de Comunhão segundo BUREAU ECONOMIA E TRABALHO (2003)</b>
Investimento em atores para desenvolver e formar habilidades humanas e sociais	Investimento nas pessoas para que possam desenvolver instituições que se materializem em organizações, com ethos comunitários.	Promoção de cursos de reciclagem e aprendizagem visando ao desenvolvimento humano e profissional. Utilização dos talentos dos funcionários favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões dos objetivos empresariais.
Constituição de redes de relações extensas, interagentes e interdependentes.	Constituição de redes relacionais horizontais democráticas, onde as virtudes sociais circulem, de forma interagente e interdependente	Constituição de redes relacionais entre todos (trabalhadores, empresário, clientes e fornecedores) e entre as organizações no nível local e internacional, favorecendo o intercâmbio de informações e o desenvolvimento relacional.
Ações econômicas voltadas para propósitos coletivos e particulares.	Ações econômicas voltadas para propósitos coletivos. Ex cooperativas ou associações que visem o bem comum.	A economia a serviço do homem. A EdC trabalha para estimular a passagem da economia e de toda a sociedade, da cultura do ter à cultura da partilha.
Altruísmo, na base dos relacionamentos humanos	Altruísmo, na base dos relacionamentos humanos, pois todo ser humano é capaz de amar.	Altruísmo. “A EdC pretende favorecer a concepção do agir econômico como um compromisso que abrange idéias e ações(não só lucrativo), que visa a promoção integral e solidária do homem e da sociedade”

<b>Princípios do Capital Social segundo COLEMAN (1990)</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo FRANCO (2001)</b>	<b>Princípios da Economia de Comunhão segundo BUREAU ECONOMIA E TRABALHO (2003)</b>
O capital social possui uma variável cívica de extrema importância, que fica visível através da organização social, da cooperação, dos relacionamentos em redes, de ações que tenham por objetivo o bem coletivo e o estímulo à comportamentos direcionados para o bem comum	Profundo senso de civismo, que fica visível no estímulo a constituição de instituições democráticas, horizontalizadas, que privilegiem a organização da sociedade civil atuando em prol do bem comum.	O profundo senso de civismo fica evidente com os princípios gerais, que compreende: a participação de todos, a harmonia no ambiente de trabalho, a partilha do lucro, a constituição da comunidade de trabalho onde todos são colocados na mesma dimensão humana; respeito as leis e comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais; relação de respeito com concorrentes e fornecedores.
Constituição de associações visando o bem comum.	Constituição de associações visando o bem comum.	Constituição de associações para um economia de comunhão
Relações solidárias	Relações solidárias	Relações solidárias
Mútua dependência	Mútua dependência	Mútua dependência
Constituição de comunidades	Constituição de comunidades	Constituição de comunidades
Relacionamentos interdependentes e interagentes.	Relacionamentos interdependentes e interagentes	Relacionamentos interdependentes e interagentes

Embora não sejam explicitamente mencionados pelos autores, fizemos um esforço de interpretação dos conceitos que constam no Quadro 1 e conseguimos identificar temas que permitiram uma melhor estruturação do referido quadro, levando assim ao Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2: Resumo do Cotejamento, estruturado por temas.**

<b>Princípios do Capital Social</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo COLEMAN (1990)</b>	<b>Princípios do Capital Social segundo FRANCO (2001)</b>	<b>Princípio da Economia de Comunhão segundo BUREAU DA ECONOMIA E TRABALHO (2003)</b>
Relações interpessoais	Constituição de relações que tenham por base a confiança e a retribuição.	Constituição de relações comunitárias socialmente maduras, que tenham por base vínculos fortes.	Constituição de uma comunidade de trabalho, que tenha por base dos relacionamentos: a amizade, o respeito, a confiança e a estima recíproca.
Ajuda mútua	A troca de favores, como ajuda mútua, está na base da formulação do capital social.	Ajuda mútua e reciprocidade, resultam da capacidade de realizar interações sociais.	Ajuda recíproca é fruto da criação de um ambiente relacional.
Renúncia dos interesses próprios	Objetivos coletivos, visando ao bem comum.	Subordinação dos interesses pessoais em prol do benefício mútuo.	Unidade, princípio fundante do Movimento dos Foculares e base do projeto de EdC.
Estrutura social	Estruturas sociais promotoras de bens públicos.	Sistema democrático.	Estruturas formais com fortes características de comunhão.
Normas formais	Normas que auxiliem as ações para outros fins.	Estabelecimento de padrões organizativos.	Princípios como norteadores das ações.
Longo tempo	O tempo, fundamental para o desenvolvimento do conhecimento.	Relações estáveis e duráveis .	Persistência no tempo, para que as relações se desenvolvam
Bem comum	Atributo da estrutura social.	Ações desenvolvidas que mudam a vida.	Origem do projeto.
Constituição de redes	Ponto de partida para a formação de espirais dos diversos valores sociais.	Novo padrão organizacional, facilitador de relacionamentos mais humanos.	Meio viável para a troca de experiências e crescimento do projeto.
-Desenvolvimento humano	Investimento em atores, para desenvolver e formar habilidades humanas e sociais.	Criação e manutenção de contexto onde se manifeste um <i>ethos</i> de comunidade.	Estruturas que visem o desenvolvimento humano e profissional.



#### **2.4.2. Análise dos Princípios do Capital Social Cotejados com os Princípios de Economia de Comunhão**

Neste capítulo, apresentaremos o cotejamento de alguns princípios abordados por COLEMAN (1990) sobre o capital social em comparação com FRANCO (2001) e com os Princípios da Economia de Comunhão (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003). Este quadro comparativo teve como objetivo analisar os diferentes aspectos abordados pelos autores a fim de que pudéssemos ter uma melhor compreensão sobre o tema.

A constituição de relações que tenham por base as virtudes sociais são um dos principais princípios para a geração de capital social. Segundo COLEMAN (1990), o capital social são relações constituídas pelas pessoas e que podem mudar as ações. Essas relações se desenvolvem nas estruturas sociais de formas diversas, de acordo com as necessidades que surjam. Elas possuem por base a confiança, pois este é um dos sentimentos que impulsionam as pessoas a construírem relações estáveis e ricas de virtudes sociais.

Para FRANCO (2001), a constituição de relações comunitárias, socialmente maduras e que tenham as virtudes sociais, tais como a cooperação, como base, caracterizam o capital social. Segundo o autor, o capital social para ser produzido necessita de ações e sentimentos que não exijam recompensas imediatas e que sejam contrários à idéia dominante da competição inerente entre os seres humanos.

Segundo os Princípios da EdC o que se deseja nas organizações é a constituição de comunidades de trabalho, onde os relacionamentos tenham por base a amizade, o respeito, a confiança, a estima recíproca e a comunhão. Neste projeto o homem é visto como um ser relacional, que só se realiza quando estabelece relações de abertura, reciprocidade e doação para com o outro (ARAÚJO, 2001).

O segundo princípio é a ajuda mútua, que está na base da formulação do capital social, por ser um valor que une as pessoas, promovendo a inter-relação e a interdependência. Segundo COLEMAN (1990), a necessidade de ajuda é um dos fatores relacionados à criação e manutenção do capital social, por gerar relações de obrigação para com o outro. Entretanto, esta obrigação não é vista de forma negativa, mas sim como a capacidade das pessoas retornarem às ações que lhes são praticadas,

favorecendo a formação de vínculos sociais, através de trocas efetivas e verdadeiras. A ausência da ajuda, segundo o autor, sobretudo pelo aprofundamento de comportamentos mais individualistas, pode ser uma das causas da destruição do capital social.

Segundo FRANCO (2001), a ajuda mútua é uma das virtudes sociais, que resulta da capacidade das pessoas realizarem interações sociais. Vistas como manifestações de um *ethos* comunitário, ou seja, capacidade das pessoas estabelecerem laços horizontais de dependência mútua.

Segundo os Princípios da EdC, a ajuda recíproca é fruto da criação de um ambiente relacional, onde as pessoas colocam à disposição, livremente, talentos, idéias e capacidades de forma gratuita. A ajuda nesta perspectiva está muito relacionada à doação, pois sendo o homem um ser relacional, ele realiza-se plenamente quando se doa ao outro, numa dinâmica de reciprocidade e abertura (FERRUCI, 2003).

A renúncia dos interesses próprios em prol dos interesses coletivos é o terceiro princípio. Para COLEMAN (1990), as ações que visam a objetivos coletivos são fundamentais para a constituição de capital social, por promover a integração entre as pessoas, mesmo que inicialmente seja atender a um interesse específico. Esta integração inicial poderá proporcionar o amadurecimento do grupo, que posteriormente poderá passar a agir em prol de novos interesses que surjam na coletividade.

Quando os atores estabelecem os interesses próprios como a bases para os seus relacionamentos, eles não só impedem a constituição do capital social, como provocam a sua depreciação e posterior esgotamento (ibid.). A valorização dos interesses próprios, são oriundos de comportamentos individualistas, que no seu desenvolvimento impedem as pessoas de construírem relações geradoras de capital social, provocando o isolamento e a não produção ou realimentação deste sistema.

Segundo FRANCO (2001), o capital social se refere à capacidade das pessoas subordinarem interesse individuais em prol do benefício-mútuo. Este agir pode originar espaços de interações sociais que provam “o reconhecimento mútuo; a confiança; a reciprocidade e a ajuda mútua; a solidariedade; e a cooperação” (ibid., p.54).

Segundo os Princípios da EdC as empresas devem ser transformar num pequeno mundo do trabalho onde todos - operários, técnicos, dirigentes e proprietários - são

envolvidos na dinâmica do amor recíproco, tornando-se uma só coisa entre eles. As empresas devem tornar-se espaços de valorização e promoção do trabalho em grupo, visando ao bem estar coletivo (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

A estrutura social e política existente é o quarto princípio que tem uma profunda ligação com a produção do capital social. Segundo COLEMAN (1990), o capital social para ser desenvolvido, mantido e realimentado depende de estruturas sociais que possibilitem a criação de relações tendo como base sentimentos como a confiança, amizade, respeito entre outros.

Para FRANCO (2001, p.22), a autocracia e a coerção impedem a criação do capital social, pois estes sistemas introduzem formas heterônomas de relacionamento e modos autocráticos de solução de conflitos. Segundo o autor,

*“somente uma atitude de autonomia diante do poder, que seja materializada em formas não hierárquicas de relacionamento humano e somente uma atitude democrática diante da política, que seja correspondida por modos não autocráticos de regulação de conflitos, podem favorecer a produção, a acumulação e a reprodução de capital social”*.

A estrutura organizacional das empresas de EdC deve ser formal, portanto não se deve negar a existência e a importância da autoridade, especialmente nos momentos de conflitos de interesses. Todavia, segundo BRUNI (2005), nas relações internas da empresa, deve-se afirmar o princípio da reciprocidade, ou seja, a comunhão deve estar no centro da vida econômica da empresa, onde a autoridade deverá se apoiar. Isto significa reconhecer por primeiro que somos irmãos e, posteriormente, dentro desta linha, que temos funções, tarefas e níveis de responsabilidade diferentes.

O quinto princípio é a criação de normas formais que regulam as estruturas sociais. Segundo COLEMAN (1990), as normas sociais prescritas podem auxiliar na produção de capital social, ao dirigir as ações das pessoas para outros fins. Segundo o autor, as normas sociais reforçadas por status social, honra e outras recompensas, podem provocar mudanças profundas numa sociedade, tais como: o desenvolvimento de jovens nações, o desenvolvimento de sentimentos altruístas numa comunidade;

estimulando o desejo de trabalhar pelo bem comum. Todavia, COLEMAN (ibid.), também faz uma crítica às normas, que podem limitar a criatividade, reduzindo as inovações que poderiam beneficiar a todos.

Segundo FRANCO (2001), o estabelecimento de um padrão organizativo e modos de regulação de conflitos, são fundamentais para que o fenômeno do capital social se amplie, pois o social é relativo a uma comunidade e não a uma pessoa individualmente. Portanto, o estabelecimento de padrões e normas democráticos e dinâmicos, por exemplo, são fundamentais, para que as pessoas possam construir relações ricas de capital social.

Na EdC, os padrões e normas são tidos como de fundamental importância, para que o projeto se desenvolva nas organizações coligadas. Após cinco anos do lançamento do projeto, os empresários elaboraram os Princípios para Gestão de Empresas de EdC, a fim de nortear a condução das atividades dessas organizações. Os Princípios tratam de aspectos gerais relacionados à gestão, aos trabalhadores, aos empresários, aos clientes, aos fornecedores e ao meio ambiente.

O sexto princípio é o longo tempo das relações. O longo tempo, para COLEMAN (1990), é fundamental para que as pessoas possam desenvolver um conhecimento recíproco e desta forma estabelecer relações como de confiança, que exige o conhecimento do outro para serem sedimentadas. Conhecer o outro é um processo que demanda tempo e persistência.

Segundo FRANCO (2001, p.55), o capital social para ser produzido depende de relações estáveis e duráveis entre pessoas e grupos numa sociedade, para que “elas conformem arranjos de sociabilidade promotores de normas e instituições que consolidem e reproduzam os valores e atitudes que as constituem: o reconhecimento mútuo, a confiança, a reciprocidade e a ajuda mútua, a solidariedade e a cooperação”.

Nas empresas de EdC o trabalhador é concebido como um homem novo, ou seja, um homem renovado pelos valores humanos, tais como: a confiança, a reciprocidade, o dom, a gratuidade, o amor e a unidade, os quais o projeto apresenta como base das atividades econômicas (MULATERO, 2002). Para que estes valores se desenvolvam numa organização de trabalho, entretanto, faz-se necessário, entre outras coisas, uma

certa persistência no tempo, para que as pessoas se conheçam e criem relações sustentadas por estas virtudes.

O bem comum, sétimo princípio, é tido como um sub-produto do capital social. Segundo COLEMAN (1990) o capital social gera um bem comum a que todos têm acesso. Como um atributo da estrutura social na qual a pessoa está inserida, o capital social torna-se um bem disponível a todos, sem tornar-se uma propriedade privada de quem produza ou se beneficie dele. Todas as pessoas que compõem a estrutura social são beneficiadas, independente da sua posição no processo de produção do mesmo.

Para FRANCO (2001), o bem comum gerado pelo capital social pode ser entendido como as ações desenvolvidas que mudam a vida das pessoas, apesar de terem sido realizadas por um pequeno grupo de atores atuantes e comprometidos.

Na EdC, o bem comum está na origem do projeto. Segundo LUBICH (2000, p. 15)

*“(...) as empresa de EdC empenham-se em todos os aspectos de suas atividades em pôr no centro das atenções as exigências e as aspirações do homem e as instâncias do bem comum, através da destinação da parte dos lucros para os necessitados; desenvolvimento de relações de abertura e confiança recíprocas, tendo em vista o interesse de todos: consumidores, fornecedores, concorrentes, comunidade local, administração pública, trabalhadores; vivência e difusão da cultura do dar, da paz e da legalidade; e cuidado com o meio ambiente.”*

A Constituição de Redes é o oitavo princípio analisado. COLEMAN (1990) aponta que as redes sociais são fundamentais na constituição das diversas formas desse capital, uma vez que através das redes formam-se espirais inflacionários de diversos valores sociais como a confiança. Este processo eleva e mantém o capital social de uma organização ou comunidade, facilitando inclusive o controle das diversas ações, como a educação de uma criança por exemplo. Um outro aspecto abordado pelo autor é o fechamento das redes que está relacionado ao número de relações de reciprocidade. Quanto maior o fechamento, maiores são as ligações e em consequência, melhor o nível desse capital disponível.

Segundo FRANCO (2001), pessoas ligadas com pessoas, a partir de um padrão de rede, geram normas e instituições capazes de consolidar e reproduzir numa dimensão social, as virtudes sociais atribuídas ao capital social. Estas redes podem caracterizar um novo padrão de organização social contemporâneo, marcado pela interdependência, interagir, diversidade e flexibilidade.

Nos Princípios da EdC as empresas devem estar coligadas num sistema de redes a fim de desenvolver relacionamentos econômicos e sociais tanto no nível nacional como internacional, objetivando a troca de experiências e o crescimento do projeto (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

O nono princípio analisado é o desenvolvimento humano. Para COLEMAN (1990), é necessário investimento nos atores para que possam desenvolver e formar habilidades humanas e sociais, e desta forma desenvolver o capital social.

FRANCO (2001, p.53) evidencia a importância de “criar e manter contextos onde se manifeste um *ethos* de comunidade”, ou seja, a importância de gerar, promover, espaços que possibilitem o surgimento de uma classe particular de interações interpessoais responsáveis pela produção das virtudes sociais e conseqüentemente dessa forma de capital.

No projeto da EdC está previsto que as empresas deverão promover o desenvolvimento profissional e pessoal de todos, através da formação e instrução, que poderão ser realizados através de cursos e práticas vivenciais no próprio local de trabalho (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

O cotejamento nos possibilitou visualizar e compreender o conceito de capital social, através dos principais pontos de intercessão identificados nos escritos dos autores referenciados e nos princípios norteadores para gestão de empresas de EdC. Todos os pontos abordados são fundamentais para a compreensão das diversas formas desse capital, assim como o entendimento da produção das virtudes sociais e a importância na estrutura social.

Os pontos abordados nos remeteram a questionamentos e reflexões acerca de atitudes e comportamentos necessários, para que as relações sociais se tornem mais

humanas e menos instrumentais. Estes exercícios foram fundamentais no processo de elaboração e análise da pesquisa, que serão apresentados posteriormente.

### **3- METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1- MÉTODO CIENTÍFICO**

A metodologia científica adotada foi a indutiva monográfica. Indutiva por se tratar de um estudo, onde, a priori, a generalização não é objetivada, mas deverá ser constatada a partir dos fatos ou fenômenos evidenciados pelos casos estudados (GIL, 1999).

Monográfica por se tratar de um estudo de caso. Este método foi escolhido devido à atualidade do tema e à necessidade e importância de ampliação do conhecimento sobre este assunto. Quando o estudo de caso é realizado com profundidade, pode ser representativo de outros casos semelhantes (ibid.).

#### **3.2 – DESCRIÇÃO DO MÉTODO**

A Metodologia foi constituída em duas partes: levantamento de dados e pesquisa de campo.

##### **3.2.1 – Levantamento de Dados**

O levantamento de dados foi fundamental, pois teve como objetivo identificar e registrar os dados sobre o tema escolhido, possibilitando agregar e aprofundar conhecimentos, bem como evitar duplicações desnecessárias, que servirão de base para o desenvolvimento de todo o trabalho (LAKATOS & MARCONI, 1996).

O levantamento de dados foi dividido em duas partes: pesquisa documental sobre Economia de Comunhão, em documentos particulares do Movimento dos Focolares e a pesquisa bibliográfica sobre o objeto do estudo em livros, revistas, pesquisas, teses, publicações avulsas e outros considerados necessários.

O Referencial Teórico teve como base: economia de comunhão; capital social; bens relacionais; teorias organizacionais – desenvolvimento de pessoas, motivação, mudança organizacional, comunicação.

##### **3.2.2 – Pesquisa de Campo**

A pesquisa realizada foi a exploratória, pois teve por finalidade apreender e compreender o universo dos significados e valores do capital social, que se constitui de



relações que têm por base as virtudes sociais não mensuráveis, uma vez que se desenvolvem na esfera das relações, ou seja, no ambiente humano e social, mas que possuem efeitos econômicos tangíveis. Este tipo de pesquisa também foi indicado devido ao fato de o tema escolhido ser pouco explorado.

### **3.2.2.1- Instrumentos utilizados na pesquisa de campo**

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas com roteiro semi-estruturado e aplicação de um questionário de auto-respostas com perguntas objetivas.

A entrevista foi realizada com a finalidade de obter informações sobre o objeto pesquisado, uma vez que essa técnica permite explorar com profundidade questões fundamentais, facilitando o diagnóstico da situação social. O modelo utilizado foi o da entrevista focalizada, que tem como base um roteiro semi-estruturado, possibilitando a compreensão, por parte do pesquisador, dos significados que o sujeito atribui aos valores, comportamentos, processos e pessoas que fazem parte da sua vida no mundo do trabalho (LAKATOS & MARCONI, 1996; MAZZOTTI, 2001).

A entrevista foi conduzida sob a forma de uma conversa informal, de modo que o entrevistado se sentisse livre para fazer as colocações que julgasse pertinente, sobre as perguntas que iam sendo colocadas no decorrer da mesma. (MAZZOTTI, 2001). Concebida como um diálogo, onde estimulou-se a livre expressão, o entrevistado teve condições de ampliar o campo do discurso, incluir fatos, opiniões, impressões, sonhos, a maneira de dizer, as expressões, dúvidas e hesitações. Segundo OLIVEIRA & OLIVEIRA (1985), é nas dobras do discurso que estão as ambigüidades, as contradições entre o pensar e o agir, as quais são importantes de serem captadas e desveladas.

Para MINAYO (1994), a fala, a partir da entrevista, pode ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e, ao mesmo tempo, a partir de um porta-voz, transmitir as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Segundo THIOLENT<sup>6</sup> (2002), essa tarefa exige algumas habilidades do pesquisador, tais como: saber ouvir; saber fazer as perguntas; adaptatividade; flexibilidade; controle dos vieses, persistência e aceitação.

Os sujeitos da pesquisa foram os trabalhadores das duas empresas de EdC, que foram escolhidos de forma aleatória nos diferentes setores existentes e os empresários, pois são eles os responsáveis pela produção do capital social no âmbito da empresa.

O roteiro da entrevista<sup>7</sup> foi elaborado com perguntas abertas que abordaram questões relacionadas às formas de capital social, sendo constituído pelas seguintes variáveis: relações interpessoais constituídas, formas e facilidades de comunicação, visão hierárquica da empresa, importância das normas sociais, sentimentos em relação à empresa e ao trabalho, humanização das relações e organização social.

As variáveis foram definidas de acordo com as seguintes formas de capital social: organizações e expectativas, potencial e informações, relações de autoridade, normas e sanções sociais e organização intencionais. Essas formas foram selecionadas por serem as mais adequadas ao campo de pesquisa.

O questionário de auto-respostas<sup>8</sup> compreendeu 51 perguntas sobre atitudes e comportamentos no local de trabalho, que tiveram como objetivo identificar as seguintes virtudes ou valores: ética (01 a 10), amizade (11 a 17), respeito (18 a 23), confiança (24 a 27), comunicação (28 a 32), cooperação (33 a 35), responsabilidade (36 a 40), solidariedade (41, 42 e 44), amor (43 e 45), partilha (46 a 48), normas sociais (49 a 51) e espiritualidade (16,39,40,41,43,45,47), que foram selecionadas do questionário, por serem coerentes com a categoria em questão.

Essas virtudes ou valores são considerados fundamentais no contexto do capital social. Nos Princípios para Gestão de Empresas de EdC, estas virtudes encontram-se pontuadas ao longo do documento, como valores desejados ou que emergem dos relacionamentos humanos.

---

<sup>6</sup> THIOLENT, M. Material da disciplina Projeto de Pesquisa e Comunicação Científica ministrada pelo professor na UFRJ/COPPE, em julho de 2004.

<sup>7</sup> O roteiro da entrevista utilizado na pesquisa de campo, encontra-se no anexo II

<sup>8</sup> O questionário de auto-resposta utilizado na pesquisa de campo encontram-se no anexo I

A escala utilizada na construção do questionário foi a *Lickert*, com cinco níveis de resposta que variou de extrema importância (5) a nada importante (1) (LAKATOS & MARCONI, 1996). Esta escala foi escolhida, devido à adequação à medição de comportamentos e atitudes, através dos quais posteriormente consideramos as virtudes e os valores.

### 3.2.2.2 – Empresas pesquisadas

A parte prática da pesquisa foi realizada em duas empresas de vanguarda de EdC, a X – uma Indústria de Caixas de Água, Fossas Sépticas e Play Ground e a Y – uma Indústria do setor de Fundição de Ferro e Aço para a Produção de Peças para Indústria Automobilística. As empresas foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: tempo de coligação ao projeto; serem ligadas ao setor metal-mecânico e por terem sido consideradas por GONÇALVES (2005) e KURTZ (2005) como empresas que possuem um bom nível de desenvolvimento humano, como foi constatado em pesquisas de campo realizadas pelos autores.

#### **Empresa X**

A empresa X está localizada em Vargem Grande Paulista, no interior do Estado de São Paulo, no Pólo Industrial Spartaco<sup>9</sup>. Este Pólo reúne empresas coligadas ao projeto de EdC e teve a sua construção motivada pela fundadora do Movimento dos Focolares Chiara Lubich.

A X surgiu da experiência de F., um dos fundadores, após um Congresso de EdC, quando conheceu o Polo Spartaco. Unindo-se a um empresário brasileiro, eles iniciaram um negócio que tinha como atividade fim, a produção de caixa d'água de polietileno. Posteriormente esta empresa passou por problemas financeiros, tendo sido assumida por um pequeno grupo de empresários brasileiros.

Atualmente a empresa possui 12 funcionários, sendo 03 em funções administrativas e 9 trabalhando na fábrica. A empresa fabrica e comercializa fossas sépticas, caixas d'água, lixeiras, acento para estádio, brinquedos para parque, caíque

---

<sup>9</sup> O Pólo Spartaco, segundo a própria Chiara, tem como objetivo ser um farol para o mundo. Localizado no município de Cotia, São Paulo, foi projetado para abrigar dez empresas e o escritório central da Espri S.A. – Empreendimentos Serviços e Projetos Industriais, responsável pela construção e administração do Pólo.

*wave*, entre outros. Recentemente, a empresa passou por profundas mudanças administrativas, que resultou em trocas na administração da fábrica.

### **Empresa Y**

A Y é uma indústria brasileira, localizada em Piracicaba, cidade do interior de São Paulo. Fundada em 1966 por K. L., que faleceu em 1971, quando os atuais donos assumiram a direção da empresa.

Segundo um dos donos, em 1979, foi um período de grandes questionamentos. A empresa ia bem e tinha um futuro promissor. Mas pessoalmente eles queriam que este agir correspondesse ao que eles acreditavam, que era: *“a valorização do trabalho, das pessoas no e pelo trabalho, resgatando o verdadeiro valor do trabalho”*. (empresário)

Portanto, neste período algumas ações foram implementadas, como: contato com o sindicato, constituição de comissão de fábrica, criação do departamento médico e distribuição de lucros. A empresa foi se desenvolvendo, segundo o empresário F: *“na perspectiva da coerência dos ideais almejados e da realidade do mundo empresarial”* (empresário).

Em 1991, segundo F, com o lançamento do projeto de EdC, o modelo mental ficou mais fechado, mas completo. Neste modelo a empresa se inseria também no social, respeitando todas as características de relacionamentos dentro da empresa, com os funcionários, com a cadeia produtiva, fornecedores e clientes. Respeito e união dentro, mas de modo mais externo com a sociedade e, de modo particular, com as pessoas mais pobres que, segundo ele, por distorção do sistema existem.

Este ano a empresa fará 40 anos, atualmente ela é líder no mercado de fundição. Recebeu diversos prêmios e certificações nacionais e internacionais, entre eles: Processo de Certificação conforme norma ISO 9002: através da agência BRTÜV, segundo proposta BRTÜV SP 053; Certificado de Qualidade para peças fundidas no 047015080: conforme norma alemã AD-Mekblätter WO TRD 100, outorgado pelo BRTÜV; “Destaque Ambiental do Ano” do COMDEMA Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente; Prêmios de Meio ambiente, como Destaque ambiental do ano de 2001, pelo conselho Municipal de Defesa do Meio ambiente, CODEMA, Piracicaba, São Paulo; Certificados de Mérito 95, 96, 2000 e 2001, pela *General Motors*

do Brasil como um de seus fornecedores que apresentam rígidos controles de custos, prazos e qualidade.

Possui clientes de porte como Volkswagen do Brasil Ltda; General Motors do Brasil, naval e prensa; Karmann Ghia do Brasil; Daimler Chrysler do Brasil, CSP – Cast Steel Products.

Atuando como fornecedor em diversos segmentos de mercado da indústria nacional, tais como automobilístico, papel e celulose, sucroalcooleiro, químico e metalúrgica, hidráulico, material de desgaste para calcário, cerâmico entre outros, mineração, naval e prensa.

A Y possui uma estrutura organizacional bastante horizontalizada. Os empresários circulam livremente pela empresa, conversando e cumprimentando os funcionários. Os diretores e supervisores possuem uma postura semelhante. Este agir revela simplicidade e cordialidade nos relacionamentos.

Mensalmente são realizadas reuniões, por grupo, com objetivo de informar à todos o lucro e produtividade da empresa, índice de refugo, previsão para os próximos meses, processos de ampliação, entre outros. Algumas vezes por ano são realizadas assembleias gerais. Os funcionários participam dos processos decisórios relacionados ao planejamento, produção, controle e expedição.

A administração de pessoal da Y possui fortes características humanizadoras. Os salários pagos estão acima da média do setor; as horas extras são pagas a 100%; a participação nos lucros é realizada mensalmente e todos recebem o mesmo valor, independente do nível em que se encontram na estrutura hierárquica; existe uma caixa beneficente, administrada pelos trabalhadores, que foi criada para auxiliar na compra de medicamentos, manutenção de aparelho ortodôntico, entre outras coisas; assistência médica extensiva aos dependentes; exames de rotina que são realizados na própria empresa por laboratório especializado; alimentação fornecida na própria empresa, que é controlada por uma comissão da fábrica. Existem projetos sociais em andamento como o da aquisição, construção ou reforma da casa própria.

A preocupação com a segurança é outro ponto forte nesta empresa, que possui risco de grau 4, pelo tipo de atividade que desenvolve. Os equipamentos de segurança,

segundo o técnico de segurança, são os melhores e estão disponíveis em quantidade suficientes. Os acidentes de trabalho não são comuns. Segundo a opinião do especialista, essa baixa taxa reflete o compromisso que a empresa possui com a prevenção, através da formação e orientação dos trabalhadores sobre estas questões.

Segundo o empresário entrevistado, atualmente a empresa está direcionando vários projetos para diminuir os riscos de produção, pó, ruído, entre outros.

### **3.3- AMOSTRA**

O tipo de amostragem utilizada foi a estratificada, que obedeceu a três etapas:

1<sup>a</sup> – classificação da população por áreas de trabalho;

2<sup>a</sup> – estabelecimento da proporcionalidade do número de pessoas escolhidas, em relação ao setor de trabalho;

3<sup>a</sup> – seleção das pessoas de acordo com o tempo de trabalho na empresa pesquisada e escolha aleatória.

A empresa X foi subdividida em dois grandes setores: administração e produção. Com um total de 12 funcionários, foram selecionados para participar da entrevista e responder ao questionário : 01 empresário (8,33%), o gerente da fábrica (8,33%) , 02 funcionários administrativos (16,66%) e 05 funcionários da produção (41,66%), perfazendo um total de 09 pessoas (75,00% do universo dos trabalhadores). Entretanto, na aplicação do questionário, somente 07 pessoas (70,56%) participaram desse processo.

Em relação ao tempo de trabalho, 50% tinha menos de cinco anos de empresa, sendo que deste total somente 01 funcionário (12,5%) possuía menos de um ano de empresa; e 50% tinha mais de cinco anos de empresa.

A empresa Y foi subdividida em três grandes setores: direção, administração e produção. Com um total de 89 funcionários efetivos distribuídos da seguinte forma: 06 direção, 11 administração e 72 produção. Foram selecionados: 02 diretores (2,24%), 03 funcionários administrativos (3,37%) e 12 funcionários da produção (13,48%), perfazendo um total de 17 pessoas (19,10%), para participarem da entrevista e para

responderem ao questionário. Entretanto, na entrevista, somente 16 pessoas (17,97%) participaram desse processo.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa Y, 05 (33,33%) pessoas tinham até 05 anos na empresa, sendo que deste total somente 02 (12,33%) pessoas tinham menos de 01 ano na empresa; 06 (40%) pessoas tinham de 06 a 10 anos na empresa e 04 (26,66%) pessoas tinham mais de 10 anos na empresa.

### **3.4- ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados em uma pesquisa qualitativa é uma tarefa bastante complexa devido ao volume de informações e dados que precisam ser organizados, compreendidos e interpretados. Nesse processo procura-se identificar dimensões, categorias, tendências, relações, desvendando-lhe o significado. O ideal é que esse processo seja realizado à medida que os dados sejam coletados, pois possibilita a construção de interpretações, que podem gerar novas questões e ou aperfeiçoamentos (MAZZOTTI, 2001).

Foram utilizados dois tipos de análise: a estatística, para os questionários de auto-respostas e análise de conteúdo para as entrevistas. Para a análise estatística foi utilizado o programa excel, onde buscou-se estabelecer médias para os valores determinados na escala de *lickert*. Os dados foram analisados por pessoa; pelo conjunto dos trabalhadores onde obteve-se a nota média da empresa em relação ao capital social produzido; pelas virtudes determinadas e por correlação entre as diferentes virtudes analisadas.

Na análise de correlação foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson e o Teste de Significância. O Coeficiente de Correlação determina a força e o sentido da relação linear entre as variáveis que tenham sido mensuradas. As correlações podem ser positivas, negativas ou ausentes (LEVIN, 1987).

O Teste de Significância foi utilizado com o objetivo de verificar se as correlações identificadas existem de fato ou se não resultam de um erro amostral (ibid.).

Os dados das análises estatísticas foram apresentados sob a forma de tabelas e gráficos. As tabelas foram elaboradas por empresa individualmente, a fim de que os dados numéricos pudessem ser visualizados e compreendidos sinteticamente.

Os gráficos utilizados foram de dois tipos: colunas e círculos concêntricos. O gráfico de colunas foi elaborado por empresa a fim de facilitar a compreensão dos resultados. O gráfico de círculos concêntricos foi utilizado para representar as correlações entre os diversos valores analisados. Nesta análise optou-se em apresentar os dados das empresas X e Y no mesmo gráfico. Esta opção teve como objetivo favorecer a comparação dos resultados das duas empresas utilizadas na pesquisa.

No gráfico de círculos concêntricos, as correlações são mais fortes à medida que se aproximam da borda e tornam-se mais distantes ou inexistentes à medida que se aproximam do centro.

A análise de conteúdo foi utilizada por ser uma técnica que estuda as idéias e não as palavras, através de uma discussão objetiva, sistemática e quantitativa do que foi comunicado (BARDIN, 1977). Neste processo, foram observados os seguintes passos: transcrição de todas as fitas gravadas nas entrevistas; leitura minuciosa de toda transcrição realizada, onde buscou-se identificar frases opinativas, descritivas e comentários e palavras que revelassem as diversas formas de capital social existentes; interpretação dos dados e revisão.

A análise de conteúdo teve como objetivo identificar a origem dos diferentes tipos de relacionamentos sociais constituídos, nas empresas analisadas. Estes tipos de relacionamentos, segundo COLEMAN (1990), são denominados de formas de capital social, fundamentais para a geração das virtudes sociais numa comunidade ou estrutura social.

A análise foi elaborada segundo BARDIN (1977), que recomenda a utilização do recurso, com o objetivo de tirar partido do material qualitativo, que nesta pesquisa foram as entrevistas realizadas com os trabalhadores e empresários, nas duas empresas.

A análise realizada foi: temática, pois teve como objetivo descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença seja significativo para o objetivo visado. As grades utilizadas foram mistas, pois nós definimos algumas



categorias a *priori*, pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém incluímos categorias surgidas no decorrer da análise. Transversal, pois as entrevistas foram recortadas ao redor de cada tema-sentimento/opinião/declaração. Tudo o que foi falado sobre cada pergunta realizada foi transcrito digitalmente. (MINAYO, 1993)

Posteriormente cada categoria identificada foi reagrupada por significado e conotação, respeitando a regra dos sentidos semelhantes e dispostas de acordo com as famílias de categorias definidas . A análise foi feita baseada nas frases, parágrafos e expressões colhidas no decorrer das entrevistas, de acordo com a interpretação realizada, tendo por base o problema que suscitou a investigação (VERGARA, 2005).

Portanto, em nossa pesquisa aplicamos a técnica da análise de conteúdo conforme o entendimento de BARDAN (1977), MINAYO (1993) e VERGARA (2005).

## **4- ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresentaremos os resultados das análises estatísticas e de conteúdo das duas empresas pesquisadas, KNE e Femaq.

### **4.1- ANÁLISE ESTATÍSTICA**

Foram utilizados dois métodos para a realização da análise estatística: a medida de opinião e atitude, em que se utilizou a escala de *lickert* e a análise por correlação.

#### **4.1.1- Análise dos dados da Escala de *Lickert***

A análise dos dados da escala de *lickert* foi realizada no excel, onde se elaborou uma planilha para as perguntas consideradas de aprovação ( 04, 07, 08, 10 a 47, 49 a 51) e para aquelas consideradas como de desaprovação (01, 02, 03, 05,06, 09, 48), que para efeito de análise foram corrigidas no sistema.

Os valores (01 a 05) estabelecidos na escala de *lickert*, foram transformados em percentuais, como a seguir representado:

nota 05 - 100% de aprovação

nota 04 - 75% de aprovação

nota 03 - 50% de aprovação

nota 02 – 25% de aprovação

nota 01 – 0% de aprovação

A nota máxima representa uma aceitação máxima para aquelas atitudes ou valores considerados fundamentais para a geração do capital social. A nota mínima representa nenhuma aceitação para estas mesmas atitudes ou valores.

##### **4.1.1.1 - Análise dos dados da Escala de *Lickert* da Empresa X**

Na empresa X, a análise estatística revelou uma tendência à aprovação de comportamentos e atitudes condizentes com estruturas sociais onde o capital social é produzido. A Tabela 02 apresenta o percentual de aprovação por pessoa, em relação ao conjunto de perguntas realizadas e a média final, que pode ser um indicador do nível de capital social nesta organização.

**Tabela 2 – Média das variáveis por entrevistado na empresa X**

<b>Sujeito</b>	<b>Percentual médio obtido com as respostas</b>
A	60,78
B	<b>78,92</b>
C	<b>56,86</b>
D	<b>74,02</b>
E	<b>72,06</b>
F	<b>85,78</b>
G	<b>85,29</b>
<b>Percentual médio de aceitação</b>	<b>73,39</b>

Fonte: Dados obtidos dos questionários de auto-respostas na empresa X.

O percentual médio obtido, 73,39, demonstra aceitação para atitudes e valores que podem indicar a produção de capital social na empresa.

No Gráfico 1, é possível visualizar as diferenças de comportamentos e atitudes identificados. Estas diferenças podem ter a sua explicação no fato de que as pessoas são livres para assumirem comportamentos e atitudes diversos, independente de estarem atuando em uma empresa de EdC. Isto demonstra inclusive a inexistência de uma pressão organizacional para comportamentos padronizados.

Este resultado também pode revelar o quanto as pessoas, na estrutura social, podem apresentar níveis diferentes de engajamento para comportamentos mais interdependentes e inter-relacionais, mas que são conseqüências da (sua) convivência pessoal ou da (sua) história de vida.

Para FRANCO (2001) as pessoas possuem capacidade de produzir capital social, simplesmente pelo fato de que todo ser humano possui capacidade de colaborar ou cooperar com outros seres humanos. Segundo o autor (ibid., p.67), “colaborar evoca a noção de trabalhar em conjunto, enquanto cooperar se refere a qualquer (oper) ações conjuntas”, sendo ambas constitutivas dos seres humanos.

Esta empresa, recentemente, passou por um grande processo de reestruturação administrativo e produtivo. A análise de conteúdo (item 4.2) evidenciou problemas de

relacionamentos entre os trabalhadores e entre trabalhadores e direção, este fato pode explicar este percentual positivo, entretanto pouco adequado para uma empresa que está engajada em um projeto, que possui como proposta a constituição de comunidades de trabalho.

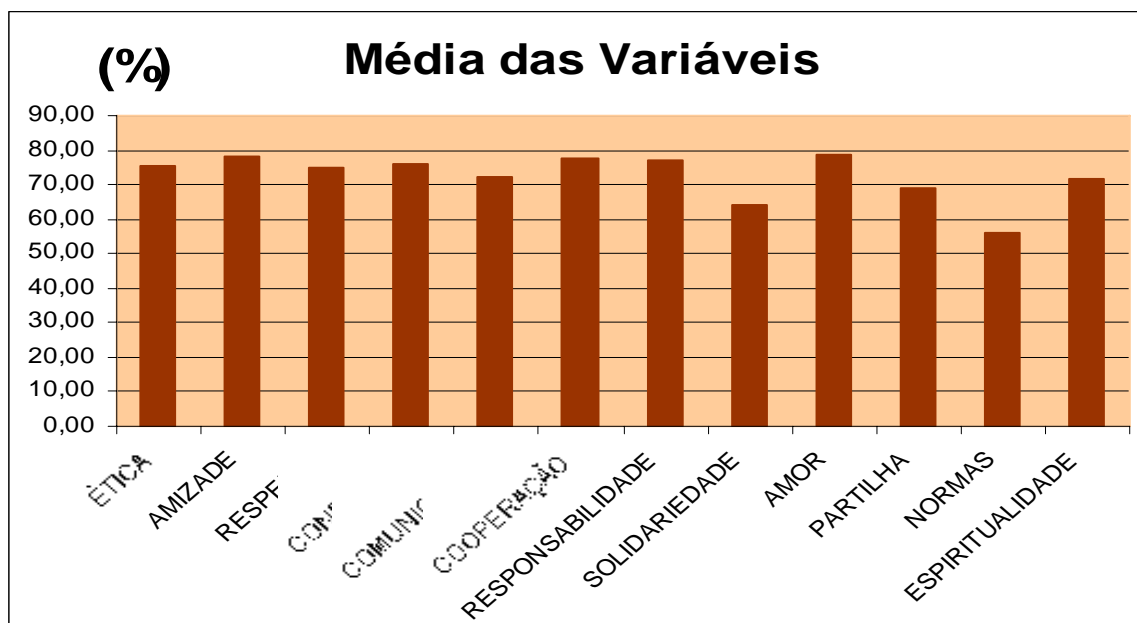
**Tabela 03 - Percentual médio por variável analisada na empresa X**

<b>Ética</b>	75,36
<b>Amizade</b>	<b>78,06</b>
<b>Respeito</b>	75,00
<b>Confiança</b>	75,89
<b>Comunicação</b>	72,14
<b>Cooperação</b>	<b>77,38</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>77,14</b>
<b>Solidariedade</b>	<b>64,29</b>
<b>Amor</b>	<b>78,57</b>
<b>Partilha</b>	<b>69,05</b>
<b>Normas Sociais</b>	<b>55,95</b>
<b>Espiritualidade</b>	71,43

Fonte: Informações obtidas dos questionários de auto-resposta na empresa X.

Os valores que obtiveram os maiores percentuais, conforme Tabela 3, foram: amor com 78,57 e amizade com 78,06. A existência desses tipos de virtudes sociais, nos relacionamentos interpessoais, são fortes indicadores da produção de capital social numa comunidade ou sociedade. Quando existe um “*ethos* de comunidade” num grupo ou sociedade, amor e amizade são sentimentos que as pessoas desenvolvem, devido à proximidade, a intensa convivência, o reconhecimento e o respeito ao outro.

**Gráfico 1 – Média das variáveis analisadas da empresa X**



Fonte: Resultado obtido dos questionários de auto-respostas na empresa X.

Os valores que obtiveram os menores percentuais, conforme demonstrado no Gráfico 1, foram: normas sociais com 55,95 e solidariedade com 64,29.

As normas sociais muitas vezes são vistas como instrumentos de estruturas verticalizadas, entretanto no contexto da pesquisa, este ponto fez referência às possíveis normas de convivência existentes. Sendo assim, este resultado pode indicar: desinformação sobre o ponto abordado, desinteresse sobre a questão e problemas relacionais existente entre os funcionários e funcionários e direção.

Na análise de conteúdo, posteriormente apresentada (item 4.2), foram identificados conflitos entre trabalhadores e o gerente da fábrica.

O baixo percentil do valor solidariedade se apresenta como uma contradição neste contexto, pois segundo FRANCO (2001) e COLEMAN (1990), a solidariedade se apresenta como uma das principais virtudes para geração e manutenção do capital social. É um indicador da existência do *ethos* comunitário e uma virtude que em muitas situações faz emergir outras virtudes sociais

Este resultado também pode ser considerado contraditório se analisarmos o fato da empresa estar coligada ao projeto de EdC, que possui como um dos princípios

fundamentais a constituição de relacionamentos solidários: “...A EdC pretende favorecer a concepção do agir econômico como um compromisso que abrange idéias e ação (não só lucrativo), que visa a promoção integral e solidária do homem e da sociedade [...]”(BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO, 2003, p.9)

Este resultado também pode indicar dificuldades existentes, de se colocar em prática princípios que envolvam mudanças comportamentais profundas e dificuldades de implementar gestões que tenham por base valores humanos, como a que está posta em questão.

Os resultados também apresentam valores que não obtiveram os mais elevados percentuais, no entanto não devem ser menosprezados. Responsabilidade (77,14) e cooperação (77,38) obtiveram percentuais próximos aos mais elevados. Esses valores também são considerados indicadores de um alto nível de capital social. Segundo PUTNAM (2002, p.174) a “capacidade de cooperar pode indicar compromisso mútuo ou confiança entre as partes”.

A espiritualidade (71,43) também pode ser considerada um indicador interessante, pelo fato da empresa estar coligada a um projeto originário de um movimento religioso da Igreja Católica. O fato dos sujeitos considerarem este valor de forma positiva pode indicar valorização do transcendente, uma vez que na pesquisa não foram elaboradas perguntas sobre preferências ou tendências religiosas.

#### **4.1.1.2 – Análise dos Dados da Escala de *Lickert* da Empresa Y**

A empresa Y apresentou resultados bastante positivos nas análises estatísticas realizadas. Estes resultados indicam que esta organização dispõe de um elevado nível de capital social entre todos: trabalhadores, gerentes e diretores.

A Tabela 4 apresenta o percentual de aprovação por pessoa, em relação ao conjunto de perguntas realizadas e à média final obtida.

**Tabela 4- – Média das variáveis por entrevistado na empresa Y**

<b>Sujeito</b>	<b>Percentual médio obtido com as respostas</b>
<b>A</b>	<b>80,88</b>
<b>B</b>	<b>75,00</b>
<b>C</b>	<b>54,90</b>
<b>D</b>	<b>91,18</b>
<b>E</b>	<b>95,59</b>
<b>F</b>	<b>90,20</b>
<b>G</b>	<b>86,27</b>
<b>H</b>	<b>70,10</b>
<b>I</b>	<b>91,67</b>
<b>J</b>	<b>84,31</b>
<b>K</b>	<b>69,61</b>
<b>L</b>	<b>75,49</b>
<b>M</b>	<b>78,92</b>
<b>N</b>	<b>78,92</b>
<b>O</b>	<b>93,14</b>
<b>P</b>	<b>92,65</b>
<b>Q</b>	<b>75,00</b>
<b>Percentual médio de aceitação</b>	<b>81,40</b>

Fonte: Dados obtidos dos questionários de auto-respostas na empresa Y.

O percentual médio obtido, 81,40, Tabela 5, demonstra uma aceitação muito boa para atitudes e comportamentos geradores de valores relacionais, favorecendo a produção, a acumulação e a reprodução deste capital. Este resultado também revela uma forte predisposição deste grupo em estabelecer relações humanas, fraternas e éticas, em detrimento a relações instrumentalizadas, que habitualmente são comuns nas organizações de trabalho.

A análise de conteúdo (item 4.2) corrobora este resultado, com depoimentos reveladores de relações extremamente humanas e solidárias em todos os níveis da organização.

**Tabela 5- Percentual médio por variável analisada na empresa Y**

<b>Ética</b>	<b>80</b>
<b>Amizade</b>	<b>75</b>
<b>Respeito</b>	<b>75</b>
<b>Confiança</b>	<b>75</b>
<b>Comunicação</b>	<b>75</b>
<b>Cooperação</b>	<b>75</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>75</b>
<b>Solidariedade</b>	<b>75</b>
<b>Amor</b>	<b>75</b>
<b>Partilha</b>	<b>58,33</b>
<b>Normas Sociais</b>	<b>75</b>
<b>Espiritualidade</b>	<b>75</b>

Fonte: Dados obtidos dos questionários de auto-respostas na empresa Y .

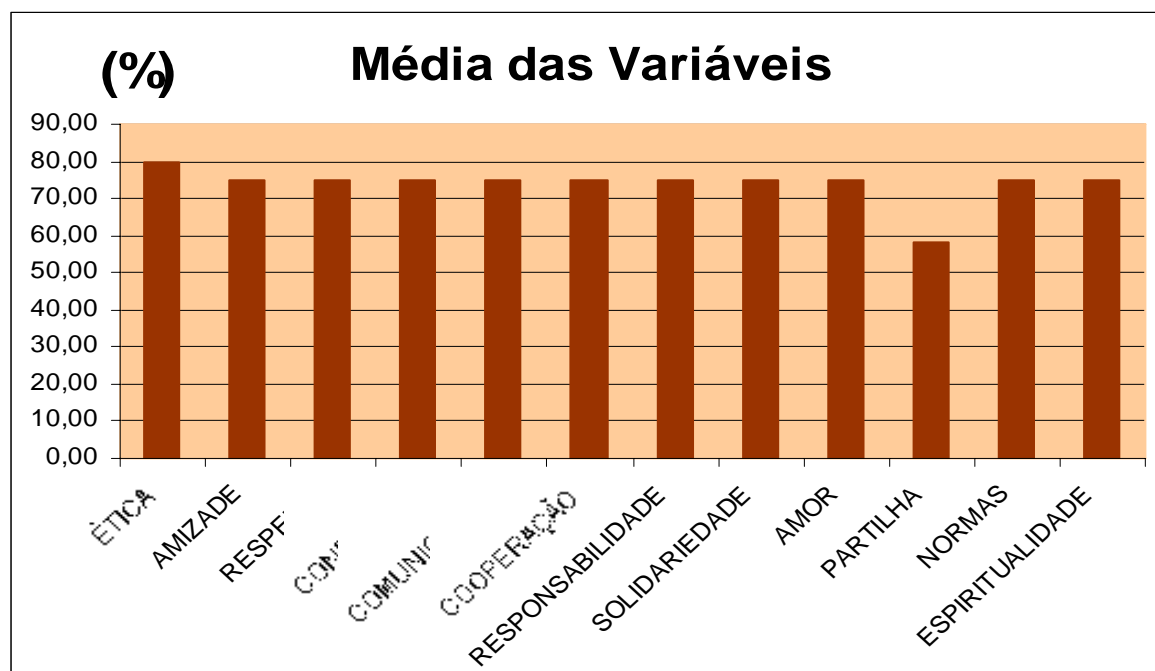
O valor que obteve o maior percentual foi a ética, Gráfico 2, isto pode ser um indicador de profundas mudanças relacionadas à conduta no ambiente de trabalho. Na análise de conteúdo (item 4.2) identificamos a ética como um dos aspectos existentes nos relacionamentos entre todos: trabalhadores, gerentes e empresário. Sentimentos como igualdade, companherismo, fraternidade, honestidade e respeito entre outros emergiram da fala dos entrevistados, corroborando o resultado ora apresentado.

O valor que obteve o menor percentual foi a partilha, Gráfico 2. Como este valor necessita de uma visão e formação espiritual, por ser tratar de um valor evangélico, este resultado pode indicar o despreparo ou o desconhecimento sobre a importância desta prática na vida de comunidade. Este resultado também pode revelar: deficiência na comunicação/informação sobre o projeto de EdC, pois o mesmo tem como um dos pilares de sustentação a cultura da partilha; inexistência de intenção de formar os trabalhadores espiritualmente; desconhecimento da essência do projeto; não tomaram para si este valor como algo a ser internalizado e vivenciado; não é um valor considerado importante na convivência com os outros.



A cultura da partilha é um dos principais pontos formativo do Movimento dos Focolares, que desde o seu início em Trento, tinha como um dos objetivos a partilha para que todos fossem um e não houvesse necessitados entre eles. Esta cultura espiritual desenvolveu-se de modo que a prática do colocar tudo em comum, tornou-se um dos pontos da espiritualidade deste movimento e a base motivadora para a constituição do projeto de EdC.

**Gráfico 02- Médias das variáveis analisadas da empresa Y**



Fonte: Dados obtidos dos questionários de auto-respostas aplicados na empresa Y.

Os demais valores obtiveram o mesmo percentual, 75,00. Este resultado é um forte indicador de estabilidade relacional em todos os valores analisados. Esta estabilidade pode ser explicada pelo longo tempo, que a maioria dos sujeitos possuem na empresa, conforme apresentado no Gráfico 2.

COLEMAN (1990), FRANCO (2001) e PUTNAM (2002) apresentam o longo tempo como um dos fatores importantes, para a constituição de relações sociais estáveis e maduras. Este fator proporciona o conhecimento do outro, a integração e o desenvolvimento de valores humanos que são formados à medida que os relacionamentos se consolidam, favorecendo relações de abertura e de reciprocidade.

A análise de conteúdo (item 4.2) identificou relações com fortes vínculos relacionais e ricas de virtudes sociais, confirmando o resultado ora apresentado.

O capital social para ser produzido demanda tempo, capacidades e habilidades humanas, categorias que se revelaram presentes nesses resultados, tendo em vista que todos os valores, com exceção da partilha, apresentaram percentis elevados.

#### **4.1.2- Análise de Correlação e Teste de Significância**

Esta análise foi realizada com o objetivo de identificar a existência de correlações entre os diversos valores analisados, muito embora a existência de uma relação não esclareça muito o grau de associação ou correlação entre duas variáveis, pois existem muitas exceções a serem consideradas neste método.

As correlações segundo LEVIN (1987) variam de acordo com a sua força, ou seja, quanto mais os pontos em um diagrama de dispersão se agrupam de forma compacta em torno de uma linha imaginária, mais forte é a correlação.

As correlações podem ser negativas, positivas ou ausentes, conforme Tabela 6, demonstrada abaixo:

**Tabela 6- Níveis dos graus de correlações**

-1,00	Perfeita correlação negativa
-0,95	Forte correlação negativa
-0,50	Moderada correlação negativa
-0,10	Fraca correlação
0,00	Ausência de correlação
+0,10	Fraca correlação positiva
+0,50	Moderada correlação positiva
+0,95	Forte correlação positiva
+1,00	Perfeita correlação positiva

O teste de significância é um método utilizado para verificar se o resultado obtido em uma análise de correlação pode ser considerado significativo ou se é resultado do acaso. Este teste é muito utilizado, quando a amostra é do tipo aleatória de

uma particular população. Como as amostras utilizadas, na pesquisa, possuíam estas características, nós optamos por realizar o teste.

#### 4.1.2.1- Análise de Correlação da Empresa X

Os valores analisados foram correlacionados, um a um a fim de que pudéssemos identificar e visualizar as associações existentes. Na Tabela 7, apresentamos as correlações positivas, negativas e as ausências de correlações.

**Tabela 7 – Correlação entre os valores analisados na Empresa X: valores do coeficiente de correlação linear de Pearson.**

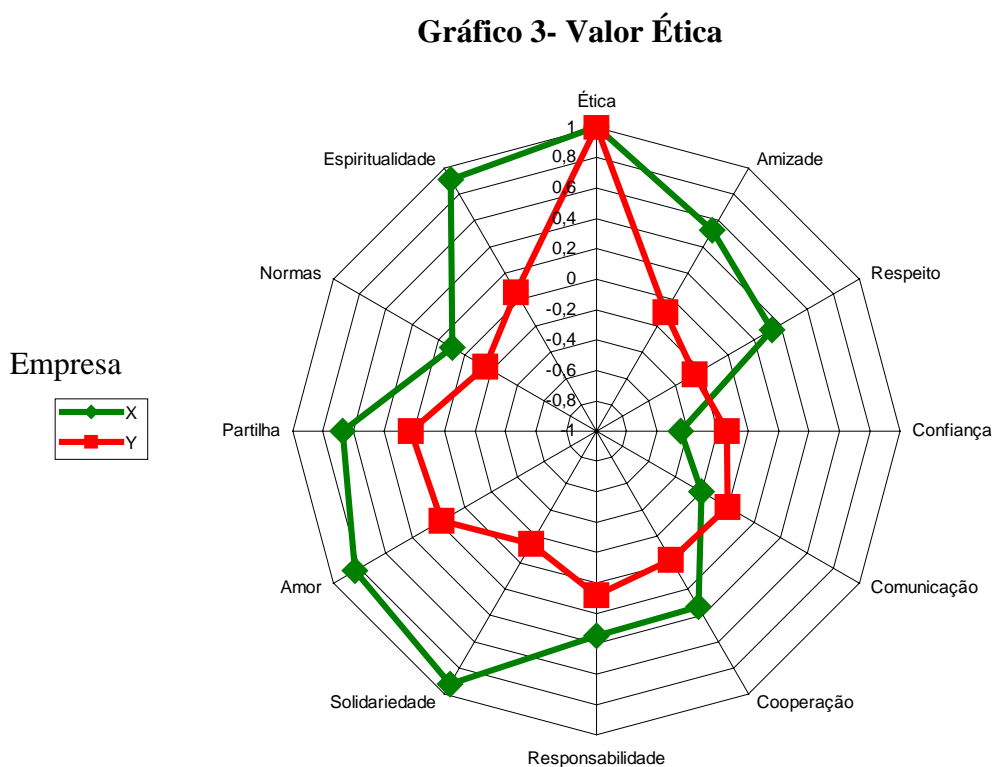
	Col. 1	Col. 2	Col. 3	Col. 4	Col. 5	Col. 6	Col. 7	Col. 8	Col. 9	Col. 10	Col. 11	Col. 12
Col. 1	1											
Col. 2	0,5195	1										
Col. 3	0,3300	0,8345	1									
Col. 4	-0,447	0,3145	0,5552	1								
Col. 5	-0,202	0,5969	0,4732	0,7126	1							
Col. 6	0,3354	0,6777	0,3898	-0,090	0,5126	1						
Col. 7	0,3436	0,9372	0,9163	0,4663	0,6496	0,6011	1					
Col. 8	0,9169	0,5666	0,4185	-0,285	-0,115	0,3973	0,3475	1				
Col. 9	0,8340	0,6416	0,4814	-0,013	0,0550	0,1012	0,4758	0,7835	1			
Col. 10	0,6663	0,6527	0,7925	0,0923	-0,096	0,1696	0,6115	0,7332	0,6984	1		
Col. 11	0,0943	0,4099	0,3038	0,3610	0,4784	-0,038	0,5082	-0,157	0,4226	0,0368	1	
Col. 12	0,9071	0,7676	0,6027	-0,113	0,0620	0,4200	0,5838	0,9402	0,9021	0,8191	0,1386	1

Fonte: Dados obtidos da análise estatística dos questionários de auto-respostas aplicados na empresa X.

A análise de correlação entre as diversas variáveis apresentou resultados interessantes, que corroboram os resultados da análise das variáveis. A maioria das correlações (75,00%) apresentaram resultados positivo, sendo que deste total, 60,60%, apresentaram moderada correlação positiva (0,50 a 0,94) e 40,40% apresentaram fraca correlação positiva (0,10 a 0,49). Isto pode indicar a existência de um elevado nível de capital social, em que atitudes e sentimentos humanos e fraternos se reforçam mutuamente.

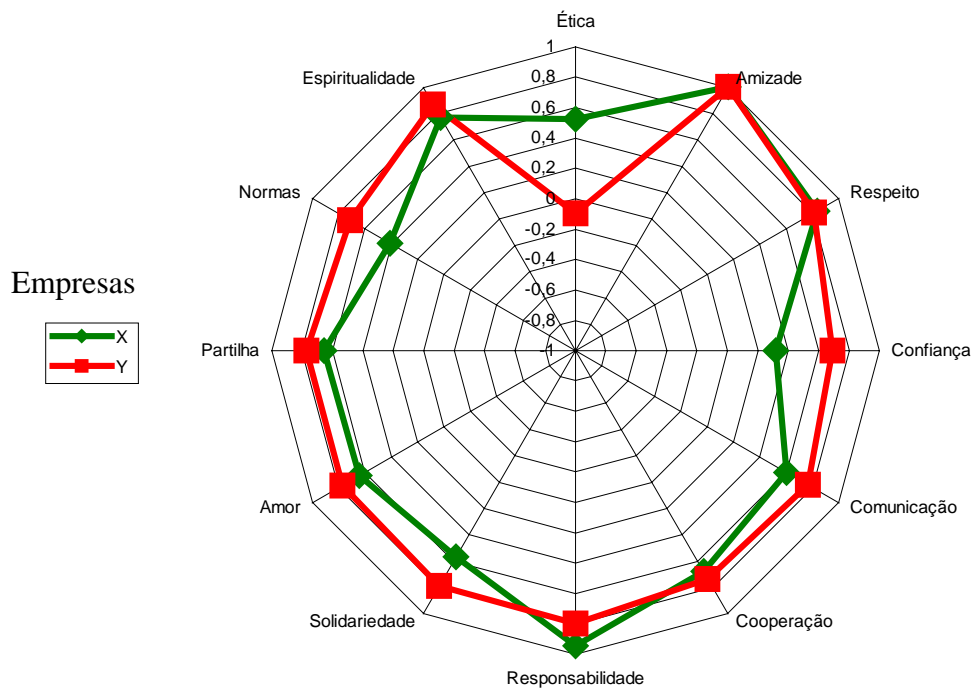
Alguns resultados foram particularmente interessantes, por apresentarem coeficientes de correlações muito altos, tais como: comportamento ético em relação ao nível de solidariedade e espiritualidade, Gráfico 3, que apresentou resultados acima de +0,90; amizade e responsabilidade, Gráfico 4, que apresentou correlação de +0,93; respeito e responsabilidade, Gráfico 5, que apresentou correlação de +0,91; solidariedade e espiritualidade, Gráfico 10, que apresentou correlação de +0,94; amor e espiritualidade, Gráfico 11, que apresentou correlação de +0,90; espiritualidade com ética, solidariedade e amor, Gráfico 14, que apresentou correlações acima de +0,90.

Cabe mencionar, em seguida, as correlações moderadamente elevadas, tais como: ética e responsabilidade, Gráfico 3, que apresentou correlação de +0,83; amizade com respeito e espiritualidade, Gráfico 4, que apresentou correlações de +0,83 e +0,76, respectivamente; respeito com amizade e partilha, Gráfico 5, que apresentou correlações de +0,83 e +0,79, respectivamente; solidariedade e amor, Gráfico 10, que apresentou correlação de +0,78; partilha e espiritualidade, Gráfico 12, que apresentou correlação de +0,81; espiritualidade com amizade e partilha, Gráfico 14, que apresentou correlações de +0,76 e +0,81, respectivamente.



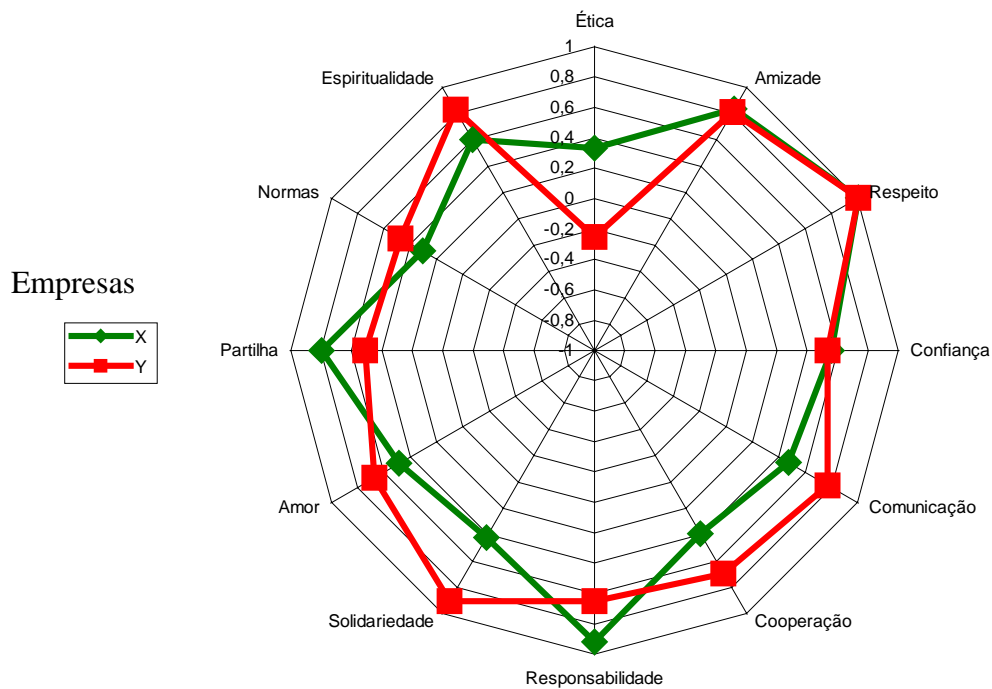
Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

Gráfico 4- Valor Amizade



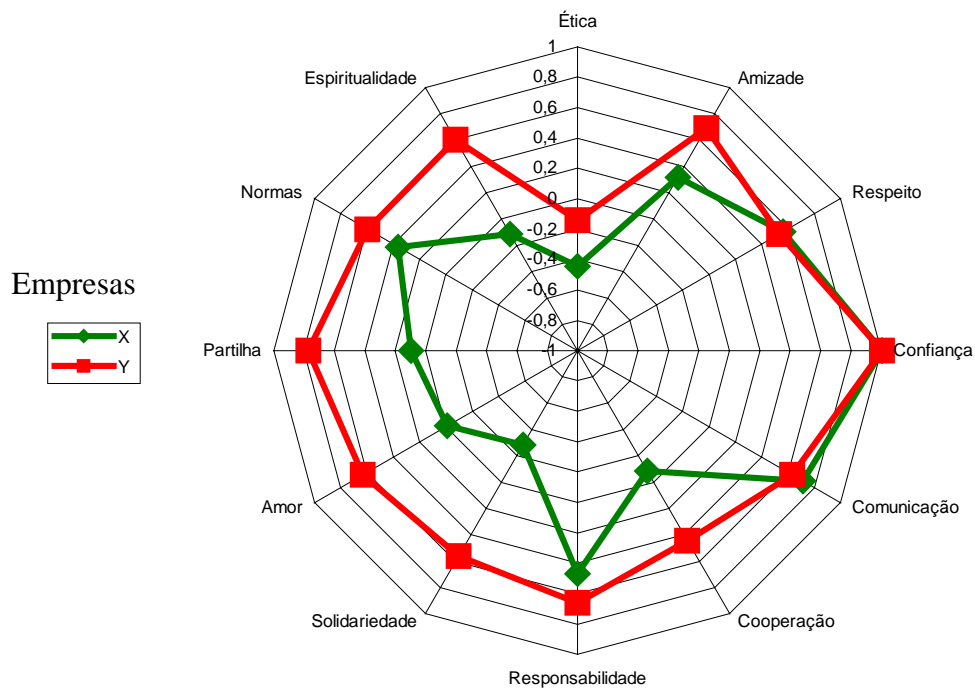
Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

Gráfico 5- Valor Respeito



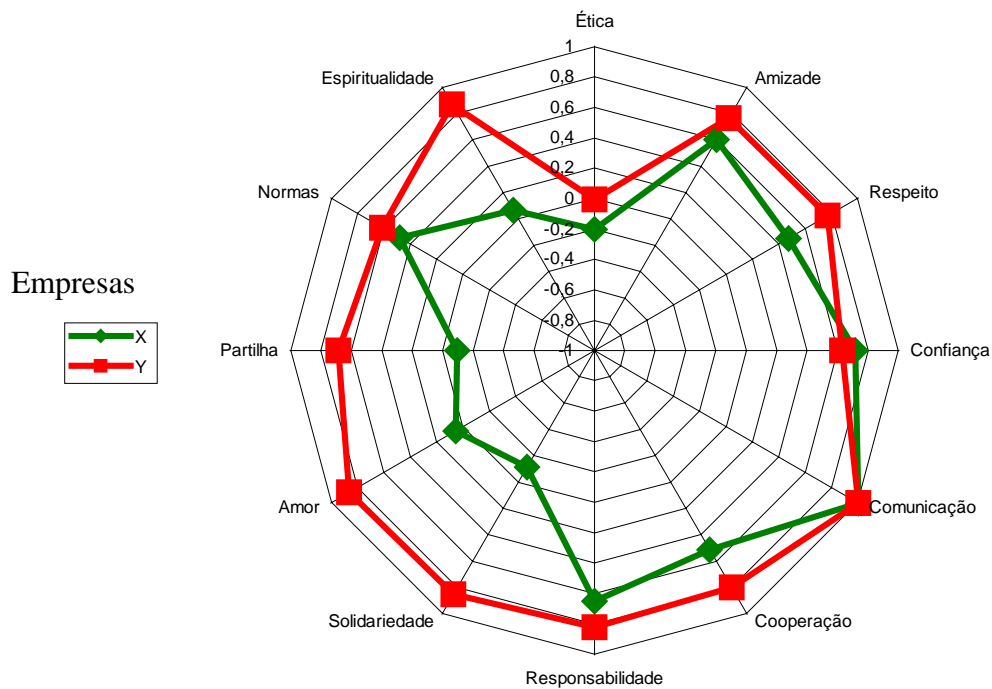
Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

**Gráfico 6- Valor Confiança**

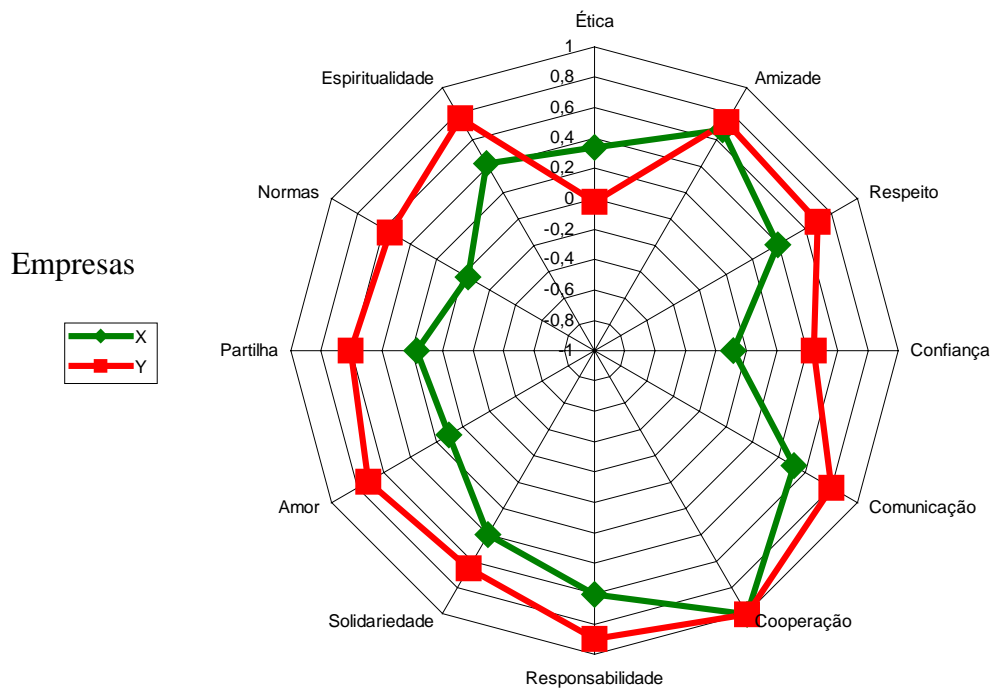


Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

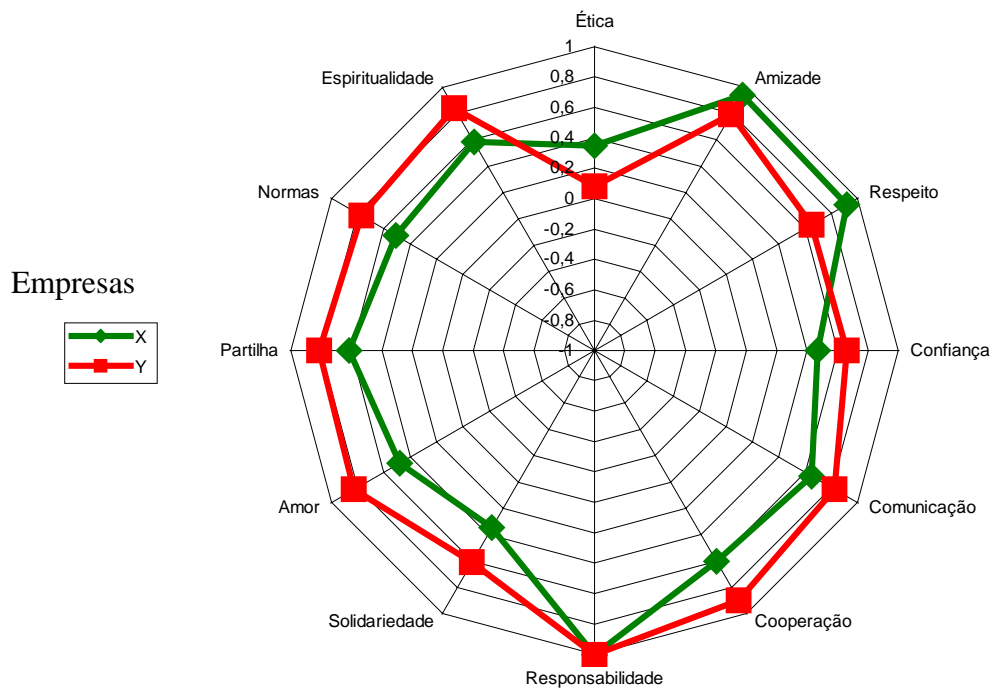
**Gráfico 7- Valor Comunicação**



Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

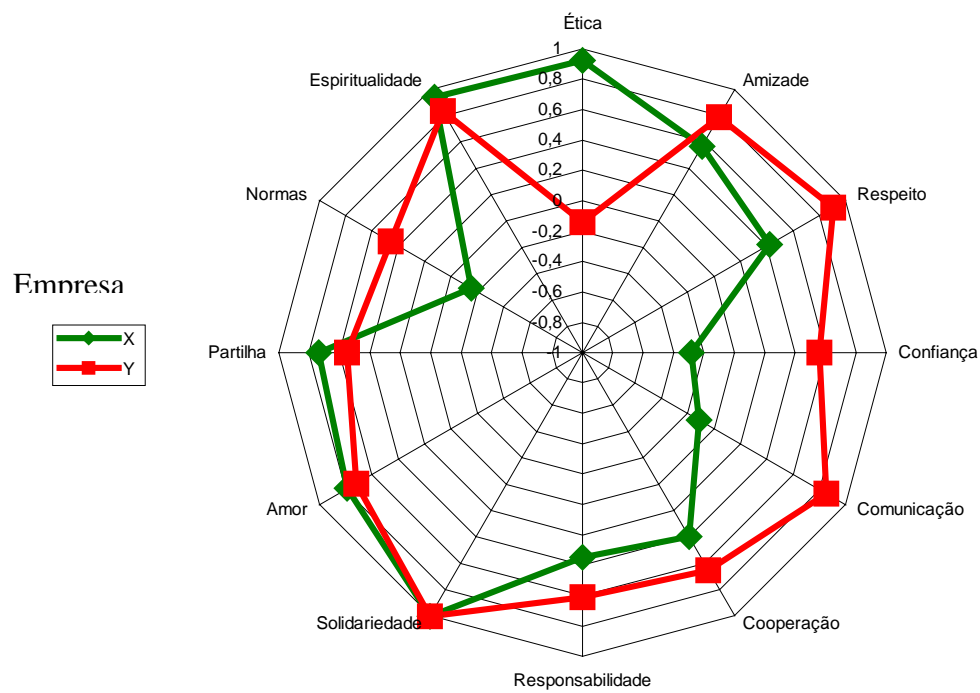
**Gráfico 8- Valor Cooperação**

Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

**Gráfico 9- Valor Responsabilidade**

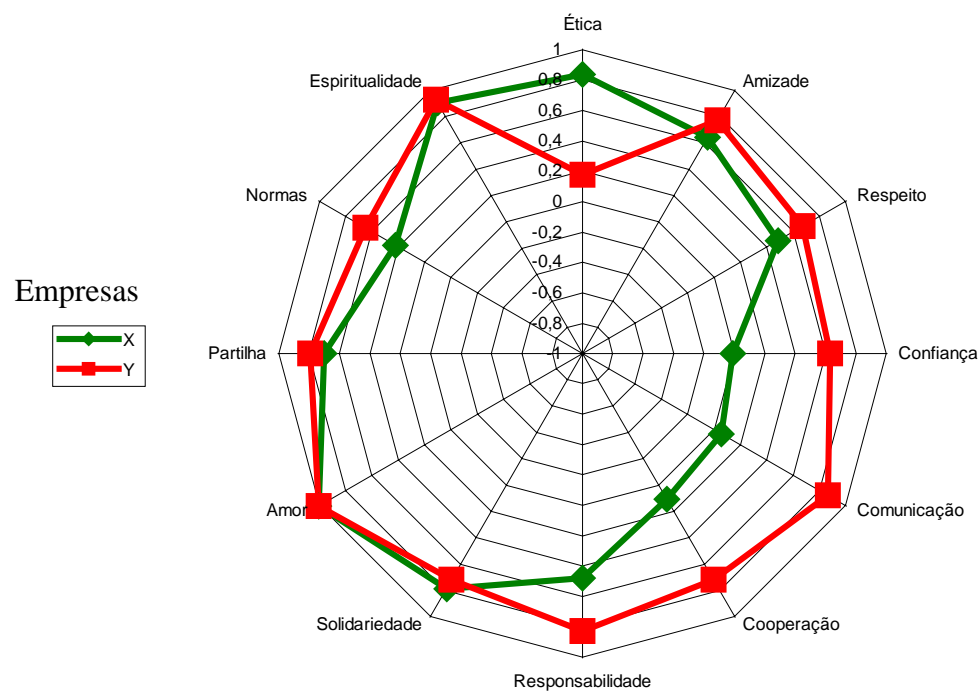
Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

**Gráfico 10- Valor Solidariedade**



Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

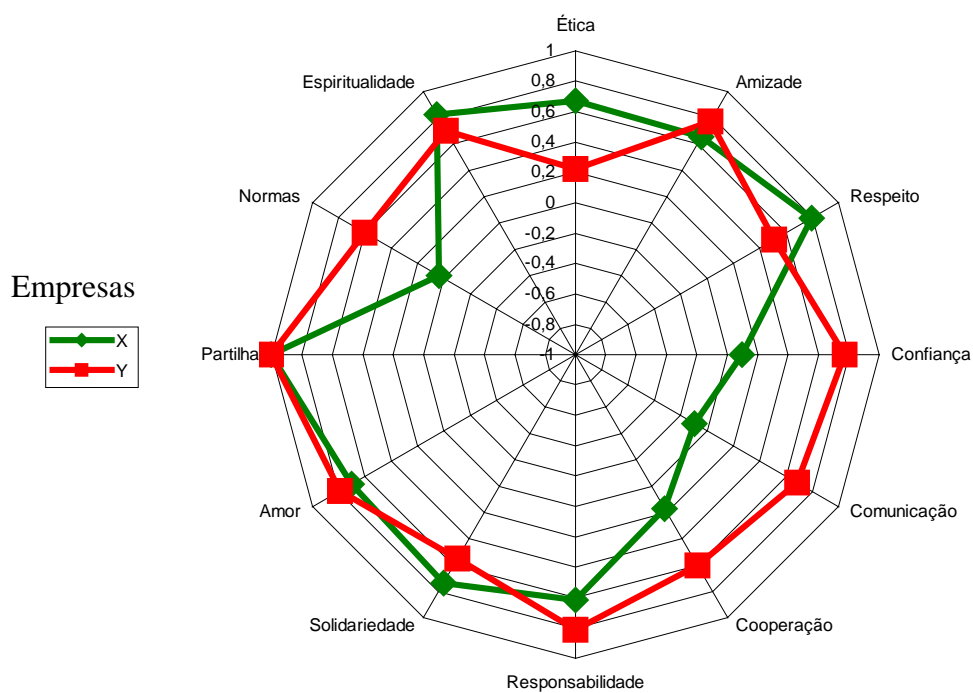
**Gráfico 11- Valor Amor**



Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

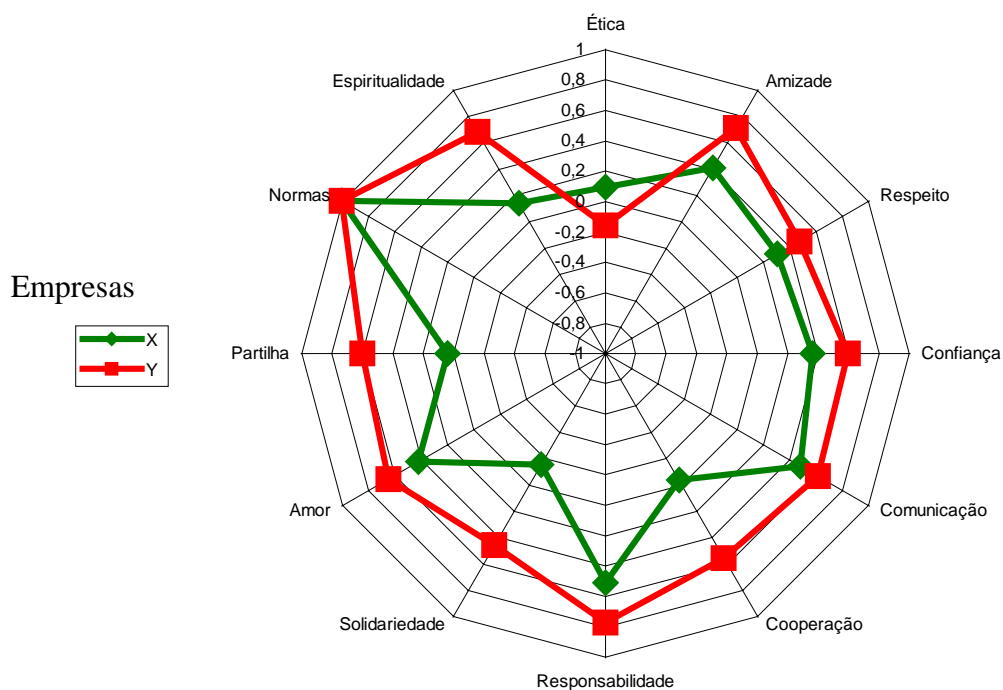


Gráfico 12- Valor Partilha



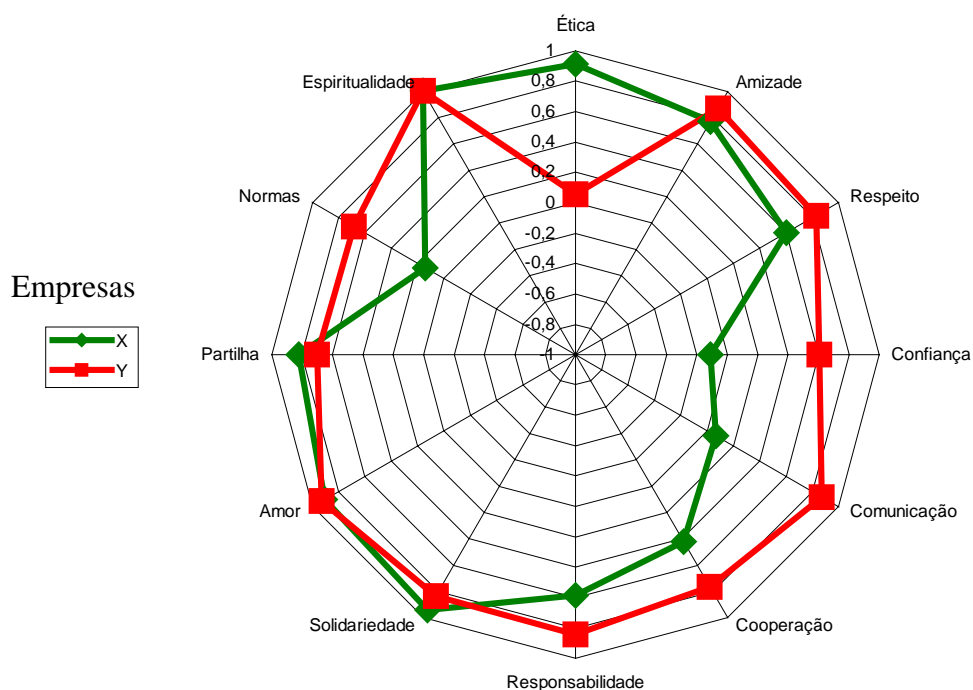
Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

Gráfico 13- Normas Sociais



Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

Gráfico 14- Valor Espiritualidade



Fonte: Tabela de correlações entre os valores analisados.

#### 4.1.2.2- Teste de Significância da Empresa X

Apesar dos resultados acima apresentados terem sido positivos, fez-se necessário realizar um teste de significância das correlações na empresa X. Optamos por realizar o teste, devido à amostra da KNE ser numericamente pequena, muito embora a proporcionalidade em relação ao universo tenha sido elevada (58,33%). Sendo assim, de acordo com o cálculo que utilizou nível de significância de 5%, somente foram consideradas significativas as correlações cujo valor da estatística F tenham sido superiores a 6,61, que é o valor numérico do 95<sup>o</sup> percentil da distribuição F, com grau 1 de liberdade no numerador e 5 graus de liberdade no denominador.

Os dados obtidos estão demonstrados na Tabela 8.

Neste tipo de análise, quanto maior for o valor da estatística F, mais Significativa é a respectiva correlação.

**Tabela 8- Teste de Significância da Empresa X: valores da estatística F**

	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10	Col 11	Col 12
Col 1	1											
Col 2	1,8486	1										
Col 3	0,6111	11,473	1									
Col 4	1,2482	0,5490	2,2290	1								
Col 5	0,2145	2,7686	1,4428	5,1611	1							
Col 6	0,6337	4,2467	0,8960	0,0409	1,7823	1						
Col 7	0,6694	36,108	26,191	1,3898	3,6512	2,8292	1					
Col 8	26,422	2,3643	1,0618	0,4451	0,0672	0,9373	0,6868	1				
Col 9	11,430	3,4986	1,5083	0,0009	0,0151	0,0517	1,4637	7,9515	1			
Col 10	3,9929	3,7111	8,4456	0,0430	0,0466	0,1482	2,9870	5,8131	4,7619	1		
Col 11	0,0449	1,0100	0,5085	0,7493	1,4847	0,0075	1,7414	0,1277	1,0871	0,0068	1	
Col 12	23,229	7,1727	2,8529	0,0647	0,0193	1,0714	2,5862	38,137	21,875	10,198	0,0979	1

Fonte: Dados obtidos da aplicação da fórmula para teste de significância.

De maneira geral, nesse teste, não foram encontradas muitas correlações significativas (7,57%), ou seja com resultados superiores a 6,61. Este resultado pode indicar que, na empresa X, a maioria dos eventos pesquisados não apresentaram correlações significativas, provavelmente devido ao pequeno tamanho da amostra. Entretanto, as correlações consideradas significativas são expressivas, pois apresentaram valores bem superiores aos determinados. Logo, podem ser consideradas indicadoras da existência do capital social entre essas pessoas.

Este resultado corrobora o resultado da análise do percentil para atitudes consideradas de aprovação, para os valores geradores desta forma de capital.

A ética apresentou correlações com a solidariedade, amor e a espiritualidade. Isto indica que comportamentos éticos estão intrinsecamente ligados a atitudes solidárias, de amor para com o outro e a crença no transcendental.

A amizade apresentou correlações com a responsabilidade e respeito. Isto indica que este sentimento se eleva à medida que cresce a responsabilidade e o respeito para com o outro.

O respeito apresentou correlação positiva com a partilha. Isto indica, que a capacidade de partilhar está associada ao respeito que se tem pelo outro.

A solidariedade apresentou correlações com o amor e a espiritualidade. Isto indica que o nível de solidariedade se eleva quando se tem amor pelo outro e quando acredita-se no transcendente.

O amor apresentou correlação com a espiritualidade. Isto demonstra que a capacidade de amar o outro está associada a uma vida espiritualizada.

A partilha apresentou correlação com a espiritualidade. Como no amor, isto indica que a capacidade de partilhar esta associada a uma vida espiritualizada.

Todas essas correlações também revelam as características que os relacionamentos podem desenvolver quando se está inserido numa empresa coligada a um projeto, que tenha princípios baseados em valores humanos, espirituais e éticos. Os valores correlacionados são próprios de pessoas que, a princípio, não possuem comportamentos instrumentalizados, mas desejam construir relações mais humanas e fraternas.

Um fato interessante nesta análise é que as correlações que apresentaram resultados negativos na tabela anterior não foram consideradas significativas. Então, para afirmarmos que um determinado evento sofra uma redução à medida que outro se eleva, nesta pesquisa, seria necessário a realização de novas investigações.

#### **4.1.2.3- Análise de Correlação da Empresa Y**

A análise de correlação teve por objetivo identificar as associações positivas, negativas e ausência de correlações na empresa Y conforme demonstrado na Tabela 9.

**Tabela 9- Correlação entre os valores analisados na Empresa Y: valores do coeficiente de correlação linear de Pearson**

	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10	Col 11	Col 12
Col 1	1											
Col 2	-0,096	1										
Col 3	-0,255	0,8069	1									
Col 4	-0,143	0,6875	0,5294	1								
Col 5	-0,008	0,7635	0,7663	0,6297	1							
Col 6	-0,022	0,7306	0,6928	0,4422	0,7996	1						
Col 7	0,0800	0,7919	0,6483	0,6588	0,8175	0,8942	1					
Col 8	-0,145	0,7883	0,9024	0,5580	0,8509	0,6510	0,6065	1				
Col 9	0,1751	0,7681	0,6672	0,6282	0,8565	0,7163	0,8245	0,7182	1			
Col 10	0,2197	0,7665	0,5040	0,7694	0,6819	0,6037	0,8075	0,5441	0,7878	1		
Col 11	-0,160	0,7091	0,4717	0,5906	0,6102	0,5519	0,7681	0,4566	0,6479	0,5959	1	
Col 12	0,0543	0,8694	0,8252	0,6021	0,8703	0,7625	0,8379	0,8348	0,9229	0,6997	0,6837	1

Fonte: Dados obtidos da análise estatística dos questionários de auto-respostas aplicados na empresa Y.

Na empresa Y a análise de correlação entre as diversas variáveis apresentou resultados que corroboram os resultados da análise das variáveis e a análise de conteúdo, conforme veremos no item 4.2. A maioria das correlações (79,17%) foram positivas, sendo que deste total, 72,22% foram consideradas moderadas e 6,95% fracas. Somente 5,55% foram consideradas negativas e 6,95% inexpressivas.

Este resultado pode indicar a existência de um elevado nível de capital social nesta organização, onde valores e atitudes humanas e fraternas se complementam e se elevam numa dinâmica de vida pessoal e organizacional, independente dos conflitos naturais que poderão advir de um complexo processo de administração de trabalho.

Entretanto, algumas correlações despertaram interesse, por apresentar um resultado que aparentemente contraria o resultado como um todo.

A ética apresentou significativas correlações negativas com os valores respeito, confiança, solidariedade e normas sociais e correlações inexpressivas com a amizade, comunicação, cooperação, responsabilidade e espiritualidade. Entretanto, tais

correlações não se mostraram significativas, conforme veremos no item 4.1.2.4, a seguir.

Na análise de conteúdo, todavia, veremos posteriormente, item 4.2, que a ética é um valor presente nos relacionamentos nesta organização. Atitudes como respeito pelo próximo (seja ele trabalhador, empresário, gerente, cliente e fornecedor) ficaram visíveis na fala de todos. O sentimento de responsabilidade não é somente pelo outro, mas também pela organização e pelo trabalho realizado. Todos estes, foram pontos marcantes nas entrevistas, deixando perceber que estas pessoas possuem senso e comportamento ético.

Esta questão necessita de uma análise mais detalhada, que exige retorno ao campo de pesquisa. Portanto, preferimos deixar esta questão em aberto.

#### **4.1.2.4- Teste de significância da empresa Y**

Optamos por realizar o teste de significância nesta empresa, devido às características da amostra.

De acordo com os cálculos que utilizou nível de significância de 5%, somente foram consideradas significativas as correlações cujo valor da estatística F foram maiores que 4,49, que é o valor numérico do 95<sup>o</sup> percentil da distribuição F, com 1 grau de liberdade no numerador e 6 graus de liberdade no denominador.

Na empresa Y, a maioria das correlações, 72,22%, foram significativas, ou seja, podem ser consideradas verdadeiras, positivas, conforme apresentado na Tabela 10. Este resultado confirma que nas estruturas sociais onde existe a produção do capital social, mais bens públicos são produzidos. Estes bens seriam as virtudes, numa dinâmica de recíproca elevação. Entretanto, é fácil verificar que aquelas correlações negativas, entre a ética e outros valores, apontadas no item 4.1.2.3, não se mostraram significativas.

**Tabela 10- Teste de Significância da Empresa Y: valores da estatística F**

	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	Col 10	Col 11	Col 12
Col 1												
Col 2	0,1413											
Col 3	1,0442	28,010										
Col 4	0,3137	13,449	5,8438									
Col 5	0,0010	20,978	21,351	9,8569								
Col 6	0,0077	17,181	13,851	3,6480	26,602							
Col 7	0,0967	25,241	10,878	11,505	30,236	59,878						
Col 8	0,3221	24,625	65,828	6,7828	39,380	11,035	8,7327					
Col 9	0,4746	21,588	12,041	9,7815	41,340	15,812	31,854	15,983				
Col 10	0,7611	21,375	5,1096	21,773	13,040	8,6031	28,124	6,3094	24,540			
Col 11	0,3988	15,178	4,2938	8,0368	8,9006	6,5730	21,594	3,9529	10,853	8,2596	1	
Col 12	0,0444	46,464	32,021	8,5332	46,877	20,837	35,354	34,509	86,192	14,390	13,171	1

Fonte: Dados obtidos da aplicação da fórmula para teste de significância.

Com este resultado nós podemos elaborar algumas interpretações. Estruturas horizontalizadas, onde a parceria é estimulada e os conflitos resolvidos de maneira democrática, são estruturas propícias ao desenvolvimento do capital social. A empresa Y, de acordo com a análise de conteúdo (item, 4.2), possui estruturas organizacionais que correspondem a esta descrição, confirmadas pelos resultado das correlações que demonstram que, em presença dos valores como a amizade, é natural haver um crescente aumento de respeito, solidariedade, confiança, comunicação cooperação, entre outros analisados.

Uma outra interpretação seria o fato de que nesta empresa existe um direcionamento administrativo, apontado pelos níveis mais altos da direção e confirmados pela análise de conteúdo (item 4.2), objetivando a constituição de uma comunidade de trabalho, tal qual FRANCO (2001, p. 54,56) apresenta:

*“...este padrão de organização é o de rede, na qual se estabelecem laços horizontais de interdependência entre seus membros. Comunidades deveriam ser redefinidas, a partir desse ponto de vista, como conjuntos de elementos ligados por interdependência (...) onde exista a promoção*

*do reconhecimento mútuo, da confiança, da reciprocidade, da ajuda mútua, da solidariedade e da cooperação”.*

Na empresa Y, as virtudes que foram identificadas de maneira elevada e integradas, podem ter a sua correlação explicada pelo fato de que nesta organização, existe um direcionamento para construção de relacionamentos com características comunitárias.

A seguir, analisaremos as correlações que tiveram os resultados confirmados pelo teste de significância .

A amizade, Gráfico 4, apresentou moderadas correlações com todos os valores analisados, com exceção da ética. Este resultado pode demonstrar que nas relações ricas de valores humanos, a amizade tende a se desenvolver. COLEMAN (1990) apresenta na forma de capital social, obrigações expectativas, a amizade como um importante valor relacional que é gerado à medida que valores como a confiança são desenvolvidos.

O respeito, Gráfico 5, apresentou uma forte correlação com a solidariedade e moderadas correlações com a amizade, confiança, comunicação, cooperação, responsabilidade, amor, partilha e espiritualidade. Este resultado pode indicar que o respeito, nesta perspectiva entendido como consideração pelo outro, proporciona o desenvolvimento de relações mais humanas.

A confiança, Gráfico 6, apresentou correlações moderadas com a amizade, respeito, comunicação, responsabilidade, solidariedade, amor, partilha, normas sociais e espiritualidade. Este resultado corrobora a afirmação de COLEMAN (1990) que apresenta a confiança como um dos principais valores para o desenvolvimento de relações geradoras de capital social.

A comunicação, Gráfico 7, apresentou correlações moderadas com a amizade, respeito, cooperação, responsabilidade, solidariedade, amor, partilha, normas sociais e espiritualidade. Este resultado pode demonstrar que a ampla comunicação, acessível a todos, facilita a construção de relações sociais e o desenvolvimento de valores humanos.



A cooperação, Gráfico 8, apresentou correlações moderadas com todos os valores analisados, com exceção da ética. Este resultado pode indicar que, quando desenvolvemos relações mais humanas e fraternas tendemos a cooperação. FRANCO (2001) esclarece que todo ser humano possui uma inclinação natural à cooperação, que é reconhecida e valorizada pela humanidade. E afirma que a produção do capital social está associada à capacidade de cooperação que as pessoas desenvolvem.

A responsabilidade, Gráfico 9, apresentou correlações moderadas com a amizade, respeito, confiança, comunicação, cooperação, responsabilidade, solidariedade, amor, partilha, normas sociais e a espiritualidade. Este resultado pode ser um indicador de que em presença da responsabilidade com e pelo outro, outros valores se desenvolvem nas relações.

A solidariedade, Gráfico 10, apresentou forte correlação com o respeito e correlações moderadas com a amizade, confiança, comunicação, cooperação, responsabilidade, amor, partilha e espiritualidade. Este resultado pode ser um indicador de que a solidariedade tende a se elevar, à medida que desenvolvemos sentimentos altruístas pelo outro.

O amor, Gráfico 11, também apresentou correlações moderadas com os valores: respeito, cooperação, responsabilidade, solidariedade, partilha e espiritualidade. Isto demonstra que, quando as pessoas exercem a capacidade de amar, podem desenvolver sentimentos mais altruístas em relação ao outro.

A partilha, Gráfico 12, apresentou correlações moderadas com a amizade, respeito, confiança, comunicação, cooperação, responsabilidade, solidariedade, amor, normas sociais e espiritualidade. Isto pode ser um indicador que o ato de partilhar coisas, sentimentos, tempo, entre outros possui uma estreita ligação com os valores positivos que desenvolvemos em relação à outras pessoas, o que poderíamos chamar de uma relação face a face.

As normas sociais, Gráfico 13, apresentou correlações moderadas com a amizade, confiança, cooperação, responsabilidade, amor, partilha e espiritualidade. Este resultado pode indicar que as normas quando são instituídas objetivando o bem comum, podem elevar os valores humanos em uma estrutura social. COLEMAN (1990)

apresenta as normas sociais como um poderoso instrumento de produção do capital social.

Outro aspecto interessante é que a espiritualidade, Gráfico 14, apresentou forte correlação com o amor e correlações moderadas com a amizade, respeito, confiança, comunicação, cooperação, responsabilidade, solidariedade, amor, partilha e normas sociais. Este resultado demonstra que o fato de a pessoa ser espiritualizada ou possuir uma crença em um ser superior pode elevar o desenvolvimento de atitudes e ações mais humanas no mundo do trabalho.

#### **4.1.3- Conclusões Parciais**

Os resultados das análises estatísticas revelaram a existência das virtudes sociais nas relações entre os trabalhadores das empresas pesquisadas X e Y.

Na empresa X, os resultados da escala de *lickert* apresentaram resultados consoantes com a presença dos valores humanos. Este resultado foi corroborado pelas correlações consideradas significativas, muito embora não tenham sido em grande número. Entretanto, as correlações confirmadas indicam a existência dos valores humanos e demonstram que se reforçam mutuamente.

Na empresa Y, os resultados da escala de *lickert* confirmam a presença dos valores humanos nas relações entre todos: trabalhadores, gerentes e empresário e indicam estabilidade nas relações interpessoais. Estes resultados são confirmados pelo grande número de correlações, fortes e moderadas, consideradas significativas.

Os resultados da análise de correlações, na empresa Y, também revelam o quanto os valores sociais se reforçam mutuamente proporcionando a construção de relações interpessoais mais humanas e conseqüentemente um ambiente de trabalho mais saudável.

#### **4.2- ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Foram realizadas 9 entrevistas na empresa X e 16 na empresa Y, com duração de 50 minutos cada. Foram escolhidos funcionários novos e antigos, como demonstrado nas tabelas 11 e 12, a seguir:

**Tabela 11- Perfil dos entrevistados da empresa X**

<b>Identificação</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de empresa</b>
X1	Técnico de manutenção	02 anos
X2	Encarregado de Produção	09 anos
X3	Comercial - vendas	02 anos
X4	Assistente administrativo	30 dias
X5	Encarregado da produção	05 anos
X6	Operador de máquina de rotomoldagem	06 anos
X7	Gerente administrativo	03 anos
X8	Operador de máquina	06 anos
Empresário	Empresário	05 anos

**Tabela 12- Perfil dos entrevistados da empresa Y**

<b>Identificação</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de empresa</b>
Y1	Soldador	07 anos
Y2	Rebarbador	08 anos
Y3	Técnico de Segurança do Trabalho	02 anos
Y4	Gerente de Vendas	17 anos
Y5	Operador de Forno	10 anos
Y6	Analista de Departamento de Pessoal	07 anos
Y7	Marcharia	1 ano e 6 meses
Y8	Coordenador de RH	04 meses
Y9	Moldador	06 anos
Y10	Moldador e Operador de Forno	18 anos
Y11	Operador de Forno	06 anos
Y12	Gerente Industrial	19 anos
Y13	Técnico em Química	06 anos
Y14	Operador de Forno	10 anos
Y15	Técnico em Mecânica	07 anos
Empresário	Empresário	Assumiu a empresa em 1971

Todas as entrevistas foram transcritas integralmente e posteriormente submetidas a análise, a fim de verificar a existência das diferentes formas de capital social. Utilizamos a análise de categorias e posterior reagrupamento por famílias de categorias, em relação às formas pesquisadas.

As formas de capital social analisadas: obrigações e expectativas, potencial de informações, relações de autoridade, normas e sanções efetivas e organização intencional foram analisadas separadamente, a fim de facilitar a compreensão dos resultados.

Optamos por analisar as duas empresas, X e Y, paralelamente, a cada forma de capital social, a fim de proporcionar uma visão comparativa.

#### **4.2.1 - As categorias**

Algumas categorias foram definidas anteriormente e outras foram incluídas no decorrer da análise, à medida em que foram sendo identificadas. No decorrer da pesquisa, estas categorias foram sendo reagrupadas.

#### **4.2.2 – As famílias de categorias**

As categorias foram agrupadas por famílias, segundo a temática e por analogia (BARDIN, 1977).

Ao final, as 43 categorias identificadas foram agrupadas em 8 famílias distintas, distribuídas entre as formas de capital social pesquisadas, como apresentado a seguir nas tabelas 13,14,15,16,17.

**Tabela13- Forma Obrigações e Expectativas: famílias e categorias**

<b>Famílias de categorias</b>	<b>Categorias</b>
Confiança	Reconhecimento, crença, unidade, convivência.
Virtudes sociais	Amizade, solidariedade, tempo de relação, sentimento de grupo, responsabilidade, gratuidade, reciprocidade, disposição para ajudar
Cultura Organizacional	Proximidade, humanização, ética, compromisso social, trabalho em equipe, relações afetivas, responsabilidade, compromisso social
Conflitos	Falta de diálogo, falhas organizacionais, problemas pessoais

**Tabela 14- Forma Potencial de Informações: família e categorias**

<b>Família de categorias</b>	<b>Categorias</b>
Informações	Conflitos, disposição para comunicar, interesse, iniciativa, meios, confiança.

**Tabela 15- Forma Relações de Autoridade: família e categorias**

<b>Família de categorias</b>	<b>Categorias</b>
Relações de Autoridade	Reconhecimento, horizontalidade, conflitos relacionais.

**Tabela 16- Forma Normas e Sanções Sociais: família e categorias**

<b>Família de categorias</b>	<b>Categorias</b>
Normas Sociais	Subjetividade, vulnerabilidade, convivência, formalidade, informalidade

**Tabela 17- Forma Organização Intencional: família e categorias**

<b>Família de categorias</b>	<b>Categorias</b>
Organização	Investimento, desenvolvimento humano, desenvolvimento profissional, formação humana, política de recursos humanos, estrutura organizacional, transformação pessoal

#### **4.2.2.1- Forma de Capital Social : Obrigações e Expectativas**

A análise desta forma de capital social foi organizada em cinco famílias de categorias, conforme Tabela 13 .

##### **4.2.2.1.1- Confiança**

Esta família é formada por quatro categorias: reconhecimento, crença, unidade, convivência.

Nesta forma de capital social a base dos relacionamentos se assenta na confiança que, segundo COLEMAN (1990), é fundamental para o estabelecimento de interações sociais. Todavia, para que este valor se constitua, dois fatores são determinantes: a estrutura social em que os atores estão envolvidos, onde as virtudes sociais que dão origem às relações são fundamentais e as extensões dessas relações, que geram obrigações e expectativas por parte dos envolvidos.

A confiança pode ter origem em relações: de amizade, de longo tempo, de amor, de ajuda, familiares, de poder e outras. Portanto, a constituição destes valores depende de ambientes sociais favoráveis a este tipo de interações.

Segundo FRANCO (2001), a confiança é uma virtude social gerada em decorrência de interações sociais quando existe um ethos comunitário, ou seja, capacidade de um grupo ou estrutura social constituir comunidade. Nesta perspectiva, a comunidade é vista como espaço de interação humana, onde existe a promoção de classes particulares de virtudes sociais, tais como: reconhecimento mútuo; reciprocidade e ajuda mútua; solidariedade e cooperação. Entretanto, ele afirma que para gerar este tipo de capital, estas virtudes não podem ser somente expressões de disposições pessoais, mas precisam estar encarnadas em coletividades humanas.

Nós princípios da EdC, a confiança é vista como uns dos valores humanos essenciais nos relacionamentos interpessoais, favorecidos por uma atmosfera organizacional que tenha por meta a criação de ambientes onde as virtudes sociais sejam uma realidade. Nesta perspectiva, a confiança é um valor que deve permear todas as relações entre empresários, trabalhadores, clientes e fornecedores (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

Segundo os trabalhadores da empresa X, apesar dos conflitos existentes, a confiança é um valor que existe entre os trabalhadores e é percebido de diversas formas, tais como:

- sentimento de reconhecimento por parte do empresário, em relação ao trabalho realizado:

*“Existe uma relação de confiança (...), quando você tem um determinado cargo numa empresa em que você sabe que tem aquela responsabilidade, o objetivo é fazer um bom trabalho. Quando o trabalho é bem feito a própria diretoria, a chefia, ele passa a depositar uma confiança em vc.” (x2)*

*“...eu senti isso (convite para trabalhar na área comercial) como um voto de confiança, pois é uma área... é a porta de entrada para a empresa. Você tem que ter certeza que a pessoa vai cuidar bem do seu*

*negócio. Então eu acho que isto é um voto de confiança, eles sabem que me colocando nesta vaga... vai dar tudo certo.” (x4)*

- crença nas informações transmitidas, principalmente no que se relaciona às questões pessoais:

*“Aqui eu comunico que vou ao médico e volto para trabalhar. Lá (na empresa anterior) passava o cartão e já era, só podia voltar no outro dia. Não tinha aquele contato pessoal. (...) Com a chefia a gente não tem problema, os caras são bom de jogo. E se você cumprir o seu papel certinho o chefe não apurrinha. (...) os cara escutam você falar, você tem o seu valor, eles confiam... quando precisa de um material, eles pedem que eu faça o levantamento e acreditam no que a gente fala.” (x1)*

Em relação ao empresário e à forma como a empresa é administrada, este sentimento é revelado através de opiniões sobre a administração da empresa e o sentimento de segurança sentido:

*“Eu acho que (a empresa) tem uma boa administração sim. Eles são competentes, experientes, sabem o que deve ser feito para melhorar. Tanto que a empresa está crescendo e isto me dá segurança e isto é essencial, ter segurança.” (x4)*

A existência deste sentimento nessa organização pode ser compreendido pela fala do empresário, que revela a sua opinião sobre o papel de cada integrante na estrutura organizacional.

*“O funcionário tem a mesma importância dos sócios. Eles são como os meus sócios. Não é o capital que faz a diferença(...). Nós tivemos a felicidade de ter o capital para colocar, mas eles têm o capital que é a mão de obra deles. Então junta os dois e vamos embora. (...) Hoje nós acreditamos que aqueles que estão lá têm direitos e têm condições de fazer esta experiência.” (empresário x)*

Na empresa Y a confiança foi identificada como um forte valor que está presente nos relacionamentos entre todos e na própria estrutura organizacional e é compreendida de diferentes formas pelos entrevistados:

- pelo reconhecimento do trabalho realizado e pela capacidade profissional:

*“porque tudo que ele pediu pra mim fora da minha função às vezes, eu sempre tive aí. Tudo, independente de horário. (...) Tudo que pedia pra mim eu tava aí pra atender a necessidade da empresa. Por isso eu acho que sou uma pessoa de confiança..” (y1)*

*“Eu tenho que entregar a folha até 29, ninguém fica em cima de mim perguntando(...) Você não vê os gerentes só delegando, cobrando, eles estão no meio fazendo(...). Então a confiança é esta (...) quando a gente contrata um colaborador, a gente expõe isto para eles, de que não vai ficar ninguém em cima observando o seu trabalho e falamos que a Y está contratando, porque ela confia em você. Então, não tem necessidade ficar monitorando.” (y6).*

*“(...) o que eu entendo do lado da confiança pessoal(...) eles me entregam um produto para fabricar, um modelo do cilindro, eu vou fazer este cilindro. A partir do momento que ele larga o processo na minha mão, ele não me procura mais, a não ser que tenha um problema e eu vou atrás deles para resolver o problema. (...) A confiança que eu entendo como pessoal é assim, te valorizando.” (y9)*

- como um delicado, mas necessário valor que une as pessoas no trabalho, à medida que se conhecem e convivem:

*“A confiança é mais ou menos assim, entre eu e um funcionário. Eu sou uma engrenagem e ele é outra engrenagem, e o que faz mover a gente ... entre duas engrenagens é o óleo de motor ... e isto chamamos a confiança. (...) se eu colocar areia nesta confiança (...) Eu não confio mais nele... porque ele me deu um motivo, ou está acontecendo alguma coisa. De alguma forma eu preciso reaver esta confiança, da minha*



*parte se foi eu que errei ou se foi da parte dele. Então, reatar esta confiança(...). Se não tiver esta confiança desiste.” (y4)*

*“Com o passar do tempo eles vão confiando as coisas (...) pra você confiar um serviço na mão de uma pessoa, uma peça por exemplo, você tem que ter uma certa confiança na pessoa. Então é uma convivência... O lado profissional e o lado pessoal, também. (...)você poder realmente delegar isso.” (y10)*

Nesta organização este valor está sobremaneira incorporado nas relações entre muitos, o que fica explícito para pessoas de fora da empresa.

*“Uma vez veio um cliente na Y e eu mostrei a fábrica para ele (...) quando a gente ia passando pela fábrica, as pessoas tinham a liberdade de pedir licença, pedir ajuda (...) O cliente presenciou este diálogo e viu que realmente é diferente (...) a pessoa tinha uma liberdade.*

*(...) Ele perguntou: “- como consegue fazer isto?”.*

*Eu: É uma relação de confiança (...) a diretoria confia nos funcionários, na habilidade de cada um.” (y4)*

Corroborando todas as citações apresentadas, fica evidente na fala do empresário o valor que é dado à confiança nesta organização. Segundo o mesmo, a confiança é um valor fundamental, que está alicerçado em relações com características humanas, fraternas e de longo tempo. Portanto, necessitam de uma predisposição pessoal ou condições sociais para que possam ser desenvolvidas, como sentimento de igualdade e a não instrumentalização do outro.

*“(...) É necessário que se tenha um relacionamento de um determinado nível de confiança (...) eles vão perceber que o que nós vamos falar é real, é verdade, não é mentira. Então eles acreditam. Eles acreditam nas informações que nós damos e nós acreditamos neles (...) Então é um acreditar no outro (...) E como surge... é um tempo, é abertura, é clareza e também um sentimento de um querer bem ao outro. Não é instrumentalizando.*

*Nós consideramos que é um outro igual, que merece toda consideração, respeito e o amor no sentido evangélico e é recíproco.” (empresário y)*

Tanto na empresa X como na Y, foram identificadas categorias que sinalizam a existência desta forma de capital social e corrobora a existência do valor confiança nos relacionamentos entre todos. Virtudes sociais, cultura organizacional, assim como os conflitos, foram aspectos que emergiram da fala dos entrevistados e que são apresentados por COLEMAN (1990) e FRANCO (2001) como indispensáveis para a produção, acumulação e reprodução não só desta forma de capital, como das outras analisadas.

#### **4.2.2.1.2- Virtudes Sociais**

Esta família é formada por cinco categorias: amizade, solidariedade, tempo de relação, sentimento de grupo, responsabilidade, gratuidade, reciprocidade e disposição para ajudar.

A existência dessas virtudes nos relacionamentos, são indicadores da produção desse tipo de capital numa estrutura social, contanto que as pessoas tenham comportamentos e atitudes mais humanos

A amizade, segundo COLEMAN (1990), é um dos fatores sociais fundamentais para a constituição do capital social, pois sendo este sentimento fruto da aproximação e conhecimento do outro, só pode ser estabelecido à medida que as pessoas estreitam os seus relacionamentos em busca da interação social.

Segundo FRANCO (2001), a amizade pode ser considerada fruto de uma classe particular de interações sociais, onde exista a manifestação de um ethos de comunidade. Entretanto, para que essas interações frutifiquem, é necessário a existência de arranjos de sociabilidade estáveis e duráveis.

Na EdC, a amizade é vista como um valor social que deverá marcar os relacionamentos entre todos, que deverá ter como objetivo maior a constituição de comunidades de trabalho (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

O sentimento de amizade está presente nos relacionamentos entre os funcionários e entre os funcionários e empresários da empresa X, muito embora esse

sentimento se caracterize tanto pela aproximação de um dos componentes do grupo, particularmente, quanto pelo relacionamento com todos.

*“Tem funcionário da fábrica que vai na minha casa, a gente conversa sobre outras coisas e não só sobre a empresa. Já fui na casa de funcionário.... Tem funcionário que a gente tem uma proximidade maior.” (x3)*

*“Eu tenho amizade com todo mundo, comigo não tem esse negócio não, nós somos amigos até de baixo d’água.” (x6)*

A amizade nos relacionamentos também é caracterizada pela informalidade na relação, que faz com que as pessoas se aproximem umas das outras com mais facilidade e tranquilidade, independentemente dos conflitos que possam existir.

*“(...) com os funcionários, nossa... é super tranquilo, eles são muito divertidos. Eu gosto muito de ir na produção, falo bom dia para eles, chego converso com um, com outro, são relacionamentos super tranquilos.” (x4)*

*“Sabe o nosso dia a dia, vamos falar assim não é um mar de rosas, não é todo dia que a gente tá sorrindo, pois cada um tem suas preocupações e seus deveres... mas o nosso dia a dia é tranquilo.” (x8)*

Segundo o empresário da empresa X, este sentimento existe devido à constituição de

*“(...) uma Comunidade de trabalho, um local onde as pessoas se sentem bem, felizes. As pessoas não sentem o trabalho como um peso, mas o trabalho é uma extensão da vida, uma coisa que dá prazer, se faz com alegria, mesmo sendo remunerado. Na Rotogine esta comunidade está nascendo, ela tem cinco anos.” (empresário x)*

Na empresa Y a amizade é um forte valor, presente em todas as falas, independentemente do nível hierárquico. Este valor é estimulado pela organização que

atua como facilitador através de ações que propiciem o desenvolvimento deste tipo de relação, onde a liberdade é respeitada.

*“É um grupo de pessoas, que se propõe dentro de um determinado ambiente produzir determinadas coisas e com isso conseguir seu sustento e ao mesmo tempo esta comunidade. Ela tem que ter este tipo de relacionamento e dentro deste trabalho se realizar também como pessoa. Então são relacionamentos de amizade, de querer bem ao outro(...) os relacionamentos são importante. (...) Agora é uma coisa eu sempre digo o grau de entendimento e adesão varia. (...) As pessoas chegam com uma mentalidade diferente e depois vão se adaptando, aceitando ou não. Um dos princípios é a liberdade.” (empresário y)*

Este agir também faz parte da realidade de vida dos empresários no âmbito da organização. Segundo os trabalhadores entrevistados, os empresários possuem uma relação de amizade com eles baseada no respeito, amplo diálogo e acessibilidade, fruto de um intenso relacionamento humano construído, onde os mesmos são vistos como iguais.

*“(...) Aqui na Y é diferente. Eles não são patrão. Eles são como uma família, pra gente. E eles se preocupam até com a família da gente. Você já viu um patrão seu perguntar como está sua família (...) como estão seus filhos (...) se você está bem com sua esposa? Na nossa reunião sai isto. Por isso eu falo com você, a Y é uma empresa diferente. Ela é uma família, no geral é uma família.” (y11)*

*(...) a amizade com patrões é de cumprimentar, falar de serviço...é uma coisa mais séria. (...) não deixa de ser uma amizade (...). O que você precisar conversar com eles, eles estão ali abertos pra escutar (...). Você tem liberdade para conversar, não só assunto do trabalho do dia a dia, mas um problema que você tem em casa e quer desabafar. Eles dão esta liberdade” (y1)*

*“(...) nós temos aqui uma relação mais amiga (...). Tem o (...), a gente fala estou com uma dúvida, eles vão explicam (...), há um diálogo. Às*

*vezes as dúvidas que eu tenho, as sugestões, a gente fala (...) Aqui a gente já tem a liberdade de estar opinando em algumas áreas. Uma relação boa, não tenho do que me queixar. Uma relação muito boa.”* (y7)

*“(...) a convivência é uma coisa extraordinária. Os homens... são muito humildes. (...) a gente trata eles com muito respeito, porque eles tratam a gente com muito respeito.*

*O patrão nosso é nota 10 (...) não tem aquela diferença de desigualdade, na Y não tem isso (...) eles tratam tudo igual... ”* (y5)

Com os colegas de trabalho, este sentimento é caracterizado por relações de proximidade, liberdade, descontração, fruto de uma intensa convivência entre todos.

*“...eu tenho amizade com todo mundo. A amizade com os colegas você brinca...é mais descontração...você fala (...) Nossa! A gente aqui tem uma relação muito boa em relação aos funcionários.”* (y1)

*“A maioria tem apelido. É de amizade, a gente fala, é de brincadeira, tá acostumado. Às vezes conhece mais pelo apelido do que pelo nome...fala o apelido a gente já lembra, mesmo aqueles que já saíram daqui.”* (y14)

*“(...) não existe um padrão (de relacionamento), não sabemos o porquê, então as pessoas acabam se relacionando como amigos. Amizade.”* (y4)

*“Entre nós os funcionários o relacionamento é bom, é bem próximo. É um relacionamento voluntário. A maioria dos problemas que aparece entre os funcionários, a gente procura resolver entre a gente...”* (y9)

A amizade constituída extrapola os vínculos do trabalho, através de visitas e momentos de integração, devido ao bom relacionamento existente dentro da empresa, que reflete na vida social.

*“Então a convivência que a gente tem aqui dentro com eles, a gente tem lá fora também. (...) Com os colegas de trabalho a gente tá sempre*

*reunindo no final de semana, para uma churrasquinho ou outras coisa. Não todos, porque é difícil conviver com todos, mas a maioria sim.”*  
(y11)

*“Os colegas às vezes a gente se encontra lá fora e não faz diferença tanto aqui dentro como lá fora. A gente joga bola junto, (...) tem um time montado. A amizade não tem diferença, lá fora é a mesma coisa.”*  
(y5)

*“Tem pessoas que freqüentam a minha casa e vice-versa, a gente se reúne, faz um churrasco no final de semana. O (...) é meu padrinho de casamento e meu gerente, e não tem um pingão de chance disto se misturar. Sr. (...) também, e isto não se mistura com a organização. A amizade é do portão pra fora e do portão pra dentro da fábrica.”* (y6)

Entre os trabalhadores a amizade também é entendida, como aceitação por parte do grupo e facilidade para realizar o trabalho.

*“(,,) fiz amizade no dia a dia, não teve aquela relação de afronto. Cheguei aqui com contato, dentro da minha sala. Não precisei fazer nenhuma inspeção, chegar no ambiente, para saber alguma coisa errada, dar uma punição (...). Desde o dia que entrei, não teve aquele diferencial ... não teve confronto, ter que me adaptar.”* (y3)

*“(...) quando eu entrei aqui (...) o diretor faz presença na fábrica, conversa, cumprimenta todos os funcionários (...) às vezes eles estavam em reunião, pedia licença entrava às vezes eles (os diretores) fazia brincadeira (para que ela se sentisse à vontade). Então pra mim ... a gente fica né.... surpresa, a gente não estava acostumado com aquilo né (...).”* (y13)

As falas do Coordenador de Recursos Humanos e do Gerente Industrial, sintetizam o porque dos relacionamentos da empresa Y serem tão amistosos e agradáveis, tornando a convivência entre todos harmoniosa...

*“O contato que a direção tem com os colaboradores (...) eles passeiam pela empresa e mantêm este contato muito tranqüilo, esta proximidade diária(...). (...)Aqui existe um relação harmoniosa, nós estamos juntos na produção, almoçamos juntos, não existe refeitórios diferentes. Ontem você viu o (...) almoçando junto com alguns visitantes. Não tem esta divisão... os encarregados estão alí diariamente ligados, conversam, brincam, (...) mas quando tem a responsabilidade técnica eles respeitam eles sabem(...).*

*Dentro deste clima organizacional, existe uma coisa viva, saudável (...)é uma oxigenação, que é a vida.” (y8)*

*“Eu acho que é mais deste relacionamento pessoal com cada um. Esta liberdade que a gente dá do ajudante conversar com o Diretor, com o Gerente, com o encarregado. Esta sinergia entre as funções e também esta unidade entre a Diretoria... das competências e da hierarquia. Eles respeitam isto, mas existe esta liberdade(...)*

*Mas é muito pessoal (...) é uma escolha de estar à disposição da pessoa... de ouvir, de fazer o melhor pra ele, é por isso que adquire confiança(...). É um longo tempo, um tempo de demora.” (y12)*

A solidariedade é um valor presente nas relações. COLEMAN (1990) não utiliza o termo solidariedade, mas o termo ajuda, para explicar o sistema de geração de trocas efetivas e verdadeiras de favores, quando as pessoas se colocam na posição de pedir, receber e retribuir a ajuda, de acordo com as necessidades apresentadas. Este sistema de trocas, também denominado de créditos combinados, funciona como uma moeda social corrente, que, se utilizada amplamente, eleva o nível deste capital na estrutura social.

Segundo o autor, a ajuda aproxima as pessoas, facilitando o conhecimento das necessidades uns dos outros, fazendo com que construam relações com vínculos fortes e duradouros.

Para FRANCO (2001) a solidariedade é uma virtude social fruto de interações sociais, onde existe um ethos de comunidade.

A solidariedade, nos princípios da EdC, é um valor intrínseco ao homem, independentemente do ambiente e do momento em que se encontre, pois o homem só se realiza plenamente quando se coloca a serviço do outro (FERRUCI, 2003).

Na empresa X, a solidariedade se apresenta sob a forma de ajuda entre todos, nos momentos de necessidades particulares ou no trabalho.

*Se alguém precisa de ajuda, a gente se mobiliza, a gente se reúne e ver o que pode fazer.” (x2)*

*“Na semana passada, ligaram do Rio avisando que o filho de um funcionário estava hospitalizado, ele precisava ir para o Rio urgente, eu tinha algum dinheiro de pagamento de um cliente...Nós antecipamos o salário dele, pois na verdade ele teria despesas, ....mas na verdade ele já tinha as contas dele e provavelmente ele precisaria deste valor.*

*...Hoje de manhã quando abri o sistema, tinha um comunicado da Femaq , sobre o desconto deste valor em parcelas pequenas, para que ele não seja prejudicado.” (x7)*

*“A gente se ajuda na produção. Todo mundo precisa de uma ajuda. Às vezes eu tô trabalhando numa coisa difícil de fazer, não precisa chamar, ele tá vendo ele vem ajudar, não precisa chamar. Um precisa de ajudar um ao outro, a gente vai e ajuda.” (x6)*

Para o empresário da empresa X a solidariedade existe, inclusive entre os funcionários do Pólo.

*“(...) fizeram um campo de futebol juntos (no Pólo Spartaco); ajudaram a construir uma casa para um funcionário(...) A relação deles com as outras empresas do Pólo, eles ajudam, estão sempre dispostos a ajudar, fora do horário de trabalho e até no horário quando é preciso”. (empresário x)*

Na empresa Y a solidariedade é uma prática organizacional instituída e atuada de forma concreta em situações familiares, financeiras entre outras, constituindo vínculos de responsabilidade entre a organização e as pessoas.



*“Eu já precisei de ajuda e eles ajudaram. Foi uma coisa emprestada, que me acudiu numa hora de extrema necessidade, que eu não tinha pra onde correr.*

*(...) O carro foi preso e tava com documento atrasado e não tinha como tirar... Eu cheguei, conversei com eles e eles me ajudaram. Eles me emprestaram e eu ainda **estou** pagando em pequenas prestações parceladas por mês. Um valor pequeno, que não afeta a minha situação financeira.” (y1)*

*“(...) quando eu troquei minha casa (...) eu fui no Dep. de Pessoal e falei que ...vendi uma casa e comprei uma outra e aquele dinheiro ia demorar 6 meses para sair...pela Caixa.(...) perguntei se tinha como a Y me arrumar este dinheiro e falei que pagava o juros. O pessoal passou pra frente. Em 3 dias eu tive o resultado: “- a Y vai arrumar o dinheiro para você.” Eu falei que só podia pagar depois de 6 meses. Ele falou que estava tudo bem, que já tinha conversado com a Diretoria e que eles iam liberar e saindo de lá eu pagaria à empresa. Quase 6 meses depois, vim pagar a Y. Eles não me cobraram ... juros. Nem um centavo. (...)É difícil arrumar uma empresa assim, não é?” (y11)*

*“(...) a esposa de um funcionário ligou dizendo que achava que estava dando a luz em casa. Eu chamei o funcionário e fomos para a casa dele e sugeri inclusive que não ficassem ali mesmo depois dela ganhar o bebê devido à distância.” (Y6)*

*“ Um funcionário estava com problema de restrição no SERASA e eu fiz a negociação da dívida dele... a financeira estava cobrando juros absurdos...fizemos o acerto(...) Entreguei a exclusão do nome dele no SERASA ontem, com tudo certinho.*

*Então isto é mais do que um discurso é uma prática.” (y8)*

A solidariedade também é um forte valor presente entre todos, tanto nas questões relacionadas ao trabalho, como nas necessidades particulares.

*“Eu ajudo, isso é uma coisa minha também. Eu tô ali, não tem serviço para fazer, vou ficar parado olhando pra ele, vendo ele trabalhar....”*

*(y1)*

*“Um ajuda o outro. Nesta parte aqui é bom um ajuda o outro. Todo mundo ajuda. Quem acabou primeiro vai lá, ajuda o outro. Um conversa com o outro para desenvolver rápido.”* (y2)

*“ (...) um rapaz estava afastado recebendo pelo INSS (...) estava passando por dificuldades financeiras muito grande (...) entre a gente não deu para ajudar muita coisa, nós procuramos o RH, que se encarregou de enviar a cesta básica e até uma quantia em dinheiro para ajudar esta pessoa.”* (y9)

Esses depoimentos podem ser entendidos, simplesmente, por este sentimento revelado pelo empresário, que atuado de forma prática pode ser revolucionário para o ambiente de trabalho.

*“ Nós consideramos que é um outro igual, que merece toda consideração, respeito e o amor no sentido evangélico e é recíproco.(...) A gente parte do princípio, do valor, de que todos somos iguais. Qualquer um, desde o faxineiro, com responsabilidades e capacidades diferentes.(...) Eu acredito que é bem mais fácil quando a gente tem este princípio de amar a todos.”* (empresário y)

Na fala dos funcionários da empresa X, o tempo de relação também é considerado como valor fundamental para que laços de amizade sejam constituídos e dificuldades sejam vencidas, fazendo com que as relações de confiança se estabeleçam.

*“ Aqui no início era meio complicado ... mas depois criou amizade...foi fácil. (...)sabendo conversar, sabendo citar a coisa certa é fácil demais levar os cara... eu não tenho problema. Depois de dois anos a gente tá emplacando.”* (x1)

Segundo COLEMAN (1990), a longa data é favorável para que se desenvolvam relações de plena confiança.

As relações estáveis e duráveis estabelecidas entre pessoas e grupo numa dada sociedade proporcionam a geração de capital social, provocando inclusive desenvolvimento social, redução de conflitos, produção de bens públicos, fortalecimento e formação social, entre outros (FRANCO, 2001).

Na empresa X, este valor é considerado como fundamental para construção de relacionamentos mais próximos, que possibilita inclusive o conhecimento do outro.

*“Chega um determinado tempo você passa a conhecer o comportamento de cada um...*

*(...) Aqui eu percebo o seguinte, eu quando chego de manhã na empresa, às vezes primeiramente, só de olhar para o funcionário a gente já percebe como a pessoa está naquele dia. Eu percebo isto aí e passo a conhecer o comportamento de cada um. Tem uns que gostam de falar mais, outros de falar menos, então você passa a perceber qual que é o comportamento da pessoa.” (x2)*

*“Mas sabendo conversar, sabendo citar a coisa certa, é fácil demais levar os caras... eu não tenho problema. Depois de dois anos a gente já tá emplacando. (x1)*

Na empresa Y, o longo tempo é considerado um fator de grande relevância para a construção de relacionamentos próximos, estáveis e confiáveis, como podemos verificar na fala dos entrevistados.

*“ (...) a gente tem certo laço de contato, amizade, por ter tempo (tempo de casa), então tem funcionário que acaba se expondo, ele até acaba colocando os problemas dele pra gente (...)” (y12)*

*“ (...) com os passar do tempo ele vão confiando as coisas (...)” (y10)*

*“(...) neste dia a dia, o tempo que a gente passa junto, muitas vezes 8, 10 horas, a gente acaba se ajudando, tanto pessoalmente e bastante profissionalmente.” (y12)*

*“(...) a gente fica mais tempo dentro de uma empresa do que com os próprios familiares da gente. Então os amigos de trabalho, diretor, gerente, acaba sendo uma família, indiretamente, porque você fica muito tempo dentro dali.*

*Então, pra mim, é importante o relacionamento. Eu procuro me relacionar bem, ser flexível, (...) o relacionamento aqui é legal, bem agradável.” (y13)*

O sentimento de grupo, também considerado um valor, surge em consequência da confiança, que funciona como um crédito transferível e que pode ser observado na fala dos trabalhadores de uma maneira muito interessante, à medida que as pessoas procuram se ajudar e estão atentas às necessidades uns dos outros. Isto influencia o humor das pessoas no ambiente de trabalho e na qualidade do serviço realizado.

Na empresa X, o sentido de equipe existe e está presente na fala dos entrevistados, mas encontra-se prejudicado devido aos conflitos existentes. Este fato é um forte indicador da importância da manutenção de estruturas que propiciem esta dinâmica de trabalho, que tendem a reduzir quando não são estimuladas.

*“A gente percebe que o trabalho quando ele é executado em grupo, se transforma, tudo fica mais fácil para você executar um determinado trabalho. Quando há uma colaboração entre um funcionário e outro, a gente percebe que o trabalho é executado de uma melhor forma, você tem um maior rendimento, uma maior qualidade nas peças. E o ambiente fica muito agradável com os próprios funcionários, os colegas de trabalho.” (x2)*

*“Sim, antes a gente se juntava mais, conversava mais. Sentava todo mundo:- vamos dialogar, ver o que está acontecendo.. qual o problema. Agora mudou um pouco, a gente quase não se reúne, aqui dentro a gente conversa muito pouco, pelo menos lá dentro. A gente tenta fazer o possível, né?” (x5)*

Segundo COLEMAN (1990) o individualismo deprecia o capital social, à medida em que o sentimento de retribuição é reduzido. Esta redução influencia o nível de confiança e proporciona o isolamento.

Para FRANCO (2001) este sentimento de grupo é fundamental para que se constitua um *ethos* de comunidade.

Na empresa X, apesar das dificuldades existentes, persiste o sentimento de equipe, construído ao longo do tempo. Provavelmente é a associação desses dois fatores que estimula a convivência, apesar dos conflitos internos.

*“(...) praticamente a gente passa o dia da gente aqui ... quando chega a hora de trabalhar é de trabalhar, hora de discutir é de discutir e hora de desenvolver é desenvolver. Nós, como já estamos aqui há um bom tempo eu e os parceiros de serviço ...às vezes tem um que faz corpo mole, mas a gente pega e faz, mas a gente nunca deixamos de fazer o serviço.” (x8)*

O empresário da X demonstrou conhecer as dificuldades existentes e aponta para soluções que possam restabelecer o sentimento de grupo e equipe.

*“(...) nós, todos os sócios, tomamos uma atitude de afastar uma pessoa, que não conseguiu equilibrar os relacionamentos.(...) Nós já percebemos que existe esta falha. No início da segunda gestão nós tínhamos isso, mas se perdeu. Então, isso vai ser retomado agora. Nós fizemos uma reunião há 15 dias atrás e nós acertamos que vamos retomar isso. A idéia é fazer uma reunião a cada 15 dias. Se para uma hora e se conversa sobre essa nova sociedade, essa nova comunidade.” (empresário x)*

Na empresa Y o sentimento de equipe é muito forte, sendo expresso através de relatos sobre as atividades que são planejadas, discutidas e até mesmo realizadas em grupo. A equipe é vista como uma célula fundamental para integração e execução do trabalho, com eficiência e eficácia, elevando o nível de qualidade de vida no trabalho.

*“Eu levanto cedo, feliz por vir trabalhar. Começamos na cozinha, no cafezinho, quando nos encontramos, conversamos. Este é o bom*

*relacionamento, estar numa equipe, saber que você tem uma equipe, que você pode contar, ajudar.” (y6)*

*“Eu gosto de trabalhar aqui na Y, eu acho que é o que me leva a estar todo este tempo aqui. Eu gosto do que faço, gosto do espírito de amizade, esta coisa que flui aqui na Y. Então é por isso que até hoje estou por aqui,(...) , se não estou satisfeita com o ambiente do trabalho, eu acho que não tem motivo para mim estar ali. Isto para mim é muito importante.” (y13)*

*“ Na minha área um ajuda o outro. Ali não tem como fazer sozinho. Se faltar um ali dentro, do jeito que tem serviço, já pega.*

*Ali é assim, a prioridade. Se o serviço que eu estou fazendo é mais urgente... você chama aquela pessoa que está mais tranqüilo, se o serviço dele não é tanto assim... ele vai lá e ajuda você e terminando ali, você vai lá e ajuda ele.” (y15)*

*“É como quando chega uma peça nova, tem aquele encargo e a gente vai ver, vamos fazer assim; assim é melhor. Então, eu acho que isto é a união. Não é chegar e dizer, eu que fiz ou foi ele quem fez.*

*(...) Isto é a união, não aquele que fica lá vendo o outro fazer, fica encostado. A união se faz assim. A união é os quatro vão fazer, os quatro são responsáveis. Não tem ninguém contra o outro.” (y5)*

Um outro aspecto que vem em relevo nesta empresa é a responsabilidade com que cada um assume o exercício da função na equipe, fazendo com que o trabalho flua com produtividade e qualidade.

*“ Um ajuda o outro. Nesta parte aqui é bom (...). Todo mundo ajuda. Quem acabou primeiro, vai lá ajuda o outro. Um conversa com o outro para desenvolver rápido.” (y3)*

*“(...) nós somos uma equipe(...). O material começa nas nossas mãos e vai parar no caminhão que vai entregar as peças nas empresas (...). Então a gente procura fazer sempre o melhor na equipe e nunca fazer as coisas sozinho, porque sozinho ninguém faz nada (...) Então a gente*

*procura sempre trabalhar em cima disto, uma equipe boa e sempre dar o máximo da gente. (...) a gente nunca faz nada em indecisão (...) quando tem problema assim, a gente senta e conversa o que podia fazer pra melhorar isso, aquilo...” (y11)*

*“Esta é a idéia formada aqui dentro. Ninguém deve fazer nada sozinho, com dúvida. (...) Se um fez sozinho lá e deu errado, todo mundo vai participar do erro dele.” (y10)*

*“(...) Nós trabalhamos em 4 lá no forno (...) o trabalho é conjunto. Todo mundo sabe o que faz ... não precisa ficar mandando fazer.” (y14)*

O relato do Gerente Industrial revela o quanto o trabalho em grupo é valorizado pela organização como um todo, que é traduzido por ele como comprometimento.

*“ Esta convivência de você passar esta confiança pra eles, pra gente fazer as coisas juntos. De você colocar a responsabilidade pra eles, junto com eles. A gente assumir juntos a responsabilidade (...) Então não é o M. que faz, mas uma equipe que trabalha unida. Esta equipe é do ajudante ao diretor.” (y12)*

Na visão do empresário, o trabalho em grupo é um processo de interação entre as pessoas. Este processo ocorre em consequência de uma política organizacional direcionada para este fim. Todavia, as políticas não são normas contidas em estatutos, mas fazem parte da prática dos empresários e da gerência desta organização.

*“ Outra coisa que a gente faz... é não fazer nada sozinho, sempre em grupo, sempre consultando várias pessoas, ver qual seria a melhor solução. Então as decisões nossas em geral podemos chamar colegiadas. (...) eles se envolvem, existe um interação com as pessoas,(...) com a interação dá para otimizar (...) Na cozinha, eles se envolvem para que seja feita o que eles mais gostam. Existe uma interação, a nutricionista para equilibrar qualidade, nutrientes.” (empresário y)*

A confiança, segundo COLEMAN (1990), é uma virtude social que gera sentimentos de obrigações e expectativas em relação ao outro. Entretanto, estes sentimentos, segundo o autor, não são vistos de forma negativas, mas sim como geradores de um tipo de moeda social circulante. Nesta visão, estas moedas originam depósitos e trocas importantes, que são os relacionamentos interpessoais e comunitários.

A gratuidade nessas relações não é explícita, mas coexiste com o sentimento de confiança, pois o retribuir perpassa por uma ação de naturalidade e não de obrigatoriedade em relação ao outro.

FRANCO (2001) apresenta a reciprocidade com um dos frutos das interações sociais em comunidades onde o capital social é uma realidade. A reciprocidade é vista nesta perspectiva, como um agir dinâmico, resultado de relações de parceria em comunidades que vivam segundo esta lógica, livre do sentimento de expectativa em relação ao retorno.

A gratuidade nos princípios da EdC pode ser entendida como fruto da cultura da partilha, um dos fundamentos do projeto, onde o dar e o receber assumem a mesma importância. Partilhar, colocar em comum, estão na essência do amor evangélico, em que se assenta o projeto. Este agir, segundo os princípios, depende da responsabilidade assumida perante o outro (ARAÚJO, 2001).

Na fala dos funcionários da empresa X, identificamos um sentimento de gratuidade nas ações realizadas e não um sentimento de obrigação. A obrigação, neste contexto, está relacionada à expectativa de retorno possível de ser desenvolvida à medida que favores vão sendo realizados.

*“A gente faz sem esperar troca. Eu imagino que se dúvida. Se você faz algo a alguém que é satisfatório, você resolve o problema, a gente faz sem esperança de que depois venha uma troca, porque a gente não sabe o dia de amanhã... quando ambas as partes trabalham desta forma, eu acredito que tudo vai bem.” (x2)*

*“ Neste sentido a parte administrativa tem que melhorar muito e eu tenho que colaborar fazendo a minha parte dando as minhas sugestões,*



*fazendo as minhas críticas no que é possível, para que a empresa um dia se adeqüe bem neste sentido.” (x3)*

O sentimento de gratuidade percebida pode ser explicado pela fala do empresário, que reconhece que as pessoas são capazes de entender a essência do projeto e vivenciar esta realidade no mundo do trabalho, independentemente dos conflitos existentes.

*“Então a gente sente que está lá e vive esta realidade. Você vê as coisas e percebe. Aquelas pessoas que estão lá estão entendendo do nível deles, da forma deles, sem ter toda a formação, que é uma falha nossa, eles estão vivendo bem, eles são felizes. (...) Os sócios estão preparados para isso, mas a gerência tem que trabalhar. Isto é um desafio para nós”.  
(empresário x)*

Na empresa Y, a gratuidade é uma realidade explícita e muito forte. As pessoas, em sua maioria, relatam que não existe pretensão de retorno à ação realizada, portanto as relações não estão baseadas numa expectativa instrumentalizadora.

*“ Não penso em ajudar alguém, para ser ajudado. Eu ajudo por livre e espontânea vontade, vou ficar parado...nem pega bem não ter serviço e ficar dentro da empresa parado. (...) Eu sempre pensei assim.” (y1)*

*“Eu acho que você tem que se doar. Eu me dou sem esperar nada em troca. Você nunca deve fazer nada para alguém esperando algo em troca.*

*(...) então eu me dôo para a Y. Hoje eu venho aqui à noite (...) porque eu preciso me doar para o pessoal da noite, pois o pessoal do dia tem todos nós aqui, o pessoal da noite não, eu venho converso com eles.”  
(y6)*

*“Eu ajudo, independente do outro ajudar ou não. Tem a coisa do bem comum, que tanto eu quanto ele cresce e a empresa acaba crescendo no nível de pessoal.” (y7)*

Para o empresário da Y, a gratuidade é um princípio fundamental, mas complexo de ser posto em prática. Afirma que dependemos dele para evoluirmos socialmente. Nesta fala, ele também deixa entrever a espiritualidade que existe em seu pensamento, e que pode auxiliar no entendimento deste conceito.

*“(...) tem que ser no princípio da gratuidade (...) É um conceito complicado, porque depois caímos numa troca é a consequência, mas ter que ser unilateral (...) Amar por primeiro, mas se eu estiver esperando não é mais válido (...) Este é o salto que a humanidade vai ter que dar para sobreviver. Se não der este salto a humanidade vai ficar patinando em muito sofrimento (...) temos que evoluir.” (empresário y)*

Outro aspecto observado na empresa Y foi a reciprocidade vista sob a forma de cooperação no trabalho, de forma gratuita, ou seja sem esperar retribuição.

*“Um ajuda o outro. (...) cada um sabe aquela hora o que vai fazer, se eu fazendo isso, tem que ajudar, vai fazer isso. Um pega a matéria, outro pega a tampa pra tampar a panela, um pega a panela. É assim um trabalho em conjunto.” (y14)*

*“Teve uma época que eu precisei mudar de setor, pra rebarbação (...) às vezes acumulava serviço, e a gente precisava sair de lá e ir ajudar aqui (na rebarbação) e eu vinha, vinha por causa de ser o meu papel de colaborar, mas eu detestava, porque não me adaptava com aquelas coisas, aquela máscara.*

*(...) Foi uma batida, mas foi uma experiência para mim. (...). Eu pensei assim... eu vim ajudar pensando em fazer a minha parte, o meu papel como funcionário. Nesta visão de colaborador (...). É uma engrenagem.” (y10)*

Segundo o Gerente Industrial, nesta organização, pessoas e empresa possuem uma “disposição de ajudar”, que é natural e recíproca, na forma de gratuidade, onde não existe sentimento de expectativa e obrigação para com o outro.

*“As pessoas sentem isto, que você está à disposição, está disposto a ajudar no sentido pessoal, profissional e também financeiramente. Isto é uma coisa que vem muito natural.*

*Existe uma troca? Sim. Existe uma troca empresa-funcionário e funcionário- empresa, mas entra na experiência de querer bem o outro, de ver o outro bem. Isto tanto do lado da empresa, quanto do lado do colaborador.” (y12)*

#### **4.2.2.1.3- Cultura Organizacional**

Esta família é formada por oito categorias: proximidade, humanização, ética, compromisso social, equipe, relações afetivas, responsabilidade e compromisso social.

Segundo COLEMAN (1990), a estrutura social existente pode facilitar ou dificultar a produção e a circulação desse capital, em função das mudanças comportamentais dos atores envolvidos nesta dinâmica.

Para FRANCO (2001), o ambiente social é determinante para constituição do capital social. Quando as diferenças entre os seres humanos são transformadas em separações que se institucionalizam como hierarquias, provocando separações do tipo forte e fraco, ricos e pobres, sábios e ignorantes, isolando pessoas e grupos, provoca a limitação ou impede a constituição deste bem social.

Esta categoria tem uma relação direta com o projeto de EdC, que tem como objetivo maior: “favorecer a concepção do agir econômico como um compromisso que abrange idéias e ações, não só lucrativo, que visa à promoção integral e solidária do homem e da sociedade (...) através da passagem da economia e de toda sociedade (...) para a cultura da partilha” (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003, p. 9). Logo, a empresa é o espaço de concretização deste ideário.

Portanto, podemos afirmar que o ambiente, aqui considerado o organizacional, constitui fator decisivo para que relações baseadas em virtude sociais, como a confiança, a solidariedade, a cooperação, a reciprocidade entre outras, se desenvolvam.

Na empresa X, foi observada a existência de uma cultura organizacional que tem como características a humanização das pessoas e a ética, apesar dos conflitos

existentes. Nas falas analisadas, esta cultura é percebida pelos trabalhadores de maneiras diversas como proximidade do empresário, humanidade, ética organizacional, compromisso social.

A proximidade dos empresários é um fato concreto:

*“Agora a rapaziada (empresários) é gente boa, tudo envolvido, procurando achar o denominador comum com todo mundo. Os cara chega próximo aos 100%.” (x1)*

*“Aqui o contato com os donos da empresa é mais próximo... é um relacionamento muito bom.” (x3)*

A humanização das relações é um princípio da organização que reflete no relacionamento entre todos:

*“Lá tudo tem jogo, não sai perdendo nenhuma das partes, está tudo certo. Os cara resolve, empresta, (...) pra mim, o salário não é nem isso tudo, mas estes complementos que tem, estas pequenas maneira de tratar: “- o irmão você é um ser humano, você tem uma auto-estima a zelar, então vamos fazer sempre juntos”.” (x1)*

*“Na X, existe o respeito ao funcionário, às próprias idéias, o que se pensa.*

*...Enquanto aqui eu sinto que é uma sinergia, aonde um é mais forte ajuda nesta parte, onde o outro é ajuda, vão se unindo as forças.*

*Entã,o por exemplo, hoje eu sei que aqui não existe competição entre os funcionários, ninguém não quer ser mais do que ninguém.... Não existe este atrito, não existe esta gana de querer se promover, ou se mostrar. Existe uma colaboração real.” (x7)*

Este compromisso aparece de forma clara na fala do gerente da fábrica:

*“Fazer com que realmente cada pessoa dentro da Rotogine se sinta importante para a empresa, ele se sinta um colaborador, que sinta que a empresa faz parte dele, e que pertence a ele (...) que cada um se sinta*

*valorizado pelo seu ser. Como se diz na humanização: o respeito aos funcionários, respeito as suas idéias, muitas vezes ao receber uma idéia e se não foi boa, explicar por que não foi boa, por que não se aplica à empresa, mas se foi boa colocar em prática. Valorizar os relacionamentos internos.” ( x7)*

A ética no trabalho é percebida através das relações com fornecedores e clientes:

*“Com os clientes e fornecedores muito bom, bom mesmo. Principalmente pq nós temos um conceito de que o cliente não veio simplesmente comprar um sistema de tratamento, não veio para comprar uma caixa d’água, ele veio para ser escutado. Então ele tem um problema, e o que mais ele quer é ser escutado e ele precisa de resposta e posição sincera.*

*Que ele sinta esta segurança, e a gente sente que a grande maioria a agente consegue passar isso.*

*Tanto para fornecedores que é o meu trato direto e os clientes, que é o trato do Comercial, eu diria que nós estamos neste patamar, bem evoluído.” (x7)*

*“ (...) quando eu entrei dentro da X e vim para fazer um serviço eu vi como eles me trataram, eu vi como eles trataram algumas situações, eu vi como eles tratavam o lado ético dos clientes (...) é uma coisa um pouquinho diferente do que acontece aí fora. A gente tem cliente aqui que acaba virando amigo mesmo. Aproxima... tem um jeito diferente de tratar. A gente não está fazendo só uma venda para ele. Então teve cliente que entrou aqui para comprar e não comprou nada e a gente ainda acabou indicando o material do concorrente, no intuito de ajudar ele a resolver o problema da melhor forma possível.*

*É comum um funcionário atender um cliente pelo telefone e ....procurar entender o problema da casa dele e talvez esta venda não se realize, não se concretize. Isto é muito diferente (...)... o cliente tem que ser respeitado (...) o cliente está ali para ser amado também..” (x3)*

*“Com os clientes o relacionamento é aberto, existe um diálogo muito claro, fácil de lidar. (...)Eles tem total liberdade para chegar, ligar, pedir ajuda, informações, que às vezes é preciso.” (x4)*

O compromisso social também é o indicador de uma nova cultura organizacional.

*“Agora a X tem tentado partilhar não só o lucro, mas as experiências, então as nossas idéias....nós temos participado de muitos eventos, o social é importante. Nós temos feito parcerias com ONGS, projetos que visam o saneamento em áreas carentes, em áreas degradadas, isto tudo eu considero partilha da empresa.” (x3)*

Na empresa Y, identificamos categorias que revelam uma cultura organizacional bastante peculiar, caracterizada por atitudes humanas, valorização do trabalho em equipe, relações afetivas tendo por base valores humanos, ética, responsabilidade, compromisso social, entre outros.

Os sentimentos que despontaram na fala dos entrevistados, demonstram que o capital social pode produzir virtudes que vão além das apresentadas pelos autores pesquisados, quando existe um direcionamento a ações dessa natureza.

*“(...)Respeitando todas as características de relacionamento dentro da empresa, com os funcionários, com a cadeia produtiva, fornecedores, clientes.*

*Respeito, respeito e união dentro, mas de modo mais externo com a sociedades e de modo particular com as pessoas mais pobres, que por distorção do nosso sistema existe.” (empresário y)*

A atitude humana, independentemente do nível hierárquico é uma marca desta administração.

*“A Y prega o amor ao próximo, o respeito ao próximo, valorizar o ser humano, não como uma máquina, mas como um ser humano mesmo, como um coração, um ser vivo.*

*A Y não trata o funcionário como uma máquina (...), como pião, mas como colaborador.” (y6)*

*“ (...) A Y coloca no centro o ser humano, valorizar o homem na sua essência. Então isto faz parte da missão da Y.” (y8)*

*“ Os patrão vão lá na seção para conversar com você, dá a mão (...) então é um orgulho trabalhar numa empresa desta.(...) A gente é tratado como ser humano. Nossa! Isso é muito importante.” (y11)*

*“ A Y tem uma política que ela visa o lado humano. Então mesmo o calor humano, o relacionamento que a gente tem aqui dentro entre os funcionários e patrões...eu não posso comparar com outras empresas(...)” (y13)*

O trabalho em equipe é uma prática organizacional extremamente valorizada.

*“A gente troca idéia entre os companheiros e depois passa pra chefia. Partindo da diretoria, já tem esta filosofia: não se deve fazer nada sozinho ou com dúvida; se parecer dúvida conversa com dois três, se possível; se ainda permanecer dúvida, conversa com o encarregado, o gerente e assim vai.” (y10)*

*“ (...) aqui é o seguinte, como o patrão sempre fala, se uma peça não está dando certo numa engrenagem, ela vai começar a dar problema nas outras peças, então para uma equipe para ser boa, a engrenagem tem que ser boa do começo ao fim (...)” (y11)*

As relações são bastante afetivas e isto fica explícito na fala dos trabalhadores:

*“Respeito ao próximo, amor.*

*A gente é tratado com muito carinho aqui, não tem um dia que o Sr. (...) e o Sr. (...) não passe na sala da gente para desejar um bom dia. Eles sabem quando a gente não está bem.*

*Eu tive uma experiência muito forte aqui na (...), quando eu perdi meu pai. A coisa que mais me emocionou, foi ver no velório do meu pai todo mundo da empresa Y.” (y6)*

*“ Aqui na Y é diferente. Eles não são patrão. Eles são como uma família, pra gente. E eles se preocupam até com a família da gente. Você já viu um patrão perguntar como está sua família? Se vai bem na sua casa, como estão seus filhos? Se você está bem com sua esposa? (...) Por isso eu falo com você, a Y é uma empresa diferente.” (y11)*

A responsabilidade com o próximo se traduz em ações ligadas à segurança no trabalho, respeito, liberdade de ação, entre outras:

*“Na Y ele fornecem o melhor material de equipamento sem dó e eu não tenho objeções. (...) Para trabalhar cumprindo o que a lei manda e cumprindo o que você deseja para o empregado tem que ter amor ao próximo(...) Não é só por dinheiro, o pessoal aqui tem um lado amoroso, um lado que você percebe(...)” (y3)*

*“A Y q é uma empresa que não fica em cima de seus colaboradores. Você não viu na fábrica pessoas observando os colaboradores trabalharem. Você não viu a chefia dentro da fábrica. Cada um sabe da sua responsabilidade.” (y6)*

*“A Y é bastante direta, dá liberdade, inclusive é feita uma reunião mensal onde é colocada a carteira de trabalho da empresa, às vezes até a situação política do país, perspectiva de serviço. É uma hora que a gente pode trocar idéia e fora disso também a gente tem liberdade com qualquer um dos diretores, gerência, parar qualquer hora, conversar.... a gente tem este valor aqui dentro.” (Y10)*

O compromisso social com o trabalhador é uma forte marca desta organização:

*“Nós temos um funcionário afastado. Salário ele não vai ter, pois está recebendo pelo INSS, mas a (Y) não deixa ele passar por dificuldade, é feito um adiantamento para ele, pois como ele vai pagar as contas...*



*Nós temos funcionários afastados há 2 anos por problema de coluna e tem direito a todos os benefícios: convênio médico, convênio odontológico, e às cesta básica. Isto não está acumulando aqui... para quando voltar ele pagar. Ele já está afastado e vai ficar acumulando dívida dentro da empresa?... de jeito nenhum. A (Y) dá assistência. Tem seu (...), que saiu da (Y) há 12 anos. A (Y) paga o plano de saúde dele até hoje. (...)Ele até hoje vem à (Y). A (Y) é diferente.(y6)*

#### **4.2.2.1.4- Conflitos**

Esta família é formada por três categorias: falta de diálogo, falhas organizacionais e problemas pessoais.

Um outro aspecto evidenciado na pesquisa foram alguns fatores considerados responsáveis pela redução ou mesmo pelo impedimento da produção do capital social, tais como: falta de diálogo, relação autocrática, competição negativa e falhas organizacionais.

Na empresa X, tais fatores foram relatados como fruto das mudanças organizacionais recentes, que provocaram conflitos antes não existentes e está alterando, negativamente, os relacionamentos anteriormente construídos.

Segundo COLEMAN (1990), os conflitos podem modificar a intensidade da confiança entre as pessoas, com a redução inclusive do capital circulante. Entretanto, o que nós verificamos na empresa X é que os conflitos existentes alteraram toda uma estrutura relacional que existia anteriormente e não somente a confiança, tornando o ambiente organizacional inadequado a inter-relações, o que pode impedir a produção e acumulação desse capital.

*“A ajuda ainda tem. A gente sempre procura cumprir a obrigação, mas às vezes falta alguma coisa para fazer, então a gente vê que a pessoa tem possibilidade de ajudar a gente dá um toque: - “ dá uma força para aquela pessoa ali”. Mas antes a gente era mais unido”. (x8)*

*“Antes a gente se juntava mais, conversava mais. Sentava todo mundo....agora mudou um pouco, a gente quase não se reúne, aqui*

*dentro, a gente conversa muito pouco(...) a conversa reduziu até nos momentos que a gente podia conversar...*

*(...) Isto muda bastante, muda a confiança (...) depois desta troca de gerência, ficou mais difícil de resolver as coisas e tal (...) A gente podia ver se se entendia mais aqui dentro”. (x5)*

Para FRANCO (2001), os conflitos quando solucionados de forma democrática preservam e solidificam a estrutura social, mas quando o modo de regulação for uma política autocrática, esta constitui obstáculos à produção, à acumulação, e à reprodução do capital social.

Esta avaliação é muito interessante, pois demonstra concretamente que o capital social é um bem que, para ser produzido, necessita de condições de realimentação. É preciso atenção, através de ações que monitorem a sua produção, a fim de que situações que afetam o seu desempenho social sejam dirimidas.

Os Princípios para Gestão de uma Empresa de EdC foram elaborados a partir das exigências observadas por aqueles que aceitaram o desafio de administrar as suas organizações, segundo as metas quando do lançamento do projeto. Por conseguinte, estes princípios têm por objetivos delinear as principais características destas empresas e nortear a condução das mesmas ( FERRUCCI, 2003).

Na empresa X, o conflito perpassa pelas mudanças relacionais entre a gerência da fábrica e os trabalhadores, no transcorrer das mudanças administrativas, sendo visto sob diversas perspectivas:

A falta de diálogo é um indicador de problemas organizacionais:

*“É muitas pessoas... não tem o diálogo. Eu tenho... porque...às vezes eu fico assim meio.... sei lá .... pensando ele não vai querer me ouvir neste momento... nem sempre ele está com tempo para me ouvir mais... eu procuro fazer o possível para tentar conversar mesmo que...*

*Antes era diferente porquê a gerência chegava lá dentro para conversar com você... a gente estava lá, ele chegava, perguntava se a gente estava precisando de alguma coisa (...) não sei nem como explicar... é a convivência com a pessoa, ele chegava e entrava direto.... mesma coisa*

*que fosse um funcionário normal que estava chegando aquela hora ....”*  
(x5)

*“A gente conversa com todos aí, mas lá dentro eles (Gerente da Fábrica) só puxam pro lado da firma, eles num vê o lado do funcionário (...) num tem fala.”* (x6)

A falta de transparência afeta as relações:

*“(...) na minha opinião eu queria que ele chegasse e dissesse o que aconteceu. Era melhor pra gente.”* (x5)

*“O reajuste do ano passado nós só peguemos a% e ele falou que ia dar b%, deu só a e falou que no meio do ano dava o que faltava, mas até hoje nada (...). Eu cobreí, cobreí na cara dele. O que eu tiver que falar eu falo na cara dele (do gerente), não escondo nada de jeito nenhum.”*  
(x6)

*“Aqui teve um gerente muito bom, todo mundo gosta dele, mas a gente não sabe o que aconteceu com ele, pq ele saiu daqui. (...) Sempre sentava com a gente e.... discutia o que estava acontecendo..... como estava em casa, suas crianças, mulher e daí por diante, e afirma se tivesse alguma coisa para melhorar. A cada dois, três meses, a gente tinha este tipo de reunião. (...)Depois que ele saiu esta reunião de reunião poucas vezes.”* (x8)

As falhas organizacionais são visíveis nesta organização:

*“ ... a gente tinha reunião internamente, 1 vez por mês,.... já faz um tempinho que a gente não está conseguindo manter esta seqüência, mas gente tinha isso com uma certa freqüência.... Era muito importante.... porque é aquela gasolina. O dia a dia da empresa é... atarefado...stressante, como qualquer empresa....isso às vezes tira um pouquinho este foco da gente no ser humano, então é importante ter este momento de parar, de conversar sobre estas questões aí, que são importantes.”* (x3)

*“Não tem mais (as reuniões mensais), mas nem nós quer mais, porque é só pra desagradar as pessoas. Primeiro nós tenha uma reunião saudável que merecia... agora só fala (o gerente da fábrica) coisa para desagradar a gente. Ele passa semana sem falar com a gente.*

*Antes falava como estava afirma, quando a gente ia ter de participação de lucro, agora... não tem mais, e a venda é a mesma. Eu sei porque sou eu que faço as peças.” (x6)*

*“... no momento, sabe, a gente não está tendo esta relação, pois já tem um bom tempo que não sentamos mais para conversar, ver como estão as vendas, os lucros, a participação. Então já tem um tempinho que a gente não estamos por dentro do que está ocorrendo.” (x8)*

Os problemas pessoais enfrentados por um trabalhador independe da sua posição na hierarquia da empresa e não podem ser secundarizados, uma vez que as pessoas são humanas e susceptíveis de vivenciarem situações pessoais e ou profissionais, que podem interferir na realização do seu trabalho. Neste caso específico, na gestão da organização.

O gerente da fábrica aponta problemas por ele vivenciados, tanto pessoais quanto profissionais, e acena para a busca de alternativas que possam solucionar estas questões.

*“Quando deu aquela degradingolada que eu estava te falando e foi mau, eu .... me afastei durante uma semana para poder descansar... na segunda-feira que seria o primeiro dia da minha semana de descanso, eu cheguei mais cedo, preparei o café da manhã deles e pedi um minuto que eu gostaria de falar com eles, pedi desculpas um por um (...) :“- é um período muito difícil, de muito cansaço (...)isto é uma grande falha minha, eu pirei, esta é a palavra certa, vai ser um recomeço, e desculpa realmente.*

*(...)Hoje ... descreveria que é um relacionamento chefe-funcionário de uma forma amistosa. Não existe conflito, mas falta ainda o que é o mais da EdC, que tinha sido construído, mas de uma certa forma foi perdido, então é um novo recomeçar com eles (...) com alguns é bem mais fácil, mas rápido, com outros é um pouco mais demorado, leva mais tempo,*

*porque são pessoas diferentes, são reações diferentes, a minha também é diferente. Então até que a gente ache pontos comuns, que a gente possa valorizar e depois trabalhar os pontos negativos, é uma coisa que leva um pouco de tempo...” (x7)*

Segundo o empresário da X, os problemas são reais e derivam das mudanças ocorridas. Ele comenta sobre as dificuldades de vencer as situações de conflitos na área relacional, e aponta para possíveis soluções. Este agir demonstra responsabilidade e compromisso com o outro e com o papel assumido.

*“Nós temos uma deficiência na gerência, nós já detectamos. O que vamos fazer? Nós vamos sentar com esta pessoa e trabalhar, afinal ele foi formado em outro ambiente, é diferente. È uma pessoa jovem. Nós vamos sentar com ele, descer na realidade dele (...). Vamos resolver juntos o problema do dia a dia, para quando acontecer um problema igual àquele ele já ter vivido a experiência. Juntos a gente resolve. Afinal onde tem duas opiniões, talvez se perca e saia a melhor opinião. Nós temos certeza disso. Isso é uma prática entre os sócios e um pouco também com a gerência.” (empresário x)*

Na empresa Y os conflitos também existem, entretanto são situações que fazem parte do cotidiano das pessoas que compõe uma organização de trabalho. Estas situações são vistas como ocorrências normais e são facilmente resolvidas, inclusive porque existe um espírito de cordialidade comum a todos, onde o recomeçar é uma característica forte nestas situações.

*“(.) entre nós, na área lá, nós lá tem um relacionamento sempre aberto um com o outro. Cada coisa que acontece... de vez em quando sai uma encrenquinha, sabe, isso é normal no trabalho, mas a gente logo se acerta, já vê onde está o erro, já conversa, já volta o normal, e já faz o serviço.” (y15)*

*“(...)Nestas situações difíceis é possível fazer uma negociação.*

*Às vezes o que pode acontecer com a gente é ficar um pouco triste de estar fazendo um trabalho e não conseguir ver o resultado dele, porque foi adiado, por n motivos.*

*Mas nós sabemos que todo trabalho que a gente faz, é uma sementinha que a gente planta, e não sabemos quando vamos colher aqueles frutos. (...) Faz parte do trabalho, não dá para se ganhar todas.” (y4)*

Na fala do empresário fica clara a existência de conflitos, como fato normal do mundo do trabalho. Nessas situações a busca por soluções é realizada em conjunto, que facilita o processo e promove a integração entre todos.

*“Às vezes tem situações difíceis, não é que seja sempre fácil. (...) em grupo sempre consultando várias pessoas, vemos qual será a melhor solução. (...) eu acredito , com certeza, que é mais fácil desta maneira. (...) Pessoalmente, eu posso dizer o seguinte, tenho consciência de não ter prejudicado ninguém e sempre ter feito o possível dentro daquela situação. Nem sempre a situação tem final feliz, como a gente gostaria, mas foi o melhor.” (empresário y)*

#### **4.2.2.2 - Forma de Capital Social: Potencial de Informações**

A análise desta forma de capital social foi organizada em uma família de categorias denominada informação, composta por seis categorias: conflitos, disposição para comunicar, interesse pela comunicação, iniciativa, meios de informações, confiança, conforme Tabela 14.

##### **Informação**

Segundo COLEMAN (1990), a informação é fundamental com vistas à ação, sendo as relações meios valiosos para obtenção destas informações com baixo custo e confiabilidade, e conseqüentemente uma fonte geradora de capital social.

Segundo os princípios para gestão de empresas de EdC, a comunicação proporciona o estabelecimento de um intercâmbio entre todos diretores, funcionários, fornecedores e clientes (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

As categorias identificadas demonstram a existência desta forma de capital social, na empresa X, muito embora existam problemas na transmissão das informações. Estes problemas provavelmente estão relacionados com as recentes mudanças administrativas ocorridas. Entretanto, acredita-se que nesta empresa os trabalhadores sejam fontes de informações uns para os outros, auxiliando o desenvolvimento pessoal e profissional.

*“Quando eu entrei na Rotogine eu já tinha alguma experiência, mas aqui eu aprendi muitas coisas que eu não sabia antes também.”  
(aprendeu principalmente com os empresários, fundadores) (x1)*

*“Eu me considero um fornecedor de informações.  
As informações que eu preciso geralmente eu busco de outros funcionários, alguma coisa já é mecanizada, as pessoas já sabem que eu vou precisar disso, daí então eu já tenho a disposição.” (x3)*

Nas empresas de EdC, a comunicação estabelecida deve ser aberta e sincera, a fim de favorecer o relacionamento interpessoal. (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003)

Entretanto, na empresa X, foram observadas situações de conflito na transmissão de informações e problemas de comunicação no nível gerencial.

*“O que a gente tem aqui são alguns problemas de ordem técnicas com estas informações, então tem algumas informações gerenciais que a gente não tem ainda, que a gente precisaria ter, isto é uma questão gerencial e não porque alguém está escondendo, ou porque aquela informação não dá para confiar. Tem algumas ferramentas gerencias que a gente não tem e seria importante para a gente. Isso ligado ao sistema de informação,... Tem informações que a gente ainda não tem, porque não conseguimos criar estas ferramentas.” (x3)*

*“Às vezes eles dão uma reclamação pra gente, saiu tal peça foi montada assim, deu problema, às vezes se chegasse pra gente e falasse , tendo informação sobre essas coisa, agente poderia até dar uma*

*opinião....então se eles dessem mais esta informação pra gente seria melhor.” (x5)*

*“Não temos (reunião), mas nem nós quer mais, porque é só pra desagradar as pessoas...*

*Primeiro nós tinha uma reunião saudável que merecia...agora só fala coisa para desagradar a gente. Ele passa semana sem falar com a gente. (...)Antes falava como estava a firma... agora não tem mais.” (x6)*

*“No momento, sabe, a gente não está tendo tanto esta relação, pois já tem um bom tempo que não sentamos mais para conversar, ver como estão as vendas, os lucros, a participação. Então, já tem um tempinho já que a gente não estamos por dentro do que está ocorrendo” (x8).*

O empresário da X admite e assume os problemas na falha de transmissão de informações, devido a problemas relacionados à deficiência na condução deste aspecto .

*“Nós tínhamos uma reunião mensal de produção e manutenção, mas acabou por causa dos problemas que ocorreram de tempo, saúde, disponibilidade da pessoa que fazia esta reunião. Houve um espaço e eu acho que talvez isso não tenha sido comunicado a todos adequadamente. (...) Determinados momentos, a estrutura está voltada para o cliente, não é que se esquece ... mas se deixa de fazer algumas coisas que são importantes, que não pode depois, ...terminou o projeto e volta a fazer aquilo que deveria ser o dever ser. Não pode esquecer. (...) Por exemplo, voltar a fazer reunião, apresentar balanço. Tá bom não deu para fazer no dia 05 faça no dia 15, mas faça”. (empresário x)*

Na empresa Y, foram identificadas categorias que revelam a existência desta forma de capital social. De maneira geral, as pessoas se dispõem a fornecerem informações ao mesmo tempo em que se colocam à disposição para receberem informações de outros, a fim de adquirir novos conhecimentos ou objetivando a melhoria constante do processo produtivo. Esta comunicação se processa de forma bastante aberta e transparente em todos os níveis organizacionais.



*“(...) entregando o fone, fico conversando com a pessoa do fone, o que ele precisa fazer. A pessoa não pára, quando dá pra parar ele pára, a gente conversa, às vezes forma uma roda (...) eu trago pessoas para fazer palestras. Fiz um trabalho com uma fonaudióloga sobre audição, ela checa com equipamento, faz exames e nós trocamos estas informações e eu acompanho . Eu quando entrego o equipamento eu explico, converso, vou na área, chamo a atenção, quando precisa, individualmente...” (y3)*

*“As pessoas vêm muito a mim.*

*Dependendo da complexidade da peça do material, e da nossa cartilha de produto de processo de produção, há necessidade de requerer ajuda dos engenheiros, da diretoria.*

*Existem outras pessoas que trabalham na área comercial e realizam este mesmo tipo de trabalho.” (y4)*

*“O encarregado (...) explica pra gente como vai ser, e se a gente quiser falar também eles aceitam . Num tem aquilo de só o que ele falou é que está certo, os quatro pode dar opinião. Às vezes cada um dá uma opinião eles chegam à conclusão de que esse passo está bom, vamos fazer assim. Não tem aquele negócio de dizer é assim, vai fazer assim. Eles aceitam a opinião da gente.” (y5)*

*“ Muitas coisas eu estou sempre paralelo com o M, ele me dá suporte nesta área, pois a cada dia você tem que caminhar, porque hoje as exigências dos clientes estão crescendo cada vez mais. Eles estão exigindo e cobrando. Então dentro daquilo que eu não consigo em curso ou órgãos, eu procuro ficar ali paralelo com o M..” (y13)*

Manter-se informado a fim de tornar-se um ponto de informação para os outros é uma realidade nesta empresa, onde a veiculação da informação é fundamental, tanto para o crescimento profissional, quanto pessoal.

*“ (...) eu recebo informações de um órgão de segurança. As informações de saúde eu afixo num quadro na minha sala, divulgo.*

*Na área de segurança existe uma reunião de técnicos na cidade, onde a gente se reúne 1 vez por mês no Sindicato dos Técnicos de Segurança e ali são trazidas informações.(...) eu mantenho um e-mail, internet, sempre ligada no trabalho, como todos têm aqui, assim eu obtenho informações. O Rh também me mantém informações sobre CLT, sindicato.” (y3)*

*“Outro fato interessante (...) uma época que a carne de boi estava muito cara e a carne de frango lá em baixo (...) a diretoria reuniu todos os funcionários e explicou para todos a situação econômica do país (...) e até sugeriu: se a carne está cara vamos procurar outra alternativa, até melhorar a situação, pois se todo mundo não comprasse a carne o preço abaixaria. (...) Então eles falam para os funcionários, transparente a situação da empresa. Em relação ao mercado nacional e ao mundo, o que está acontecendo.*

*(...) a guerra do Iraque... foi comentado em nossas reuniões de assembleia (...). Para facilitar as informações de lá de fora para eles. (...) A gente passa informações dos clientes, todas as informações para eles... então eles vão conversar entre eles.” (y4)*

Na empresa Y, a iniciativa na obtenção da informação é uma realidade comum a todos os colaboradores e conta com o incentivo por parte da organização.

*“Se tenho dúvidas eu pergunto, presto atenção no que a outra pessoa está fazendo.” (y7)*

*“Através de outras pessoas que conheço que trabalham em outras empresas, no setor de qualidade. Então algumas informações eu busco ali, ou no laboratório que fazem serviços para a gente e que são mais atualizados.” (y13)*

*“ Quando eu entrei aqui com 18 anos, não sabia nada, só estudava. E aos poucos fui aprendendo com a turma aqui. Na época eu tinha aula na produção e falava, ensinava...aos poucos fui aprendendo. Os encarregados foram os professores.” (y15)*

As informações são transmitidas de formas diversas, no contato pessoal diário, através de reuniões formais ou informais. A organização privilegia esta prática em todos os níveis hierárquicos, sendo vista por todos, como um importante instrumento de desenvolvimento organizacional e pessoal.

*“ a empresa sempre informa tudo (...) desde o processo até a participação dos lucros, que é repassado pra gente e é colocado no quadro de aviso. Quantidade de peças fundidas, quantidade de peças que há de fundir, a quantidade de refugo e o que sobrou dos lucros, que é dividido entre os funcionários.” (y9)*

*“As informações antes eram passadas individualmente e cada um entendia de uma maneira. As pessoas não conseguiam com a mesma informação bater as idéias. Então resolvemos colocar todas as pessoas responsáveis de cada setor numa sala e passar para eles tudo aquilo das necessidades dos clientes e das necessidades de cada um e também para ouvir um feed-back (retorno), de quais são os problemas daquelas pessoas, daqueles departamentos (...). Toda segunda-feira de manhã fazemos esta reunião de programação.*

*As pessoas são movidas automaticamente a falarem. Elas falam pq existe a liberdade. Então falam as necessidades que estão precisando (...)” (y4)*

*“ (...) as pessoas me procuram para conversar. A minha sala tem café ,chá e durante todo o dia o funcionário pode entrar para tomar um café. Então a gente acaba sendo um ponto de referência para informações.*

*A sala do RH (...) antes era na administração, agora fica situada dentro da fábrica, para facilitar o acesso do funcionário ao setor, estreitar o relacionamento e poder ter este contato mais direto”. (y6)*

Também ficou claro que existe confiança nas informações transmitidas, provavelmente devido à transparência existente na comunicação realizada. Sendo a informação base da ação, é fundamental que exista confiança na informação transmitida.

*“ Porque tudo é colocado em mural e a gente analisa o ambiente como está assim. Se alguém tivesse mentindo a gente percebe.” (y1)*

*“Quando é preciso nós vamos buscar a informação juntos em livros, ou conversamos com o Sr E.*

*Eu confio nele, porque ele é meu gerente e se não houver esta relação fica complicado de caminharmos.” (y13)*

*“ Confio (...) tem que confiar para aprender a fazer as coisas.” (y15)*

Este relato realizado pelo Gerente Industrial deixa transparecer o quanto a comunicação, objetivando levar informações a todos, é levada de maneira séria e profissional por parte da Direção da empresa, constituindo uma prática institucionalmente estabelecida e que envolve todos os seguimentos da organização.

*“Nós temos uma reunião semanal com a diretoria. São os 4 Diretores, mais eu, o E., e o A. toda sexta-feira.*

*Então a gente discuti um pouco de conjuntura e também das questões dentro da Femaq. Um pouco parte técnica direcionada à área administrativa.*

*Toda segunda-feira nós temos a reunião com os encarregados. Participamos eu, E. (gerente da fábrica), com todos os encarregados.*

*A partir daí, os encarregados semanalmente, nós temos um mapa da produção que é levado aos quadros de gestão a vista, então cada um lá, em cada área, procura colocar: o que nós produzimos ou não; necessidade de cada departamento (...).*

*E mesmo assim todo mês temos uma assembléia com todos, toda administração, todos da produção. E aí normalmente nós fazemos por setores, eu e o E. vamos juntos e algumas vezes nós fazemos todo mundo junto com a Diretoria., essa é mais esporádica 3 a 4 vezes ao ano ou em alguma emergência.*

*Desta forma a gente procura levar as informações.” (y12)*

#### 4.2.2.3 –Forma de Capital Social: Relações de Autoridade

A análise desta forma de capital social foi organizada em uma família de categorias denominada autoridade, composta por três categorias: reconhecimento, estrutura organizacional e conflitos relacionais, conforme Tabela 15.

##### **Autoridade**

Segundo COLEMAN (1990), esta forma de capital social representa as relações construídas através de um líder investido de autoridade por parte de um grupo. A liderança, nesta perspectiva, é do tipo carismática a fim de gerar capital social. Contudo, esta forma relacional só é possível mediante estruturas com características democráticas, uma vez que relações autocráticas provocam o isolamento dos mesmos inviabilizando interrelações pessoais.

FRANCO (2001) evidencia que estruturas autocráticas, como modo de regulação social, são grandes obstáculos à produção, à acumulação e à reprodução do capital social. (p. 21)

Na EdC as empresas devem adotar sistemas de gestão que propiciem o trabalho em grupo, a criatividade e a participação (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

Na empresa X identificamos a existência de um profissional que é reconhecido por todos, pela posição assumida na estrutura da empresa. Os trabalhadores reconhecem o seu papel e demonstram confiar a ele questões a serem resolvidas. Entretanto, não podemos afirmar que estas ações caracterizam investimento de poder em um líder, que constitui esta forma de capital social.

*“Ele tá mais tempo (encarregado), ele tem mais idade, a gente aceita opinião. Eu confio nele.” (x1)*

*“Se eu não souber eu recorro ao encarregado (...) às vezes e ele leva para a gerência...” (x5)*

*“...o C é o nosso superior a gente...abaixa.” (x8)*

*“O C, ter a figura dele como chefe de fábrica. Para você ter um idéia, ter esta figura de chefe de fábrica. (...) Faziam três semanas que (...) havia deixado a administração, o C discutiu com um funcionário dentro da fábrica e o que aconteceu? eu conversei com os dois, mas o C sempre tenta contornar a situação para não entrar em conflito. Eu conversei com ele, falei sobre a insubordinação. Este funcionário, por orientação, depois da situação ser bem analisada e as pessoas serem ouvidas, foi demitido.” (x7)*

A horizontalidade nas relações é identificada pelos entrevistados como relações humanizadas, na qual existe a liberdade de expressão entre os diferentes níveis hierárquicos. Entretanto, este sentimento para os trabalhadores da empresa X é mais comum em relação aos empresários. Somente os funcionários administrativos demonstraram liberdade com a gerência da fábrica.

*“O diálogo que existe entre todos, tanto os diretores (empresários) como os funcionários. (...) Eu acho que é aberto e existe um diálogo muito claro, fácil de lidar (...)* aqui é tranquilo, eles nem levam muito em conta esta questão de hierarquia. Somos mais uma equipe do que chefes. .” (x4)

*“...todo mundo tem (liberdade). Pelo menos todos, eles (empresários) deixam em aberto para a pessoa chegar e conversar com eles.” (x2)*

*“Agora a rapaziada (empresários) é gente boa, tudo envolvido, procurando achar o denominador comum com todo mundo. Os cara chega próximo aos 100%.” (x1)*

Nesta forma de capital também foram identificados conflitos nas relações entre a gerência e os trabalhadores. Esses conflitos foram externalizados sob a forma de rigidez nas relações e falta de diálogo.

*“ (...) a gente não tem muito acesso a ele. Mais rígido, não tem muita liberdade de chegar (...) ” (x5)*

*“A gente conversa com todos aí, mas lá dentro (referência ao gerente da fábrica) eles só puxam pro lado da firma, eles num que vê o lado do funcionário, eles num chega e fala assim vou vê com os cara lá. Num tem fala.” (x6)*

*“ O (...) (gerente) chega e pergunta o que nós achamos e ele quer saber, ele é até forte: “- o que vocês acham, senão eu não tava perguntando? “ (x1)*

O empresário da X, ao falar sobre estrutura organizacional e hierarquia, comenta as dificuldades pelas quais a empresa passou com as mudanças realizadas e de que forma isto afetou a estrutura hierárquica da empresa. Esta fala confirma a importância deste aspecto para a produção, manutenção e acumulação do capital social .

*“Na segunda administração da Rotogine o relacionamento deveria ser horizontal, mas num determinado momento passou a ser vertical e com uma personalidade forte e isso desequilibrou as relações e ficou uma estrutura de medo, eu obedeço porque tenho uma necessidade a ser suprida, pelo emprego, salário. Não era mais o que se espera de uma estrutura de empresa de EdC. (...) As pessoas estão em primeiro lugar, mas não é dizer acima da empresa. Tem que haver um equilíbrio entre as coisas. Então o que é o equilíbrio, cada um tem que saber o que tem que ser feito. Então se não houver um equilíbrio na EdC, as relações se distorcem. Este é o ponto diferencial.” ( empresário x)*

Um outro agravante apontado pelo empresário da X , que afeta a estrutura hierárquica, é a questão da administração do tempo. Quando o tempo não é bem administrado prejudica outros aspectos da organização.

*“Uma dificuldade que nós temos é com tempo. A empresa é pequena e não tem condições de fazer investimento em número de pessoas. Às vezes a pessoa tem que fazer algumas funções e acaba se perdendo, porque um dos objetivos da empresa é ter lucro”. ( empresário x)*

Na empresa Y, identificamos categorias que definem o reconhecimento de líderes, que poderíamos classificar de carismáticos. Este líderes seriam os próprios

empresários. Esta questão pode ser polêmica, pois sendo os empresários proprietários eles possuem um poder inerente à posição que ocupam na organização, entretanto o que identificamos nos relatos dos trabalhadores foi uma postura de serviço a todos.

*“(...) a gerência ...e os próprios donos da firma, eles fazem um trabalho junto com a gente. Passa, cumprimenta, não parece que um tem mais do que outro... eles conversam sobre o serviço ... eles param para falar uma coisa assim, a gente dá uma idéia (...) o serviço que eles prestam pra gente, quando a gente pede ajuda (...). Se precisar de alguma coisa é conversar com eles, eles tão aí pra isso...”*

*(...) A empresa é boa por tudo, por todo lado... ela favorece o funcionário.” (y5)*

COLEMAN (1990) não faz qualquer restrição ao tipo de líder, mas fala simplesmente em investimento de poder em pessoas que assumem papel de líderes. Este poder, entretanto, deverá ser posto a serviço do grupo a fim de resolver problemas comuns em determinadas circunstâncias. Naturalmente, isto concentra o poder nas mãos do líder que não deve fazer uso do mesmo de forma autocrática, sob o risco de minar esta forma de capital.

Este ponto pode ser o grande diferencial desta empresa coligada a um projeto, que tem como um dos pontos fundamentais o posicionamento do empresário perante a organização que, segundo os princípios de EdC, não pertence a ele, mas é considerada um capital divino sob sua responsabilidade (FERRUCI, 2003).

É evidente que os trabalhadores têm estas pessoas como líderes, prontos a resolverem problemas relacionados ao trabalho ou questões pessoais.

*“(...) na parte de relacionamento o que eles têm aqui é totalmente diferente dos outros (...) aqui (...) convivem na área e fazem a coisa acontecer de uma forma hospitaleira, que as pessoas têm liberdade de trabalho (...) existe uma comunhão entre pessoas que em interesse de amor ao próximo, que é uma posição que a empresa adota (...) eles têm um relacionamento muito dado com as pessoas (...) eu me vejo aqui realizado (...).” (y3)*



*“(...) com os funcionários que temos é possível criar esta naturalidade nas relações. (...) todos os encarregados têm esta abertura, dão a possibilidade do colaborador criar esta abertura. Na realidade, isto é mérito inicialmente dos diretores, que a Y tem uma história e (...) passaram muito, muito bem esta mensagem para os seus colaboradores... eles respiram isto... é a vida. Você conversa com (.empresários..) e sente uma coisa diferenciada, é só você ver o falar deles, a maneira deles se vestirem, uma coisa natural,... eles nunca exigiram ou tiveram restrições no atendimento deste ou aquele funcionário... é mais do que palavras é a vida deles.” (y8)*

*“O patrão nosso é nota 10. Eu trabalhei muito tempo em outra empresa e igual a Y é a primeira que eu trabalho, não tem igual, até hoje não achei. Muito boa. Ótima. Eles, os patrão, participam em reunião com nós aqui direto... eles jogam aberto ... eles são muito livre ... são sinceros... tudo ... eles dão esta liberdade pra gente.*

*(...) Então aqui é bom, porque se eu tiver alguma dúvida, algum problema eu chego e falo, tá acontecendo isso e eles estão pronto pra ajudar. Qualquer tipo de problema. O que tiver a gente senta e conversa.” (y11)*

*“Eles se envolvem bastante com a gente aqui dentro. Não é tipo patrão isolado, que só fica na área dele lá, só vai quando tem buchico. Não, eles ajudam bastante a gente aqui dentro. Eles acompanham a gente. Não é só o gerente, eles também acompanham a gente no trabalho aqui.(...). Eles estão sempre junto de nós. Não é o patrão que fica só no cantinho dele lá. Eles trabalham junto com a gente.” (y15)*

Empresários que raciocinam com uma lógica pouco habitual, à do mundo empresarial, é o que sinteticamente o empresário revela na entrevista:

*“A gente parte do princípio de que somos todos iguais (...)Não é que a gente nunca erra, mas conscientemente ter feito aquilo que foi possível. (...) Isto é com todos: direção, gerentes, encarregados, claro dentro do grau de liberdade de cada. Então é este ambiente que e a gente imagina.*

*Nem sempre perfeito, nem sempre possível, mas esta é a linha que gente procura seguir. (...) Quando a gente tem este sentido de querer sempre bem ao outro e sempre na verdade, sem esconder, sem políticas fica mais claro, podemos dizer assim, uma consciência coletiva.”*  
(empresário y)

#### **4.2.2.4 - Forma de Capital Social : Normas e Sanções Sociais**

A análise desta forma de capital social foi organizada em uma família de categorias denominada normas sociais, composta por cinco categorias: subjetividade, vulnerabilidade, convivência, formalidade e informalidade. Conforme tabela 16.

##### **Normas Sociais**

As normas e sanções, segundo COLEMAN (1990), podem gerar uma poderosa forma de capital social, por facilitarem determinadas ações e restringirem outras.

Segundo FRANCO (2001 p.57), as pessoas conectadas umas com outras, “a partir de um padrão de rede, geram normas e instituições capazes de consolidar e reproduzir, numa dimensão social, as virtudes atribuídas ao Capital Social.”

As normas são tão fundamentais que os empresários que aderiram ao projeto de EdC, após cinco anos, elaboraram os Princípios para Gestão de uma empresa de EdC, que tem por objetivo delinear as principais características desse novo tipo de empresa e as normas que deverão nortear a gestão das mesmas (FERRUCCI, 2003).

Na empresa X, não foram identificadas normas formais estabelecidas, somente normas subjetivas que foram sendo constituídas ao longo do tempo, fruto da convivência entre todos.

*“ Nada escrito (normas de trabalho). A única coisa que nós dissemos com toda sinceridade a eles é: - que na X vocês têm extrema liberdade, uma liberdade que vocês não vão usufruir em outra empresa. Na X, a empresa literalmente é de vocês. Só que mesmo grau de liberdade, vocês têm a responsabilidade. E a linha é muito tênue. A liberdade vai jogar vocês numa libertinagem muito grande, se vocês não tiverem*

*responsabilidade. Zelem pela liberdade de vocês com responsabilidade.” (x7)*

*“Não existe norma de convivência escrita.” (x2)*

Todavia, o fato de não existirem normas formais torna a organização vulnerável sobretudo no aspecto da segurança e do respeito à legislação do trabalho, conforme demonstrado na fala do gerente:

*“ Não tem nada rígido. São exemplos típicos que se dá e se norteia. Por ex. levamos 5 meses falando: - anotem o cartão de ponto manualmente (...) se vocês não querem bater, todo dia vocês tem que anotar, até por causa da legislação. Falamos isto 1,2, 3 ... vezes e no final do mês todo mundo sentava e ia anotar o ponto. Falei:- esta liberdade está sendo usada de forma errada.*

*Não fizeram. No 5º mês eles forma chamados e comunicados do cartão de ponto. Três meses de teste de cartão de ponto.*

*(...)Eles perceberam que a liberdade que eles tinham, por não ser bem utilizada, foi perdida.” (x7)*

*“Um outro exemplo., um funcionário que trabalhava numa área de grande ruído, nós o advertíamos sobre o protetor auricular e o tempo de exposição ao barulho ele não obedecia. No exame periódico, foi identificado uma perda grande de acuidade auditiva, nós ficamos desesperados (...) o médico diagnosticou perfuração nos dois ouvidos, por um objeto perfurante há um tempo atrás. (...) Então o funcionário não pode mais trabalhar naquela área (...) está com problema e não é culpa da empresa.... estamos segurando ele, para ele fazer a cirurgia direitinho, fazer tudo o que tem que fazer (...)Agora os outros usam sem pressão .” (x7)*

As normas prescritas em uma comunidade, segundo COLEMAN (1990), que dão suporte e até oferecem recompensas eficazes, podem conduzir as pessoas a renunciar a interesses individuais em prol de interesses coletivos, ajudando a superar problemas do bem comum que existe no conjunto da coletividade.

Ficou claro, através da fala dos entrevistados da empresa X, que apesar da inexistência das normas organizacionais formais, as normas subjetivas que tratam dos aspectos da convivência existem e são conhecidas por todos. Palavras como consciência, conduta, ajuda, revelam que existe uma preocupação por parte de todos os entrevistados, com aspectos relacionados à convivência, tais como a limpeza, a organização das áreas de trabalhos e das áreas comuns como: banheiro, cozinha e refeitório.

*“Tem uma organização. A própria consciência de cada um, a gente cobra, fala: “-você usou o prato, o talher, você lava. Às vezes até aproveita, um só esáa na pia lavando, chega e coloca, ele fala: “- deixa aí que eu faço”.*

*Muitas vezes, uma pessoa se oferece pros outros deixar ali que ele mesmo faz, por ele já está ali com a mão na água (...) tem pessoas que a gente não precisa nem pedir, se ele trabalha em um setor ele procura deixar tudo organizado, outros não.” (x2)*

*“... nós toma um café, nós pega e lava. A nossa área de serviço... toda sexta-feira a gente pára 3 horas da tarde faz uma limpeza boa na fábrica, ...aqui trabalha gente.*

*(...) Todo mundo ajuda, não tem essa de falar eu sou encarregado... até o encarregado ajuda. Nós tudo aí somos um irmão. Não tem nada um contra o outro não. Precisa, r a gente ajuda.” (x5)*

*“(...) cada um que almoçou lava o seu talher. As vezes a faxineira não está aí, então a cozinha tá suja, o banheiro, então se a gente vê que tem muita louça na pia, então a gente se organiza e vem um lava, vem outro lava. Geralmente a gente faz muito isso aí de manhã (...) cada um limpa o seu setor e às vezes limpa até o setor do outro. Sem precisar pedir... Nunca teve este tipo de problema.” (x8)*

Na empresa Y, existem normas formais e informais. As formais compreendem as normas relacionadas às questões trabalhistas e funcionais, tais como: horário de trabalho, cartão de ponto, hora extra, entre outras. As informais ou subjetivas, dizem

respeito aos aspectos relacionados à convivência no trabalho, como o trabalho em grupo, a organização, a limpeza, entre outras.

Na fala da assistente de RH, fica claro a delicadeza que a empresa procura ter com os novos funcionários e, na fala do Gerente Industrial, a preocupação com a convivência, ambos sinal da existência do capital social que surge como fruto das normas estabelecidas.

*“Quando o funcionário entra na empresa, nós fazemos uma integração. Ele conhece a empresa como um todo, horário de funcionamento de todos os turnos, sobre atendimento da telefonista, sobre a recepção. Tem funcionários que você precisa dar um pouco mais de atenção, até ele se educar, às vezes ele não está acostumado com isso, então é preciso desenvolver um trabalho (...) mas conseguem assimilar, porque nós temos muito respeito quando vamos falar com eles, muito respeito, todo um cuidado com o ser humano (...) uma maneira educada de tratar. (...) Tem pessoas que são mais duras, você vai conversando, eles vão vendo o jeito que são tratados... ”. (y6)*

*“Esta convivência de você passar esta confiança pra eles, pra gente fazer as coisas junto. De você colocar a responsabilidade pra eles, junto com eles. (...) Então a partir do momento que você fala: vamos fazer isto juntos, para sair da melhor forma, você chama a responsabilidade ... a criatividade deles, você respeita a criatividade deles. Ele sabe que ele vai falar, nem que seja a maior besteira, ele pode dar o ponto de vista dele. Então ele assume junto.*

*Então eu acho que isso, este trabalho a gente faz... informalmente. Nós vemos um problema para resolver, ou nós temos uma peça complicada para fazer, vamos chamar o maior número de pessoas possíveis para dar opiniões, sugestões, mesmo que seja a pior.... olha o cara não tem nem noção do que está falando, de repente ele está observando e vai no foco, que nós não pensamos.*

*Então o que eu faço, eu ouço, ouço, ouço, o dia inteiro. Muito mais ouvir do que falar. (...) Estar à disposição, sempre à disposição, à disposição.*

*Então este trabalho pessoal, como eu falei, vem lá da Diretoria que eles fazem isso.*

*Uma norma quase que nossa, informal, que formalmente não existe, mas informalmente funciona.*

*Então não é o M. que faz, mas uma equipe que trabalha unida. Esta equipe é do ajudante ao diretor. (...) Esta é a palavra chave: comprometimento.” (y12)*

As normas informais que influenciam a construção de relacionamentos humanos e fraternos fazem parte do mundo da vida na área de recursos humanos.

*“No dia a dia, o setor de Rh chama as pessoas, orientamos, falamos sobre a relação humana, quando existe problemas com os colegas, tenta administrar naquele momento dificuldade que a gente perceba, que está extrapolando no dia a dia.*

*E como a gente observa isto? Isto que eu acho legal. O contato diário que nós temos com o nosso colaborador. No ambiente de trabalho dele. Ele sente esta proximidade e nenhum deles, nestes quatros meses que eu estou aqui, muitos deles já vieram se abriram, conversaram, colocaram a sua dificuldade, tanto pessoal, como financeira e profissional pra mim; e eu pude, não dar uma solução, mas uma maneira de encaminhar essa dificuldade, e na maioria dos casos nós conseguimos acertar.” (y8)*

As normas formais relacionadas ao trabalho são conhecidas e respeitadas por todos.

*“O cartão de ponto: o mês fecha dia 30 , no dia 26 passam um papel pra gente com todo o horário feito, pra gente poder corrigir, conferir hora extra e levar pro RH.*

*O EPI, tem horário de atendimento do setor de segurança de manhã e à tarde. Todo mundo sabe (...)”.* (y1)

*“ (...) Eu quando entrego o equipamento eu explico, converso, vou à área, chamo a atenção quando precisa individualmente, mas não dou advertência, não é preciso.”(y3)*

*“Se o segurança passa e vê sem máscara e sem óculos, principalmente lá no forno ele chama a tenção. Às vezes a gente descuida.*

*(...) O EPI é um proteção, o cartão de ponto é uma norma que toda empresa tem, se não vira bagunça..” (y5)*

*“Existem por escrito (...) existe um quadro de aviso onde tem os fumódromos , então tomo mundo já sabe que quem fuma tem que ir nos fumódromos. A utilização dos EPIs é tem quadros que falam. A sala de segurança é dentro da área e todo mundo já está por dentro dos assuntos dos EPIs... é quase tudo eu acredito que é por escrito.” (y9)*

As informais são adquiridas na convivência diária e fica evidente que são fundamentais para a organização pessoal no trabalho, causando um bem estar que envolve a todos.

*“ Eu acho que cada dia que passa a gente vai adquirindo isto tudo junto com eles. Quando eu entrei na Y, eu pensava... o profissional tem a liberdade de expor o trabalho dele com liberdade e confiança que ele está fazendo, eu acho que ele vai produzir bem melhor o produto e vai produzir mais. Porque você tem liberdade numa empresa igual a gente tem na Y (...) o objetivo meu é produzir produto de qualidade e o máximo que eu puder (...)” (y11)*

*“ A gente trás um pouco de casa e tem as normas da empresa. Uma coisa acaba ligando a outra. Eu sou uma pessoa organizada em casa (...) e eu trago isto no trabalho: a ordem, por as coisas no lugar. Mas o pessoal foi adquirindo com o tempo, convivendo com as pessoas...e foi se adaptando.” (y7)*

*“(...) é aquele ditado a gente tem que procurar manter limpo, então foi desenvolvendo a sessão inteira. Um limpava, outro limpava, agora já virou uma regra nossa de quando chegar no final do dia de manter o*

*setor limpo (...) no final do dia o pessoal deixa limpo e o pessoal da noite deixa limpo. Foi um costume desenvolvido pela pessoas. A limpeza é ótima porque no final não tem sujeira para pisar, se der um vento não tem poeira para levantar.” (y5)*

#### **4.2.2.5 - Forma de Capital Social: Organização Intencional.**

A análise desta forma de capital social foi organizada em uma família de categorias denominadas de organização intencional. Esta família é composta por sete categorias: investimento nas pessoas, desenvolvimento humano, desenvolvimento profissional, formação humana, política de recursos humanos, estrutura organizacional, transformação pessoal, conforme Tabela 17.

##### **Organização**

Esta forma de capital social é caracterizada pelo investimento no desenvolvimento humano e profissional e em formas de capital vistas anteriormente, a fim de que as relações construídas possam gerar um bem social.

Segundo a EdC, a empresa deve favorecer a criação de programas de desenvolvimento profissional, assim como estimular a construção de relacionamentos humano e fraterno entre todos, conforme previsto nas escolas de formação, um dos pilares de sustentação do projeto (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

Na empresa X, não foram identificados aspectos que demonstrem investimentos nesta área, desenvolvimento profissional ou humano. Pelo contrário, quando perguntados sobre treinamentos, desenvolvimentos ou ações similares, os entrevistados afirmaram que estes procedimentos não são realizados pela empresa.

*“Não existe algum tipo de treinamento” (x2)*

*“Uma coisa nova. Como a gente tem experiência, mais um pouco do que os outros, a gente já tem a memória mais ou menos como você vai fazer aquela peça. A gente procura.... toda vez que sai um molde novo, eu sou sempre o primeiro a estrear o molde, ver como vai ser....” ( x5)*



Na empresa X, o empresário entrevistado reconhece que eles não realizam a formação, entretanto reconhece a importância deste processo.

*“Ainda não fazemos nada para formar. O que existe é a vivência dos sócios. Nós já percebemos que existe esta falha. No início da segunda gestão nós tínhamos isso, mas se perdeu. Então, isso vai ser retomado agora”. ( empresário x)*

Esta análise, entretanto, é bastante interessante, pois apesar de não haver investimentos formais nesta área, o capital social nesta empresa é produzido, acumulado e reproduzido, conforme ficou demonstrado nas outras formas de capital social, independentemente, inclusive, das situações de conflitos percebidas.

*“(...) quando eu entrei dentro da (...) e vim para fazer um serviço, eu vi como eles me trataram, eu vi como eles trataram algumas situações, eu vi como eles tratavam o lado ético dos clientes, e quando eu entrei aqui eu vi como eles continuaram me tratando, como eles tratavam as outras pessoas que ligavam... e então é aquele negócio, você cai num ambiente, você começa ali a fazer um pouco e depois começa a ver os resultados ali na prática. Você é a resposta que isso tem com os clientes, representantes, fornecedor...*

*(...) Então eu acho que é isso que vai moldando, pelo menos eu não percebi nenhuma metodologia, nada, ninguém aplicou nenhuma cursinho comigo, nenhuma dessas coisas.” (x3)*

*“(...) eu sei que aqui não existe competição entre os funcionários, ninguém quer ser mais do que ninguém, mais tem um que quer ser mais do que todos.(...). Não existe este atrito, não existe esta gana de querer se promover, ou se mostrar. Existe uma colaboração real (...) a X valoriza mais as pessoas, o ser das pessoas. Isso é muito legal.” (x7)*

*“Nós conversamos (Diretor) algumas vezes e ele deixou bem claro que qualquer opinião que eu tenha, uma coisa que ache necessidade de mudar, acrescentar, eu posso falar. Eles dão bastante liberdade para*

*isso, dar opiniões agente pode falar, expor os nossos pensamentos que a gente acha que são legais. “ (x4)*

COLEMAN (1990), esclarece que para que haja produção de capital social neste tipo de relação, assim como nas outras, fazem-se necessários investimentos em estruturas sociais com vistas ao desenvolvimento social. Estes investimentos transformarão capital financeiro em capital físico; capital humano em pessoas que assumem competências e capital social em posições organizacionais.

Esta visão, muito embora dê a impressão da materialização do homem, define que as organizações privadas com fins lucrativos necessitam serem estruturadas, para que possam funcionar de maneira efetiva. Entretanto, o autor esclarece que também neste caso, como acontece com as outras formas de capital, o capital social requer investimento em relações de obrigações e expectativas, responsabilidade e autoridade e normas e sanções.

*“...os caras escutam você, você tem o seu valor, eles confiam... quando precisa de um material, eles pedem que eu faço o levantamento e acreditam no que a gente fala. A produção aumentou, hoje a gente microniza mais, sem perder muito, a gente falou e eles escutam a gente...*

*(...)Aqui você faz acontecer, você dá uma contribuição maior, porque os cara escuta você falar, dar opiniões sobre o processo, e aceitam, nos ouvem.” (x1)*

*“...aqui existe um relacionamento entre as pessoas que pode ser visto como uma comunidade de trabalho. Pessoas que colocam em comum a sua atividade profissional ou suas experiências profissionais e de negócio.” (x3)*

*“...a X valoriza mais as pessoas, o ser das pessoas. Isso é muito legal.” (x7)*

A empresa X apesar dos conflitos, demonstra estar comprometida com a questão humana, sobretudo pelo fato de a empresa estar coligada a EdC, que tem como objetivo a humanização das relações de trabalho.

*“Nós temos que colocar as pessoas nos lugares certos, senão elas não serão felizes. Isso aqui não é pronto e acabado. O que nós temos é o compromisso com nós mesmos para levar isso para frente. Não temos modelo a seguir, isto é muito difícil. (...)*

*Quando existe o lucro nós fazemos a participação dos lucros, nos moldes da F..*

*EdC é um modo de transformar relacionamentos, melhorar o mundo. O projeto está nascendo, vai desenvolver. Para entrar em EdC a pessoa não pode ter medo”( empresário x)*

O empresário da X revela as transformações porque as pessoas precisam passar, para gerenciar uma organização que caminha na contra mão do mercado capitalista. Desta forma, é possível entender sobre o que esta administração está baseada.

*“Na EdC, no geral, você tem que mudar, não é uma coisa assim... vamos embora, vai acontecer...não é bem assim, se você não mudar interiormente a coisa não acontece. Porque é difícil você ter que administrar as pessoas, o relacionamento com as pessoas. E é uma coisa que se não for de verdade a pessoa sente (...) porque não adianta te falar uma coisa e fazer outra (...) as pessoas te enxergam” .*  
*(empresário x)*

E comenta sobre o desejo que os sócios possuem de acertar, apesar das dificuldades inerentes a um processo desta natureza.

*“Existe vontade por parte de todos, principalmente dos sócios, que acreditam nisso como uma laboratório, onde se vai, se avança, se corrige, erra, volta novamente. Vamos aprendendo caminhando. Não existe um modelo pronto”. ( empresário x)*

A empresa Y apresentou uma abundância de capital social em todas as formas analisadas. Isto demonstra que esta organização valoriza a construção de relacionamentos que tenham em sua base as virtudes sociais, tais como amizade, solidariedade, partilha, cooperação entre outros. A visão do empresário sobre quem é o trabalhador confirma esta demonstração.

*“O trabalhador não é uma coisa, ele é uma pessoas com nome e cpf. (...) Nós consideramos que é um outro igual, que merece toda a consideração, respeito e o amor evangélico e é recíproco.”  
(empresárioy)*

O desenvolvimento humano e profissional é uma marca desta organização que valoriza o trabalhador como um ser relacional e prioriza a formação profissional e humana através de políticas direcionadas a este fim.

O desenvolvimento profissional é realizado através do incentivo à capacitação tanto para o nível superior, como médio, profissionalizante, de aperfeiçoamento ou atualização. A empresa Y custeia 50% do valor do curso superior e 100% do valor dos cursos de atualização ou aperfeiçoamento (dados confirmados pela Assistente de Pessoal).

*“(...) Tirando a Faculdade, os cursos eles custeiam 100%.  
Aqui na Y, se dez pessoas quiserem fazer Faculdade, 10 pessoas vão fazer Faculdade, não existe uma cota por mês. Eles custeiam 50% independente do valor da Faculdade, se a pessoa quiser fazer inglês junto eles custeiam 50% do curso.(...) Têm funcionários da produção, por exemplo o R, ele tem uma história de vida. Ele trabalha na área da modelação. Entrou aqui sem formação nenhuma e hoje faz engenharia e inglês.  
Então todo mundo ... tem crescimento. É um crescimento que você consegue sentir da pessoa.(...) A oportunidade é dada a todos e cabe você agarrar. Não faz nem dois anos que eu sou formada e eu já estou fazendo MBA.” (y6)*

Os trabalhadores são sensíveis a este estímulo e se sentem valorizados pelas oportunidades concedidas.

*“Tenho curso que a Y forneceu pra mim. Tenho curso de caldeiraria industrial pelo SENAC. Todos os cursos que eu fiz a Y me ajudou, com ajuda de custo.  
Eu entrei aqui como ajudante de fundição, eu pintava peça.*

*Entrei em 98 de 17 para 18 anos. Eu vim pra Y para prestar serviço, eu trabalhava numa construtora como ajudante de pedreiro. Eles gostaram do meu serviço (...) me deram esta oportunidade, esta chance. Eu aproveitei e cheguei onde queria.*

*Eu gosto muito do que eu faço.” (y1)*

*“(...) Eu fiquei sabendo do curso lá, porque eles falaram.(...) estávamos no meio de ano, então fiz o curso técnico agora e ano que vem pretendo fazer a faculdade.” (y15)*

A formação humana, segundo os entrevistados, é realizada em grande parte através da vivência diária por aqueles que são considerados os grande incentivadores e exemplos de conduta e amor ao próximo.

*“(...) a convivência é assim (...) uma boa parte é da empresa, da formação, da idéia que eles procuram passar da filosofia da empresa. Dizer assim... é testemunho de vida dos próprios diretor, da gerência, da chefia.*

*(...) Vivem e procuram passar isso. Lógico que não com imposição, mas procura dar exemplo de vida. Isso aí a gente pode perceber sim.” (y10)*

*“(...) realmente eles provam pra todo mund, que eles vivem aquilo que estão falando. Tem conteúdo. Isto é uma motivação para que as pessoas procurem provar daquilo. Então isto é bom. As pessoas vão querer fazer.*

*(...) E aí a gente consegue vê as pessoas se relacionando lá dentro (fábrica) como pessoas, não como chefe, eu falo você faz. Não existe isso.” (Y4)*

*“(...) Na realidade isto é mérito inicialmente dos diretores, que a Y tem uma história e R e E passaram muito e muito bem esta mensagem para os seus colaboradores, tem uma história Eles respiram isto. É a vida. Você conversa com os (...) e sente uma coisa diferenciada, é só você ver o falar deles, a maneira deles se vestirem , uma coisa natural... é mais do que palavras é a vida deles.” (y8)*

*“Eu acho que cada dia que passa a gente vai adquirindo isto tudo junto com eles (direção)*

*(...) Então você começa a trabalhar com mais amor. Porque a convivência da própria empresa (...) você muda o seu jeito de ser.”*

*(y11)*

O Coordenador de Recursos Humanos fala das bases sobre a qual a política de RH se assenta e com estas palavras é possível entrever o porque desta organização atingir um nível tão elevado de capital social.

*“ A Y coloca no centro o ser humano, valorizar o homem na sua essência. Então isto faz parte da missão da Y.(...) Eu acredito neste tripé, que haja equilíbrio entre o físico, o psíquico e o espiritual. O trabalho é um local que pode dar esta possibilidade a cada um.*

*Nós temos uma preocupação... recebemos o trabalhador com saúde, nós queremos devolver ele para sua família com saúde.*

*Humana ... ter um proximidade dos nossos colaboradores, mas de que um discurso deve ser vivido... identificação, proximidade... independente da função, salário, atribuição (...) nós dependemos um do outro.*

*Espiritual (...) nós temos no nosso interior o espírito e o espírito não se enche das verdades humanas (...) o que o homem conquista ... enche... mas não preenche (...) pois é lá no seu interior que ele se realiza. Se não for assim não chega a lugar algum.” (y8)*

O empresário, nesta fala, revela a importância da vivência dos valores humanos, independentemente dos trabalhadores terem conhecimento do projeto:

*“(...)A preocupação é que se viva os valores, isto sim. Se as pessoas sabem o que é EdC, isso vem da EdC, também há uma reciprocidade, uma sinergia. Ótimo. Mas nós evitamos colocar isso que parece doutrina que nós gostaríamos de impor. (...) Mas qual é a práxis: de respeito, de querer bem ao outro, de se realizar, de ver o outro (...). Então não adianta a gente definir e não ter o substrato.” (empresário y)*

O empresário esclarece que o processo formativo deve ser natural, através da convivência entre todos . Neste momento, ele usa um termo peculiar do projeto: homens novos .

*“(...) mas o que a gente procura fazer, criar condições e incentivar que se forme homens novos. (...) Então isso é complicado em função do meio, da cultura. A gente sente que é um processo. Qualquer degrau que se consegue melhorar o relacionamento ou viver este amor evangélico, entendido como a sua pureza, é formação de homens novos. Não é tão importante o nível que as pessoas estão, mas é importante que há um processo de crescimento para este lado. (...) A gente nota nas pessoas a medida que tem mais tempo, mais convivência, começam a se interessar de onde vem isso. Mas o que eles sentem é esta realidade do amor evangélico (...), o querer bem é universal.” (empresário y)*

COLEMAN (1990) e FRANCO (2001) esclarecem que as estruturas democráticas são as mais propícias para a constituição de relacionamentos ricos de capital social, pois estas estruturas permitem que as pessoas tenham relacionamentos do tipo face a face, estimulando a produção de virtudes sociais.

Segundo FRANCO (2001), a horizontalidade é fundamental para a constituição do capital social, pois padrões hierárquicos-verticais de organização mantêm as coletividades em níveis sociais inferiores ao das comunalidades, que ele define como “ termo utilizado para explicar a complexidade, em relação à diversidade, de conectividade e de organização do que pode haver de “vivo” em conjuntos humanos’ (ibid.. p. 22)

De acordo com os princípios da EdC, a empresa deverá adotar sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover o trabalho em grupo e o crescimento individual, tendo em vista a constituição de comunidades de trabalho. Desta forma, fica implícita a idéia de horizontalidade nas relações (BUREAU ECONOMIA E TRABALHO, 2003).

Na empresa Y, a estrutura organizacional é bastante horizontal, proporcionando um contato amplo e aberto entre todos os níveis hierárquicos, conforme descrito pelo empresário.

*“(...) tem certos mecanismos que a gente desenvolveu para aumentar a participação dos trabalhadores, por exemplo, a participação de lucros, a assembléia geral, mini-assembléias mensais, em grupo, onde se coloca tudo o que aconteceu (...). Dentro destes mecanismos de participação, todos participam e sabem o que vai ser feito, dentro dos níveis de detalhamento que cada um tem condição de aprender e desenvolver. É uma decisão também, eu tenho direito de opinar sempre, aí é feito logicamente uma avaliação até se chegar a um consenso ou pelo menos a uma linha em comum.” (empresário y)*

Este agir, segundo o mesmo, produz frutos tanto para a empresa como para os trabalhadores que reflete inclusive no ambiente organizacional

*“Então são mecanismos de participação, onde se cria uma estrutura que favorece os relacionamentos. (...) É uma sinergia dos esforços. E as pessoas se sentem mais realizadas. Cada pessoa faz parte do todo. Ele colabora para que haja êxito. (...)E este todo, homogêneo, a harmonia entre todas estas partes é que nós acreditamos que interage, que provoca um ambiente melhor, mas ao mesmo tempo, também dá um êxito para a empresa, num sentido, que podemos chamar de: qualidade, produtividade, atendimento ao cliente, confiabilidade dos clientes na empresa.” (empresário y)*

Segundo o empresário da Y, uma empresa com estas características pode se tornar mais competitiva.

*“Isto é uma vantagem que permite a sobrevivência da empresa num meio bastante hostil, que é o meio econômico que nós vivemos.”*

Este agir é confirmado pelo gerente de vendas.



*“Na Y,... as pessoas tomam iniciativas de acordo com a necessidade que elas precisam.(...) a hierarquia é informal. Vem da diretoria, passa pelos gerentes e depois os funcionários (...) quando você precisa falar com o diretor, não precisa passar automaticamente pelo gerente. Não é uma pirâmide, é um círculo. (...)Torna-se dinâmica a relação destas pessoas.*

*Qualquer dificuldade que a pessoa tenha lá dentro (referência a fábrica), pode-se direcionar a qualquer pessoa e tentar solucionar.”*  
(y4)

*“Aqui na Y, existe também um pouco desta organização hierárquica, mas é muito livre. Do colaborador ao diretor existe uma liberdade muito grande, de conversa, de relacionamento.*

*(...) Esta sinergia entre as funções e também desta unidade entre a Diretoria com ... das competências e da hierarquia. Eles respeitam isso, mas existe esta liberdade entre eles (...) Esta sinergia, esta comunicação ajuda bastante.*

*Eu acho isto importante, esta troca, mas também o respeito ao meu colega, tanto o encarregado que está abaixo, nesta hierarquia, como o Diretor que está acima.*

*Isto na minha função.”* (y12)

Segundo o coordenador de recursos humanos, a estrutura da Y é bastante democrática e horizontal.

*“Aqui existe uma relação harmoniosa, nós estamos juntos na produção, almoçamos juntos, não existe refeitórios diferentes. (...) Não tem esta divisão... os encarregados estão ali diariamente ligados, conversam, brincam, pega no pé de um de outro, mas quando tem a responsabilidade técnica eles respeitam, eles sabem..*

*Dentro deste clima organizacional existe uma coisa viva, saudável, e sabe muitos deles tiveram experiências em outras empresas e sabem que não é assim que funcionava em outro lugar.”* (y8)

Os outros aspectos citados nesta forma de capital social, mas que estão relacionados a outras formas analisadas anteriormente, tais como: obrigações e expectativas, normas e relações de autoridade, corroboram a existência desta forma de capital na empresa Y com muita propriedade.

A empresa Y demonstrou que o capital social pode ser produzido, mantido e realimentado, gerando relações ricas de virtudes sociais, quando existe uma estrutura ambiental que proporcione a construção de relacionamentos humanos e fraternos entre todos.

Os trabalhadores sentem e são envolvidos por esta realidade que provoca transformações pessoais dentro e fora do ambiente de trabalho. COLEMAN (1990) apresenta o capital social como uma força relacional que transforma ou facilita as ações. Nesta empresa, nós pudemos verificar que os relacionamentos não só transformam as ações, facilitando a realização das tarefas, mas provocam uma transformação pessoal que se reflete na vida pessoal e familiar, ou seja, promovendo uma transformação que reflete no ambiente como um todo.

Quando o ambiente social é propício à geração deste tipo de bem social, as pessoas podem se transformar e transformar os ambientes onde vivem.

*“Eu praticamente me considero uma outra pessoas desde que eu entrei na Y, tanto parte intelectual, pessoal, profissional. Por exemplo hoje uma coisa que eu não falo mais, fazer um comentário negativo de uma pessoa. Porque você não está sabendo o que está acontecendo com a pessoa, se ela está passando por um problema...*

*(...) eu não posso deixar que a parte egoísta, maldosa tome conta de mim, às vezes vem... mas penso não quero ser assim, não gosto de ser assim, não vai de ajudar em nada, vai me fazer mal, vou ficar mal por dentro, pro meu eu, pro meu Deus. Meu coração vai ficar mal, vai ficar amargo (...)*” (y6)

*“A minha vida mudou. Em tudo. Aqui a gente trabalha na equipe e a gente quer ver sempre o produto da gente bonito, bom bem feito. O*

*produto do conjunto tem que ser bom e não só o meu. (...) Qualquer tipo de problema, o que tiver a gente senta e conversa.*

*(...) Mudou tudo. Porque você trabalha com a cabeça mais arejada.(...) Eu sou uma pessoa feliz. Em casa com a mulher a gente ficava com aquela cara, (...) você fica com aquela preocupação, na cabeça. Agora, quando as coisas vão bem no trabalho, parece que até na sua casa a sobrevivência é melhor.” (y11)*

*“ Às vezes este projeto facilita a minha vida familiar, com meu filho, facilita muito bem. Eu uso algumas coisas daqui lá na minha casa (...).” (y4)*

*“Estou ambientando, e a empresa está me proporcionando situações para mim crescer cada vez mais.(...)Eu me vejo aqui realizado. Eu me vejo dentro de uma posição do que eu pude fazer, está feito. Me sinto valorizado. O ambiente aqui é gostoso, me dá tranqüilidade. Tenho uma paz no trabalho, faço inspeção, converso com o gerente, resolvo os problemas fazendo parte do escopo. É uma situação que dá posicionamento pra você, não é só passar, você tem que se envolver... eu me envolvo Tudo isto dá motivação, pois você não fica sendo jogado. Então a Y é diferente. Então isto dá prazer de trabalho.” (y3)*

*“Eu me sinto muito feliz trabalhando aqui.*

*Nada acontece por caso, eu sinto que Deus tinha reservado um período da minha vida dentro da Y. Eu me sinto feliz e responsável por cuidar, não sei por quanto tempo, mas uma contribuição. Eu acho que na vida pessoal e profissional eu precisava passar por este estágio.*

*(...) Estava escrito nas estrelas(risos). A Y estava no meu caminho, e aconteceu neste momento que, talvez, eu estivesse mais maduro, melhor preparado.(...)Estou feliz pelo relacionamento que eu tenho com as pessoas, pelos projetos que podem vir acontecer aqui na Y. Eu vou agregar muito conhecimento pessoal, relacional.*

*Eu estou muito feliz.” (y8)*

### **4.2.3- Conclusões Parciais**

Os resultados das análises de conteúdo revelaram a existência de diferentes formas de capital social nas duas empresas pesquisadas X e Y.

Na empresa X pudemos identificar a existência de categorias que revelam atitudes e comportamentos condizentes com as formas de capital social estudadas. Foram identificados, entretanto, conflitos relacionais que prejudicam a produção e manutenção desse capital, podendo causar a destruição desse bem construído ao longo do tempo.

Na empresa Y, identificamos categorias que revelam atitudes e comportamentos que vão além do que o capital social propõe em termos de relacionamento humano. Relações com fortes características humanizadoras, solidárias, com alto nível de interdependência e inter-relação foram marcantes na fala dos entrevistados dessa empresa.

Este resultado indica uma forte tendência à produção, manutenção e reprodução de todas as formas de Capital Social analisadas. Nessa empresa, a cultura e a estrutura organizacional, como alicerces para a construção de relacionamentos geradores deste tipo de bem, demonstraram estar sedimentados.

## 5. CONCLUSÕES

A pesquisa buscou identificar as diferentes formas de Capital Social existentes, assim como os valores e virtudes que surgem dos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores, em duas empresas de EdC. Pode-se considerar que nesse modelo de organização os vínculos interpessoais tendem a ser diferentes, devido a fatores organizacionais existentes, que propiciam este tipo de relação.

Para isso procurou-se responder à seguinte questão: **As empresas de EdC estão conseguindo estimular a produção de valores humanos relacionais, considerados como capital social? E de que forma isto ocorre?**

Os resultados das análises estatísticas e de conteúdo revelaram que as empresas de Economia de Comunhão pesquisadas estão conseguindo estimular a produção de valores relacionais de diferentes formas. A pesquisa também demonstrou o quanto a estrutura e a cultura organizacional influenciam na construção dos diferentes tipos de relações estudadas.

Na empresa X, a análise da escala de *Lickert* revelou a existência de atitudes e comportamentos que sugerem valores humanos nas relações interpessoais, independentemente dos conflitos organizacionais observados. Os valores identificados demonstram aceitação para atitudes e valores que podem indicar a produção de capital social na empresa. Estes resultados foram confirmados pela análise de correlação, muito embora as consideradas significativas tenham sido em pequeno número. Entretanto, as significativas apresentaram resultados próximos de um (+1,00), sendo assim, consideradas como fortes ou moderadas correlações positivas.

Merece um destaque especial o valor espiritualidade que, nessa empresa, apresentou correlações significativas com os valores ética, amizade, solidariedade, amor e partilha. Este resultado sugere que o transcendente está presente nos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores dessa organização.

Estes resultados foram confirmados pela análise de conteúdo, que identificou diferentes formas relacionais, responsáveis pela produção de Capital Social. Relações construídas com base na obrigação e expectativas, na autoridade, nas normas e sanções, no potencial de informações e na organização intencional ficaram evidentes, muito

embora a empresa tenha passado por recentes e profundas mudanças organizacionais, que se refletiram no relacionamento, sobretudo, entre os trabalhadores e a gerência. Isto mostra que a estrutura e a cultura organizacionais interferem sobremaneira na construção e na manutenção das relações sociais.

Na empresa X, a mudança de gerência também provocou uma alteração no tipo de gestão e nas práticas organizacionais. Com um estilo administrativo menos participativo, menos comunicativo e menos dialógico associado a uma estrutura mais rígida, no aspecto hierárquico, a nova gerência provocou uma reação de rejeição, por parte dos trabalhadores, sob a forma de críticas e distanciamento, que se refletem inclusive na relação entre os trabalhadores. Valores como colaboração e diálogo encontram-se prejudicados, pela forma como a organização vem sendo conduzida. A falta de diálogo impede as pessoas de estabelecerem relações de confiança, principalmente com a gerência da empresa.

No estudo da empresa X, ficou evidente o quanto a forma de conduzir as ações pode interferir no comportamento do grupo. Isso demonstra que administrações autoritárias tendem a desestimular a construção de relacionamentos mais humanos, levando a uma tendência a atitudes mais individualistas.

Os problemas identificados na empresa X não anularam, até o momento da pesquisa, as virtudes sociais existentes. Entretanto, se estas não forem estimuladas tenderão à decrescer como pudemos observar. Afinal, as virtudes são frutos das interações relacionais.

Portanto, a empresa X demonstrou ter um nível de capital social circulante, mas que se encontra comprometido devido às mudanças ocorridas. Este fato reforça a teoria de que uma vez produzido o Capital Social precisa ter a sua produção realimentada, através de estímulos à manutenção de relacionamentos humanos, uma vez, que ao reduzirem os estímulos, a produção desse capital tende a se reduzir ou mesmo ser anulada.

Na empresa Y, a análise da escala de *Lickert* indicou que os relacionamentos entre os trabalhadores e entre trabalhadores e empresários são caracterizados por uma

forte presença dos valores humanos, favorecendo a produção, a acumulação e a reprodução do Capital Social.

Este resultado foi corroborado pela análise de correlações e teste de significância, que demonstraram a existência de correlações, em sua maioria positiva, com resultados próximos de um (+1,00). Isto pode ser um indicador de maturidade e estabilidade relacional, tendo em vista que a empresa apresenta uma estrutura organizacional que propicia a construção deste tipo de relação, conforme confirmado pelos resultados da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo revelou a empresa Y como uma organização com estrutura e cultura organizacionais com características fortemente humanistas. Estas características são percebidas pelos trabalhadores que as revelaram sob diversas categorias nas entrevistas realizadas.

A empresa Y possui estruturas hierárquicas horizontalizadas, reforçadas por um estilo de gestão democrático e participativo inclusive na solução de conflitos.

Os empresários e os membros da direção da empresa apresentam atitudes e comportamentos extremamente humanos e éticos que se refletem no agir das pessoas, provocando, inclusive, mudanças comportamentais.

A administração dessa organização é baseada na valorização humana, seja através da participação de todos no planejamento, produção e controle; seja no respeito ao próximo; ou através de ações solidárias, que revelam o valor altruísmo por parte da direção; ou mediante a cooperação e na confiança, que elevam o trabalhador a uma condição de co-responsável pela empresa, a que ele responde de imediato com criatividade, responsabilidade, dinamismo e respeito ou por meio do estímulo ao trabalho em grupo, que parte por primeiro da direção e da gerência, propiciando espírito de equipe ou grupo com características extremamente cooperativas e solidárias.

Sendo assim, surge um sentimento de pertença que é comum a todos. Este sentimento gera um senso de responsabilidade pela organização, com uma especial atenção pelo trabalho realizado que, na visão de todos, dever ter qualidade, sendo comum à preocupação com as perdas e retrabalhos no decorrer do processo produtivo.

Trata-se de uma administração humanizada, na qual o trabalhador é colocado no centro da organização, ao ser considerado um igual. A política na área de pessoal é visível através das ações realizadas, tais como: formação humana e profissional; distribuição dos lucros; salários justos; condições de trabalho adequadas; segurança no trabalho; estímulo à cooperativa; preocupação com a qualidade de vida que extrapola o ambiente organizacional.

A valorização das relações interpessoais também é marca desta organização que prioriza as inter-relações sociais, através de reuniões e encontros sociais e do contato diário, que é uma prática realizada, por primeiro, pelos empresários.

Portanto, de acordo com o acima exposto, podemos concluir que a empresa Y é responsável por uma produção elevada de Capital Social, o qual é realimentado e mantido em todos os níveis organizacionais.

O Capital Social é produzido sob diversas formas: obrigações e expectativas, potencial de informações, sanções sociais, relações de autoridade e organização intencional, possibilitando a construção de relações ricas em virtudes sociais, provocando uma verdadeira transformação, no mundo do trabalho dessa organização, confirmando o parecer de COLEMAN (1990) e FRANCO (2001) sobre esta questão.

Deste modo, a pesquisa atendeu ao seu objetivo principal: a identificação da produção de Capital Social e de virtudes sociais, no âmbito das organizações de trabalho, neste caso, de duas empresas coligadas à Economia de Comunhão. Paralelamente, como subproduto da pesquisa cabe mencionar também a metodologia desenvolvida para proceder a tal identificação, com base em pesquisa de campo e tratamento estatístico das informações coletadas.



## **6- PERSPECTIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

A pesquisa não se propôs a estudar a essência dos valores humanos e as diversas naturezas dos relacionamentos existentes. Seria interessante, todavia, realizar este estudo, vinculando esta temática à produção do Capital Social, em empresas coligadas ao projeto de EdC.

Não coube a este trabalho verificar o impacto das relações no desempenho produtivo e financeiro das empresas analisadas. Porém, seria interessante à realização de pesquisas que abordassem este impacto, considerando a produção do Capital Social e das virtudes sociais, em empresas coligadas ao projeto de EdC.

Seria muito interessante que este trabalho pudesse ser reproduzido em empresas que não façam parte do projeto de EdC, mas que valorizem os relacionamentos humanos e éticos no âmbito da organização. Desta forma, poder-se-ia detectar o potencial de tais empresas como futuras “candidatas” a se coligarem ao projeto.

Uma ampliação do espaço amostral, tanto de empresas coligadas como de não coligadas ao projeto de EdC é portanto uma última sugestão, em uma perspectiva certamente mais ambiciosa que a deste trabalho.

## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, V., “Qual homem e qual sociedade para a Economia de Comunhão”, *ABBA – Revista da Cultura*, v. IV, n. 3, pp. 39-48, 2001.

BRUNI, L., *Comunhão e as Novas Palavras em Economia*. SP, Cidade Nova, 2005.

BUREAU INTERNACIONAL DE ECONOMIA E TRABALHO, “Princípios para a gestão de uma empresa”, *Economia de Comunhão uma Nova Cultura*, n. 2, pp. 09, Maio. 2003.

BUBER, M., *Eu e Tu*. Tradução por Newton Aquiles von Zuben. 8.ed. S.P., Centauro, 2003.

\_\_\_\_\_, *Sobre Comunidade*. Tradução por Newton Aquiles von Zuben, S.P., Perspectiva, 1987.

CASTRO, A M. , DIAS, F.D. *Introdução ao Pensamento Sociológico: Durkheim, Weber, Marx, Parsons*. 2 ed. R.J., Eldorado, 1974.

CILLERAI, L., “Empresa de Economia de Comunhão: comunidade de pessoas e de recursos imateriais”, *Economia de Comunhão uma nova cultura*, n. 01, pp. 24, Fev. 2004.

COLEMAN, J. S. *Foundations of Social Theory*. United States of America, Harvard College, 1990.

FERRUCI, A., “A novidade das empresas de EdC”, *Economia de Comunhão uma nova cultura*, n. 2, pp. 07-08, maio 2003.

FRANCO, A. *Capital Social. Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy*. Brasília, Millennium, 2001.

GIL. A.C.. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. SP, Atlas, 1999.

GONÇALVES, H.H.A B.; LEITÃO, “Empresas da Economia de Comunhão: o caso Femaq”, *Revista de Administração Pública*, n. 6, pp.33 a 59, Nov./Dez., 2001.

GONÇALVES, H.H. *A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário*. Tese D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005.

GUI, B., “Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido”. In: Bruni, L., S.P., *Economia de Comunhão Uma Cultura Econômica em Várias Dimensões*, capítulo 7, S.P., Cidade Nova, 2002.

KURTZ, R.G.M., *Relacionamentos Interpessoais e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão: O Caso Femaq*. Tese M.Sc., Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005.

LEIBHOLZ, R., “Voar Alto”, *Economia de Comunhão uma nova cultura*, n.1, pp. 17-19, Fev. 2004.

LEVIN, J. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. 2ed. SP, Harbra, 1987.

LUBICH, C. “Um terço, um terço e um terço”, *Economia de Comunhão uma nova cultura*, n. 03, pp. 03, Maio, 1996.

\_\_\_\_\_. “O Movimento dos Focolares em seus aspectos político e social”, *ABBA Revista da Cultura*, v. III, n. 1, pp. 09-16, 2000.

\_\_\_\_\_. “O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão”, *ABBA Revista de Cultura*, v. IV, n. 3, pp. 09-18, 2001.

MARCONI, M.A .; LAKATOS, E.M.. *Técnicas de pesquisa*. 3 ed. S.P., Atlas, 1996.

- MAZZOTTI, A J.A ; GEWANDSZNAJDER, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais. Pesquisa Quantitativas e Qualitativas*. S.P., Pioneira, 2001.
- MINAYO, M.C.S.. *O Desafio de Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. S.P.-R.J., HUCITEC-ABRASCO, 1993.
- MULATERO, C. “Homens novos construtores de comunhão”, *Economia de Comunhão uma nova cultura*, n. 01, pp. 20, Abril, 2002.
- OLIVEIRA, R.D.; OLIVEIRA, M.D. “Pesquisa Social e Ação Educativa: conhecer a realidade para poder transformá-la”. In: BRANDÃO, C., *Pesquisa participante*, pp. 17-33, S.P, Brasiliense, 1985.
- PAULO II, J., “Encíclica Centesimus Annus”. In: Sarton, L.M. A. (org), *Encíclicas do Papa João Paulo II*, capítulo 15, S.P., Ltr, 1996.
- PUTNAM, R.D. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*; tradução Luiz Alberto Monjardim. 3 ed. R.J., FGV, 2002.
- QUARTANA, P.A “Economia de Comunhão do pensamento de Chiara Lubich”. In. Quartana, P. et al, *Economia de Comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a cultura do dar*, cap. 1, S.P., Cidade Nova, 1992.
- RIBEIRO, Sandra F.. “Economia de Comunhão: aspectos antropológicos”. *Cadernos Escola Social*, v. 02, pp. 05-24, 1993.
- SALE, K. *Inimigos do Futuro*. S.P., Record, 1999.
- SENETT, R. *A Corrosão do Caráter conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. S.P., Record, 2004.
- SORGI, T. “A Cultura do Dar”. Quartana, P. et al. *Economia de Comunhão proposta e Reflexões para uma cultura da partilha, a cultura do dar*, cap. 04, S.P., Cidade Nova, 1992.

TENÓRIO, F.G., *Flexibilização Organizacional Mito ou Realidade*. 2 ed. R.J., FGV, 2002.

TOBLER, S. “A Relacionalidade como Método de Pensar”. *ABBA Revista da Cultura*, v. VI, n. 01, pp. 65-75, 2003.

VERGARA, C.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. S.P., Atlas, 2005.

ZAPPALÀ, R. “Comunismo, Capitalismo, Comunhão”. QUARTANA, P. et al. *Economia de Comunhão Proposta e Reflexões para uma Cultura da Partilha, a Cultura do dar*, cap. 05, S.P., Cidade Nova, 1992.

WHEATLEY, M.J.; ROGERS, M.K. “O Paradoxo e a Promessa de Comunidade”. In: HESSELBEN, F. et al. *A Comunidade do Futuro*, cap. I, S.P., Futura, 2001.

**ANEXO I – Questionário de auto-resposta****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO****COPPE – ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****PESQUISA para dissertação de mestrado: Capital Social nas Empresas de  
Economia de Comunhão****PESQUISADORES: Profa. Maria das Graças Gomes de A Medeiros****Prof. Dr. Roberto Cintra Martins**

## Questionário

Neste questionário você deve perguntar a si próprio. “Como me relaciono com as pessoas com as quais eu convivo no ambiente de trabalho?”

Esses motivos constituem o Capital Social. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, indicando com um número à direita de cada comportamento e ou atitude, que melhor expressa a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo.

**COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO TRABALHO, ESSE MOTIVO É:**

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMA IMPORTÂNCIA

Os números (1, 2, 3, 4, 5) indicam o grau de importância dos comportamentos e atitudes em sua vida no trabalho. Tente estabelecer um número para cada item

<b>Comportamentos e Atitudes</b>	<b>Avaliação</b>
01- Competição, na empresa, acima de qualquer sentimento	
02- Status no trabalho (destacar-se na empresa em relação aos colegas)	
03- Ganhar dinheiro é a razão da minha vida	
04- Ser útil para a sociedade	
05- Ter prestígio (ser reconhecido por todos) . Fazer qualquer coisa para atingir esta meta na empresa	
06- Ter superioridade baseada no êxito do trabalho, acima de qualquer colega	
07- Humildade	
08- Honestidade	

<b>Comportamentos e Atitudes</b>	<b>Avaliação</b>
09- Esperteza (driblar obstáculos para conseguir o que quero)	
10- Não ter preconceitos (raça, religião e social)	
11- Conhecer as pessoas com quem trabalho	
12- Conhecer pessoas novas	
13- Interesse em saber como o outro está	
14- Satisfação por trabalhar com essas pessoas	
15- Ajudar o próximo nas necessidades materiais	
16- Ajudar o próximo nas necessidades espirituais	
17- Ter camaradagem no ambiente de trabalho	
18- Aceitar, com facilidade, o outro como ele é	
19- Me sentir respeitado	
20- Me sentir livre para dar sugestões	
21- Me sentir livre para fazer críticas	
22- Ouvir o outro	
23- Importância do outro para mim	
24- Acreditar em mim mesmo	
25- Acreditar nos colegas de trabalho	
26- Sentir que os colegas acreditam em mim	
27- Me sentir seguro em relação ao ambiente de trabalho	
28- Importância da comunicação para mim	
29- Conversar com as pessoas com quem trabalho	
30- Liberdade para dar opiniões sobre questões relativas ao trabalho	
31- Ter conhecimento do que se passa na empresa	
32- Acreditar que a empresa comunica a verdade	
33- Ser comunicativo	
34- Auxiliar os colegas de trabalho	
35- Estar atento as necessidades do grupo	
36- Auxiliar os colegas de trabalho, após a conclusão das tarefas	
37- Estar aberto as novas idéias	
38- Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas	
39- Ajudar os mais necessitados	
40- Participar de ações voluntárias no âmbito da empresa	
41- Fazer ao outro o que gostaria que fizessem comigo	
42- Me sentir responsável pelo o outro	
43- Viver as alegrias e sofrimentos do outro como se fossem meus	
44- Trabalhar para o bem estar dos outros	
45- Ter amor para com os outros	
46- Partilhar os bens materiais com os outros	
47- Partilhar os bens espirituais com os outros	
48- Esperar retribuição por algo realizado `a alguém	
49- Conhecer as normas sociais de convivência	
50- Importância das normas sociais de convivência	
51- Obedecer às normas sociais de convivência	

## ANEXO II – Roteiro da Entrevista

UFRJ/COPPE

PESQUISA DE CAMPO TEMA CAPITAL SOCIAL

PESQUISADORES: Maria das Graças G. de A Medeiros

Prof. Dr. Roberto Cintra Martins

Questionário pesquisa de campo

1- Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

2- Idade: \_\_\_\_\_ anos

3- Área de atuação na empresa \_\_\_\_\_

4- Competências:

\_\_\_\_\_

---

5- Data de admissão na empresa: \_\_\_\_\_

6- Você já trabalhou em outros lugares? ( ) Sim ( ) Não

7- Caso afirmativo, quais são as diferenças, administrativas e relacionais, que você percebe entre a empresa que você trabalhou e a empresa atual?

8- Caso haja diferenças, numa frase ou palavra você descreveria esta diferença?.

9- Como você descreveria o seu relacionamento com seus colegas de trabalho, patrões, clientes e fornecedores? Tente escrever sobre cada um deles.

10- Como você obtém informações necessárias ao seu desenvolvimento pessoal e funcional na empresa?

11- Você acha que a troca de informação existente na empresa é eficiente?

12- Existem normas de convivência e de trabalho estabelecidas formalmente na empresa?

13- Você conhece estas normas? Sim ( ) Não ( )

14- Se sim, como você as avalia?

15- Como você sente nesta empresa?

16- De a sua opinião sobre a forma como ela é administrada?

17- Vocês possuem algum tipo de associação ou cooperativa?

Se sim, com que objetivo foi organizada e qual é a sua participação.



18- Tem conhecimento de que a empresa pertence ao projeto de EdC: ( ) Sim ( ) Não

19- Se “Sim”, o que você entende sobre o projeto:

20- Você gosta de trabalhar nesta empresa. Por quê?

